



Akademie für Gute Regierungsführung und Empowerment in Europa

AGREE ✓


Europäische Akademie Berlin

 Auswärtiges Amt

Inhalt

4 – 5

Grußworte

6

Was ist AGREE?

7

AGREE-Lehrgänge

8

1:500

9

AGREE x 24

10–13

Good Governance –
konkret

14

Mehrwert: AGREE

15

Alumni

16 – 17

Von der Expertin
zur Trainerin

18

Vom Teilnehmer zum
Experten zum Trainer

19

Danke!

19

Impressum

AGREE

Akademie für Gute Regierungsführung
und Empowerment in Europa

Deutsch-Ukrainisches Fortbildungs- und
Qualifizierungsprogramm

Sehr geehrte Damen und Herren,

Grußwort von Dr. Andreas Prothmann, Sonderbeauftragter für die Ukraine und Leiter des Arbeitsstabs Ukraine im Auswärtigen Amt

Seit den politischen Ereignissen in der Ukraine im Winter 2013/2014 – dem „Maidan der Würde“ – hat sich gezeigt, dass die ukrainischen Bürgerinnen und Bürger nach Europa blicken, sich am europäischen Wertesystem orientieren und einen starken Wunsch nach Reformen hegen. Auch die ukrainische Regierung, die aus dem Euro-Maidan hervorging, bekennt sich zu demokratischen Veränderungen, tiefgreifenden Reformen und einer umfassenden Modernisierung des Landes.

Um diese Bemühungen zu fördern, wurde bereits im Sommer 2014 mit Unterstützung des Auswärtigen Amtes die „Akademie für Gute Regierungsführung und Empowerment in Europa“ (AGREE) gegründet. Diese hatte zum Ziel, Führungskräfte der ukrainischen Verwaltung aus allen Regionen und Oblasten bei der Umsetzung der Reformen insbesondere im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu unterstützen - durch Wissenstransfer, praxisbezogenen Erfahrungsaustausch,

Kompetenzerweiterung und Vernetzung mit deutschen Partnern.

Modernisierung und Transformation vollziehen sich nicht an einem Tag, sie brauchen Zeit. Dabei sind nachhaltige Unterstützungsleistungen von Partnerländern wie der Bundesrepublik Deutschland in Form von Know-How-Transfers und Capacity-Building-Maßnahmen zentral. Fünf Jahre lang begleitete die Europäische Akademie Berlin ukrainische Verwaltungsangehörige in diesen Veränderungsprozessen auf allen Verwaltungsebenen und hat einen wesentlichen Beitrag zu den Verwaltungsreformen geleistet.

In mehrwöchigen Lehrgängen und Trainings, mithilfe von Online-gestützten Lern- und Kommunikationsplattformen, in Workshop-Formaten in Deutschland und der Ukraine setzten sich die Teilnehmer*innen mit den wesentlichen Kernprinzipien und Handlungsfeldern von Guter Regierungsführung auseinander. Seither setzen sie ihre Kenntnisse über gutes Verwaltungshandeln,

Korruptionsprävention und -bekämpfung, kommunale Selbstverwaltung und öffentliches Finanzmanagement als Expert*innen und Trainer*innen um.

Die Bundesrepublik Deutschland hat großes Interesse am Erfolg der Reformen und daran, dass die Ukraine ihren Reformkurs fortsetzt. Die Bundesregierung wird die Ukraine daher weiter auf Ihrem Weg zu Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Prosperität unterstützen.

Wir wünschen den Ukrainerinnen und Ukrainern wie dem gesamten Land viel Erfolg und eine glückliche und friedvolle Zukunft!

Liebe Interessierte,

Grußwort von Dr. Andrea Despot, Direktorin der Europäischen Akademie Berlin

In Europas östlicher Nachbarschaft sehen wir Aufbruch und Anstrengung, die die Region unserer näherbringen; wir sehen allerdings auch Hindernisse und Konflikte, die diesen Weg zu Transformation und Modernisierung erschweren. Die Ukraine verkörpert beides – Fortschritt und Rückschläge – und ist ein besonderer Nachbar, auf den wir auch besonderes Augenmerk richten.

Im Zuge des Volksaufstandes „Euromaidan“ 2013/14 hat sich gezeigt, dass große Teile der ukrainischen Bevölkerung einen tiefgreifenden Wandel im Sinne eines europäischen Werte- und Regelsystemtransfers einfordern und es bis heute nachdrücklich tun.

Hier setzte die 2014 initiierte „Akademie für Gute Regierungsführung und Empowerment in Europa“ (AGREE) an. Seither sind unter ihrer Ägide unterstützende Aktivitäten und Maßnahmen angekurbelt worden, die die Ukraine und ihre Protagonisten auf ihrem Weg nach Europa wirksam unterstützen.

Konkret haben über 500 Multiplikatorinnen und Multiplikatoren aus Regierung und Verwaltung aller 24 Oblaste und Regionen des Landes dieses vielseitige und praxisrelevante Fortbildungs- und Qualifizierungsprogramm in Deutschland durchlaufen. Etwa 100 zu Trainerinnen und Trainern qualifizierte ukrainische Staatsbedienstete tragen den Geist und die Grundsätze der Guten Regierungsführung in ihre heimischen Verwaltungen weiter. Und etwa 10.000 Beamte des ukrainischen öffentlichen Dienstes haben sich mittlerweile dank AGREE vor Ort, ganz praktisch und anschaulich, mit ‚good governance‘ befasst.

Großer Dank gebührt allen, die zum Erfolg dieses Projekts beigetragen haben und immer noch beitragen: Dies sind das Auswärtige Amt, dem die Initiative und Förderung zu verdanken sind; die zahlreichen Expertinnen und Ansprechpartner in deutschen Behörden und Verwaltungen, die für einschlägige und nachhaltige Wissens- und Erfahrungstransfers

gesorgt haben. Nicht zu vergessen die zahlreichen am Projekt Beteiligten in der Ukraine selbst, allen voran die Spitzen der ukrainischen Verwaltungen. Sie haben ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freigestellt, sich für externe Unterstützungsangebote geöffnet und Trainings in ihren Behörden vor Ort willkommen geheißen. Und nicht zuletzt ist den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu danken, die ihre Arbeit und ihre Familien für eine Weile hinten angestellt haben, um nach Deutschland und zu weiteren Treffen in der Ukraine zu kommen und immer weiter an einer gelungenen Transformation ihres Landes zu arbeiten.

Wir wünschen uns, dass die Menschen und Institutionen, die im Rahmen dieser Akademie zusammengefunden haben, weiterhin in regem Austausch bleiben und freuen uns, auf diesem Wege gemeinsam mit unseren Partnern einen Beitrag zum Wandel der Ukraine geleistet zu haben.



Was ist AGREE?

Hinter AGREE steckt die „Akademie für Gute Regierungsführung und Empowerment in Europa“. Die Akademie ist 2014 mit Förderung des Auswärtigen Amtes gegründet worden, um die ukrainische Regierung und Verwaltung auf ihrem Transformationskurs hin zu Stabilität, Rechtsstaatlichkeit und Verwaltungsmodernisierung zu unterstützen. Als praxisorientiertes Fortbildungs- und Qualifizierungsprogramm angelegt, setzte AGREE auf die Vermittlung und Verankerung von Good Governance Prinzipien in der ukrainischen Verwaltung – einem überaus wichtigen „Ort“ und Motor für den Wandel des Landes, der bei seinen Bürgerinnen und Bürgern in Form von mehr Bürgernähe, Transparenz, Korruptionsbekämpfung, Teilhabe, Verantwortlichkeit und Rechtsstaatlichkeit auch spürbar ankommen sollte.

Mit AGREE wurden vielfältige ‚capacity building‘-Maßnahmen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter staatlicher Einrichtungen und Verwaltungen auf zentraler, wie regionaler Ebene und aller Oblaste gebündelt. Das Paket bestand aus einem anwendungs- und praxisbezogenen, mehrwöchigen Lehr- und Trainingsprogramm für Beamtinnen und Beamte – in Berlin und anderen deutschen Städten. Bei diesen vor-Ort Lehrgängen im Partnerland Deutschland ging es um fachlichen Wissens- und Erfahrungsaustausch, wie auch um den adaptierten Transfer von bewährten Verwaltungsreformen und ‚best practices‘.

Workshops, Fachdialoge, Exkursionen, Hintergrundgespräche, Kompetenztrainings und Besuche einschlägiger Einrichtungen bildeten das Herzstück dieses Programms, das von 2014-2018 mehrere hundert ukrainische Angehörige von

Regierung und Verwaltung durchlaufen haben. Mit online-Kursen bereiteten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf die Präsenzlehrgänge vor, um anschließend deutsches Verwaltungs- und Regierungshandeln in eigener Anschauung kennenzulernen und für die Belange und Bedarfe der Ukraine nutzbar zu machen.

Etwa 100 AGREE-Alumni sind in einem zweiten Schritt zu „Botschafterinnen und Botschaftern“ der guten Regierungsführung fortgebildet worden. In intensiven AGREE-Train-the-Trainer-Lehrgängen sind sie dazu befähigt worden, ihr Wissen und ihre Kompetenzen rund um gutes Verwaltungshandeln an ihre Kolleginnen und Kollegen weiterzugeben und die ukrainische Verwaltung als lernende Organisationen weiter zu entwickeln.

AGREE-Lehrgänge

Курси АГРЕЕ

2014 – 2018

2014 2015 2016 2017 2018



1:500 – AGREE persönlich

Iryna Shumik, Generaldirektorin der Direktion der beruflichen Bildung,
Bildungsministerium der Ukraine, Alumna des AGREE-Projektes



Das AGREE-Programm inspirierte mich, neue Wege in meiner Arbeit zu gehen und mich mit meinen Kolleginnen und Kollegen über die Oblastgrenzen hinaus zu vernetzen. Das Wissen, das ich in Deutschland mit auf den Weg bekommen habe, lehrte mich differenzierter und engagierter auf die Herausforderung zu schauen, die meiner Verwaltung bevorstehen. Besonders schätze ich an dem AGREE-Programm, das sehr viel Wert auf den Austausch unter uns Teilnehmenden und mit den deutschen Expertinnen und Experten gelegt worden ist. Der

spannende Mix von Konzepten, bewährten Instrumenten und praktischen Ansätzen beeindruckte mich so, dass ich Vieles davon in meine Abteilung übertragen habe. Effizienteres Arbeiten und ein engmaschigeres Miteinander unter uns Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stimmen mich zuversichtlich, dass wir die anstehende Verwaltungsmodernisierung in der Ukraine meistern können. Es hat sich ein richtiger „AGREE-Spirit“ in meiner Abteilung gebildet – ich habe sogar neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingestellt, die ich über AGREE kennen und schätzen

gelernt habe. Die gemeinsame Erfahrung in Deutschland hat uns miteinander verbunden und ich kann einschätzen, wie sie arbeiten und dass sie motiviert sind, meine Verwaltung mit mir verändern zu wollen. AGREE hat eine Gemeinschaft geschaffen, die wir mit in die Ukraine genommen haben und die die Reformen in der Verwaltung vorantreibt.

AGREE x 24

AGREE x 24

2014 – 2018





Good Governance – konkret

Vom Teilnehmer zum Experten

Bürgerbeteiligung und Teilhabe

Was bedeuten Bürgerbeteiligung und Teilhabe für die ukrainische Verwaltung? Manch einer glaubt, die Einbeziehung der Bürger in die Prozesse der Regierungsführung sei keine vorrangige Aufgabe der Verwaltung. Ich dagegen sehe das als eine Pflicht, insbesondere angesichts der neuen Potenziale, die sich seit Beginn der kommunalen Verwaltungsreformen eröffnen.

Können Sie von Erfolgsgeschichten berichten? Gemeinden bürgernah und transparent zu verwalten ist allerdings nicht einfach. Es erfordert besondere Kenntnisse und

Fertigkeiten. Dennoch gibt es eine ganze Reihe von Erfolgsgeschichten, insbesondere im Westen der Ukraine. Die gleichzeitige Einbeziehung der Bürger etwa in örtliche Verwaltungsprozesse ist dort bereits gelebte Praxis und wird als vorrangige Aufgabe der Verwaltungsbehörden verstanden.

In Transkarpatien beispielsweise werden auch gesetzliche Grundlagen für gemeinnützige NGOs geschaffen, die sich um sozial benachteiligte Bürgerinnen und Bürger kümmern. So erhalten etwa ausgewählte NGOs dafür, dass sie Bürgerbeteiligung organisieren und fördern, selbst auch strukturelle und finanzielle Unterstützung.

— **Maryna Chepa-Markovtzi**,
Leiterin des Unterreferates für Information und Verlagswesen, Referat für Information und Publikations-tätigkeit, Abteilung für Information und Öffentlichkeitsarbeit, Transkarpatien Oblastverwaltung, Alumna AGREE-2 | 2015, AGREE-9 | 2017 „Train the Trainer“

Gute Regierungsführung

Was brachten Sie mit diesem Konzept in Verbindung, ehe Sie sich im Rahmen des AGREE-Programms damit näher befasst haben? Meine Vorstellung von guter Regierungsführung beschränkte sich eigentlich nur auf die operativen Funktionen der Verwaltungsbehörden. Der Fokus lag daher vor allem auf Personalgewinnung und auf einer effektiven Kommunikation.

Dann setzte ich mich allerdings auch mit den praxisorientierten und andernorts bereits bewährten Konzepten, Strategien und Instrumenten auseinander, etwa bei der Korruptionsbekämpfung.

Was hat Sie am meisten überrascht, als Sie im Rahmen von AGREE hinter die Kulissen der deutschen Verwaltung schauen konnten? Dass uns unsere engagierten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner auch Einblicke in die ganz praktischen Abläufe und Ergebnisse ihrer Arbeit gewährt haben.

Angenehm überrascht hat mich auch die Feststellung, dass die deutschen Verwaltungsbehörden primär auf die Bedürfnisse der Bürger fokussiert sind (partizipativer

Ansatz, Bürgerbeteiligung), während in der Ukraine das Verwaltungsverfahren im Vordergrund steht.

Gutes Regierungs- und Verwaltungshandeln basiert auf vielen Prinzipien. Welche davon sind Ihrer Meinung nach am wichtigsten für Ihre Verwaltung? Aus meiner Perspektive ist es die Kompetenz und Fähigkeit, Veränderungen und Innovationen einzuleiten. Und dann geht es darum, die Entscheidungen der Regierung wirksam und effizient umzusetzen, um die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger zu verbessern. Auf der Grundlage des Prinzips von Offenheit und Transparenz sollte die Verwaltung auf die Bedürfnisse ihrer Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet sein.

Was haben Sie persönlich aus dem AGREE-Lehrgang in Berlin mitgenommen, welche Ergebnisse haben Sie daraus für sich gezogen? Ich bekam nützliche Empfehlungen und lernte ungewöhnliche Entscheidungs- und Führungsmethoden anzuwenden, um als Führungskraft Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für gemeinsame Ziele zu motivieren.

Die erworbenen Fähigkeiten der Mediation helfen mir, das

Change-Management im Arbeitskontext besser zu verankern und die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner dahingehend zu überzeugen, die anstehenden Veränderungen auch wirklich umzusetzen.

— Volodymyr Kliutsevskiy, Apparatsleiter Chersoner Oblastverwaltung, Alumnus AGREE-6 | 2016, AGREE-1 | 2017 „Train the Trainer“



Korruptionsbekämpfung

Wie wichtig war Ihnen das Thema Korruptionsbekämpfung im AGREE-Lehrgang? Die Korruptionsprävention und -bekämpfung sind sehr aktuelle und zentrale Handlungsfelder für mich, da ich in meiner beruflichen Tätigkeit die Einhaltung von Vorschriften permanent überwache und diesbezüglich den aktuellen Stand in meiner Region und landesweit verfolge. Die Korruption gehört nach wie vor zu den größten Hindernissen in unserem Land und hemmt eine erfolgreiche Transformation.

Welche Erfahrungen und / oder praktische Arbeitsmethoden im Bereich der Korruptionsbekämpfung wurden in Ihrer Verwaltungsbehörde und / oder in Ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld erfolgreich umgesetzt? Die im Seminar vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten waren gerade wegen ihrer Praxisbezogenheit so zentral. Dies gilt beispielsweise für die Bewertung vorhandener Korruptionsrisiken in der regionalen Staatsverwaltung von Dnipropetrowsk oder die Entwicklung eines

Maßnahmenkatalogs zur Korruptionsbekämpfung. Die Meldung von Korruptionsfällen wird gerade durch ein anonymes Hinweissystem erleichtert.

Was war für Sie unerwartet, was ist Ihnen im Gedächtnis geblieben? Im Lehrgang sind die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus ihrer Komfortzone gelockt worden, um die Effizienz der bislang angewandten Techniken und Verfahren zu hinterfragen.

Aufschlussreich waren auch die Vor-Ort-Besichtigungen der Verwaltungsbehörden und die Hintergrundgespräche mit ihren Vertreterinnen und Vertretern. Im Gedächtnis geblieben sind mir außerdem die Workshops zur Erstellung eines Gefährdungsatlas und zur „Anti Corruption Wall“.

Wie ist die derzeitige Situation bei der Korruptionsbekämpfung? Welche Dynamik sehen Sie in der Ukraine? Die Korruption ist nach wie vor recht präsent in unserem Land. Sie führt zur Ressourcenverschwendung, verlangsamt das Wirtschaftswachstum und schafft eine Umgebung, in der Bürger- und

Menschenrechte verletzt werden können. Laut Umfragen sieht mehr als die Hälfte der ukrainischen Bevölkerung eines der wichtigsten Probleme des Landes in der Korruption und fordert, dass sich die Regierung um dieses Problem kümmert. Das strategische Ziel der Korruptionsbekämpfung in der Ukraine besteht deshalb darin, der Korruption auf allen Ebenen entgegenzuwirken. Dies geschieht, indem staatliche Behörden und deren Aktivitäten transparenter und indem Menschen- und Bürgerrechte beachtet werden.

Meines Erachtens kann die Korruption in der Ukraine jedoch nur dann ausgemerzt werden, wenn auch einschlägige Strategien und Erfahrungen aus korruptionsarmen Ländern wie Deutschland in unsere Maßnahmen integriert werden.

— Nataliya Goncharenko, Leiterin des Sektors für Korruptionsprävention, Dnipropetrowsker Oblastverwaltung, Alumna AGREE-9 | 2016, AGREE-1 | 2017 „Train the Trainer“

Öffentliche Finanzen

Das Vertrauen in den Staat ist eng mit seiner ordnungsgemäßen Verwaltung öffentlicher Gelder verbunden – welche nützlichen Wissens- und Erfahrungstransfers sehen Sie auf diesem Gebiet? Die Bewirtschaftung der öffentlichen Finanzen in unserem Land befindet sich derzeit im Wandel. Best practices aus Deutschland und anderen westlichen Ländern werden schrittweise implementiert. Hilfreich waren für mich die Gespräche über die Bundes- und die Landeshaushalte, die wir mit deutschen Beamten führen konnten, sowie Einblicke in die Schuldenbremse und die Bürgerhaushalte.

Auf dieser Grundlage nahm ich an Workshops mit Kolleginnen und Kollegen meines örtlichen Finanzamtes teil. Dort haben wir den dezentralen Haushalt und die mittelfristige zielgebundene Haushaltsplanung diskutiert. Auch wollen wir, wie etwa in Potsdam, die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Haushaltsplanung in unserer Region stärken.

Was sind die Gemeinsamkeiten und Besonderheiten zwischen Deutschland und der Ukraine in diesem Zusammenhang? Es gibt gewisse

Gemeinsamkeiten, jedoch weist die Ukraine ein viel größeres Defizit in den öffentlichen Finanzen auf. Das dezentralisierte Deutschland ist ein sinnvolles Modell auch für uns, wenn etwa die Budgetverantwortung für den sozialen Bereich auf die regionale Ebene übertragen wird, um so nah wie möglich an den betroffenen Personen und ihren Bedürfnissen zu sein.

Eine Verwaltungsbehörde ist nicht nur Dienstleister, sondern auch Kunde und Auftraggeber? Welche Ideen haben Sie dazu mit nach Hause genommen? Die Rolle der kommunalen Verwaltung in Deutschland unterscheidet sich erheblich von der in der Ukraine. Die Erfahrung, dass die öffentliche Verwaltung zum Auftraggeber wird und einen Teil der Aufgaben an öffentlichrechtliche oder private Unternehmen delegiert, war ganz neu für mich.

Die in diesem Zusammenhang mit der Investitionsbank Brandenburg geführten Gespräche waren sehr aufschlussreich; ebenso die aus kommunalen Mitteln finanzierte Erneuerung der Verkehrsinfrastruktur in einem der Berliner Bezirke, die in einer Kooperation von Land und Unternehmen umgesetzt wird. Aufgaben an Fachkräfte

zu delegieren, um Pläne und Projekte effektiver umzusetzen, ist etwas, das wir erst lernen müssen.

Welche neuen Prinzipien und Prozesse werden Sie auf Ihre Tätigkeit übertragen? Ich nehme viele Ideen mit nach Hause. Zu den wichtigsten Prinzipien, die ich in unserer Arbeit verankern will, gehören Offenheit und Transparenz. Im Rahmen meiner Tätigkeit werde ich außerdem versuchen, die Kommunikation meiner Abteilung mit den Bürgerinnen und Bürgern und der Öffentlichkeit zu stärken.

— Volodymyr Horshchar, Leiter des Unterreferates für konsolidierte Planung und Steuerung der Budgetausführung, Referat für Budget, Finanzabteilung, Wolyner Oblastverwaltung, Alumnus AGREE-8 | 2017, AGREE-1 | 2018 „Train the Trainer“

Mehrwert: AGREE

Andriy Gordieiev, Leiter der
Chersoner Oblastverwaltung

Beteiligt sich Ihre Verwaltung aktiv am AGREE-Programm? Wenn ja, warum? Wir nahmen im Juli 2016 an dem Programm teil, nachdem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der regionalen Verwaltung Cherson schon einen AGREE-Lehrgang absolviert hatten und begeistert waren.

Die Mitarbeiter Ihrer Verwaltung sind gut ausgelastet. Was war Ihre Motivation, sie für mehrere Wochen für die Lehrgänge in Deutschland freizustellen? Die Erwartung, dass ihre Fachkompetenz dadurch gesteigert wird und sie ihre neu erworbenen Kenntnisse zum Wohl der anstehenden Verwaltungsreformen umsetzen und die dafür notwendigen Veränderungen hier vor Ort mit einleiten können.

Was sind die größten Herausforderungen für die ukrainischen Führungskräfte? Welchen Beitrag leistet das AGREE-Programm, um auf diese reagieren zu können? Das Programm vermittelt unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Kompetenzen, Instrumente und Praktiken und zeigt neue Perspektiven modernen Verwaltungshandelns auf.

Nur mit Hilfe von Lösungen und Ansätzen, die über den heutigen

Standard hinausgehen, kann der öffentliche Dienst in der Ukraine erfolgreich reformiert werden.

Welchen Nutzen ziehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den neuen Erfahrungen und Kompetenzen, die Sie vermittelt bekommen haben? Die Teilnehmenden aus der Oblast Cherson streben mehr nach Veränderungen als ihre anderen Kolleginnen und Kollegen, die nicht am Lehrgang teilgenommen haben.

Sie zeigen mehr Initiative und wollen einen europäischen Lebensstandard etablieren. Schade, dass es nur in etwa ein Dutzend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren, also eine vergleichsweise geringe Anzahl angesichts der Größe der gesamten Region.

Das Positive aber ist, dass diese Mitarbeitenden ihr Wissen an andere Kollegen weitergeben und diese schulen.

Unsere AGREE-Absolventinnen und -Absolventen geben nämlich ihre Erkenntnisse und Erfahrungen an ihre Kolleginnen und Kollegen weiter und führen Trainings für Mitarbeitende durch. Es ist so wichtig, dass wir dynamische Change-Manager in unserem Team haben!

Wie Sie sagen, geben Absolventinnen und Absolventen der AGREE Lehrgänge ihr erworbenes Fachwissen an ihre Kolleginnen und Kollegen weiter. Was hat sich dadurch geändert? Es gibt nun systematische Veränderungen in unserem Arbeitsbereich, vor allem in Bezug auf die Adaption konkreter europäischer Standards der Guten Regierungsführung, etwa im Bereich der öffentlichen Finanzen oder des Vergabe- und Beschaffungswesens.

— Andriy Gordieiev, Leiter der
Chersoner Oblastverwaltung



Alumni

Vernetzen – Vertiefen – Verbinden

Vernetzen – Vertiefen – Verbinden x 8: Diese drei Schlüsselkompetenzen waren das Leitmotiv aller acht Alumni-Events, die in diesen Städten stattfanden: Kiew, Lwiw, Odessa, Dnipro und Charkiw. Aber egal wo, sie waren immer Plattform, Treffpunkt und Lernort zugleich, die von den knapp 500 reformorientierten, engagierten Multiplikatoren aus Regierung und Verwaltung der Ukraine gerne und oft besucht wurden.

AGREE-Lehrgangs-Absolventinnen und Absolventen kamen bei diesen Alumni-Events regionen- und lehrgangsübergreifend zusammen und bildeten so ein tragfähiges Netzwerk gleichgesinnter Bediensteter des Öffentlichen Dienstes, bauten Kompetenzen aus und erarbeiteten neue Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen. Maßgeschneiderte Workshops, vertiefende Kompetenztrainings und Erfahrungstransfers bestimmten

die Agenda dieser Events. Aus AGREE-Teilnehmern wurden Alumni, die als Good Governance-Botschafter und in etlichen Fällen auch als Trainerinnen und Trainer weiter aktiv blieben und bis heute dank ihres Engagements Vorbilder für andere sind.

Die Absolventinnen und Absolventen der Train-the-Trainer-Lehrgänge waren eine tragende Säule der Alumni-Aktivitäten – sie gestalteten das Programm mit, verstetigten und multiplizierten so die Wissens-, Erfahrungs- und Kompetenztransfers des Kanons guter Regierungsführung.

Insgesamt tragen etwa 500 AGREE-Alumni den Anspruch und das Engagement der „Akademie für Gute Regierungsführung und Empowerment in Europa“ (AGREE) weiter, etwa 100 davon als aktive und engagierte Trainerinnen und Trainer. Dass alle miteinander vernetzt sind und die neuen

Expertinnen und Experten der Guten Regierungsführung angesprochen werden können, dafür sorgt die AGREE-Datenbank. Hier können sich alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer online registrieren, um miteinander in Kontakt zu treten und sich über Bildungsangebote, Aktivitäten oder Neuigkeiten aus der Gemeinschaft der AGREE-Alumni zu informieren.

Seit Programmbeginn fanden insgesamt acht Alumni-Treffen in der Ukraine statt:

- 2016: Kiew, Lviv
- 2017: Odessa, Dnipro, Kiew, Lviv
- 2018: Charkiw, Kiew

Von der Expertin zur Trainerin

Tetiana Romanovska und Ruslan Zhyhylii über ihre Erfahrungen

Die Teilnahme am AGREE-Programm hat meine Einstellung als Beamtin grundlegend verändert. Ich wollte unbedingt all das wertvolle Wissen und die Erfahrungen, die ich in Deutschland gesammelt habe, in meine Arbeit einbringen und meinen Kolleginnen und Kollegen zugänglich machen. Als Trainerin wollte ich jedoch nicht nur oberflächlich erzählen, wie

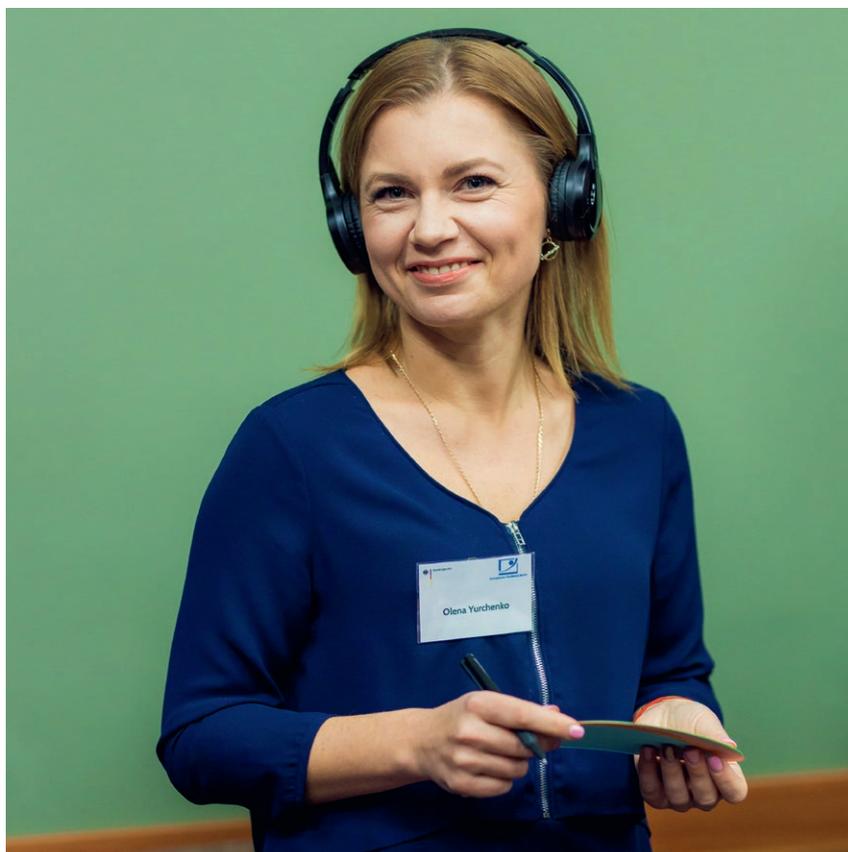
Verwaltungsprozesse neu organisiert werden können. Mein Ziel war und ist es vielmehr, einen anwendungsorientierten Wissenstransfer zu allen wesentlichen Aspekten der Guten Regierungsführung hinzubekommen, der Eingang in die Abläufe und Prozesse unserer Verwaltungen findet.

Gleich nach der Teilnahme am „Train-The-Trainer“-Lehrgang bin ich

intensiv in diese Vermittlungsarbeit eingestiegen: Nahezu wöchentlich gebe ich nun Trainingsseminare mit dem Fokus „Praktische Aspekte der Guten Regierungsführung“. Etwa ab dem dritten Training gewann ich an Selbstsicherheit und entwickelte meinen persönlichen „Trick“, mit dem ich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gewinnen und fesseln konnte. Schließlich konnte ich sehen, wie alle darauf brannten, mehr über good governance zu erfahren, es machte ihnen regelrecht Spaß! Mittlerweile werde ich aus verschiedenen Abteilungen angerufen und gebeten, Trainings durchzuführen.

Zu meinen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gehören Kollegen aus meiner eigenen Verwaltung, Mitarbeitende aus Justizbehörden sowie leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Gesundheitsministerium.

— Tetiana Romanovska, Stellvertretende Leiterin des Referates für Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden und Verteidigung, Leiterin des Unterreferates für Zusammenarbeit mit Strafverfolgungsbehörden, Dnipropetrowsker Oblastverwaltung Alumna AGREE-9 | 2016, AGREE-1 | 2017 „Train the Trainer“





Mein inniger Wunsch ist es, die Ukraine von der Korruption zu befreien. Zu diesem Zweck vermittele ich auf der Grundlage des AGREE-Lehrgangs und des darauf aufbauenden Trainer-Lehrgangs einschlägiges Wissen, Instrumentarien und Strategien in meinen Trainings. Mein Trainingsseminar „Korruption minimieren“ besteht aus drei Modulen, die sich auf die Entwicklung praktischer Methoden zur Überwindung der Korruption konzentrieren.

Im Rahmen dieses Trainings werden auch Verfahren und Maßnahmen zur Minimierung des Korruptionsrisikos auf allen Ebenen der Regierungsführung mit den Teilnehmenden und so die aktuell leider immer noch stark ausgeprägte Korruption zu senken versucht. Eingesetzt wird ein von mir adaptierter Gefährdungsatlas – einen solchen habe ich in Deutschland kennengelernt - der nun in der regionalen Verwaltung der Poltava-Oblast angewandt wird.

Gemeinsam erfolgt die Bewertung der Korruptionsrisiken auf den jeweiligen Strukturebenen der regionalen Verwaltung der Oblast Poltava nach Fachgebiet und Position. Die gemeinsame Suche nach wirksamen Maßnahmen zur Korruptionsprävention und Korruptionsbekämpfung wird durch situative Aufgaben und Szenarien unterstützt. Statistische Auswertungen und grafische Darstellungen helfen den Teilnehmenden auch, die Effektivität der Korruptionsprävention und -bekämpfung in der Verwaltung der Oblast Poltava zu bewerten.

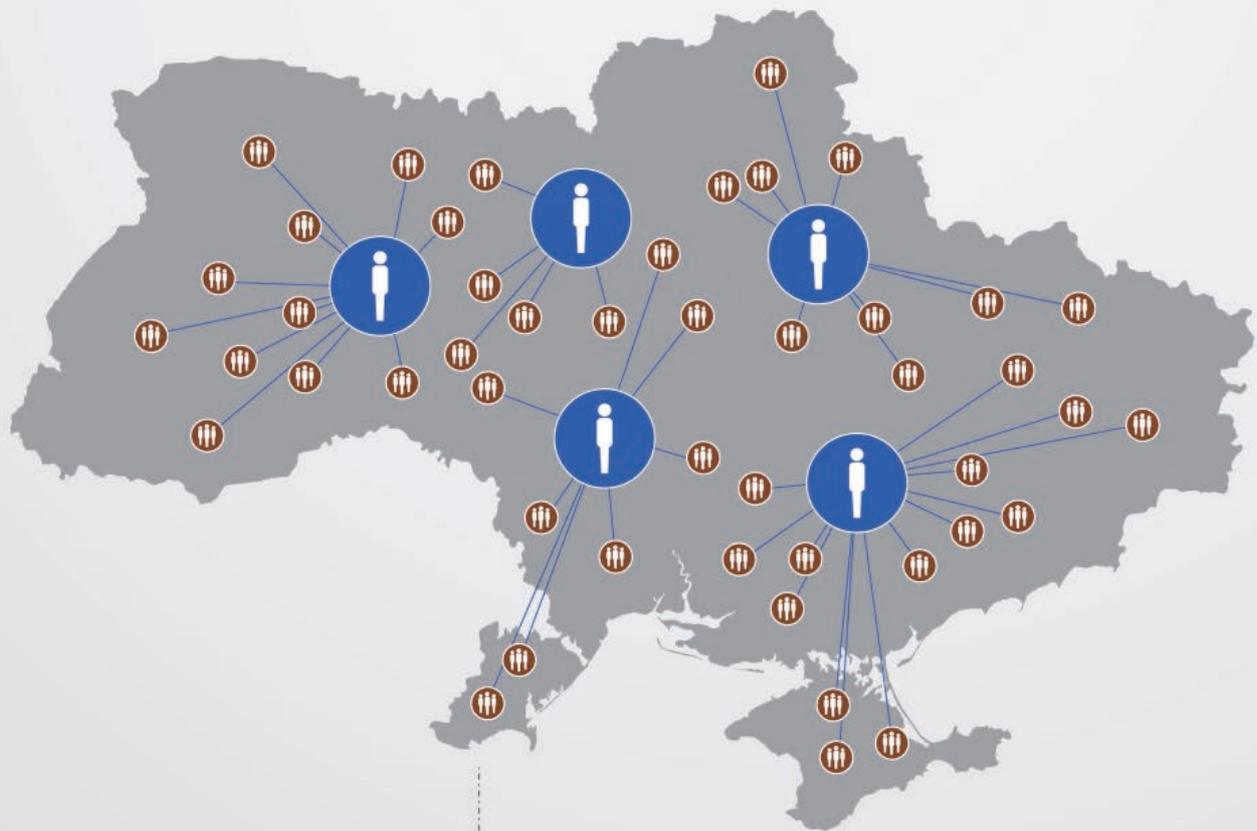
Es ist meine feste Überzeugung, dass so angelegte kontinuierliche Trainings für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller kommunaler Behörden die Korruption senken und zur Korruptionsbekämpfung auf allen Ebenen der Regierungsführung beitragen können.

— Ruslan Zhyhylii, stellvertretender Leiter des Referates für Finanzen, Leiter des Unterreferates für Finanzplanung, Abteilung für Sozialschutz der Bevölkerung, Poltawaer Oblastverwaltung Alumnus AGREE-8 | 2017, AGREE-1 | 2018 „Train the Trainer“

Vom Teilnehmer zum Experten zum Trainer

Від слухача – до фахівця і тренера

2017 – 2018



ca. 10.000

Erreichte Teilnehmer 2014–2018

Досягнуті учасники 2014–2018



● erreichte Teilnehmer 2018 der Trainer aus 2018

● erreichte Teilnehmer 2018 der Trainer aus 2017

● erreichte Teilnehmer 2017 der Trainer aus 2017

Danke!

Wir möchten uns bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des AGREE-Programms ganz herzlich für ihr Engagement und ihren Spirit für das Projekt bedanken. Sie haben AGREE zum Leben erweckt.

Auch danken möchten wir dem Auswärtigen Amt für die Finanzierung und inhaltliche Begleitung des vierjährigen Projekts. Insbesondere gilt unser Dank Herrn Dr. Prothmann, der von Beginn an als

Sonderbeauftragter für die Ukraine und Leiter des Arbeitsstabs Ukraine des Auswärtigen Amts AGREE mitgestaltet hat.

Wir möchten allen Verwaltungsleiterinnen und -leitern in der Ukraine danken, dass Sie Mut und Courage dem Projekt geschenkt haben, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Deutschland entsendeten und so die Möglichkeit gaben die Transformation in der Ukraine einen großen Schritt voranzubringen.

Besonderer Dank gilt den Alumni, die für diese Publikation und auch für unseren „AGREE-Film“ zum Stift gegriffen haben und vor die Kamera gesprungen sind - ihre Leidenschaft für das Projekt, wird AGREE weiter in der Zukunft tragen.

Mit freundlicher Unterstützung
durch das Auswärtige Amt



Durchgeführt von der
Europäischen Akademie Berlin



Impressum:

Herausgeber: Europäische Akademie Berlin e. V. (EAB), Bismarckallee 46-48, 14193 Berlin, www.eab-berlin.eu

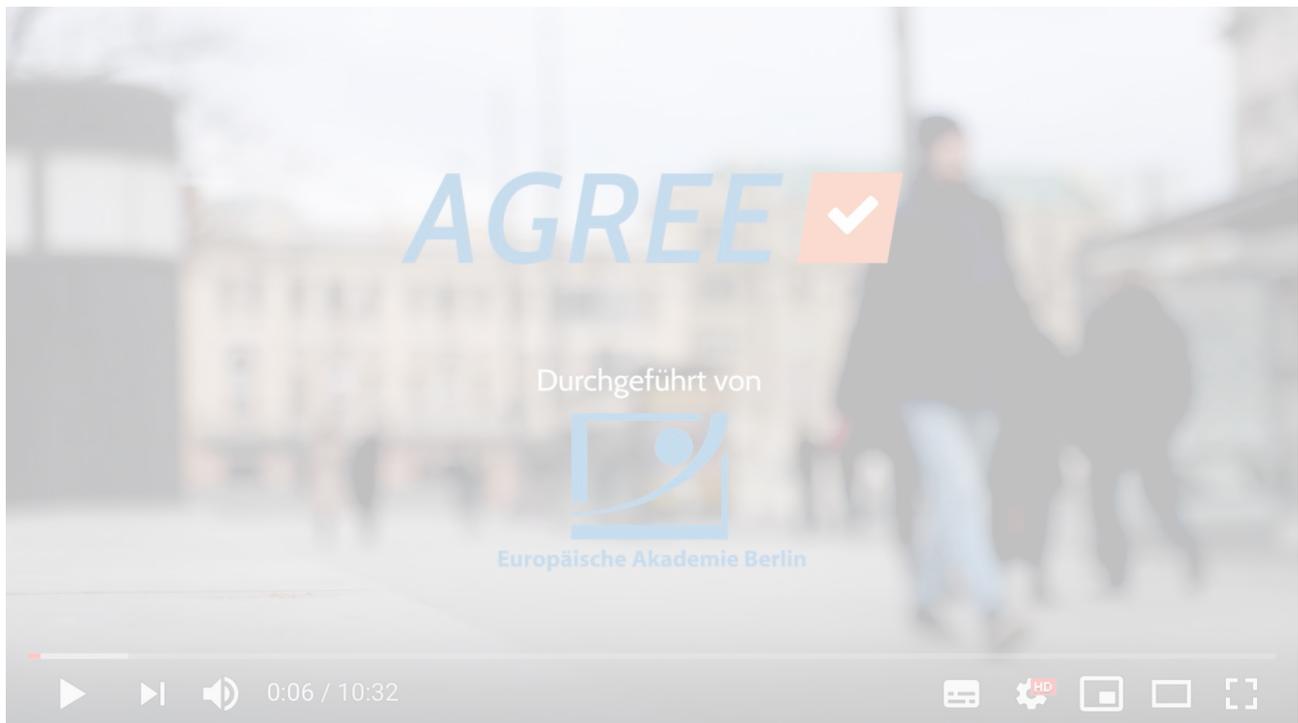
Verantwortlich (V.i.S.d.P.): Dr. Andrea Despot, Direktorin, EAB

Redaktion: Ruth Niessen und Maria Mastruk, EAB

Übersetzung: Schiffer Osteuropa-Kommunikation, Berlin, www.schiffer-ok.de

Fotos: Taras Bezpalnyi, Jan Steinhauer

Stand: Januar 2019



„AGREE – Der Film“ wirft Schlaglichter auf das Projekt „Akademie für Gute Regierungsführung und Empowerment in Europa (AGREE)“. Mit Förderung des Auswärtigen Amtes hat die Europäische Akademie Berlin das Vorhaben 2014 ins Leben gerufen und bis 2019 betreut. Wenn Sie mehr über das Projekt erfahren möchten, schauen Sie sich auch unseren Film an:

<https://youtu.be/Q3sQA3Xa3SY>