GUID 1951

Leitfaden zur Erarbeitung von Wegen beruflicher Weiterbildung von Prüferinnen und Prüfern

INTOSAI

INTOSAI-Leitfaden, herausgegeben von der Internationalen Organisation der Obersten Rechnungskontrollbehörden, INTOSAI, als Teil der INTOSAI-Rahmenbedingungen für Professionelle Verkündungen. Für weitere Informationen: www.issai.org

GEBILLIGTE VERSION

INTOSAI

GEBILLIGTE VERSION

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG 5

ZIEL 6

DEFINITIONEN 7

UMFANG 8

KERNGEDANKEN ZUM PROZESS 9

1. SCHRITT: ERARBEITUNG EINER ORKB-EIGENEN STRATEGIE BERUFLICHER WEITERBILDUNG 10

2. SCHRITT: BESTÄTIGUNG DER KOMPETENZANFORDERUNGEN DER ORKB ZUM VORGESCHLAGENEN WEG BERUFLICHER WEITERBILDUNG 11

3. SCHRITT: VERSTÄNDNIS DER DISKREPANZ ZWISCHEN IST- UND SOLL-KOMPETENZEN (GAP-ANALYSIS) 11

4. SCHRITT: WAHL EINES ANSATZES ZUR SCHLIESSUNG DER KOMPETENZLÜCKEN 12

5. SCHRITT: SCHAFFUNG EINES FÖRDERLICHEN UMFELDS FÜR DEN VORGESCHLAGENEN WEG BERUFLICHER WEITERBILDUNG 13

6. SCHRITT: ERARBEITUNG EINES WEGS BERUFLICHER WEITERBILDUNG 13

7. SCHRITT: UMSETZUNG DES WEGS BERUFLICHER WEITERBILDUNG 14

8. SCHRITT: BEWERTUNG DER ERWORBENEN KOMPETENZEN ALS TEIL DES WEGS BERUFLICHER WEITERBILDUNG 15

9. SCHRITT: UMSETZUNG EINER MASSNAHME ZUR SICHERSTELLUNG, DASS DIE BEWERTETEN KOMPETENZEN AUFRECHTERHALTEN UND AUF DEM NEUESTEN STAND BLEIBEN 15

10. SCHRITT: BEWERTUNG DES WEGS BERUFLICHER WEITERBILDUNG 16

GEBILLIGTE VERSION

ANHANG A **17**

FRAGE 1 **18**

FRAGE 2 **20**

FRAGE 3 **22**

FRAGE 4 **24**

FRAGE 5 **26**

FRAGE 6 **28**

FRAGE 7 **29**

FRAGE 8 **30**

FRAGE 9 **32**

FRAGE 10 **33**

GEBILLIGTE VERSION

1

EINLEITUNG

1) ISSAI 150 – *Prüferkompetenzen* – legt vier organisatorische Erfordernisse dar, die die Grundlage der Verantwortung Oberster Rechnungskontrollbehörden (ORKB) hinsichtlich der Kompetenzen von Prüferinnen und Prüfern bilden.

2) Das dritte organisatorische Erfordernis der ISSAI 150 besagt, dass ORKB bestimmte Wege zur beruflichen Weiterbildung von Prüferinnen und Prüfern einrichten müssen, die dem Mandat, dem regulatorischen Rahmenwerk, der Organisationsstruktur und dem Bedarf der ORKB entsprechen. Diese Wege der beruflichen Weiterbildung berücksichtigen den Bedarf an Einschulungen sowie die fortlaufende Weiterbildung.

3) GUID 1951 baut auf dem dritten organisatorischen Erfordernis auf, indem dieser Leitfaden einen klaren und einfachen Prozessablauf darlegt, den eine ORKB bei der Erarbeitung eines Weges oder verschiedener Wege der beruflichen Weiterbildung ihrer Prüferinnen und Prüfer anwenden kann. Auf Grund der Art dieses Prozessablaufs berücksichtigen einige der Schritte in diesem Prozess die Erfordernisse der verbleibenden organisatorischen Erfordernisse der ISSAI 150 und geben diesbezüglich weiteren Kontext und Leitung.

4) GUID 1951 ist ein Leitfaden hinsichtlich der Elemente der ORKB-Professionalität (ISSAI 150 Absatz 5).

EBILLIGTE VERSION

2 ZIEL

5) Ziel des GUID 1951 ist es, ORKB einen klaren, strukturierten und praktischen Prozessablauf vorzulegen, der es ihnen erlaubt, einen Weg oder verschiedene Wege der beruflichen Weiterbildung für ihre Prüferinnen und Prüfer zu erarbeiten. Dieser GUID unterstützt ORKB bei der Umsetzung und Anwendung der in ISSAI 150 enthaltenen Erfordernisse.

6) Zur Erreichung dieses Ziels sieht GUID 1951 Folgendes vor:

   a) Zehn Schritte als Leitfaden in der Erarbeitung eines Weges beruflicher Weiterbildung; und

   b) Beispiele von Wegen beruflicher Weiterbildung, die typischerweise innerhalb der INTOSAI angewendet werden.

GEBILLIGTE VERSION

3 DEFINITIONEN

7) **Kompetenzen** sind das Wissen, die Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften, die zur erfolgreichen Ausführung der beruflichen Aufgaben erforderlich sind (ISSAI 150 Absatz 12).

8) Ein **Kompetenzrahmenwerk** ist ein konzeptionelles Modell, das die von Einzelprüferinnen und -prüfern, einer Gruppe oder einem Team für eine bestimmte Aufgabe sowie für eine bestimmte Stelle innerhalb einer Organisation erwarteten Kompetenzen aufführt und definiert. Kompetenzrahmenwerke müssen im Allgemeinen weitgehend unveränderlich und zeitlos angelegt sein. Im Einzelnen müssen sie jedoch dynamisch sein und den Erwartungen einer sich stets im Wandel befindenden Welt entsprechen. Dabei versuchen sie, die Elemente zu definieren, die zu Erfolg und guter Leistung führen, und passen sich den jeweiligen Umständen an.

9) Ein **Weg beruflicher Weiterbildung** ist ein formalisiertes, strukturiertes Weiterbildungsprogramm, das von einer ORKB ausgewählt wird und darauf abzielt, kompetente und fachlich hervorragende Prüferinnen und Prüfer innerhalb der ORKB zu weiterzubilden und zu halten.

10) Eine **Strategie der ORKB zur beruflichen Weiterbildung** ist der allgemeinen Organisationsstrategie der ORKB untergeordnet und befasst sich mit dem Ziel der Professionalisierung. Sie beschreibt die erwünschten Endresultate des Kompetenzausbaus klar.

GEBILLIGTE VERSION

4 UMFANG

11) GUID 1951 bietet weiterführende Leitlinien zu den organisatorischen Erfordernissen der ISSAI 150 und enthält keine weiteren Erfordernisse für die ORKB.

12) GUID 1951 enthält Leitlinien zur Erarbeitung eines angemessenen Wegs der beruflichen Weiterbildung in ORKB, die die ISSAIs oder andere Prüfungsnormen in den Bereichen Prüfung der Rechnungsführung, Wirtschaftlichkeitsprüfung sowie Recht- und Ordnungsmäßigkeitsprüfung anwenden, und erkennt gleichzeitig die Aspekte an, die ORKB mit gerichtlichen Zuständigkeiten betreffen.

GEBILLIGTE VERSION

5 KERNGEDANKEN ZUM PROZESS

13) Der unten beschriebene 10-Schritte-Prozess ist als strategische Unterstützung der ORKB-Führung gedacht und regt zum Nachdenken über die weitere Professionalisierung innerhalb einer ORKB an. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Weiterbildung kompetenter Prüferinnen und Prüfer, damit die ORKB ihr Mandat ausüben kann.

2. above: Bestätigung der Kompetenzanforderungen für den vorgeschlagenen Weg beruflicher Weiterbildung
9. above: Umsetzung einer Maßnahme zur Sicherstellung, dass die bewerteten Kompetenzen aufrechterhalten und auf dem neuesten Stand bleiben

GEBILLIGTE VERSION

14) Diese 10 Schritte bieten der Führung einer ORKB einen klaren, strukturierten und praktischen Prozess, der sie bei der Erarbeitung und Umsetzung von Wegen zur beruflichen Weiterbildung von Prüferinnen und Prüfern unter Einhaltung der Erfordernisse der ISSAI unterstützt.

15) Die Anwendbarkeit, der Umfang und die Reihenfolge der 10 Schritte können je nach ORKB und Weiterbildungsweg unterschiedlich sein und dadurch auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Organisation eingehen. Zur Unterstützung der ORKB bei der Umsetzung dieser generischen Prozessüberlegungen sind im Anhang A einige praktische Anwendungsszenarien enthalten.

1. SCHRITT: ERARBEITUNG EINER ORKB-EIGENEN STRATEGIE BERUFLICHER WEITERBILDUNG

16) In diesem ersten Schritt hat die Führung der ORKB den genauen Zweck des geplanten Wegs beruflicher Weiterbildung und den gewünschten Soll-Zustand in einer ORKB-Strategie der beruflichen Weiterbildung präzise zu beschreiben. Dabei ist es wichtig zu unterscheiden, ob der Weg darauf abzielt, in der ORKB eine nachhaltige Ausgangsbasis an Kompetenzen zur Ausführung ihres Mandats zu schaffen, oder ob er darauf abzielt, die ORKB zukunftsfähig zu machen, oder beides. Eine solche Ausrichtung auf die Zukunft kann zur Einführung neuer, für ein neues Mandat erforderlicher Kompetenzen, zur Einführung neuer Methoden, zur Aufnahme neuer Prüfungsbereiche oder zu dem Bestreben führen, als ORKB in einem sich stets wandelnden Umfeld relevant zu bleiben.

17) Einer der wichtigsten treibenden Faktoren bei der Entwicklung einer ORKB-Strategie der beruflichen Weiterbildung ist das Gesamtmandat und der damit verbundene strategische Plan der ORKB. Andere Faktoren, die berücksichtigt werden können, sind die Ergebnisse einer Bewertung anhand des Rahmenwerks zur Leistungsbewertung von ORKB (SAI PMF), die Ergebnisse eines unabhängigen Peer-Review oder einer internen Prüfung, eine einfache Bedarfsanalyse sowie die Ziele von auf der Ebene der INTOSAI gestarteten Initiativen (z. B. die Prüfungen der Ziele zur Nachhaltigen Entwicklung).

18) Die Strategie der ORKB zur beruflichen Weiterbildung ist auch das Dokument, das genutzt werden kann, um die Unterstützung der Professionalisierungsziele der ORKB durch die Führungsebene (oder durch wichtige Stakeholder, wie das Parlament, falls relevant) sicherzustellen. Sie

GEBILLIGTE VERSION

kann auch als Mittel genutzt werden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem ersten Schritt über die vorgesehenen Weiterbildungsmöglichkeiten zu informieren.

19) Sofern es zu diesem frühen Zeitpunkt möglich ist, ist es ratsam, den Soll-Zustand so zu beschreiben, dass der schlussendliche Erfolg messbar ist.

20) Dabei ist es gute Praxis, die Überlegungen der Führungsebene zu organisatorischen Aspekten , die signifikant beeinflusst werden, z. B. Budget, Nachhaltigkeit sowie Richtlinien und Verfahren, zu beschreiben

2. SCHRITT: BESTÄTIGUNG DER KOMPETENZANFORDERUNGEN DER ORKB ZUM VORGESCHLAGENEN WEG BERUFLICHER WEITERBILDUNG

21) Der gewünschte Soll-Zustand, der im 1. Schritt beschrieben wurde, muss nun in speziellen Kompetenzen erfasst werden, die die ORKB erlangen möchte. Die in GUID 1950 enthaltenen Richtlinien können bei der Definition und Dokumentation dieser Kompetenzen in einem speziellen Kompetenzrahmenwerk oder -profil genutzt werden.

22) Wie in GUID 1950 dargelegt, ist es wertvoll, die Einzelteile des Kompetenzrahmenwerks oder -profils zu analysieren (Wissen, Fertigkeiten und persönliche Eigenschaften), da diese einen direkten Einfluss auf die Entwicklung der Kompetenzen haben werden. Die Erstellung eines Kompetenzrahmenwerks oder -profils im Hinblick auf eine Auswertung ist in dieser frühen Phase als Richtlinie beim Entwurf des Entwicklungswegs wichtig.

3. SCHRITT: VERSTÄNDNIS DER DISKREPANZ ZWISCHEN IST- UND SOLL-KOMPETENZEN (GAP-ANALYSIS)

23) Ein nächster wichtiger Schritt ist die Entwicklung eines Verständnisses der in der Zielgruppe der beruflichen Weiterbildung vorhandenen Kompetenzen in der ORKB, um dann die Diskrepanz zwischen den bestehenden und den neu definierten Kompetenzen zu ermitteln. Auf diese Weise können die genauen Kompetenzen ermittelt werden, die rekrutiert und in die berufliche Weiterbildung eingebunden werden sollen.

24) Je nach Umfang der erforderlichen Rekrutierung und/oder Entwicklung kann

GEBILLIGTE VERSION

es erforderlich sein, die Kompetenzen anfänglich in verschiedene spezifische Entwicklungswege und Lernprogramme zu unterteilen.

4. SCHRITT: WAHL EINES ANSATZES ZUR SCHLIESSUNG DER KOMPETENZLÜCKEN

25) Nun obliegt es der ORKB-Geschäftsführung, den besten Weg zur Schließung der Kompetenzlücken vorzugeben. Dabei gibt es verschiedene Optionen, zum Beispiel die Rekrutierung nach erforderlichem Wissen, Fertigkeiten und persönlichen Eigenschaften oder die Entwicklung dieser Kompetenzen durch einen geeigneten Ansatz der theoretischen und praktischen Fortbildung. Andere Optionen sind die Anerkennung vorheriger Aus- und Fortbildungsprogramme. Dies kann entweder innerhalb der ORKB erfolgen oder in Partnerschaft mit anderen Dienstleistern. Je nach ORKB mag die Möglichkeit bestehen, die Personalstelle der zentralen Regierung zu nutzen (z. B. die Kommission für den öffentlichen Dienst), um auf der Grundlage der unter Schritten 1 bis 3 erfolgten Arbeit die erforderlichen Kompetenzen zu beziehen oder zu entwickeln.

26) Obige Entscheidungen werden von verschiedensten Faktoren beeinflusst, von denen eine kritische Kosten-Nutzen-Analyse zur Erschwinglichkeit des Professionalisierungsweges sowie die Verfügbarkeit von Partnern zur Unterstützung der ORKB bei der Umsetzung der Professionalisierungsmaßnahmen die wichtigsten sind.

27) Partnerschaften mit anderen Rollenspielern sind bei dieser Entscheidung eine wichtige Erwägung. Sie erlauben die Einbindung angemessener Kapazitäten in den Professionalisierungsprozess, wo die ORKB über bestimmte Kapazitäten nicht verfügt, und in gewissen Fällen erhöhen sie selbst die Glaubwürdigkeit der Maßnahmen. Dabei können Partner aus der Gemeinschaft der INTOSAI ausgesucht werden (z. B. von der INTOSAI Entwicklungsinitiative, den regionalen Organisationen der INTOSAI und anderen Mitglieds-ORKB) oder von außerhalb der Gemeinschaft hinzugezogen werden (Rechnungsprüferorganisationen, andere Fachverbände, Anbieter von Aus- und Fortbildungsprogrammen usw.). Bei der Auswahl der Partner sind, zum Beispiel, die Glaubwürdigkeit der Partner und ihre Ausrichtung nach den Strategien der ORKB wichtige Erwägungen.

28) Soweit wie möglich sollten bei diesem Ansatz auch Elemente der speziellen

GEBILLIGTE VERSION

Zielsetzung, der Selbstreflexion und -bewertung sowie sofortige, aussagekräftige Rückmeldung an jeden Teilnehmer berücksichtigt werden.

5. SCHRITT: SCHAFFUNG EINES FÖRDERLICHEN UMFELDS FÜR DEN WEG BERUFLICHER WEITERBILDUNG

29) Das Umfeld innerhalb der Organisation muss auf die Auswirkungen der Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung vorbereitet werden. Dieser Gedankenaustausch mag auf dem Buy-In, der Unterstützung der Leitung und Geschäftsführung beruhen, stärkt die Politiken und Verfahren, bestätigt neue Partnerschaften für Entwicklung und geht unterschiedlich mit dem für diese Initiative erforderlichen Finanzierungsbedarf um.

30) Das förderliche Umfeld muss auf zwei Ebenen angesprochen werden:

a) Faktoren, die zum Erfolg der Professionalisierungsinitiative beitragen (z. B. Finanzierung, Personalführungskapazitäten, Politiken, Praktiken, Fortbildungssysteme usw.); und

b) Faktoren, die es der ORKB ermöglichen, die Ergebnisse der neuen Professionalisierungsinitiative am Arbeitsplatz aufzunehmen (z. B. Verfahren, die den Einsatz des neu erworbenen Wissens und der neue Fertigkeiten ermöglichen).

6. SCHRITT: ERARBEITUNG EINES WEGS BERUFLICHER WEITERBILDUNG

31) Im Allgemeinen entscheidet das Team, das mit der Erarbeitung eines Entwicklungswegs zur beruflichen Weiterbildung beauftragt wurde, unter der Führung der ORKB-Geschäftsführung über die Programmziele, die Inhalte, die Ausbildungsmethode, die Werkzeuge für Vorprüfungen, die Anleitung der Ausbilder/Moderatoren, Ressourcen, Gedanken zur Übermittlung der Ausbildungsinhalte, Übungen, Fallstudien, Simulationen usw.

32) Die Auswahl der Durchführungsmethode ist von kritischer Wichtigkeit, damit ein angemessenes Maß an praktischer Erfahrung einfließt. Die Durchführungsmethode kann Präsenzveranstaltungen sowie virtuelle

GEBILLIGTE VERSION

Ausbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen einschließen, ebenso Ausbildung am Arbeitsplatz/durch Erfahrung (einschließlich Simulationen und Feldbesuchen, herausfordernden Hausaufgaben und selbst vertraglich festgelegten, zeitlich befristeten sogenannten „Learnership“-Programmen), Lernen durch Beziehungen und Rückmeldung (Coaching, Mentoring, Beurteilungen) und Ausbildungsgänge nicht am Arbeitsplatz (Hochschulkurse, Korrespondenzkurse, e-Learning).

33) Die Begleitung des Prüfers, der den Entwicklungsweg durchläuft, ist ein wichtiger Faktor der beruflichen Weiterbildung. Nebst der strategischen Imperative der Organisation bestätigt die Begleitung durch den direkten Vorgesetzten oder übergeordneten Vorgesetzten die Überzeugung, dass das Endergebnis der Ausbildung hilfreich am Arbeitsplatz und für die Karriere förderlich ist. Die bestätigte Begleitung vom direkten Vorgesetzten während des Entwicklungsprozesses und die Zusage, dass dem Prüfer die nötigen Chancen gegeben werden, die neu erworbenen Fähigkeiten nach Abschluss des Programms auch umsetzen zu können, bekräftigen diese Aussage. Eine solche Begleitung kann auch wachstumsbezogene Leistungsauswertungssysteme einschließen sowie die Benennung/Auswahl von Mentoren und Coaches, gegenseitige Unterstützung von Teilnehmern der Fortbildungsmaßnahme und die Auswahl eines Entwicklungskoordinators („Ausbildungsbeauftragte“), der die Verwaltung übernimmt. Diese kann mit dem Entwicklungsweg und den Ausbildungsaufzeichnungen zusammenhängen.

34) Ein letzter Schritt in der Entwurfsphase ist die Bestätigung relevanter Methoden der mit der beruflichen Weiterbildung verbundenen Auswertung, und zwar gemäß Erfordernis 4 der ISSAI 150.

7. SCHRITT: UMSETZUNG DES WEGS BERUFLICHER WEITERBILDUNG

35) In diesem Schritt geht es um die praktischen Einzelheiten und die Logistik der beruflichen Weiterbildung - ob die Fortbildungsmaßnahmen als virtuelle oder als Präsenzveranstaltungen stattfinden, ob das erforderliche Zubehör und Material verfügbar ist, ob es Moderatoren gibt (mit Erfahrung hinsichtlich der Anforderungen des Prozesses und mit Expertise in der jeweiligen Fachrichtung), Anmeldung, Reise- und Unterbringungsplanungen usw.

36) Ein weiterer wichtiger Erwägungsgrund bei diesem Schritt ist die sichtbare Unterstützung durch die ORKB-Geschäftsführung. Von der Anmeldung bis zur Teilnahme und Umsetzung der neu erworbenen Fertigkeiten ist die Unterstützung der Fortbildungsmaßnahme durch die Geschäftsführung von

GEBILLIGTE VERSION

kritischer Wichtigkeit und bestätigt den Wert der neu vermittelten Fertigkeiten für die derzeitigen Arbeitsanforderungen und längerfristig auch für die Erlangung der ORKB-Strategie.

8. SCHRITT: AUSWERTUNG DER ERWORBENEN KOMPETENZEN ALS TEIL DES WEGS BERUFLICHER WEITERBILDUNG

37) Zu diesem Zeitpunkt besteht der Bedarf, den Erfolg der durchgeführten Weiterbildung auf der Ebene jedes teilnehmenden Prüfers auszuwerten. Die Auswertung - wie sie in der Entwurfsphase bestätigt wurde - ist so unabhängig wie möglich durchzuführen und soll sich mit dem Erwerb von Kompetenzen am Ende des Fortbildungsweges befassen. Dies ist die erste Ebene zur Ermittlung des Erfolgs der Initiative.

38) Idealerweise folgt darauf eine zweite Ebene der Auswertung geraume Zeit nach der eigentlichen Initiative und befasst sich damit, ob die neuen Fertigkeiten in der Praxis eingesetzt werden (Übertragung des Gelernten am Arbeitsplatz) und die erforderliche Wirkung zeigen (Fit-for-Purpose).

39) Zu diesem Zeitpunkt können dann auch korrektive Maßnahmen durchgeführt werden können, entweder durch die Begleitung von Mitarbeitern, die bei den zwei Auswertungen Schwierigkeiten hatten oder durch die Abänderung des Entwicklungsweges, damit dieser bessere Ergebnisse bringt.

9. SCHRITT: UMSETZUNG EINER MASSNAHME ZUR SICHERSTELLUNG, DASS DIE BEWERTETEN KOMPETENZEN AUFRECHTERHALTEN UND AUF DEM NEUESTEN STAND BLEIBEN

40) Erwägungen bei diesem Schritt decken drei Ebenen ab:

a. Den Entwicklungsweg stets aktualisieren - Aktualisierung des Aufbaus und Inhalts, damit diese die neusten Einsichten in die jeweiligen Themen widerspiegeln;

b. Die Fertigkeiten stets aktualisieren - dies wird häufig auch als „kontinuierliche berufliche Weiterbildung“ bezeichnet; und

c. Ermutigung der Mitarbeiter, sich über ihre eigenen Wünsche zur

GEBILLIGTE VERSION

weiteren Entwicklung Gedanken zu machen.

41) Beispiele der Maßnahmen, die dabei berücksichtigt werden können, sind Folgende:

a. Austausch und Reflexion der Arbeitserfahrungen und der ORKB-Praktiken, um dadurch die Wissensgrundlage zu erweitern, von Erfolgen und Misserfolgen zu lernen und die Fähigkeiten der Organisation zu erweitern;

b. Wesentliche Aktualisierungen durchführen (um bestehende Kompetenzen durch neue Entwicklungen, wie z. B. neuer Gesetzgebung, zu erweitern); und

c. Umschulung (die Einführung einer komplett überarbeiteten und aktualisierten Prüfungsmethode).

10. SCHRITT: BEWERTUNG DES WEGS BERUFLICHER WEITERBILDUNG

42) Nach dem ersten Durchlauf der Schulungen zur beruflichen Weiterbildung (und danach in regelmäßigen Abständen) ist die Geschäftsführung der ORKB in einer idealen Lage, den Erfolg der Maßnahmen zu beurteilen. Dies erfolgt im Hinblick auf die Ziele der Initiative, wie sie oben unter Schritt 1 festgelegt wurden, und der Bericht kann auf die grundlegenden Erfolgskriterien eingehen und den Investitionsertrag des Entwicklungswegs erfassen. Ein Beispiel: ein grundlegendes Erfolgskriterium kann die Anzahl der hervorgebrachten qualifizierten Mitarbeiter sein und der Investitionsertrag kann als Kostenvergleich ermittelt werden. Ein solcher Kostenvergleich kann die Kosten der Durchführung dieser Maßnahme, um eine gewisse Anzahl qualifizierter Mitarbeiter hervorzubringen, mit den Kosten der Einstellung derselben Anzahl von außen angeworbener Mitarbeiter und der Ergänzung ihres Wissens und ihrer Fertigkeiten, damit sie in die ORKB passen, vergleichen. Eine Auswertung kann auch durch Konsultationen mit Interessensträgern erfolgen, die von den erwünschten Ergebnissen des Wegs zur beruflichen Weiterbildung betroffen sind.

43) Auf Grund der Ergebnisse einer solchen Auswertung kann die ORKB-Geschäftsführung dann korrektive Maßnahmen oder Anpassungen des Entwicklungswegs durchführen oder in extremen Fällen sogar einen bestimmten Entwicklungsweg abbrechen.

GEBILLIGTE VERSION

ANHANG A

Das Endziel einer Initiative zur Laufbahnentwicklung kann unterschiedlich fein aufgeschlüsselt sein - es kann eine grundlegende Bestätigung sein, dass Mitarbeiter der ORKB für eine Umsetzung der ISSAI in der Lage sind, oder es kann eine Bestätigung sein, dass sie vollständig kompetent sind, Prüfungen gemäß der ISSAI durchzuführen. Schlussendlich kann das Endziel sein, dass Mitarbeiter eine glaubwürdige professionelle Qualifikation im Bereich Rechnungsprüfung im öffentlichen Sektor haben.

In diesem Anhang werden einige der Optionen aufgezeigt, die den ORKB zur Verfügung stehen, die einen Entwicklungsweg beruflicher Weiterbildung erarbeiten wollen. Auch gehen wir auf einige der häufigsten Fragen ein.

Diese Optionen wurden auf folgender Grundlage entwickelt:

a. Eine Zusammenfassung der Gespräche innerhalb der INTOSAI in den vergangenen Jahren zum Thema Entwicklungswege beruflicher Weiterbildung; und

b. Das Ergebnis unabhängiger Forschung, die zu diesem Thema von der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) im Namen der INTOSAI durchgeführt wurde.

Obwohl die nachstehenden Fragen auf den ersten Blick als voneinander getrennt (und sich gegenseitig ausschließend) erscheinen, überschneiden sie sich in der Praxis. Sobald sich die ORKB-Geschäftsführung entschieden hat, was sie durch diese Initiative erreichen möchte, welche Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen und welche Parameter sie beim Entwicklungsweg beruflicher Weiterbildung nutzen wollen, wird sie in aller Wahrscheinlichkeit Ideen aus den meisten dieser Modelle nutzen, um zu einer einmaligen „Mischung“ zu gelangen, die in ihren Umständen am besten passt.

Die Wichtigkeit der Peer-to-Peer-Unterstützung (Unterstützung zwischen ORKB) als Unterstützungsmaßnahme kann nicht genügend betont werden, wie es auch in den nachstehenden Beispielen zu sehen ist.

GEBILLIGTE VERSION

FRAGE 1:

In vielen ORKB, insbesondere denen, die sich mit Wirtschaftlichkeitsprüfungen befassen, werden Mitarbeiter mit Hintergründen eingestellt, die dem Arbeitsbereich entsprechen, in dem sie eingesetzt werden sollen (z. B. die Einstellung von Ingenieuren für die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsprüfungen bei Infrastrukturinvestitionen oder die Einstellung einer Person mit Wissen im Bereich qualitativer und quantitativer Auswertungsmethoden).

Wie gestaltet eine ORKB einen Entwicklungsweg beruflicher Weiterbildung für solche Mitarbeiter?

BESCHREIBUNG	ORKB, die sich schwerpunktmäßig mit Wirtschaftlichkeitsprüfungen befassen, stellen in der Regel Experten mit verschiedensten Hintergründen ein (z. B. Ingenieure, Mediziner, Lehrkräfte usw.). Diese Personen haben ein anderes Hintergrundwissen als, zum Beispiel, Finanzprüfer oder haben Fachwissen in einem speziellen Fachbereich und arbeiten nach Kriterien, die bei Wirtschaftlichkeitsprüfungen in ihrem Feld relevant sind. Das Kompetenzrahmenwerk, das als Beispiel in GUID 7500 enthalten ist, oder ähnliche Rahmenwerke können als Grundlage für die Entwicklung von Prüferkompetenzen im öffentlichen Sektor zur Ergänzung ihrer bestehenden fachlichen Kompetenzen genutzt werden. Dieses Konzept trifft auch auf Prüfer in anderen Prüfbereichen zu. Ungleich der unter Frage 4 beschriebenen Option wird das Endresultat nicht unbedingt eine extern anerkannte fachliche Qualifikation sein. Stattdessen kann es die Form eines intern anerkannten Kompetenzkatalogs annehmen. Solche Kompetenzen widerspiegeln die einmalige fachliche Kombination bei Experten in Bereichen außerhalb der herkömmlichen Rolle eines Beamten oder eines Prüfers, oder aber bei Experten, die über ganz spezielle Prüfungsfähigkeiten verfügen.
ZIEL DER PROFESSIONALISIE-RUNGSINITIATIVE	Die ORKB, die Mitarbeiter mit einer für Wirtschaftlichkeitsprüfungen erforderlichen, ganz speziellen Expertise benötigen, sollen diese fachlichen Experten mit angemessenen Prüfungskompetenzen ausstatten können, damit sie im Umfeld der ORKB wirklich voll funktionsfähig sind.

GEBILLIGTE VERSION

MASSGEBLICHE NORMEN, RAHMENWERKE, POLITIKEN, PRAKTIKEN ODER REGELN	• ISSAI 150; • GUIDS 1950 und 1951; • Kompetenzrahmenwerke, die dem öffentlichen Sektor oder der ORKB eigen sind (wie in dem Beispiel der GUID 1950 enthalten); • Mandat der ORKB und insgesamt die Gesetzgebung, die der ORKB Handlungsbefugnis einräumt; • Spezielle Mindestqualifikationen/Kompetenzanforderungen aus der die ORKB befähigenden Gesetzgebung / Richtlinien des öffentlichen Sektors; und • Kompetenzanforderungen/-normen, die sich mit der Expertise befassen, die ein Mitarbeiter in die ORKB hineinbringt, um mit einem spezialisierten Bereich innerhalb der Regierung umgehen zu können (z. B. Bildung, Gesundheit, Infrastruktur usw.). Diese können auch Kompetenzanforderungen einschließen, die von Berufsverbänden für solche fachlichen Experten festgelegt werden.

SCHLÜSSELPARTNER-SCHAFTEN	• Internationale Berufsverbände, die die Bereiche fachlicher Expertise / Qualifikationen oder Bezeichnungen/Erlaubnis zur Ausübung des Berufs bestimmen, die von der ORKB erfordert werden; • Regionale Berufsverbände, die die Bereiche fachlicher Expertise / Qualifikation oder Bezeichnungen/Erlaubnis zur Ausübung des Berufs bestimmen, die von der ORKB erfordert werden; und • Hochschulen, die sich auf die jeweiligen Bereiche der Expertise spezialisieren.
KERNGEDANKEN	Die Kombination des primären Bereichs fachlicher Expertise (z. B. Ingenieurwesen) und weiterer höchst spezialisierter Prüffähigkeiten kann eine Herausforderung darstellen. Es kann von der ORKB erfordert werden, ihre Praktiken denen anderer ORKB/Organisationen in ähnlichen Situationen anzugleichen. Bereiche des Angleichens sind, zum Beispiel, Entwicklung, Vergütung und Bindung der Mitarbeiter. Die Laufbahnentwicklung eines typischen Facharbeiters, der in dieser Rolle eingestellt ist, befasst sich schwerpunktmäßig mit seiner primären Qualifikation (die er bei Eintritt in die ORKB hatte, bevor er weitere Prüfkompetenzen erlernte). Deshalb unterscheidet sich der Mitarbeiterwechsel auf diesen Ebenen von den Wechseln in der restlichen ORKB. Dies erfordert ein besonderes Augenmerk darauf, Mitarbeiter zu binden, Nachfolge zu planen und alternative Ressourcen zu nutzen.
KONTINUIER-LICHE BERUFLICHE WEITER-BILDUNG	Es obliegt der ORKB, die Anforderungen zu definieren, damit Kompetenzen in diesen Stellen stets aktualisiert werden. Der vorgeschlagene Umgang damit ist es, die von den Berufsverbänden definierten Anforderungen zu betrachten, die die primären Qualifikationen des Prüfers bestimmen (in anderen Worten, die Eintrittsqualifikationen, bevor spezielle Prüfkompetenzen erlangt werden), während die ORKB die Verantwortung übernimmt, die prüfspezifischen Kompetenzen stets zu aktualisieren.

GEBILLIGTE VERSION

FRAGE 2:

Viele ORKB erhalten ihre Humanressourcen von einer Personalstelle der zentralen Regierung (z. B. von der Kommission für den öffentlichen Dienst) und haben die Personalvorgaben dieser Stelle einzuhalten.

Wie geht man in einer solchen Situation eine Professionalisierung an?

BESCHREIBUNG	Ist man von einer Personalstelle der zentralen Regierung für die Vermittlung von Mitarbeitern abhängig, kann die ORKB ein Kompetenzrahmenwerk nutzen, um seine speziellen Bedürfnisse und Anforderungen zu kommunizieren. Die zentrale Stelle kann dann im Namen der ORKB ihre Rekrutierungsbemühungen entsprechend angleichen und dabei berücksichtigen, dass die ORKB gegebenenfalls auch in die Entwicklung zusätzlicher Kompetenzen investieren muss. In vielen Fällen hat sich gezeigt, dass die Abhängigkeit von einer solchen Personalstelle der zentralen Regierung den Vorteil hat, dass die Mitarbeiter, die der ORKB beitreten, ein Grundverständnis bzw. ein gewisses Maß an Erfahrung im öffentlichen Sektor mitbringen. In vielen Fällen haben diese Mitarbeiter bereits an Aus- und Fortbildungsprogrammen teilgenommen, wo die erworbenen Kompetenzen als Teil einer Aufnahmeprüfung für Beamte im öffentlichen Dienst geprüft wurden. In bestimmten Umständen enthalten die Anforderungen für den Eintritt in den öffentlichen Dienst die Bedingung, dass Bewerber für eine gewisse Zeit für die ORKB arbeiten und am Ende dieser Zeit eine Prüfung ablegen müssen. Je nach Bildungshintergrund eines Bewerbers und dem Maß seiner Erfahrung im öffentlichen Dienst muss die ORKB gegebenenfalls Programme entwickeln, damit er die nötige Erfahrung bekommt. Dabei ist es sehr wahrscheinlich, dass der Schwerpunkt auf Wissen und Fähigkeiten im Bereich des öffentlichen Sektors und ORKB-eigenen Anforderungen liegt.
ZIEL DER PROFESSIONALISIE-RUNGSINITIATIVE	Ziel ist es, dass ORKB ihre Bedürfnisse an Ressourcen und Kompetenzen der Personalstelle der zentralen Regierung mitteilen (bzw. sie mit der Stelle verhandeln) können, damit dadurch die Bedürfnisse der ORKB so gut wie möglich erfüllt werden und die Beamten im öffentlichen Dienst, die der ORKB beitreten, das für Prüfungen erforderliche Wissen und Fertigkeiten gewinnen, damit sie mit der Arbeit der ORKB umgehen können.

GEBILLIGTE VERSION

MASSGEBLICHE NORMEN, RAHMENWERKE, POLITIKEN, PRAKTIKEN ODER REGELN	• ISSAI 150; • GUIDS 1950 und 1951, 7500 bis 7900; • Kompetenzrahmenwerke, die dem öffentlichen Sektor oder der ORKB eigen sind (wie in dem Beispiel der GUID 1950 enthalten); • Mandat der ORKB und insgesamt die Gesetzgebung, die der ORKB Handlungsbefugnis einräumt; • Spezielle Mindestqualifikationen/Kompetenzanforderungen, wie in der Gesetzgebung, die der ORKB Handlungsbefugnis einräumt, oder den Leitlinien des öffentlichen Sektors enthalten; • Gesetzgebung, die sich im jeweiligen Land mit dem öffentlichen Dienst befasst; • Kompetenzanforderungen des öffentlichen Dienstes; • Einstiegsanforderungen an Beamte im öffentlichen Dienst; und • Personalpolitiken und -praktiken im öffentlichen Dienst.
SCHLÜSSELPARTNER-SCHAFTEN	• Kernfunktionäre der Regierung, die die Personalpolitik und Entscheidungen rundum die Ressourcen beeinflussen können; • Akademien und Ausbildungseinrichtungen des öffentlichen Dienstes; • Personalstelle der zentralen Regierung; und • Nationale Akademien/Ausbildungseinrichtungen des öffentlichen Dienstes.

KERNGEDANKEN	Um Bewerber auf die Herausforderungen des Umfelds eines Prüfers vorzubereiten, müssen die ORKB die Verantwortung übernehmen, den von der Personalstelle der zentralen Regierung vermittelten Mitarbeitern die erforderlichen Kompetenzen zu übertragen. Dabei können die ORKB ihre eigenen Ressourcen einsetzen oder aber die von den Regionalorganisationen der INTOSAI oder der Entwicklungsinitiative der INTOSAI (IDI) angebotenen Programme nutzen. In Sachen Personalpolitik und -praxis ist die ORKB von der Personalstelle der zentralen Regierung abhängig. Ein gutes Verständnis der erforderlichen Kompetenzen bei ORKB-Mitarbeitern und die Personalfolgen dieser Mitarbeiter in einem Prüfungsumfeld sind wichtig, damit die ORKB ihre Bedürfnisse mit der0 Personalstelle der zentralen Regierung vereinbaren, verhandeln oder ihr mitteilen kann. Dieses Szenario bringt die Option mit sich, Mitarbeiter problemlos in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes einsetzen zu können, was wiederum dazu beitragen kann, ein Verständnis der Einzigartigkeit des öffentlichen Sektors zu gewinnen. In gewissen Umfeldern stellt dieser Professionalisierungsprozess das Risiko dar, dass Mitarbeiter im Laufe der Zeit von der ORKB in andere Regierungsorganisationen abwandern. ORKB müssen diesen Faktor als potenzielles Risiko bei ihrer Einstellungsstrategie berücksichtigen.
KONTINUIER-LICHE BERUFLICHE WEITER-BILDUNG	Zentrale Personalstellen der Regierungen haben wahrscheinlich allgemeine Maßnahmen, die dazu beitragen sollen, dass die Fertigkeiten von Beamten im öffentlichen Dienst stets aktualisiert werden, aber jede ORKB ist dafür verantwortlich, ihre ORKB-eigenen Anforderungen in Übereinstimmung mit den Rollen und Aufgaben der ORKB zu formulieren. Eine ORKB kann sich bei der Entwicklung ihrer eigenen Anforderungen auch an den Anforderungen von Wirtschaftsprüferorganisationen orientieren.

GEBILLIGTE VERSION

FRAGE 3:

Ist es möglich, eine direkte Partnerschaft mit einer Hochschule einzugehen, um den theoretischen Bildungsaspekt der beruflichen Weiterbildung abzudecken und dann die anderen Anforderungen intern zu erfüllen?

BESCHREIBUNG	Es ist in der Tat möglich, dass ORKB für die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter direkte Partnerschaften mit Hochschulen eingehen. Dabei sind es offensichtlich die ORKB, die die Verantwortung dafür übernehmen müssen, dass die Kompetenzanforderungen, die durch ein Bildungsprogramm angesprochen werden können, den jeweiligen Kursen an Universitäten entsprechen. Da die ORKB nur einer von vielen Arbeitgebern ist, die bestimmte Erwartungen an Universitäten haben, wird die ORKB Einfluss auf das Curriculum der Universitätskurse nehmen müssen. Die ORKB wird jedoch die Verantwortung für die Entwicklung weiterer Kompetenzen, nebst der unter Frage 1 beschriebenen, übernehmen müssen. Dies kann ebenfalls dadurch angesprochen werden, dass man Partnerschaften mit den Regionalorganisationen oder dem IDI eingeht, wie unter Frage 8 beschrieben. Einer der Vorteile, dass man die Verantwortung für einen Großteil des Entwicklungsweges trägt, ist, dass es dann einfacher sein mag, diesen dem öffentlichen Sektor und den Anforderungen der ORKB anzupassen, als es in dem unter Frage 1 beschriebenen Szenario der Fall ist. Ein eventueller Nachteil ist, dass die ORKB dann nicht den Vorteil hat, sich auf einen unabhängigen Partner verlassen zu können, der den Erfolg des Entwicklungswegs beaufsichtigt/auswertet. Dies kann jedoch dadurch überwunden werden, dass man angemessene interne Governance-Prozesse entwickelt. Dieser Ansatz kann in allen Prüfungsbereichen angewendet werden (nicht nur bei Finanzprüfungen, wie unter Frage 1 beschrieben). Diese Wege setzen sich typischerweise aus Folgendem zusammen: • einer bevorzugten Qualifikation (manchmal sogar mit einer bevorzugten Fächerwahl) als Mindestanforderung für den Einstieg in die ORKB; • einem strukturierten, an eine bestimmte Zeitspanne gebundenen Entwicklungsprogramm, das die Kompetenzen anspricht, die von der Organisation, die die Einstiegsqualifikation erteilt hat, nicht abgedeckt waren; und • eine interne Auswertung der Kompetenzen.
ZIEL DER PROFESSIONALISIE-RUNGSINITIATIVE	Ziel ist es, den Mitarbeitern der ORKB die Kompetenzen zu vermitteln, die sie zur Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen innerhalb der ORKB benötigen. Diese Kompetenzen stammen von einer Kombination angemessener Bildungsprogramme / Qualifikationen und einem internen Entwicklungsprogramm.

GEBILLIGTE VERSION

MASSGEBLICHE NORMEN, RAHMENWERKE, POLITIKEN, PRAKTIKEN ODER REGELN	• ISSAI 150; • GUIDS 1950 und 1951; • Kompetenzrahmenwerke, die dem öffentlichen Sektor oder der ORKB eigen sind (wie in dem Beispiel der GUID 19507500 enthalten); • Mandat der ORKB und insgesamt die Gesetzgebung, die der ORKB Handlungsbefugnis einräumt; • Spezielle Qualifikationen, die den Kompetenzen der ORKB entsprechen; und • Die Einstiegsanforderungen und akademischen Bestimmungen der beteiligten Universität / Hochschule.

SCHLÜSSELPARTNER-SCHAFTEN	• Universitäten / Hochschulen, die Kurse oder Qualifikationen anbieten, die einigen oder allen der ORKB-Kompetenzbedürfnissen entsprechen; • Regionalorganisationen der INTOSAI / IDI / andere Ausbilder, die Programme im Namen der ORKB anbieten, um erforderte Kompetenzen zu vermitteln, die nicht von den Universitätsprogrammen abgedeckt werden.
KERNGEDANKEN	Die Inhalte der jeweiligen Ausbildungsprogramme müssen genau mit den Kompetenzbedürfnissen der ORKB abgestimmt werden, wenn der Entwicklungsweg beruflicher Bildung festgelegt wird, und müssen dann auch regelmäßig überprüft werden, damit sie weiterhin passen und relevant sind. Dieser Abstimmungsprozess bezieht sich auf (a) Programme/Qualifikationen, die von Hochschulen angeboten werden; (b) Programme, die von Regionalorganisationen der INTOSAI / IDI / anderen Ausbildern angeboten werden; (c) interne Programme. Angesichts des Ausmaßes der erforderlichen Arbeit bei der Entwicklung, der Umsetzung und der Durchführung des Entwicklungswegs beruflicher Weiterbildung wird die ORKB wahrscheinlich eine spezielle Ausbildungseinheit mit angemessen qualifizierten Bildungs- und Fortbildungsexperten errichten müssen, um die Initiative zu koordinieren. Die Personalabteilung der ORKB wird sich auch mit Regularien zur Finanzierung der Studien, Studienurlaub, Mindestqualifikationsanforderungen usw. befassen müssen.
KONTINUIER-LICHE BERUFLICHE WEITER-BILDUNG	Auch wird die ORKB ihre eigenen Anforderungen zur kontinuierlichen beruflichen Weiterbildung festlegen müssen. Dabei kann es hilfreich sein, sich mit anderen ORKB, Wirtschaftsprüferorganisationen, privaten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften usw. abzustimmen.

GEBILLIGTE VERSION

FRAGE 4:

Eine der oft erwähnten Optionen bei Professionalisierungsbemühungen ist die strategische Partnerschaft mit einer Wirtschaftsprüferorganisation bei der Erarbeitung eines Entwicklungswegs beruflicher Weiterbildung.

Wie gestaltet man eine solche Beziehung?

BESCHREIBUNG	ORKB (insbesondere solche, die schwerpunktmäßig im Bereich Finanzprüfungen tätig sind) können für die Entwicklung von Prüfern Partnerschaften mit Wirtschaftsprüferorganisationen eingehen. Dies kann dann zu einer beruflichen Qualifikation und/oder Abschluss einer Fortbildung führen und erfolgreiche Absolventen können dann Mitglied der Wirtschaftsprüferorganisation werden. Typischerweise setzen sich solche berufliche Weiterbildung aus verschiedenen Elementen zusammen, die eine Ausbildungskomponente, zeitlich befristete Arbeit im beruflichen Umfeld (oft als „praktische Ausbildung“ bezeichnet) und einer speziellen Prüfung/Bewertung am Ende dieser beruflichen Aus- oder Weiterbildung umfassen. Idealerweise befassen sich sowohl die theoretischen als auch die praktischen Elemente der beruflichen Weiterbildung mit dem öffentlichen Sektor und haben das Kompetenzrahmenwerk nach den ISSAI als Grundlage, wie in GUID 7600 enthalten. In der Praxis sind Ausbildungsprogramme jedoch meist allgemeiner Art. Die ORKB muss dann während der praktischen Ausbildung darauf achten, dass die Elemente des öffentlichen Sektors abgedeckt werden. Die ORKB tritt also im Prinzip als akkreditierte Ausbildungsstelle der Wirtschaftsprüferorganisation auf und zertifiziert die während der praktischen Ausbildung erworbenen Kompetenzen (unter der Leitung erfahrener Mentoren / Supervisoren). Wenn dabei die Kompetenzen berücksichtigt werden, die im Rahmen der akademischen Komponente des Entwicklungswegs vermittelt werden, ergibt dies insgesamt ein komplettes berufliches Qualifikationsprogramm. Obwohl diese Option zur Herausforderung führen kann, Mitarbeiter langfristig zu binden, hat sie den Vorteil einer hohen Mobilität qualifizierter Mitarbeiter im breiteren öffentlichen Sektor und selbst im privaten Sektor. Einige der ORKB, die diesen Weg gewählt haben, haben diese Option strategisch genutzt, um qualifizierte Mitarbeiter für den gesamten öffentlichen Sektor zu schulen und nicht nur für die ORKB.
ZIEL DER PROFESSIONALISIE-RUNGSINITIATIVE	Ziel ist es, Mitarbeitern der ORKB eine Qualifikation zu ermöglichen, die der der breiteren Berufssparte im jeweiligen Land gleichwertig ist (meist Buchführung und Rechnungsprüfung) und zusätzlich fundiertes Wissen über den öffentlichen Sektor und über Prüfungen im öffentlichen Sektor vermittelt.

GEBILLIGTE VERSION

MASSGEBLICHE NORMEN, RAHMENWERKE, POLITIKEN, PRAKTIKEN ODER REGELN	• ISSAI 150; • GUIDS 1950 und 1951; • Kompetenzrahmenwerke, die dem öffentlichen Sektor oder der ORKB eigen sind (wie in dem Beispiel der GUID 1950 enthalten); • Mandat der ORKB und insgesamt die Gesetzgebung, die der ORKB Handlungsbefugnis einräumt; • Spezielle Mindestqualifikationen/-kompetenzanforderungen, wie sie in der die ORKB mit Handlungsbefugnis ausstattenden Gesetzgebung / den Richtlinien für den öffentlichen Sektor enthalten sind; • Von den Wirtschaftsprüferorganisationen festgelegte Kompetenzanforderungen; • Internationale Bildungsnormen; und • Professionelle Verkündungen, wie sie von den Buchführungs- bzw. Rechnungsprüfungsinstituten herausgegeben wurden (von IFAC und anderen akkreditiert).
SCHLÜSSELPARTNER-SCHAFTEN	• IFAC; • Wirtschaftsprüferorganisationen; • Berufliche Institute; • Regionale berufliche Gremien; und • Universitäten / akademischen Einrichtungen, die von den Wirtschaftsprüferorganisationen akkreditiert sind.
KERNGEDANKEN	Es kann eine Herausforderung sein, diese Option genau auf den öffentlichen Sektor auszurichten. Idealerweise schließt das Curriculum der Wirtschaftsprüferorganisation (oder die Universität, die den theoretischen Teil anbietet) auch einen angemessenen Schwerpunkt auf den öffentlichen Sektor ein. In Wirklichkeit jedoch rückt der öffentliche Sektor und das Umfeld der ORKB oft erst während der praktischen Ausbildung in den Blick, sowohl im theoretischen Unterricht als auch in der praktischen Erfahrung am Arbeitsplatz. Als Alternative kann es verlangt werden, dass Erfahrungen in öffentlicher Verwaltung bereits im theoretischen Teil des Weges vermittelt werden. Dieser Ausbildungsweg erfordert Einstellungen gemäß den Mindestanforderungen der Wirtschaftsprüferorganisationen und weil die ORKB dadurch im Wettbewerb mit anderen Wirtschaftsprüfungsunternehmen steht, kann es erforderlich sein, in Stipendien zu investieren. Auf der Ebene der Personalpolitik kann es erforderlich sein, sich die Möglichkeiten von Studienfinanzierungen, Studienurlaub, den Aufbau formeller Beziehungen zwischen Supervisoren und Auszubildenden, die Führung von Logbüchern und Berichterstattung an Wirtschaftsprüferorganisationen zu betrachten.

GEBILLIGTE VERSION

KONTINUIERLICHE BERUFLICHE WEITER-BILDUNG	Wirtschaftsprüferorganisationen erfordern in der Regel, dass Mitglieder nach Abschluss einer Qualifikation jährlich Nachweis kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung bringen, entweder in Stunden oder durch die Vorlage anderer Kompetenzbescheinigungen. Diese Erfordernisse sind in der Regel allgemein genug, dass die ORKB sie so anpassen kann, dass sie eine dem öffentlichen Sektor eigene Komponente enthalten.

FRAGE 5:

Wie soll der Weg einer beruflichen Weiterbildung in ORKB mit gerichtlichen Zuständigkeiten aussehen?

BESCHREIBUNG	ORKB mit gerichtlichen Zuständigkeiten haben in der Regel Mitarbeiter mit juristischem Hintergrund. Auf unterer Ebene in der ORKB (oder dem Rechnungsprüfungshof) liegt der Schwerpunkt in aller Regel auf Prüfungsfähigkeiten. Allerdings ist es sehr wahrscheinlich, dass auch auf dieser Ebene bereits gewisse juristische Kompetenzen erforderlich sind, zum Beispiel, ein Verständnis der Verfahrensprozesse, Fähigkeiten der Beweiserhebung, Erstellung von Rechtsdokumenten usw. Auf höherer Ebene mag der Schwerpunkt auf juristischen Fähigkeiten liegen und zur Einstellung von Richtern der Amts- oder Landesgerichte führen. Im Hinblick auf die Einstellung scheint es zumindest zwei allgemein gängige Möglichkeiten zu geben: Entweder die Einstellung einer Person mit juristischem Hintergrund - dabei muss das Gericht gewisse Kompetenzen des öffentlichen Sektors, der ORKB und der Rechnungsprüfung hinzufügen; Oder die Einstellung durch die Personalstelle der zentralen Regierung. Obwohl bei letzterem ein gewisser Hintergrund im Bereich Jura und des öffentlichen Sektors erforderlich wäre, müssten trotzdem noch Kompetenzen hinzugewonnen werden, die die Arbeit in der ORKB und im Bereich der Prüfung ermöglichen. Ein maßgeschneidertes Kompetenzrahmenwerk (wie, zum Beispiel, das in GUID 1950 beschriebene) kann als Referenz in den Bereichen verwendet werden, wo Juristen zusätzliche Kompetenzen erwerben müssen, um Qualitätsprüfungen nach den ISSAI durchführen zu können. Dies bietet die Möglichkeit, einen Mitarbeiter mit ausschließlich juristischen Kompetenzen zu einem Mitarbeiter mit juristischen Kompetenzen UND Kompetenzen im Bereich der Prüfung im öffentlichen Sektor zu entwickeln. In vielen Fällen entspricht der Entwicklungsweg beruflicher Weiterbildung von ORKB-Mitarbeitern mit gerichtlichen Kompetenzen etwa dem unter Frage 2 beschriebenen Weg, unterscheidet sich jedoch dadurch, dass ein stärkerer Schwerpunkt auf ihren juristischen Hintergrund gelegt wird, vor allem in gehobeneren Positionen.
ZIEL DER PROFESSIONALISIE-RUNGSINITIATIVE	Ziel ist es, dafür zu sorgen, dass ORKB mit gerichtlichen Zuständigkeiten kompetente Mitarbeiter haben, die mit den speziellen Anforderungen, die sich aus ihrem Mandat ergeben, umgehen können, z. B. die Überschneidung von Elementen aus dem Rechtsberuf und aus dem Prüfungsumfeld.

GEBILLIGTE VERSION

MASSGEBLICHE NORMEN, RAHMENWERKE, POLITIKEN, PRAKTIKEN ODER REGELN	• ISSAI 150; • GUIDS 1950 und 1951; • Kompetenzrahmenwerke, die dem öffentlichen Sektor oder der ORKB eigen sind (wie in dem Beispiel der GUID 1950 enthalten); • Mandat der ORKB und insgesamt die Gesetzgebung, die der ORKB Handlungsbefugnis einräumt; • Spezielle Mindestanforderungen/Kompetenzanforderungen, die sich aus den der ORKB Befugnisse verleihenden Gesetzgebungen/Richtlinien des öffentlichen Sektors ergeben; • Kompetenzanforderungen (und andere berufliche Anforderungen), die vom jeweiligen Rechtsberuf/Berufsverband festgelegt werden; • Kompetenzanforderungen des öffentlichen Sektors; • Einstiegsanforderungen an Beamte im öffentlichen Dienst; und • Personalpolitiken und -praktiken im öffentlichen Dienst.

SCHLÜSSELPARTNER-SCHAFTEN	• Anwaltschaft in dem Land, in dem die ORKB tätig ist; • Lokale und internationale Justiz; • Forum der ORKB mit gerichtlichen Zuständigkeiten (wie in der Pariser Erklärung definiert); • Personalstelle der zentralen Regierung; und • Nationale Akademien/Schulen des öffentlichen Dienstes.
KERNGEDANKEN	Bei ORKB mit gerichtlichen Zuständigkeiten ist es sehr wahrscheinlich, dass ihre Mitarbeiter aus den Rechtsberufen in dem jeweiligen Land stammen. Die ORKB/Das Gericht sollten gute Arbeitsbeziehungen zu den Governance-Strukturen in diesem Bereich aufbauen. Das Forum der ORKB mit gerichtlichen Zuständigkeiten hat sich dazu verpflichtet, sich für die beruflichen Anerkennung und weitere Professionalisierung dieser einmaligen Gemeinschaft einzusetzen. Dabei ist es sehr wichtig, dass diese Arbeit weiterhin zum Nutzen aller ORKB mit gerichtlichen Befugnissen dient.
KONTINUIER-LICHE BERUFLICHE WEITER-BILDUNG	Der ORKB obliegt es, die Bedürfnisse in dieser Hinsicht zu ermitteln und dabei die Bedürfnisse der jeweiligen Rechtsberufe und, sofern relevant, des öffentlichen Sektors zu berücksichtigen.

GEBILLIGTE VERSION

FRAGE 6:

In Abhängigkeit der Antworten auf die obigen Fragen ist es möglich, dass ORKB ihren beruflichen Entwicklungsweg selbst komplett intern gestalten können.

Wie würde so ein interner Entwicklungsweg aussehen und wie kann er strukturiert werden?

BESCHREIBUNG	In gewissen Umständen mag es sein, dass ORKB die Ressourcen, die erforderlichen Mitarbeiter und/oder die Unterstützung der Regierung haben, um interne Fortbildungskapazitäten durch eine ORKB-Universität, Akademie oder interne Ausbildungsstelle zu schaffen. Diese Option würde die Vergabe spezieller Qualifikationen, z. B. Zertifikate, Diplome und Grade einschließen. Diese sind darauf ausgerichtet, Mindestanforderungen für den Einstieg auf verschiedenen Ebenen einer ORKB zu schaffen oder auf bestimmten beruflichen Ebenen innerhalb einer ORKB Kapazitäten aufzubauen. Die Curricula für einen solchen Entwicklungsweg sind auf die Bedürfnisse der ORKB zuzuschneidern und beruhen in der Regel auf den Anforderungen der Kompetenzrahmenwerke der INTOSAI/ORKB.
ZIEL DER PROFESSIONALISIE-RUNGSINITIATIVE	Ziel ist es, Mitarbeitern der ORKB einen kompletten, internen Entwicklungsweg anzubieten, der die Bedürfnisse der ORKB durch Kompetenzzertifikate für spezielle Arbeitsebenen oder sogar durch spezielle Qualifikationen, die die Bedürfnisse der ORKB abdecken, direkt anspricht.
MASSGEBLICHE NORMEN, RAHMENWERKE, POLITIKEN, PRAKTIKEN ODER REGELN	• ISSAI 150; • GUIDS 1950 und 1951; • Kompetenzrahmenwerke, die dem öffentlichen Sektor oder der ORKB eigen sind (wie in dem Beispiel der GUID 1950 enthalten); • Mandat der ORKB und insgesamt die Gesetzgebung, die der ORKB Handlungsbefugnis einräumt; • Spezielle Mindestanforderungen/Kompetenzanforderungen, die sich aus den der ORKB Befugnisse verleihenden Gesetzgebungen/Richtlinien des öffentlichen Sektors ergeben; • Gesetzgebung, die sich mit der Entwicklung von Hochschul-/Universitätsprogrammen des jeweiligen Landes befasst.
SCHLÜSSELPARTNER-SCHAFTEN	• Organe, die mit der Regulierung der Hochschulbildung des jeweiligen Landes befasst sind; • Nationale Organe, die die Qualifikationen im Land regulieren.

GEBILLIGTE VERSION

KERNGEDANKEN	Die Entwicklung eines vollumfänglichen internen Ausbildungswegs kann recht ressourcenintensiv sein und ist mit anderen Optionen zu vergleichen, wo interne Schulungen mit dem Angebot externer Dienstleister ergänzt werden. Ein solcher Vergleich sollte Effizienz, Kosten und die Möglichkeit, an die besten Ausbilder zu gelangen, einschließen. Die Mobilität im breiteren beruflichen Rahmen ist durch die Einmaligkeit dieses speziellen Entwicklungswegs begrenzt.
KONTINUIERLICHE BERUFLICHE WEITERBILDUNG	Die ORKB wird diese Anforderungen mit Bezugnahme auf die besten Praktiken in dem Gewerbe / Bildungssystem / Land festlegen müssen.

FRAGE 7:

Viele ORKB würden auf die eine oder andere Weise vertragliche Beziehungen mit Privatunternehmen nutzen, um die Personalkapazitäten der ORKB zu ergänzen.

Wie stellt die ORKB sicher, dass diese Prüfer aus Privatunternehmen angemessen aufgestellt sind, mit den Herausforderungen von Prüfungen im öffentlichen Sektor umzugehen?

BESCHREIBUNG	Viele ORKB schließen mit privaten Wirtschaftsprüfungsfirmen Verträge, damit diese einen Teil ihrer Prüfungen oder ihre gesamten Prüfungen übernehmen. Obwohl die Wirtschaftsprüfer solcher Firmen in der Regel qualifizierte Fachleute sind, kann es sein, dass sie nicht über alle Kompetenzen verfügen, die zur Durchführung von Prüfungen im öffentlichen Sektor erforderlich sind. Das Kompetenzrahmenwerk kann dafür genutzt werden, die Auswahl der Partnerunternehmen zu bestimmen oder die fehlenden Kompetenzen zu ermitteln, die es dann zu entwickeln gilt. Die ORKB, das Partnerunternehmen oder andere Ausbildungsinstitute können dann spezielle Ausbildungsmaßnahmen anbieten, damit die Kompetenzen schließlich den Anforderungen des öffentlichen Sektors entsprechen. Die ORKB und/oder die Regierung sollten dann entscheiden, inwiefern diese zusätzlichen Anforderungen für den öffentlichen Sektor als Voraussetzung bei der ORKB-Entscheidung zur Einstellung/Hinzuziehung eines privaten Wirtschaftsprüfungsunternehmens in einem bestimmten Arbeitsfeld gelten sollen.
ZIEL DER PROFESSIONALISIE-RUNGSINITIATIVE	Ziel ist es, sicherzustellen, dass für die ORKB tätige Privatunternehmen über die erforderlichen Kompetenzen verfügen oder dafür geschult werden, Prüfungen im öffentlichen Sektor durchzuführen.
MASSGEBLICHE NORMEN, RAHMENWERKE, POLITIKEN, PRAKTIKEN ODER REGELN	• ISSAI 150; • GUIDS 1950 und 1951; • Kompetenzrahmenwerke, die dem öffentlichen Sektor oder der ORKB eigen sind (wie in dem Beispiel der GUID 1950 enthalten); • Mandat der ORKB und insgesamt die Gesetzgebung, die der ORKB Handlungsbefugnis einräumt; • Spezielle Mindestanforderungen/Kompetenzanforderungen, die sich aus den der ORKB Befugnisse verleihenden Gesetzgebungen/Richtlinien des öffentlichen Sektors ergeben; • Richtlinien der ORKB zum Vertragsabschluss mit privaten Wirtschaftsprüfungsunternehmen; • Richtlinien der ORKB zur Qualitätssicherung bei Prüfungsaufträgen, einschließlich der Prüfungen durch private Wirtschaftsprüfungsunternehmen;

GEBILLIGTE VERSION

	• Qualifikations- und Kompetenzabkommen von beruflichen Instituten / Regulierungsbehörden für Rechnungsprüfer, die die Kompetenzen und Funktionsfähigkeit privater Wirtschaftsprüfungsunternehmen beaufsichtigen. • Qualifikations- und Kompetenzabkommen von einzelnen privaten Wirtschaftsprüfungsunternehmen.
SCHLÜSSELPARTNER SCHAFTEN	• Private Wirtschaftsprüfungsunternehmen, die im öffentlichen Sektor tätig sind; • Berufliche Institute und/oder Regulierungsbehörden für Rechnungsprüfer, die die Kompetenzen und Funktionsfähigkeit privater Wirtschaftsprüfungsunternehmen beaufsichtigen.

KERNGEDANKEN	Verschiedene vertragliche Abkommen sind zu klären (z. B. Vertragsvergabe intern oder extern, Arbeitsdurchführung im Namen der ORKB oder im eigenen Namen). Es kann in Erwägung gezogen werden, privaten Wirtschaftsprüfungsunternehmen (idealerweise von gewissem „Format") Anleitung auf Augenhöhe zu geben, damit sie die Anforderungen von Prüfungen im öffentlichen Sektor verstehen und damit umgehen können. ORKB können es in Erwägung ziehen, nur Prüfer mit Befähigungsnachweis für Prüfungen im öffentlichen Sektor für die Arbeit im öffentlichen Sektor einzusetzen (gewissermaßen mit einer „Lizenz zur Prüfung im öffentlichen Sektor").
KONTINUIER-LICHE BERUFLICHE WEITER-BILDUNG	Diese wird den normalen Anforderungen der ORKB für kontinuierliche berufliche Weiterbildung entsprechen, aber kann dabei auch die Anforderungen berücksichtigen, die auf den Arbeitsbereich im öffentlichen Sektor zutreffen.

FRAGE 8:

Wäre es einer ORKB möglich, bei der Erarbeitung eines beruflichen Entwicklungswegs eine Partnerschaft mit einer Organisation wie der INTOSAI-Entwicklungsinitiative (IDI) oder einer Regionalorganisation der INTOSAI einzugehen?

Partnerschaften mit der IDI oder einer Regionalorganisation der INTOSAI können nützlich sein, insbesondere wenn einige der derzeitigen Initiativen dieser Organisationen umgesetzt wurden. Internationale und regionale Organisationen schaffen Skalenvorteile, die es auch ORKB mit beschränkten Ressourcen ermöglichen, einen beruflichen Entwicklungsweg zu schaffen. Insbesondere in Regionen, wo Mandate und Arbeit der ORKB recht homogen sind, ist dies sehr wirksam.

Regionalorganisationen können Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung, die auf allgemeine Bedürfnisse eingehen (wie z. B. die Entwicklung von Lernmaterialien), zentral organisieren, während die ORKB dann die Verantwortung für andere Elemente (wie z. B. die praktische Expertise und Mentoring) übernehmen können.

IDI

Bei der INCOSAI im Jahre 2016 in Abu Dhabi wurde das damalige

GEBILLIGTE VERSION

Kompetenzrahmenwerk der INTOSAI dem Kongress vorgestellt. Eine der wichtigsten Entscheidungen, die dort getroffen wurden, war die Beauftragung der IDI, auf der Grundlage dieses Rahmenwerks ein „Zertifizierungsprogramm“ für die INTOSAI zu entwickeln und als Pilotprojekt durchzuführen.

Das Projekt wurde dann zu „Professional Education for SAI Auditors“ (PESA) umbenannt, weil das Projekt-Team dies als geeigneteren Titel sah, und seit März 2021 läuft ein Pilotprojekt. Hintergrundinformationen zu diesem Projekt sind auf der Webseite der IDI erhältlich (www.idi.no).

Der Name dieser Initiative bringt auch den erheblichen Wert zum Ausdruck, den dieses Programm jeder Professionalisierungsbemühung auf der Ebene der ORKB hinzufügen kann. Aus den Antworten zu obigen Fragen ist es klar ersichtlich, dass die meisten ORKB dafür verantwortlich sind, einer bestehenden Grundlage (von bestehenden Kompetenzen oder von Kompetenzen für ein bestimmtes Profil, wofür die ORKB Einstellungen vornimmt) spezielle Kompetenzen für Prüfungen im öffentlichen Sektor, für die jeweilige ORKB oder für das Land hinzuzufügen. Der Vorteil
des IDI-Programms für ORKB, die sich auf den Weg der Professionalisierung begeben haben, ist, dass die IDI ein global entwickeltes Curriculum mit allen dazugehörigen Lernmaterialien/-ressourcen und Auswertungsmaterialien zur Verfügung stellt, das alle Kompetenzen für Prüfungen im öffentlichen Sektor (wie sie im Kompetenzrahmenwerk der INTOSAI enthalten sind) abdeckt. Die jeweiligen ORKB brauchen also nicht in die Entwicklung von Lernmaterialien/-ressourcen für diese Kompetenzen investieren. Sie haben dadurch Zeit und Ressourcen, um sich auf die Kompetenzen zu konzentrieren, die nicht allgemein zutreffen und der jeweiligen ORKB und/oder dem jeweiligen Land, in dem sie tätig ist, eigen sind.

REGIONALORGANISATIONEN DER INTOSAI

Auch für Regionalorganisationen der INTOSAI und ihre Mitglieds-ORKB steht die Professionalisierung oben auf der Agenda. Ein Beispiel dafür, was Regionalinitiative bewirken kann, ist aus der Afrikanischen Professionalisierungsinitiative, einem von der AFROSAI-E initiierten Projekt, ersichtlich. Die Initiative ist darauf ausgerichtet, den breiteren Bedarf für Kapazitäten im Rechnungswesen zur Unterstützung des öffentlichen Finanzmanagement, einschließlich Finanzprüfern, anzusprechen. Dies wird durch Partnerschaften zwischen Regionalorganisationen erzielt, die verschiedene Gruppen von Interessensträgern vertreten, die bei der Umsetzung dieser Initiative zusammenarbeiten.

Hintergrundinformationen zu diesem Projekt sind erhältlich unter https://professionalisation.africa.

GEBILLIGTE VERSION

Obwohl diese Initiative auf den breiteren Rahmen des Rechnungswesens im öffentlichen Sektor und den Berufsstand der Rechnungsprüfer auf dem afrikanischen Kontinent ausgerichtet ist, ist zu erwarten, dass auch ORKB auf anderen Kontinenten davon profitieren können.

FRAGE 9:

Welche Möglichkeiten bieten sich ORKB, die nicht in der Lage sind, einen umfassenden Entwicklungsweg zur beruflichen Weiterbildung, wie unter obigen Fragen 1 bis 6 beschrieben, aufzubauen/umzusetzen?

ORKB, die nicht der Lage sind, einen umfassenden Entwicklungsweg zur beruflichen Weiterbildung aufzubauen oder umzusetzen, werden sich in Anlehnung an obige Fragen Alternativen überlegen müssen. Auch ORKB, die in komplexen und herausfordernden Kontexten arbeiten, werden einige der Konzepte, die in diesen Fragen besprochen werden, als für ihre Bedürfnisse hilfreich finden.

Diese können Folgendes einschließen:

- Einstellung sehr speziell qualifizierter Mitarbeiter (d.h. eine sehr präzise Vorgehensweise bei der Auswahl der erforderlichen Kompetenzen);
- Langfristige Peer-to-Peer-Unterstützung zwischen ORKB;
- Hinzufügung der Kompetenzen für den öffentlichen Sektor sowie ORKB-eigener und/oder länderspezifischer Kompetenzen fast ausschließlich durch formalisierte Weiterbildung am Arbeitsplatz (dies mag die Klärung von Rollen, die Führung von Logbüchern usw. erfordern, um eine klare Struktur zu ermöglichen);
- Entsendungen von ORKB mit ähnlichen Mandaten, entweder um Ressourcen für Prüfungen oder Supervisoren/Mentoren bei Weiterbildungen am Arbeitsplatz zur Schaffung von ORKB-eigenen Kompetenzen zu stellen;
- Übernahme der relevantesten Ausschnitte der von der IDI und/oder den Regionalorganisationen der INTOSAI angebotenen Programmen in einen kurzen ORKB-eigenen Ausbildungskurs neben der strukturierten Weiterbildung am Arbeitsplatz; und
- Kontaktaufnahme zu Gebern (durch den Mechanismus der INTOSAI für Geberkooperation) zur Finanzierung eines Entwicklungswegs der ORKB für berufliche Weiterbildung als Teil einer größeren Investition zur

GEBILLIGTE VERSION

Stärkung der Führung öffentlicher Finanzen in ihrem Land.

FRAGE 10:

In der Arbeit der Arbeitsgruppe wurde die Anerkennung vorheriger Bildung (oder das Konzept des „Grandfathering“) als eine Möglichkeit im Prozess der beruflichen Weiterbildung erwähnt. Wäre dies akzeptabel und wie kann dies strukturiert werden?

Die Anerkennung vorheriger Bildung und/oder „Grandfathering“ ist ein strukturierter Prozess der Anerkennung von Kompetenzen, die durch langjährige Berufserfahrung gewonnen wurden, und im Wesentlichen eine angemessene Form der Auswertung von Bewerbern darstellt.

In der Arbeit, die zur Erstellung dieses Leitfadens geführt hat, wurde klar, dass es zwei mögliche Ansichten zur Anerkennung vorheriger Bildung gibt:

- Ein sehr strukturierter Prozess der Bewertung vorheriger Bildung durch ein spezielles berufliches Institut anhand seiner Regeln und Anforderungen (das jeweilige Institut ist auf seine Eignung für die jeweilige ORKB zu prüfen); oder
- Ein etwas weniger aufwendiger Prozess als Mechanismus zur Anerkennung vorheriger Bildung als Einstieg in eine berufliche Weiterbildung.

Im zweiten Fall (Anerkennung vorheriger Bildung als Einstiegsmöglichkeit) kann eine ORKB sich entscheiden, die normalen Einstiegsanforderungen (z. B. spezielle Qualifikationen) zugunsten einer Kombination folgender Punkte aufzugeben:

- Erfolgreiche Arbeit auf einer bestimmten Ebene innerhalb der Organisation;
- Erfahrung in einem bestimmten Bereich für eine bestimmte Anzahl Jahre;
- Einen gut dokumentierten Nachweis wertschöpfender Leistung über eine bestimmte Anzahl Jahre;
  und
- Gutes Ansehen des Mitarbeiters.

Obwohl diese Anforderungen den Einstieg zu einem Entwicklungsweg ermöglichen, wäre es unangemessen, wenn sie bei der abschließenden Kompetenzbewertung am Ende der Weiterbildung eine Rolle spielen würden. Es ist wichtig, darauf zu achten, dass man bei dieser Option davon ausgeht, dass die ORKB über ausreichende Qualitätssicherungs- und Leistungskontrollmaßnahmen verfügt, um eventuellen Defiziten des Prozesses

GEBILLIGTE VERSION

entgegenwirken zu können.

Dies ist eine attraktive Option zur Beschleunigung der Professionalisierung, wenn viele aktuelle Mitarbeiter von neuen Kompetenzanforderungen betroffen sind.
Allerdings ist dieser Ansatz manchmal schwierig umzusetzen und umstritten. Der beste Umgang damit ist, diese Option auf transparente Weise mit den Mitarbeitern als Teil einer größeren Initiative der strategischen Transformation zu besprechen.