



Bundesministerium
des Innern



Tätigkeitsbericht 2016

der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern

www.bakoev.de



Tätigkeitsbericht 2016

der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern



Vorwort	3
Die Bundesakademie in Zahlen	4
Zahlen 2016	4
Zahlen im Jahresvergleich	6
Aus der Fortbildungsarbeit der Bundesakademie	10
Allgemeine Fachfortbildung	10
Fortbildung zur Informationstechnik	19
Fortbildung im europäischen und internationalen Bereich	26
Fortbildung im internationalen Bereich/Interkulturelle Kompetenzen ..	32
Führungsfortbildung	37
Verhaltensfortbildung	41
Personalentwicklung	43
Beratung/Behördenunterstützung	45
Coaching	46
Veranstaltungen und Kongresse	50
Organisation und Ressourcen	59
Haushalt	59
Organisation, Personal	60
Dozentinnen und Dozenten	61
Standorte und Anschriften	62
Sonderveranstaltungen und Coaching	63
Dezentrale Fortbildung	64
Beirat und Wissenschaftlicher Ausschuss	65



Liebe Leserinnen und Leser,

auch im Jahr 2016 konnte die Bundesakademie ihre Fortbildungsarbeit weiter intensivieren. Nachdem bereits im Jahr 2016 ein Zuwachs von rund 12 % gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen war, konnten wir im Jahr 2015 unsere Veranstaltungen nochmals um rund 8 % steigern.

Leider stehen uns nach dem Verlust des Gästehauses Johannisthal als Veranstaltungsstätte in Berlin künftig auch unsere bisherigen Seminarräume in Brühl nur noch sehr eingeschränkt zur Verfügung. Rund zwei Drittel der Seminare, die wir bisher in Brühl angeboten haben, finden daher ab 2017 in Liegenschaften des Bundesministeriums des Innern sowie des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie in Bonn statt, die uns jeweils zwei Seminarräume und entsprechende Gruppenräume zur Verfügung gestellt haben. Auch wenn diese Räume nicht vollständig dem gewohnt hohen Standard in Brühl entsprechen, können wir unsere Fortbildungsaktivitäten im Köln-Bonner-Raum dadurch trotz der erheblich erschwerten Rahmenbedingungen weitgehend nahtlos fortführen.

Eine informative Lektüre des Tätigkeitsberichts 2016 wünscht Ihnen

Ihr

Dr. Alexander Eisvogel
Präsident

368 Dozentinnen und Dozenten waren im Einsatz

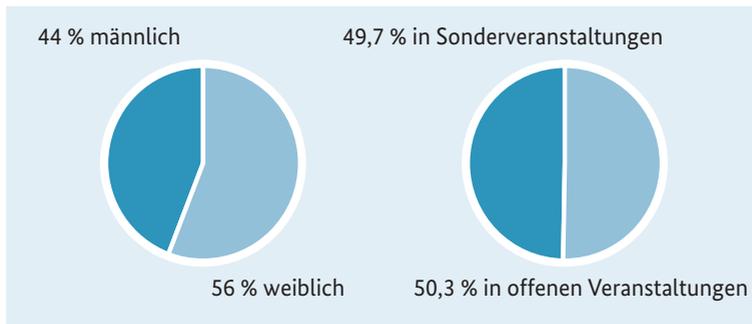
31 elektronische Lernhilfen hat die BAKöV

6.530 User sind auf der BAKöV Lernplattform registriert und **23** Behörden nutzen diese für ihre Fortbildungszwecke

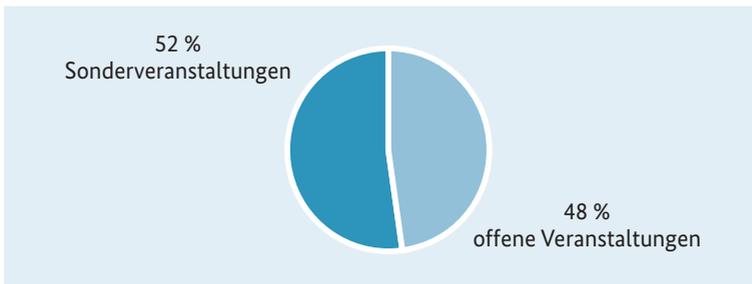
5.103 Abonnenten/innen hat unser Akademiebrief*

Seit **2.** November ist die BAKöV bei Facebook und Twitter** aktiv.

18.364 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, davon



1.428 Veranstaltungen, davon



* Der elektronische Akademiebrief erscheint vierteljährlich und kann auf www.bakoev.bund.de/akademiebrief abonniert werden.

** Besuchen Sie uns auf Facebook und Twitter:

<https://www.facebook.com/bakoev.bund.de>

https://twitter.com/Bundes_Akademie

Zahlen im Jahresvergleich

Veranstaltungen

	2014	2015	2016
Offene Veranstaltungen*	669	681	692
Sonderveranstaltungen**	521	647	736
Summe der Veranstaltungen	1.190	1.328	1.428

Abbildung 1: Zahl der Veranstaltungen im Jahresvergleich

Bereits im Jahr 2015 konnte die Zahl der Veranstaltungen im Vergleich zu 2014 deutlich gesteigert werden. Im Jahr 2016 lässt sich im Vergleich zu 2015 nochmals eine Steigerung der Veranstaltungen um fast 8 % feststellen.

Insbesondere ist ein starker Zuwachs bei den Sonderveranstaltungen zu verzeichnen.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

	2014	2015	2016
Offene Veranstaltungen*	9.075	9.126	9.245
Sonderveranstaltungen**	6.535	8.330	9.119
Summe der Teilnehmenden	15.610	17.456	18.364

Abbildung 2: Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Veranstaltungsformaten im Jahresvergleich

* Offene Veranstaltungen: Im Vorjahr geplante und im Jahresprogramm der BAKöV veröffentlichte Fortbildungsveranstaltungen, die bundesweit oder regional begrenzt angeboten werden.

** Sonderveranstaltungen: Fortbildungsveranstaltungen, die exklusiv für eine Institution oder einen Verbund mehrerer Institutionen durchgeführt werden.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Geschlecht im Jahresvergleich

Geschlechtszugehörigkeit	weiblich			männlich		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
% der Teilnehmenden	58	57	56	42	43	44

Abbildung 3: Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Geschlechtszugehörigkeit im Jahresvergleich

Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Laufbahnen

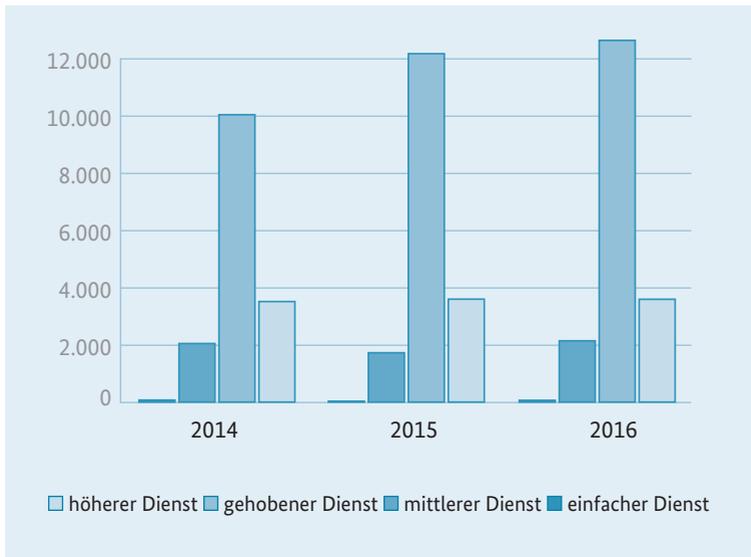


Abbildung 4: Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Laufbahnzugehörigkeit im Jahresvergleich

Darüber hinaus führte die Bundesakademie im Jahr 2016 wieder eine Reihe größerer Veranstaltungen und Tagungen mit insgesamt über 1.600 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch, die in den nachfolgenden Aufstellungen nicht berücksichtigt sind. Im Einzelnen:

VT-Bezeichnung	VT-Schlüssel	Anzahl VA	Anzahl TN
Resource Description and Access (RDA) – Der neue Erschließungsstandard	BF 440	4	183
Erfahrungsaustausch für Notfallbeauftragte	BF 510	1	22
Akademiegespräch: Herausforderung Migration Ausgewählte Aspekte aus wissenschaftlicher Perspektive mit Blick auf Verwaltung und Ökonomie	BF 700	1	45
Malta in der EU und seine Vorbereitung auf die Ratspräsidentschaft 01/2017	EU 247	1	55
Der BREXIT - Großbritannien nach dem Referendum	EU 327	1	28
Berliner Vortragsreihe zu aktuellen Fragen der EU in Kooperation mit dem Bundesministerium der Finanzen	EU 364	8	526
Präsidenten-Forum	FÜ 600	1	32
Akademiegespräch: Management und Governance von Projekten vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Herausforderungen	OR 520	1	24
Ausgewählte Fragen aus den Zentralabteilungen	PE 710	1	23
Auswahlverfahren für Personalfördermaßnahmen nach § 27 BLV (hD)	PM 011	4	4

VT-Bezeichnung	VT-Schlüssel	Anzahl VA	Anzahl TN
Brühler Gleichstellungstage: "Gemeinsam stark - Networking für Gleichstellungsbeauftragte - Natio- nale und internationale Erfolgspara- meter der Netzwerkbildung"	PM 500	1	221
Akademiegespräch: Inklusion, Barrierefreiheit, Partizipation - Der Beitrag der Bundesbehörden -	SO 100	1	81
Jahrestagung für behördliche Daten- schutzbeauftragte in der Bundesver- waltung	SO 203	1	90
Sommerakademie für Landes- und Kommunalbedienstete - IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung I - Basis	SO 500	3	39
Jahrestagung für IT-Sicherheitsbe- auftragte der Bundesbehörden	SO 505	1	149
Workshopreihe für IT-Sicherheitsbe- auftragte	SO 506	3	63
Blauer Engel Rechenzentrum - He- erausforderungen und Chancen für IT-Betreiber	SO 521	1	15
Workshopreihe "Sichere IT in der Bundesverwaltung"	SO 560	2	17
Workshopreihe für IT-Beschaffer	SO 570	3	36
ILIAS Learning Management System - Sonderveranstaltung für Fachadmi- nistratoren von Mandanten auf der BAköV-Lernplattform -	SO 596	1	15
Mandantentreffen der ILIAS-Nutzer auf der BAKöV-Lernplattform	SO 597	1	15
	gesamt	41	1.649



Aus der Fortbildungsarbeit der Bundesakademie

Allgemeine Fachfortbildung

In diesem Bereich nahmen 2016 insgesamt 7.802 Beschäftigte an Fortbildungsveranstaltungen der BAKöV teil.

Allgemeine Fachfortbildung im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Besondere Fachgebiete (BF)	14	26	32	23	39	54
Fragen der Fortbildung (FB)	8	8	8	0	0	0
Haushalt (HH)	56	66	62	27	23	43
Methodik und Didaktik (MD)	21	19	23	28	22	19
Organisation (OR)	32	34	36	20	22	12
Personalmanagement (PM)	26	40	39	8	15	20
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PR)	49	56	44	57	106	72
Recht und Verwaltung (RV)	30	30	29	4	18	34
gesamt	236	279	273	167	245	254

Abbildung 5: Zahl der Offenen Veranstaltungen / Sonderveranstaltungen nach Themenbereichen

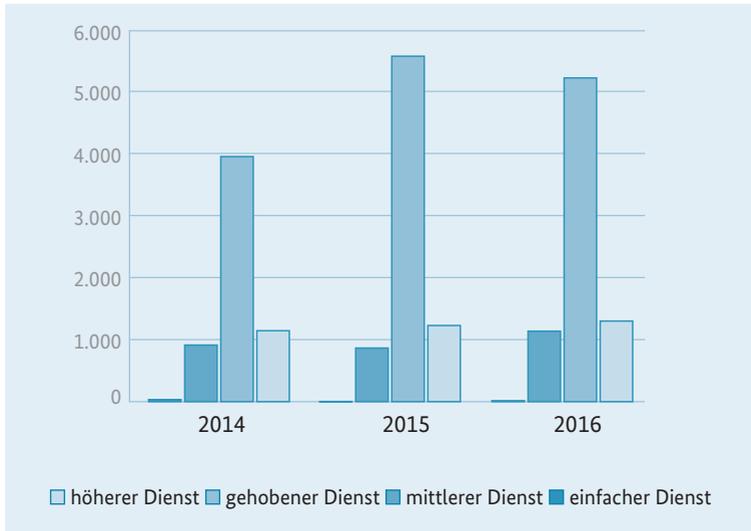


Abbildung 6: Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Bereich Allgemeine Fachfortbildung nach Laufbahngruppen im Jahresvergleich

Die Themengebiete im Einzelnen:

Besondere Fachgebiete

Im Sommer 2016 fand das neu ins Programm genommene Seminar „VGR (Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung) – Was ist das?“ in Brühl statt. Prof. em. Dr. Dr. h.c. Gabisch stellte die komplexen Lerninhalte nicht nur klar und verständlich dar, sondern begeisterte die Teilnehmenden mit vielen anschaulichen Beispielen und Anekdoten rund um den Wirtschaftskreislauf und das Europäische System Volkswirtschaftlicher Gesamtrechnungen. Aufgrund der ansprechenden Art der Wissensvermittlung wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aktiv einbezogen und erhielten wertvolle Informationen, die für die Bewältigung ihrer dienstlichen Aufgaben relevant sind.

Fazit der Teilnehmenden: Noch nie war Volkswirtschaftslehre so spannend. Diese hervorragende Veranstaltung macht Lust, weitere Seminare zum Thema „Volkswirtschaftslehre“ zu besuchen.



Prof. em. Dr. Dr. h.c. Gabisch erklärt die VGR



Ergänzend zu dem Seminar "Das Informationsfreiheitsgesetz des Bundes" bietet die BAKöV nun eine Handreichung mit vielen Fällen, Formulierungshilfen und zugehörigem Verwaltungsverfahrenrecht und Verwaltungsprozessrecht an, um den interessierten Beschäftigten eine praxisnahe Unterstützung zur Verfügung zu stellen.

Aufgrund des international neu ausgerichteten Katalogisierungssystems **Resource Description and Access (RDA)** entwickelte die BAKöV zusammen mit der Deutschen Nationalbibliothek vier Veranstaltungen zu dieser Thematik. Fast 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer nahmen an diesen Schulungen teil. RDA, der neue internationale Erschließungsstandard, der derzeit Einzug in Bibliotheken und Archive hält, ist ein bibliothekarisches Regelwerk zur Katalogisierung von Ressourcen und beantwortet die Frage: "Welche bibliografischen Daten nehme ich auf und wie mache ich das?". Die fachkundigen Dozentinnen der Deutschen Nationalbibliothek gaben in den Veranstaltungen einen fundierten Einblick in die Grundlagen dieses neuen Erschließungsstandards.

Das Seminar "**Compliance in der öffentlichen Verwaltung**" wurde erstmals im Juni 2016 mit den Dozenten Dr. Matthias Braasch von der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und Randolph Kipke vom Umweltbundesamt durchgeführt.

Unter anderem wurden der Zweck und die Ziele von Compliance in der Privatwirtschaft, ihre Anwendbarkeit in der öffentlichen Verwaltung, die Abgrenzung zur Korruptionsprävention und Internen Revision sowie aktuelle Compliance-Management-Systeme thematisiert. Anhand aktueller Fallbeispiele wurde die Notwendigkeit der Einführung von Compliance auch in der öffentlichen Verwaltung mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgiebig diskutiert.

Haushalt

Die **Grundseminare Haushalt** waren auch im Jahr 2016 wieder stark nachgefragt. Nach wie vor beliebt ist das Format mit geringeren Präsenzzeiten, das vor allem für **Teilzeitbeschäftigte** konzipiert wurde. Aber auch Vollzeitbeschäftigte nutzten die Möglichkeit, an den Halbtagesseminaren teilzunehmen, um beispielsweise nachmittags noch dienstliche Verpflichtungen wahrnehmen zu können.

Im Dezember 2016 wurde im Haus Boppard der Bundesakademie – wie in den Jahren zuvor – die Veranstaltung „**Ausgewählte Fragen der Finanzplanung und des Haushalts**“ durchgeführt. Die Leitung der Haushaltsabteilung im Bundesministerium der Finanzen, die Beauftragten für den Haushalt der Verfassungsorgane, der obersten Bundesbehörden, der obersten Gerichte sowie weitere wichtige Funktionsträger im Bereich

Haushalt kamen zusammen, um die aktuelle Haushaltssituation, den Haushalt 2017 und das Haushaltsaufstellungsverfahren 2018 zu besprechen. Mit ihren zahlreichen Veranstaltungsangeboten im Themenbereich „**Zuwendungsrecht**“ unterstützt die Bundesakademie weiterhin Beschäftigte, die in ihrem Berufsalltag mit zuwendungsrechtlichen Fragestellungen befasst sind oder zeitnah befasst werden sollen.

Im Rahmen einer **Dozentenkonferenz** trafen sich am 10. und 11. November 2016 Dozentinnen und Dozenten der Bundesakademie, die in den Bereichen Haushaltsrecht und Zuwendungen lehren, um sich über ihre Erfahrungen auszutauschen und Informationen über aktuelle Themen zu erhalten. So wurden mit Prof. Dr. Nicole Hoffmann, wissenschaftliche Leiterin des Kompetenzzentrums für Studium und Beruf der Universität Koblenz-Landau, und Dipl.-Päd. Anna Wolf, wissenschaftliche Mitarbeiterin, neuere Forschungsergebnisse zu Bildung, Lernen und Kompetenz im Erwachsenenalter besprochen. Dabei wurden auch Fragen wie "Was sagt die Wissenschaft zum Lernen Erwachsener?" oder "Welche Lerntypen Erwachsener können unterschieden werden?" erörtert. Zudem tauschten sich die teilnehmenden Dozentinnen und Dozenten über die von ihnen in den Veranstaltungen erfolgreich eingesetzten Methoden aus. Auf der Tagesordnung standen außerdem u.a. die aktuellen Änderungen der Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung sowie die Entwicklung des Vergaberechts unterhalb des Schwellenwerts.



Dozentinnen und Dozenten mit der Seminarleitung

Organisation

Einer der Stützpfeiler im Bereich der Organisation ist der **Grundlehrgang**, der 2016 nur einmal durchgeführt werden konnte, in 2017 aber wieder zweimal angeboten wird. Neben der Vermittlung der für Organisatorinnen und Organisatoren wichtigen Grundkenntnisse werden in dem vierwöchigen Lehrgang auch Leistungsnachweise erbracht, die Veranstaltung schließt mit einem **Zertifikat** ab. Besonderes Gewicht erhalten auch die "best practice"-Module, die den Teilnehmenden zeigen, wo und wie Organisation in der täglichen Arbeit angewendet wird.

Besonders viele Seminare - sowohl als Standardangebot als auch als Sonderveranstaltungen - wurden zum **Projektmanagement** durchgeführt. Zahlreiche Teilnehmerinnen und Teilnehmer nahmen anschließend die Möglichkeit in Anspruch, das **Basiszertifikat** der Gesellschaft für Projektmanagement zu erwerben. Ergänzt wird dieser Bereich durch Veranstaltungen zum **Prozessmanagement**.

Schwerpunkt der Tätigkeit im Bereich Organisation war das **Wissensmanagement**. Diese Veranstaltungen wurden erstmals in modularisierter Form angeboten, vier verschiedene Seminartypen kamen zum pilotierten Einsatz. Nachdem alle sechs durchgeführten Veranstaltungen evaluiert waren, konnte als Bilanz festgestellt werden, dass die Module mit einigen kleinen Anpassungen fortgeführt werden können. Neben den zweitägigen Grundseminaren sind spezielle Seminare für Führungsverantwortliche, Aufbau-seminare sowie ein Erfahrungsaustausch geplant, außerdem wird das Angebot quantitativ deutlich ausgeweitet. Zusammen mit den ergänzenden Seminaren „Beitrag zum Wissensmanagement mit Hilfe des Autorentools der BAKöV“ (IT 785) bzw. "Wissen sichern - Systematischer Wissenstransfer bei Personalwechsel" (PE 430) hat die Akademie damit ein umfassendes Angebot.

Personalmanagement

Im November 2016 fand mit der Veranstaltung "**Ausgewählte Fragen zur Organisation und Durchführung der Auswahlverfahren nach § 27 BLV**" erstmals ein Erfahrungsaustausch für Beschäftigte in Personalreferaten statt, die mit der Organisation und Durchführung der Auswahlverfahren befasst sind.



Petra Tillmann (Bundesnetzagentur)

Die Dozentin, Petra Tillmann (Bundesnetzagentur), die auch den Basislehrgang zu diesem Thema durchführt, stand den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch bei dieser Veranstaltung aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen mit der Organisation und Durchführung entsprechender Auswahlverfahren als kompetente Ansprechpartnerin zur Verfügung. Neben einer kurzen Wiederholung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Darstellung der aktuellen Entwicklung in der Rechtsprechung ist sie anschaulich und praxisnah auf alle Fragen der

Teilnehmerinnen und Teilnehmer eingegangen. Die Veranstaltung bot zudem eine Plattform, die in den Behörden bisher gemachten Erfahrungen auszutauschen und zu diskutieren.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Die Nachfrage nach Seminaren auf dem Gebiet der **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** ist seit Jahren hoch. Dem trägt die Bundesakademie durch zahlreiche Angebote an Standardseminaren und Sonderveranstaltungen Rechnung.

Natürlich schlägt sich der Trend der Behörden, mit **Sozialen Medien** zu arbeiten, auch in der Seminaristik nieder. Die Palette reicht von Social Media Grundlagen und in Krisen über Urheberrechte, Newsletter, Leichte Sprache bis zum Schreiben für das Internet, auch als Halbtagsseminare.

Recht und Verwaltung

Grundlagenschulung öffentlicher Dienst für neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF):

Das BAMF meldete zu Beginn des Jahres 2016 einen hohen Schulungsbedarf für seine neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Thema " Rechtliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns " an. Nach einem Aufruf der BAKöV meldeten sich über 200 Bundesbedienstete, die an einer Dozententätigkeit den vorgesehenen dreitägigen Einführungsseminaren beim BAMF interessiert waren. Im Rahmen von zwei Informationsveranstaltungen wurden 50 Dozentinnen und Dozenten für ihre Aufgabe beim BAMF vorbereitet und spezielle Arbeitsunterlagen überlassen. Die Seminarreihe startete im Juli 2016 und fand sehr positive Resonanz bei den Teilnehmenden, die in der Regel über keine oder nur geringe juristische Kenntnisse verfügten.

Im September 2016 wurde die Veranstaltungsreihe, nachdem 15 Veranstaltungen mit gutem Erfolg durchgeführt worden waren, vom BAMF vorübergehend ausgesetzt. Wir hoffen, die Zusammenarbeit mit dem BAMF allerdings 2017 wieder forsetzen zu können.

Aufstiegsfortbildung

Nach § 54 Abs. 2 der Bundeslaufbahnverordnung (BLV) konnten bis zum 31.12.2015 Aufstiegsverfahren nach altem Recht bei der Bundesakademie durchgeführt werden. Einige Behörden haben die Möglichkeit genutzt, den in Frage kommenden Beschäftigten noch im Jahr 2015 den Aufstieg in den höheren Dienst zu ermöglichen. Unter Berücksichtigung der vorgeschriebenen Ausbildungszeiten gemäß BLV wird die BAKöV Aufstiegslehrgänge noch bis 2018 durchführen.

Ein Kernstück der Lehrgänge zur Förderung des Aufstiegs in den höheren Dienst war im Jahr 2016 der 10-wöchige Basislehrgang, der im Februar mit dem Modul „Staats- und Verfassungsrecht; Recht der Europäischen Union“ startete. Neben weiteren Modulen wie „Wirtschaftliches Verwaltungshandeln“ und „Führungskompetenz, Recht des öffentlichen Dienstes“ wurde auch ein Lehrgangsabschnitt „Allgemeines Verwaltungsrecht“



Teilnehmer mit Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Gilbert Gornig (unten rechts) und der Lehrgangsführerin Katharina Ermtraud

angeboten. Herr Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Gilbert Gornig (Philipps-Universität Marburg) brachte den Teilnehmern dieses Rechtsgebiet mit vielen interessanten Praxisbeispielen näher.

Fortbildung zur Informationstechnik

IT-Fortbildung im Jahresvergleich

Themenbereich	Offene Veranstaltungen			Sonderveranstaltungen		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Informationstechnik (IT)	116	110	95	30	23	30

Abbildung 7: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Fortbildung im Bereich Informationstechnik im Jahresvergleich

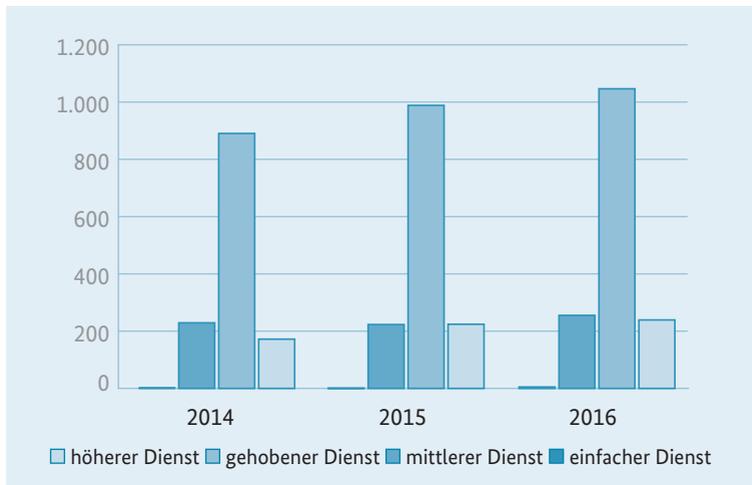


Abbildung 8: Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Bereich Informationstechnik nach Laufbahngruppen im Jahresvergleich

Im Bereich Informationstechnik nahmen 2016 insgesamt 1293 Beschäftigte an Fortbildungsveranstaltungen teil. Eine mögliche Erklärung für den Rückgang der offenen Veranstaltungen könnte die Planungen zur IT-Konsolidierung sein. Bei der IT-Konsolidierung des Bundes soll eine Dienstekonsolidierung bis 2022 und eine Betriebskonsolidierung bis 2025 erfolgen. Da sich derzeit die Bundesbehörden bzgl. der IT in der Umstrukturierung befinden, ist der erforderliche Fortbildungsbedarf in den Behörden nicht genau planbar.

Andererseits scheint der Bedarf an Sonderveranstaltungen zu steigen, mit denen sich die Behörden auf den Veränderungsprozess der IT-Konsolidierung und den veränderten verbleibenden Aufgaben in den zukünftigen Kundenbehörden vorbereiten.

Einzelne Aktivitäten im Bereich der IT-Fortbildung und E-Learning

Behördliche Datenschutzbeauftragte in der Bundesverwaltung

Vor dem Hintergrund der IT-Konsolidierung im Bereich des Bundes und der EU Datenschutz-Grundverordnung (EU DS-GVO), welche im Mai 2016 in Kraft getreten ist und nach einer Übergangszeit von zwei Jahren wirksam sein wird, gewinnt die Arbeit von Datenschutzbeauftragten immer stärkere Bedeutung.

Die Bundesakademie hat in ihren Datenschutzseminaren daher bereits in 2016 einen Ausblick auf dieses neue Regelwerk aufgenommen und in ihrer Ausschreibung der Seminare für 2017 besonderes Augenmerk auf die Inhalte der EU DS-GVO gerichtet.

Das modular aufgebaute Hauptseminar im Bereich des Datenschutzes dient insbesondere dem Zweck, sich bei entsprechendem Interesse als behördlicher Datenschutzbeauftragter (BDSB) zertifizieren zu lassen. Daher werden auch die Zertifizierungsmodalitäten von einer Überarbeitung im Lichte der EU DS-GVO betroffen sein.

Von der Möglichkeit dieser Zertifizierung haben bis Ende 2016 bereits 15 BDSB Gebrauch gemacht.

Fortbildung für IT-Sicherheitsbeauftragte

Die IT-Sicherheitsbeauftragten der Behörden durchlaufen, möglichst vor Aufnahme ihrer Tätigkeit, ein die Rahmenbedingungen erfüllendes Fortbildungsprogramm und besuchen (in der Regel jährliche) Auffrischkurse oder vergleichbare Veranstaltungen bzw. erwerben Zusatzqualifikationen.

Die Bundesakademie bietet in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik seit 2006 eine Fortbildung und Zertifizierung in drei Stufen für IT-Sicherheitsbeauftragte der öffentlichen

Verwaltung an. Bisher haben fast 800 Beschäftigte des Bundes und der Länder dieses Angebot genutzt. Seit 2015 wird das Fortbildungskonzept für Beschäftigte auch direkt in den Ländern angeboten.

Bis Ende 2016 haben insgesamt 252 IT-Sicherheitsbeauftragte der öffentlichen Verwaltung das Basis-Zertifikat erworben, davon sind 151 in der Bundesverwaltung und 101 in Landesverwaltungen tätig.

Alle Teilnehmenden bestätigen die Qualität und Vielseitigkeit der Fortbildung und Zertifizierung, welche dem Profil der Anforderungen an sie in den Behörden entsprechen. Besonders werden auch hier der Erfahrungsaustausch und die Netzwerkbildung hervorgehoben.

Die Fortbildung und Zertifizierung „IT-Sicherheitsbeauftragte –Aufbau“ wurde 2016 im Hinblick auf die aktuellen Aufgaben der IT-Sicherheitsbeauftragten neu entwickelt. Der Aufbaukurs wird stärker als in den vergangenen Jahren an aktuellen Entwicklungen angepasst. Dem Erfahrungsaustausch soll mehr Raum gegeben werden. Im Mittelpunkt des Aufbaukurses stehen die Anforderungen an die Informationssicherheit in der Digitalisierung der Verwaltung und der IT-Konsolidierung. Dazu gehören unter anderem ebenso die Anforderungen an das Outsourcing, wie die Möglichkeiten der Steuerung externer Dienstleister. Die Teilnehmenden werden mit dem modernisierten IT-Grundschutz vertraut gemacht und diskutieren die Migration auf der Grundlage der neuen Standards des BSI sowie dem IT-Grundschutz Kompendium. Das Konzept der Fortbildung und Zertifizierung von „IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung“ wird zurzeit von der Fachhochschule Nord-Westschweiz Olten, der Technischen Fachhochschule Wildau, der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, der Hochschule Furtwangen, der Hochschule Hannover, der Hochschule des Bundes Münster und der Berufsakademie in Gera übernommen. Diese externen Anbieter haben bisher insgesamt 252 Studierende sowie Beschäftigte von Kommunen und Ländern zertifiziert.

Sensibilisierung und IT-Sicherheitsschulung aller Bundesbediensteten

Die Initiative zur Sensibilisierung und IT-Sicherheitsschulung aller Bundesbediensteten der BAKöV, die seit 7 Jahren angeboten wird, unterstützt das Ziel, die Qualität der Informationssicherheit in der Bundesverwaltung zu erhöhen.

Zur Unterstützung von Sensibilisierungskampagnen in den Behörden wurden Rahmenverträge geschlossen. Neben Gefährdungen und Bedrohungen wurde der Beitrag jedes Beschäftigten zur Informationssicherheit in der Bundesverwaltung nachhaltig deutlich gemacht.

Insgesamt wurden von 2010 bis heute in 150 Behörden Projekte zur Sensibilisierung von Führungskräften und IT-Fachleuten durchgeführt. Allein 80 % der Obersten Bundesbehörden und ebenso unter anderen die Deutsche Rentenversicherung Bund, die Bundesnetzagentur, verschiedene Hauptzollämter und die Bundesfinanzdirektionen haben das Angebot genutzt. Im Rahmen der Durchführung der Seminare „Informationssicherheit am Arbeitsplatz“ haben zum Projektende in der gesamten Bundesverwaltung über 88.000 Bundesbedienstete teilgenommen.

Der „Bundes-Informationen-Sicherheits-Schein“ (BISS) wurde bisher von ca. 11.000 Bediensteten erfolgreich erworben.

Die Vielzahl der Angebote Live-Hacking-Veranstaltung, Plakatserien, Comics, Trickfilme, Lernwelten, Lernspiele etc., erreichbar über einen zentralen Werkzeugkasten, haben zum Erfolg und zur Nachhaltigkeit der Maßnahmen beigetragen.

Die Angebote der BAKöV und des BSI mit dem Ziel der Herstellung eines Verständnisses von sicherheitsbewusstem Handeln an jedem Arbeitsplatz werden auch in 2018 durch einen neuen Rahmenvertrag fortgesetzt. 2014 bis 2016 haben von den oben erwähnten 150 Bundesbehörden 51 Behörden Projekte zur Sensibilisierung auf Selbstzahlerbasis in Angriff genommen. Weitere Interessenten werden erwartet. Dies zeigt, dass das Thema mittlerweile ein fester Bestandteil in der behördeneigenen Fortbildung darstellt.

Über die Rahmenverträge der BAKöV konnten die Bundesländer auch in 2016 wieder "Live Hacking"-Veranstaltungen abrufen. Die Mittel hierfür wurden vom IT-Planungsrat bereitgestellt.

An den 32 Veranstaltungen, die die Länder in 2016 bis ins Frühjahr 2017 durchführten, nahmen insgesamt 9.685 Beschäftigte aus Ländern und Kommunen teil, denen in diesem Rahmen die Risiken bei der Nutzung der Informationstechnik im beruflichen, wie im privaten Umfeld nahegebracht wurden.

Die zentralen Angebote der BAKöV für Behörden des Bundes, der Länder und Kommunen in einem Werkzeugkasten auf der Lernplattform wurden erweitert und aktualisiert. Dabei wurden neben den Themen vom Basismodul „Sicherer Arbeitsplatz“ die „Sicherheit bei mobiler IT“, „Social Engineering“ und „Social Media“ aufgenommen.

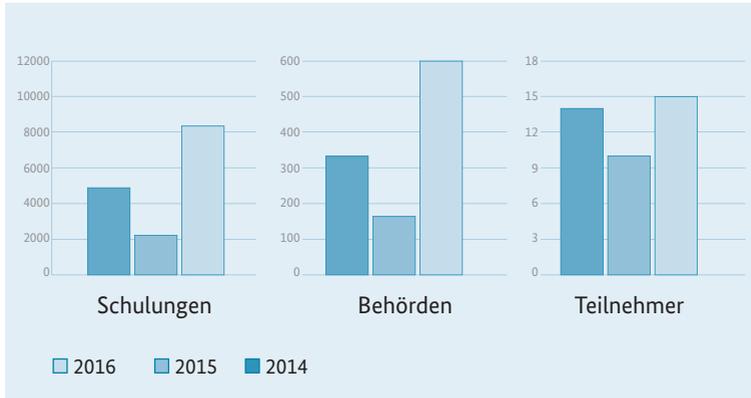


Abbildung 9: Anzahl an Schulungen, Behörden und Teilnehmerinnen und Teilnehmern im Bereich IT-Sensibilisierung im Jahresvergleich (Der Rückgang in 2015 könnte durch fehlende Haushaltsmittel bei den Behörden begründet sein.)

Insgesamt hat sich die Sensibilisierungskampagne der BAKöV als Standard bei Bund, Länder und Kommunen etabliert. Auch aus der Industrie kommen zunehmend Anfragen, weil es keine vergleichbare Kampagne für unterschiedliche Organisationseinheiten gibt.

Fortbildung im Bereich der Informationstechnik

Um über kurzfristig auftretende Neuerungen oder Änderungen in der IT, auch vor dem Hintergrund der IT-Konsolidierung und der Digitalisierung der Bundesverwaltung, zeitnah informieren zu können, wurden Workshopreihen für bestimmte Zielgruppen mit feststehenden JAP-Nummern eingerichtet. Unter den nachfolgenden genannten JAP-Nummern können Beschäftigte in der IT gezielt nach passenden Zusatzangeboten der BAKöV in IFOS Bund suchen.

Es bestehen Angebote für folgende Zielgruppen:

- IT-Sicherheitsbeauftragte (SO 506) - drei Zusatzveranstaltungen in 2016
- Datenschützer (SO 522) - eine Zusatzveranstaltung in 2016
- IT-Beschaffer (SO 570) - drei Zusatzveranstaltungen in 2016
- Beschäftigte im IT-Bereich (SO 560) - fünf Zusatzveranstaltungen in 2016

Die Workshopreihen werden in 2017 ausgebaut und fortgesetzt.

IT-Projektmanagement

Die Bundesakademie hat ihr Angebot zum IT-Projektmanagement um ein Seminar „Fachübergreifende Kommunikation in IT-Projekten“ erweitert. Sie hat damit Berichte aus vielen fachübergreifend zusammengesetzten Projektgruppen aufgegriffen, nach denen sowohl unterschiedliche Terminologien als auch Arbeitsweisen häufig zu Reibungsverlusten und erhöhten Zeitaufwänden führen. Das zu verhindern, soll dieses zweitägige Seminar helfen, das zum einen kommunikationswissenschaftliche Grundlagen vermittelt, diese jedoch jeweils eng in den Kontext von typischen Situationen aus IT-Projekten stellt.

E-Learning

Die Bundesakademie hat ein Lernprogramm zum V-Modell XT Bund (Vorgehensmodell für die Durchführung von IT-Projekten in der Bundesverwaltung) herausgegeben. Dabei handelt es sich erstmalig um ein Programm, das geeignet ist, eine bestehende Präsenzveranstaltung inhaltlich vollständig zu ersetzen. Nicht zuletzt Beschäftigte, die sich im Rahmen der Digitalisierung der Verwaltung für eine mobile Arbeitsform entschieden haben, können damit jetzt auch ihre Fortbildung mobil gestalten.

Das Lernprogramm ist in sechs Module unterteilt und erfordert eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von etwa vier Stunden. Sämtliche Module sind so aufgebaut, dass sie in überschaubare Einheiten von etwa 20 Minuten Lerndauer unterteilt werden können. Die Beschäftigten sind

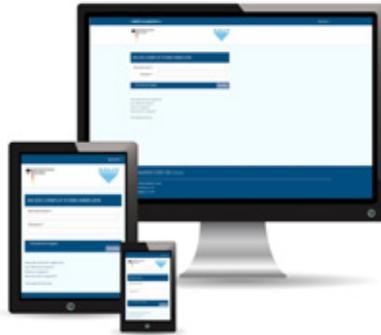
damit flexibel hinsichtlich ihrer Lern- und Arbeitszeiten und können ihr Lerntempo an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen. Darüber hinaus ermöglichen ihnen im Lernprogramm implementierte Prüfungsaufgaben eine Überprüfung des Lernfortschritts.

BAköV-Lernplattform - jetzt auch mobil

Im Dezember 2016 wurde das Update BAKöV-Lernplattform durchgeführt. Mit der neuen Version „ILIAS 5.1.12“ wurde ein vollständig überarbeitetes Oberflächenlayout eingeführt, das nicht nur auf Desktop-Computern, sondern Dank des sog. „Responsive Designs“ auch auf Tablets und Smartphones lauffähig ist.

Auf der Startseite der Lernplattform (www.lernplattform-bakoev.bund.de) sind jetzt alle 23 Behörden, die einen Mandanten auf der Lernplattform für Fortbildungszwecke nutzen, alphabetisch nach Behördenkürzel sortiert mit Behördenlogo bzw.

Bildwortmarke auf Kacheln im Stil von Visitenkarten dargestellt. Durch Anklicken der jeweiligen Visitenkarte gelangen Benutzer/innen dann zum gewünschten Mandanten.



Fortbildung im europäischen und internationalen Bereich

In 2016 nahmen insgesamt 961 Beschäftigte an Fortbildungen zur Erhöhung der EU- und internationalen Kompetenzen teil. Die Mehrzahl der Teilnehmenden entfiel auf den Bereich der Europa-Qualifikation mit 603 Teilnehmenden, im Bereich Internationale Qualifikationen waren 147 Teilnehmende und im Bereich interkulturelle Kompetenz waren 211 Teilnehmende zu verzeichnen. 526 Interessierte besuchten zusätzliche acht Vortragsveranstaltungen in Kooperation mit dem Bundesministerium der Finanzen.

Fortbildung im europäischen und internationalen Bereich im Jahresvergleich

Themenbereich	Offene Veranstaltungen			Sonderveranstaltungen		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Europa Qualifikation (EU)	45	41	45	0	2	2
Interkulturelle Kompetenzen (IK)	0	6	11	0	0	5
Internationale Qualifikation (IN)	14	8	9	0	4	0

Abbildung 10: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Fortbildung im europäischen und internationalen Bereich im Jahresvergleich

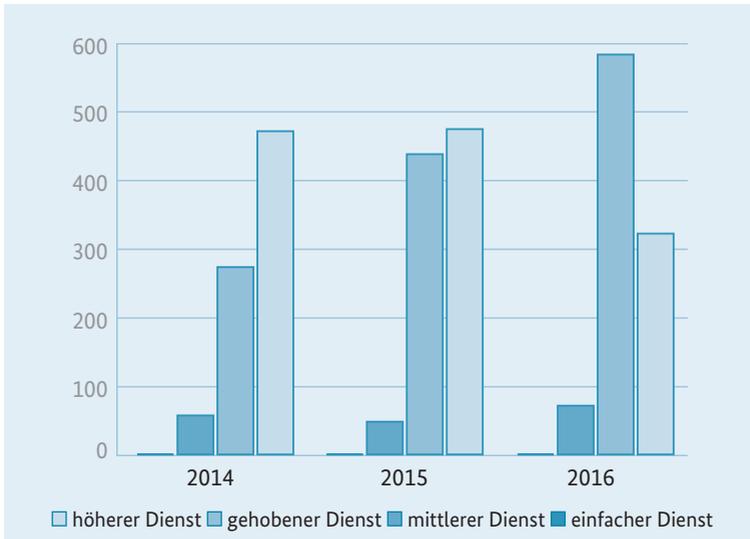


Abbildung 11: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Bereich der Fortbildung im europäischen und internationalen Bereich nach Laufbahnen im Jahresvergleich

EU-Kompetenzen

Basisseminare und Grundlagenwissen

Aufgaben der öffentlichen Verwaltung mit EU-Bezug haben sich nach Abschluss des Vertrags von Lissabon auf hohem Niveau verstetigt. Die überwiegende Zahl der Rechtsakte und das hieraus resultierende Verwaltungshandeln setzten daher entsprechende Kompetenzen der Beschäftigte voraus, sowohl mit Blick auf EU Basis- wie Fachwissen als auch auf Verhaltens- und Verhandlungskompetenzen. Dies umfasst Kenntnisse der Gesetzgebungs- und Entscheidungsprozesse, Basiswissen der Verfasstheit der EU, ihrer Organe und Institutionen sowie relevanter Politikbereiche und ausgewählter, aktueller Fachthemen. Die Bundesakademie trägt dieser Entwicklung durch ihr umfangreiches Schulungsangebot Rechnung.

Zahlreiche Seminare wurden angeboten zu „Die EU – ihre Institutionen, ihre Rechtsordnung und der Binnenmarkt“, hierbei unter den Aspekten Rechtssetzungsverfahren und Institutionen der politisch-ökonomischen Union. Ausgewählte Seminare widmeten sich dem Rechtssetzungsverfahren nach dem Vertrag von Lissabon und dabei insbesondere den delegier-

ten Rechtsakten und Durchführungsrechtsakten (Komitologie-Verfahren). Auch 2016 wurde ein Erfahrungsaustausch zu diesen beiden Rechtsinstrumenten durchgeführt, der den Teilnehmerinnen und Teilnehmern die Gelegenheit bot, sich über ihre praktischen Erfahrungen auszutauschen.

Das Seminarangebot zur Umsetzung von EU-Recht in nationales Recht vermittelte Kenntnisse der typischen Probleme und einschlägigen Verfahren bei der technischen und rechtlichen Umsetzung sowie der Bedeutung des Vertragsverletzungsverfahrens als Steuerungsinstrument der Kommission und deren Folgen (Zwangsgelder). Den perspektivischen Fragen des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Kontext der EU-Strategie 2020, der Bedeutung von Strukturfonds, der Kohäsionspolitik und Lissabon-Strategie war ein eigenes Spezialseminar gewidmet.

„Sprechfähig in Brüssel – Verfassen und Formulierung und Abstimmung von Weisungen für den AStV“ – diese Schulung in Kooperation mit dem Auswärtigen Amt widmet sich Fragen und Praxistipps der Weisungsgebung. Hintergrundwissen (auch zu „Clear Writing“), Abläufe der Entscheidungsfindung auf nationaler Ebene („Berliner Rahmenbedingungen“) sowie in der STÄV und im Ausschuss der Ständigen Vertreter wurden seitens mehrerer Verwaltungspraktiker authentisch vermittelt.

Wie in den Vorjahren wurden Studienwochen im Rahmen der Seminarreihe „Organe und Aufgaben der EU – Gespräche mit Vertretern von EU-Institutionen in Brüssel“ durchgeführt. Diese Angebote, für Beschäftigte mit EU-Vorkenntnissen, dienen der Verbesserung des Verständnisses, der Arbeitsweise der EU und ihrer Organe und Institutionen. Verschiedene Seminare wurden zum Thema „Erfolgreich Verhandeln in der EU“ durchgeführt, in denen Praktiker aus der Verwaltung gemeinsam mit freiberuflichen Dozenten in die Besonderheiten der Thematik einführten. Die Teilnehmenden simulierten anhand realer Beispiele Ratsarbeitsgruppen.

Erneut angeboten wurde das Seminar „Arbeiten bei der EU“. Es erläutert dienst- und personalrechtliche Rahmenbedingungen einer Verwendung als Abgeordnete(r) Nationale(r) Sachverständige(r) bei der Europäischen Kommission, fachliche wie personale Voraussetzungen, und bietet einen Systemvergleich zwischen nationaler und EU-Verwaltung sowie der jeweiligen Arbeitsweise sowie einen interkulturellen Exkurs. Zielgruppe sind Interessenten, Bewerber/-innen sowie bereits ausgewählte Kandidaten/-innen.

Aus aktuellem Anlass wurde das Seminar – zur Einschätzung der politischen Entwicklung in Großbritannien – „Großbritannien nach dem Referendum“ durchgeführt. Folgeveranstaltungen nach dem britischen Referendum sind für 2017 vorgesehen. So ist bereits für den 10 März 2017 die erste Folgeveranstaltung "Der Brexit - der Antrag ist gestellt und nun?" terminiert.

EU Spezial: Hoch aktuelles Fachwissen - Vom Brexit und der Bankenunion über TTIP bis zur Migration und Asyl

Zur Vertiefung fachlicher Kenntnisse zu verschiedenen Politikfeldern der EU sowie zur Behandlung von Themen hoher Aktualität auf der EU-Agenda diente die Seminarreihe „EU Spezial“, die Fachseminare zu verschiedenen Themen auf der EU-Agenda und im aktuellen Diskurs aktuell anbietet.

Gemäß der andauernden Aktualität seit der **Banken- und Finanzkrise der EU** sowie der Schuldenkrise und Diskussion um einen möglichen „Grexit“ wurde erneut das Thema der haushalts-, finanz-, währungs- und wirtschaftspolitischen Fragestellungen in mehreren Spezial-Seminaren aufgenommen und nach den ersten Seminaren in 2015 in Follow-Up-Schulungen weiterentwickelt. Die Seminare waren angereichert um Aspekte wie den Brexit (Zeitpunkt war kurz nach dem Referendum im UK) sowie dessen mögliche wirtschafts- und währungspolitische Folgen sowie um die vieldiskutierte Geldpolitik und Rolle der Europäischen Zentralbank.

Zu einem weiteren hoch aktuellen Themenkomplexes mit Blick auf die Flüchtlingskrise wurde ein Spezialseminar zu **Migration und Asyl** angeboten, das Fachwissen sowohl zu Arbeits- wie Asyl-Migration vermittelte. Zentrale Aspekte der Schulung waren die Migrations-Agenda der EU, Hintergründe und Entwicklungen sowie ein Überblick über eine Vielzahl der politischen und gesetzlichen Maßnahmen, vor allem des letzten und vorletzten Jahres, auf nationaler und auf EU-Ebene, auch mit Blick auf die sicherheitspolitischen Maßnahmen. Erläutert wurden ebenfalls Aspekte globaler Migrationsbewegungen und Fluchtursachen.

Den Kerninhalten der **EU-Grundrechte-Charta** und ihrem Anwendungs- und Geltungsbereich widmet sich ein EU-Spezialseminar. Inhalte waren ebenfalls das Verhältnis der Charta zu weiteren Abkommen wie der Europäischen Menschenrechtskonvention sowie die Abgrenzung der in diesen Verträgen verbrieften Rechten zu den in unserer nationalen Verfassung

verbrieften Grundrechten. Anhand aktueller Beispiele und Case Law des Bundesverfassungsgerichts sowie des Europäischen Gerichtshofes wurde die Thematik vertieft.

Das komplexe Thema des vorgesehenen transatlantischen Freihandelsabkommen (**TTIP**) stand im Fokus eines weiteren „EU Spezial-Seminars“ über Entstehung, Hintergründe, wirtschafts- und handelspolitische Auswirkungen sowie den Stand der Verhandlungen auf nationaler wie auf EU-Ebene. Thema waren weiterhin Eckpunkte und wesentliche Regelungen sowie Kontroversen und Kritikpunkte des Vertrags-Entwurfs.

Wie im Vorjahr stand auch die **EU-Datenschutznovellierung** mit Follow-Up-Seminaren zu den bereits im Vorjahr durchgeführten Schulungen zu dem Reformpaket auf dem Programm der Reihe „EU Spezial“.

Kooperationen mit EU-Mitgliedsstaaten

Schwerpunkte der Kooperation mit einzelnen Mitgliedstaaten der EU waren auch in 2016 die deutsch-französische, die deutsch-polnische und die deutsch-tschechische Zusammenarbeit.

Im Rahmen ihrer langjährigen bilateralen deutsch-französischen Kooperation hat die BAKöV in Zusammenarbeit mit dem französischen Innenministerium wieder ein Seminar zur französischen Zentral- und Territorialverwaltung in Paris und Rouen angeboten. Auch in 2017 soll das Seminar wieder angeboten werden. Gefördert wird das Verständnis um die Unterschiede des Zentralismus auf der französischen und des Föderalismus auf der deutschen Seite. Eine besondere Bereicherung sowohl für die Teilnehmenden als auch für die französischen Gastgeber ist die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, nämlich Bedienstete aus Bund und Länder, die einen regen Erfahrungsaustausch fördert.

Ebenfalls fortgesetzt wurden die deutsch-polnischen und die deutsch-tschechischen Kooperationen. Hierzu fanden je ein Seminar für deutsche Bedienstete bei der „Staatlichen Hochschule für öffentliche Verwaltung (KSAP)“ in Warschau und dem „Institut für öffentliche Verwaltung“ in Prag zu aktuellen staatlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in Polen und Tschechien statt. Eingeschlossen war jeweils ein

Erfahrungsaustausch mit entsprechenden Counterparts. Zur Vorbereitung auf die Seminare fanden interkulturelle Trainings statt.

Weitergeführt wurden die Angebote zur Vorbereitung auf die jeweils aktuelle EU-Ratspräsidentschaft im jeweiligen Mitgliedsstaat, der den Vorsitz im Rat innehat. So fanden „Study-Tours“ in Kooperation mit Partnereinrichtungen in der Slowakischen Republik und auf Malta statt, zu denen auch Gastteilnehmer/-innen aus Österreich eingeladen waren.

Fortbildung im internationalen Bereich/ Interkulturelle Kompetenzen

Internationale Kompetenzen

Auch in 2016 führte die BAKöV wie in den Vorjahren Basis- und Aufbau-Seminare zur Erhöhung der internationalen Kompetenzen durch. Hierbei wurden die Grundlagen des Völkerrechts sowie der gemischten Verträge ebenso vermittelt wie auch Aufbau und Arbeitsweise der VN und weiterer internationaler Organisationen vorgestellt.

Weitere Schwerpunkte waren die internationalen Beziehungen an sich sowie interkulturelles Lernen und Förderung der Verhandlungs- und Verhaltenskompetenz.

Die letztgenannte Seminarreihe dient dem Ziel, sich mit Unterschieden in Verwaltung, Staatssystem, Kommunikation, Verhalten und Verhandlungsgewohnheiten vertraut zu machen, um situationsadäquates Verhalten sowie Strategien für gelungene Verhandlungsführung und Zusammenarbeit zu entwickeln und umsetzen zu können.

Der Themenkomplex Interkulturelles Lernen ist aufgeteilt in zwei Hauptaspekte: länderspezifisches Wissen (Polen, Tschechische Republik) sowie themenbezogenes Wissen (Islam, China) - weitere Informationen siehe Abschnitt „Interkulturelle Kompetenzen“.

Ein weiteres Thema befasste sich mit der Möglichkeit internationaler Verwendungen. Hierzu fanden in Berlin, Wien und Genf die Seminare „Fortbildung für Aufgaben im internationalen Bereich“ sowie Fachgespräche bei internationalen Institutionen statt, die die Rolle der VN und OSCE – hier hatte Deutschland 2016 den Vorsitz inne - sowie Deutschlands in den VN, Karrierewege und rechtliche Grundlagen einer internationalen Verwendung zum Gegenstand hatten.

Auch langjährige strategische Fortbildungs-Partnerschaften und bilaterale Kooperationsprojekte wurden in Form von Seminaren und Studienwochen in Kooperation mit bzw. für ausgewählte Partnerländer fortgesetzt.

2016 wurde die Kompetenzvermittlung zu völkerrechtlichen Verträgen sowie deren Aushandlung im Seminar „Völkerrechtliche Verträge“ mit einer Veranstaltung durchgeführt, wobei die Dozierenden aus den bei Abschluss, Gestaltung sowie Umsetzung völkerrechtlicher Verträge involvierten Ressorts plastisch das Wissen über völkerrechtliche und innerstaatliche Grundlagen des Abschlusses völkerrechtlicher Verträge sowie zur Vertragsgestaltung vermittelten.

In Verhandlungsseminaren wurden wie in den Vorjahren für Bedienstete mit sehr guten Englisch-Kenntnissen Situationen multilateraler Verhandlungen simuliert, u.a. am Beispiel einer Verhandlungssituation im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen.

Interkulturelle Kompetenzen

Zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz in der Bundesverwaltung hat die BAKöV eine konzeptionelle Neuorientierung vorgenommen, um die Bedeutung von interkultureller Kompetenz als Schlüsselqualifikation von Beschäftigten in der Bundesverwaltung zu unterstreichen. Dieses Angebot im Rahmen eines umfassenden Fortbildungskonzepts für alle Verwaltungsbereiche geht über das bisherige Angebot hinaus, das sich im Schwerpunkt auf die Vermittlung interkultureller Kompetenz bei Verhandlungsführung (auf EU- und internationaler Ebene) sowie auf Länderkunde und themenspezifische Fortbildung konzentriert.

Die Neuausrichtung setzt sich zum Ziel, Rechtssicherheit, kulturelle Selbstsicherheit und Handlungssicherheit zu schaffen. Bedarfsgerecht und je nach Zielgruppe können Behörden für ihre individuelle und behörden-eigene Sensibilisierungsinitiative verschiedene Module kombinieren. Die Bundesakademie leistet hiermit einen Beitrag, die Mitarbeiter/-innen der öffentlichen Verwaltung auf die Herausforderungen vorzubereiten, die sich ihnen durch die Integration von Flüchtlingen als einer der zentralen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung stellt, die sich darüber hinaus aber auch in einem zunehmend durch kulturelle Pluralität geprägten dienstlichen Umfeld ergeben.

Neue Seminarreihe „Grundschulung Interkulturelle Kompetenz“

Sensibilisierung, Differenzierung, kulturelle Selbstvergewisserung – um diese Begriffe drehen sich die Grundschulungen zur interkulturellen Qualifizierung, die die Bundesakademie im Rahmen ihres Konzepts zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz in der Bundesverwaltung entwickelt hat. Wie erkenne ich die interkulturelle Dimension in Kommunikation, Arbeitsbeziehungen und Verhandlungen? Welche Kulturmerkmale sind die wesentlichen? Wie setze ich Erkenntnisse gezielt zur Problemlösung und Vermeidung von kulturellen Fehlzuschreibungen oder Attributierung ein?

Hierzu haben im Rahmen der Pilotierungsphase des Projekts die ersten Seminare an den Standorten Bonn wie Berlin stattgefunden, sowohl als Tages- wie Zwei-Tages-Schulungen. Kennzeichnend ist u.a. die stark induktive Herangehensweise, theoretische Ansätze, Modelle und Tools werden anhand von Fallbeispielen und im Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden „heruntergebrochen“.

Neue Seminarreihe „IK Spezial“

Das Gesamtangebot umfasst ebenfalls eine Themenreihe „IK Spezial“. Diese Spezial-Schulungen widmen sich spezifischen inhaltlichen Fragestellungen oder spezifischen Kulturkreisen.

Unter diesen neu konzipierten Schulungen wurde u.a. (und aufgrund der Nachfrage) mehrfach ein Seminar „Deutschland als multireligiöser Staat?“ durchgeführt, das sich mit Fragen des Verhältnisses von Staat und Religion, den zugrundeliegenden grundgesetzlichen / rechtlichen Grundlagen sowie mit Religionsfreiheit, Neutralität, Laizismus und Parität beschäftigt. Zum Programm gehören darüber hinaus die Behandlung aktueller Konfliktfälle sowie das oftmals zugrundeliegende rechtliche Spannungsfeld.

Entsprechend der Neukonzeption werden auch spezifische Kulturkreise in Spezialseminaren abgedeckt. In diesem Zusammenhang wurde eine Schulung zu islamisch geprägten Staaten angeboten, die sowohl interkulturelles Grundwissen und Grundsensibilisierung wie vertieftes länderspezifisches Wissen und Umgang mit Counterparts aus dem genannten Kulturkreis auf-

gelegt. Bestandteil war ein Exkurs zum Themenkomplex Islam / Auslegung des Islam und der Wirkmächtigkeit bestimmter Wahrnehmungen, hier zur externen Wahrnehmung des Islam im Spannungsfeld von Kultur, Tradition und Religion.

Länderspezifische Angebote

Darüber hinaus wurde eine themen- und länderspezifische Bandbreite von Seminaren zum Training von Kooperations- und Verhandlungskompetenzen im internationalen Bereich mit dem Ziel der Optimierung von Kooperationsgeschick und Verhandlungsführung auf EU- wie auf internationalem Parkett angeboten. Kontinuierlich erweitert wurde das gut nachgefragte Angebot zu länderspezifischer Wissensvermittlung inklusive Verhaltens- und Verhandlungstraining, hier für das Thema Islamische Staaten und die Region China.

Dazu zählte ein Seminar zu deutsch-russischen Beziehungen, zu „Kommunizieren, Kooperieren und verhandeln mit bestimmten Counterparts“ und zu Herausforderungen bei Verhandlungen mit Ansprechpartnern und Counterparts aus der Russischen Föderation mit einem Verwaltungspraktiker und externem Dozenten.

China war 2016 von besonderem Interesse. So wurden Inhouse-Seminare für mehrere Ressorts durchgeführt im Hinblick auf den G 20-Vorsitz Chinas in 2016 und den Vorsitz Deutschlands in der G 20-Gruppe ab Herbst 2016.

Beratung der Behörden und Vortragsreihe in den Ressorts

Zusätzlich und vermehrt wurde Beratung der Behörden angeboten, vor allem durch eine Vortragsreihe zur Zielsetzung und den inhaltlichen Schwerpunkten des neuen IK-Konzeptes und der neuen Seminarreihen, die in einer Vielzahl von Behörden sowohl am Standort Berlin wie am Standort Bonn durchgeführt wurde. Weiterhin steht die Bundesakademie bei Fragen des Bedarfs einer Behörde, bei der Zusammenstellung einzelner Module im Sinne einer umfassenden Sensibilisierungsinitiative sowie der Auswahl eines passenden Seminaryps für eine besondere Zielgruppe dem jeweiligen Bedarfsträger beratend zur Seite.

Dozentengewinnung und Aufbau von Dozentenpools

Zur Umsetzung des Konzeptes – auch mit Blick auf die angestrebte Ausweitung „in die Fläche“ ist der Aufbau von Dozentenpools sowie die Gewinnung einer ausreichenden Anzahl von Expertinnen und Experten unerlässlich. Dies umfasst sowohl die Gewinnung und Erprobung von Dozenten und Dozentinnen für die Grundschulungen wie für Spezialseminare sowie für Exkurse zu bestimmten Aspekten. In die Auswahl kommen sowohl externe Anbieter wie Verwaltungspraktikerinnen und -praktiker. Dieser Prozess wird im Rahmen der in 2016 gestarteten Pilotierungsphase des Projektes durchgeführt und in 2017 fortgeführt, um der Bundesverwaltung eine flächendeckende „Einsatzbreite“ und Anzahl an Experten und Expertinnen für verschiedenste Aspekte zur Verfügung stellen zu können.

Führungsfortbildung

Die sich in allen Lebensbereichen vollziehenden mannigfaltigen Veränderungen sind insbesondere durch die Begriffe Globalisierung, Digitalisierung und demografischer Wandel gekennzeichnet.

Damit einhergehen erhebliche Veränderungen im Arbeitsumfeld, in der Arbeitsorganisation sowie in den Arbeitsprozessen der öffentlichen Verwaltung.

Darauf muss die Konzeption der Führungskräftefortbildung angepasst bzw. daraufhin weiterentwickelt werden.

Führungsfortbildung im Jahresvergleich

Themenbereich	Offene Veranstaltungen			Sonderveranstaltungen		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Führung (FÜ)	94	91	88	88	144	188

Abbildung 12: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Führungsfortbildung im Jahresvergleich

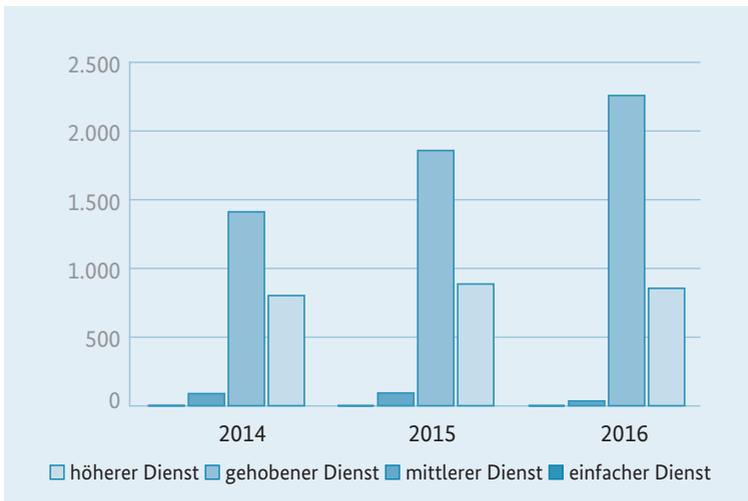


Abbildung 13: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Bereich der Führungsfortbildung nach Laufbahnen im Jahresvergleich

Die Bundesakademie bietet eine systematische, aufeinander aufbauende Führungsfortbildung an. Die Angebotspalette an Fortbildungsmaßnahmen trägt den Aspekten von Diversity (insbesondere Alter, Geschlecht, Bildung, Herkunft) sowie den unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründen der Führungskräfte Rechnung. Dabei wird grundsätzlich unterschieden zwischen Nachwuchsführungskräften, Führungskräften mit längerer Führungserfahrung sowie oberen und obersten Führungskräften an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung.

Zur besseren Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels sind flexiblere Gestaltungen der Arbeitsprozesse, Arbeitsabläufe und Arbeitszeiten (Stichworte: Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege, Telearbeit, Mobiles Arbeiten) eingeführt worden.

Dazu gehört auch die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden, ein mittlerweile zentraler Aspekt der Führungsverantwortung.

Ab 2016 neu in das Programmangebot aufgenommen wurden deshalb „Gesund und wertschätzend führen im demografischen Wandel“, „Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege“ sowie „Generationsübergreifende Führung – Neue Herausforderungen“.

Auch im Jahr 2016 wurden darüber hinaus zahlreiche Fortbildungsmaßnahmen zu praktisch allen inhaltlich relevanten Führungsthemen durchgeführt. Dafür steht beispielhaft die bewährte dreiteilige Basisfortbildung für Nachwuchsführungskräfte „Führung kompakt“. Im dritten Teil dieses Seminars, der insbesondere dem Erfahrungsaustausch dient, haben die Teilnehmenden nunmehr zusätzlich (fakultativ) die Möglichkeit, sich über ein oder mehrere Fachthemen (z.B. rechtlicher Art) mit einer Expertin/einem Experten auszutauschen.

Das sechstägige, zweimodulige Seminar „Perspektive Führung: Grundlagen und Orientierung“ soll potenziellen Nachwuchsführungskräften die umfangreichen und komplexen Anforderungen an Führungskräfte deutlich machen sowie insbesondere Gelegenheit bieten, sich im Wege der Selbstreflexion über die eigenen Potenziale, Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten bewusst zu werden.

Dieser Seminartyp wurde 2016 auch verstärkt von den Behörden als Sonderveranstaltung nachgefragt, wobei die konkrete Durchführung auf die jeweiligen Bedürfnisse der Behörden angepasst wurde.

Seit 2013 ist das Seminar „Führen über räumliche Distanz“ in das Seminarprogramm aufgenommen worden. 2016 bildeten die Inhalte dieses Seminartypes einen Schwerpunkt zahlreicher, auf den jeweiligen Behördenschwerpunkt orientierter maßgeschneiderter Sonderveranstaltungen.

Der objektive Bedarf an Fortbildung für obere und oberste Führungskräfte manifestierte sich 2016 wiederum in der Durchführung spezieller Workshops, in denen Erfahrungsaustausche im Vordergrund stehen.

Ferner bietet die Bundesakademie Seminare zur Führung von Führungskräften, Steuerung von Veränderungsprozessen, zu Leadership als Führungsprinzip in der öffentlichen Verwaltung. Die jeweils zweitägigen Veranstaltungen sind geeignet, Führungskräfte höherer Ebenen in ihrer Verantwortung für eine strategische Steuerung und eine vorausschauende und motivierende Personalführung zu unterstützen.

Begleitend zu den Seminarangeboten wurden spezielle Erfahrungsaustauschrunden für unterschiedliche Hierarchieebenen und Funktionsträger organisiert und moderiert und damit der Transfer aktuell relevanter Themen in die Praxis ermöglicht.

- Die Bundesanstalt für Wasserbau war Gastgeberin des Präsidentenforums 2016, das vom 02. bis 03. Mai in Karlsruhe stattfand. Als zentrale Veranstaltung für die Präsidentinnen und Präsidenten größerer Behörden und Anstalten des Bundes bot das Forum unter Leitung des BAKöV-Präsidenten, Herrn Dr. Alexander Eisvogel, ein breites Spektrum an aktuellen Themen.

Im Fokus standen hier insbesondere die Themen: Interkulturelle Kompetenz in der öffentlichen Verwaltung, die IT-Konsolidierung sowie die nachhaltige Personalentwicklung in der Bundesverwaltung. Die Veranstaltung wurde von den rd. 30 teilnehmenden Behördenleiterinnen und -leitern für einen eingehenden informellen Meinungs- und Erfahrungsaustausch zu aktuellen Fragen der öffentlichen Verwaltung genutzt.

- Im April 2016 trafen sich auf der Insel Vilm auf Einladung des Bundesamt für Naturschutz die Leitungen der Zentralabteilungen größerer nachgeordneter Behörden und Anstalten zu ihrer jährlich stattfindenden informellen Erfahrungsaustauschrunde. In diesem Gesprächskreis tauschte man sich zu zentralen Themen und Herausforderungen, denen sich die Bundesverwaltung im Rahmen des demografischen Wandels und der Digitalisierung der Verwaltung in den nächsten Jahren zu stellen hat, aus. Daneben wurden aktuelle Probleme der Zentralabteilungen aus den Bereichen des Dienst- und Tarifrechts, des Haushalts und der Organisation erörtert. Über best practice Beispiele erhielten die Teilnehmenden aufschlussreiche Einblicke in Maßnahmen anderer Behörden.
- Auch im Jahr 2016 trafen sich unter Leitung der BAKöV die Personalentwicklerinnen und Personalentwickler der obersten Bundesbehörden im Arbeitskreis-Personalentwicklung. Im Rahmen dieses Erfahrungsaustausches wurde über die aktuellen Entwicklungen in der Bundesverwaltung informiert und deren Konsequenzen für die Personalentwicklung diskutiert. Konkrete, bereits laufende sowie geplante Maßnahmen und Projekte wurden dabei vorgestellt.

Verhaltensfortbildung

Verhaltensfortbildung im Jahresvergleich

Themenbereiche		Offene Veranstaltungen			Sonderveranstaltungen		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
Verhaltensfortbildung	Kommunikation und Kooperation (KO)	115	95	124	167	172	206
	Selbstentwicklung (SE)	39	35	39	58	48	44
Summe		154	130	163	225	220	250

Abbildung 14: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Verhaltensfortbildung im Jahresvergleich

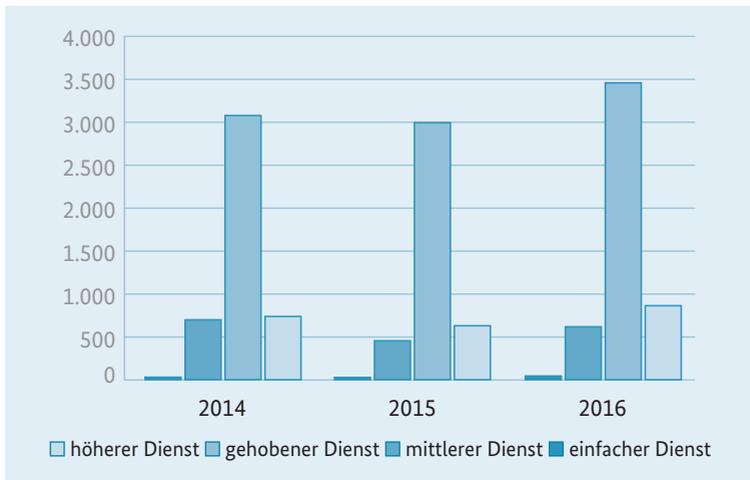


Abbildung 15: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Bereich der Verhaltensfortbildung nach Laufbahnen im Jahresvergleich

Im Hinblick auf die fortschreitende Arbeitsverdichtung und veränderte Rahmenbedingungen werden ein optimales Zeitmanagement sowie eine effektive Arbeitsorganisation immer wichtiger. Dies gilt nicht zuletzt vor dem Hintergrund einer möglichst effektiven Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege. Um dem Adressatenkreis der Teilzeitbeschäftigten unter diesem Aspekt noch besser gerecht werden zu können, wurden auch 2016 ausgewählte Seminare halbtägig an zentralen Standorten (Berlin, Brühl, Bonn) durchgeführt.

Die für alle Beschäftigten angebotenen, bewährten und nach wie vor stark nachgefragten Programme in den Bereichen „Kommunikation und Kooperation“ und „Selbstentwicklung“ – insbesondere auch in Form von Fortbildungsmaßnahmen zu den Themen Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Argumentationstechniken, Konfliktmanagement, Gesundheitsförderung und Stressprävention und kreative Problemlösungen – wurden auch im Jahr 2016 erfolgreich fortgesetzt.

Ein wesentlicher Aspekt erfolgreicher Führung und wertschätzender Zusammenarbeit ist ein überzeugendes und zum jeweiligen beruflichen Kontext passendes Auftreten der Mitarbeitenden. Neu im Angebot der BAKöV ist deshalb das zweitägige Seminar „Stimm- und Sprechtraining“. Den Teilnehmenden werden hier theoretische Grundlagen einschließlich der Körpersprache vermittelt, um diese im Rahmen von Übungen für die berufliche Praxis einzustudieren.

Darüber hinaus wurde 2016 im Teilbereich „Gesundheit“ das Seminar „Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) – BEM-Gespräche führen“ um einen Workshop ergänzt. Dieser stellt eine Plattform für einen eintägigen Erfahrungsaustausch zum Thema BEM zur Verfügung. Dort können – insoweit auch unter Einsatz der Methode der kollegialen Beratung – Probleme aus der Praxis erörtert und neue Lösungsansätze entwickelt werden.

Nicht zuletzt durch das 2016 ergänzend im Rahmen zur Verfügung stehender Haushaltsmittel geschaffene Angebot von 11 zusätzlichen Veranstaltungen im Themenfeld „Kommunikation und Kooperation“ konnte hier gegenüber 2015 ein Anstieg der Teilnehmendenzahlen (ca. 25 %) verzeichnet werden, was eindrucksvoll die anhaltend hohe Nachfrage nach Seminaren aus dem Bereich der Verhaltensfortbildung dokumentiert.

Personalentwicklung

Personalentwicklung im Jahresvergleich

Themenbereich	Offene Veranstaltungen			Sonderveranstaltungen		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Personalentwicklung (PE)	10	16	8	11	9	7

Abbildung 16: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Personalentwicklung im Jahresvergleich

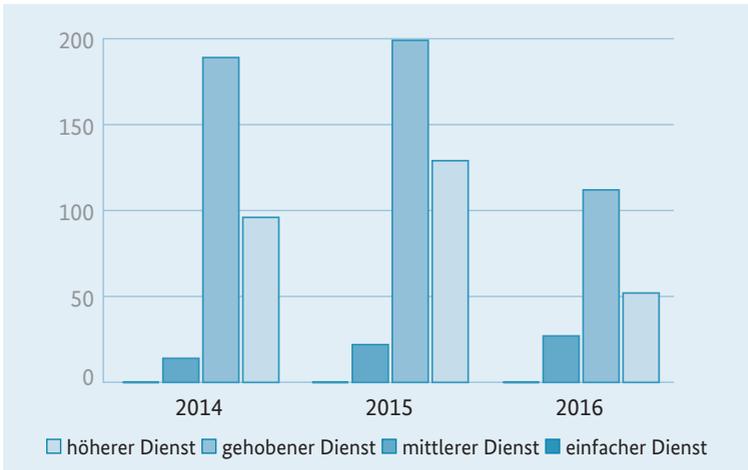


Abbildung 17: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Bereich der Personalentwicklung nach Laufbahnen im Jahresvergleich

Die Entwicklung eines ganzheitlichen integrierten Personalmanagements, das die vielfältigen und sich mit den Lebensjahren verändernden Kompetenz- und Motivierungspotenziale der Beschäftigten identifiziert und fördert sowie zugleich den Erhalt und die Förderung ihrer individuellen Beschäftigungsfähigkeit im Blick hat, ist für eine moderne Personalentwicklung unabdingbar.

Dabei müssen die Rahmenbedingungen und die Ziele der Organisationen in die Überlegungen einbezogen und transparent gemacht werden, damit eine der jeweiligen Situation adäquate Personalentwicklung umgesetzt werden kann.

Neben der Unterstützung der Behörden bei der Erarbeitung, Umsetzung, Evaluierung und Fortschreibung von Personalentwicklungskonzepten bzw. einzelnen Personalentwicklungsinstrumenten, der Konzeption und Durchführung von Sonderveranstaltungen und der Förderung eines intensiven Erfahrungsaustausches durch die BAKöV, wurde auch 2016 ein breites Angebot an Seminaren und Workshops für Personalentwicklerinnen und Personalentwickler eröffnet.

Durch eine vermehrte Einbindung konkreter Beispiele aus den Behörden der Teilnehmenden und Gastvorträge konnte der Praxisbezug noch intensiviert werden.

Neben dem Basisseminar "Grundlagen der Personalentwicklung" führte der hohe Bedarf an Neueinstellungen bzw. die hohe Zahl an Personalwechseln zu einer verstärkten Nachfrage nach speziellen Fortbildungsveranstaltungen im Bereich der Personalauswahl, der Qualifizierung von Auswahlkommissionen sowie der Optimierung von Personalauswahlverfahren.

Einhergehend mit Neueinstellungen/Personalwechseln wird die Sicherstellung des Wissenstransfers in diesem Kontext für die Personalentwicklung von immer stärkerer Bedeutung.

Nachdem 2016 diese Thematik noch in die jeweiligen PE-Fortbildungsangebote integriert war, wird ab 2017 hierzu ein spezielles Seminar „Wissen sichern – Systematischer Wissenstransfer bei Personalwechsel“ in das Programm der BAKöV aufgenommen.

Beratung / Behördenunterstützung

Auch im Jahr 2016 war die Behördenberatung ein wesentlicher Bestandteil unserer Tätigkeit.

Dabei stand die Beratung im Zusammenhang mit der Konzeption und Durchführung von Sonderveranstaltungen im Fokus. Diese Fortbildungsmaßnahmen wurden jeweils maßgeschneidert auf die besondere Situation, die Rahmenbedingungen (z.B. Dienstvereinbarungen, PE- und Fortbildungskonzepte, Leitbilder usw.) und Zielvorgaben in der jeweiligen Organisation angepasst oder neu entwickelt. Dabei konnte die BAKÖV eine zeitnahe, effektive und praxisbezogene Realisierung des entsprechenden Qualifizierungsbedarfs gewährleisten. Dies gilt im Hinblick auf die Inhalte, die zeitliche Dauer und das Format der Veranstaltungen.

Teilweise sind diese Sonderveranstaltungen, wie zum Beispiel „Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Pflege für Führungskräfte“ auch in das offene Jahresprogramm 2016 aufgenommen worden.

Aufgrund der Einbindung in viele Projekte der Bundesverwaltung, der Mitarbeit in verschiedenen Arbeitsgruppen, der intensiven Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Behörden sowie regelmäßigen Rückkopplungen mit unseren Trainerinnen und Trainern, die für die Verwaltung und die Wirtschaft tätig sind, konnten wir bei der Behördenberatung auch neue Impulse und Anregungen für die Fortbildung und Personalentwicklung geben.

Die anhaltend hohe Nachfrage seitens der Behörden führte dabei 2016 zu einem deutlichen Zuwachs an Sonderveranstaltungen.

Coaching

Coaching im Jahresvergleich

Themenbereiche	2014	2015	2016
Einzelcoaching insgesamt	108	130	147
davon Redecoaching/ Medientraining	13	10	12
davon Fachcoaching	0	0	3
Teamcoaching	88	124	149
coachgestützte Situationsanalyse	0	0	8
Mediation	0	10	9
Summe	196	264	313

Abbildung 18: Zahl der Coachingmaßnahmen im Jahresvergleich

Einzelcoaching	weiblich			männlich		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Teilnehmer/-innen nach Geschlecht	71	86	91	37	44	56

Abbildung 19: Verteilung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Einzelcoachingmaßnahmen nach Geschlechtszugehörigkeit im Jahresvergleich

Die Verteilung der Teilnehmenden an Einzelcoachings zeigt, dass ca. zwei Drittel weibliche Beschäftigte und ein Drittel männliche Beschäftigte Coachings in Anspruch genommen haben.

Das Coachingzentrum der BAKÖV ist der zentrale Ansprechpartner für alle Coachinganfragen der Bundesverwaltung. Hierzu steht ein Pool von ca. 160 erfahrenen Coaches bundesweit zur Verfügung. 2016 wurde der Coachpool in einigen Themenfeldern sowie regional geringfügig erweitert. Wie schon im Jahr 2015 kam es auch 2016 aufgrund einer sorgfältigen Klärung der Ziele mit den Coachees und der Auswahl einer/eines geeignete(n) Coaches

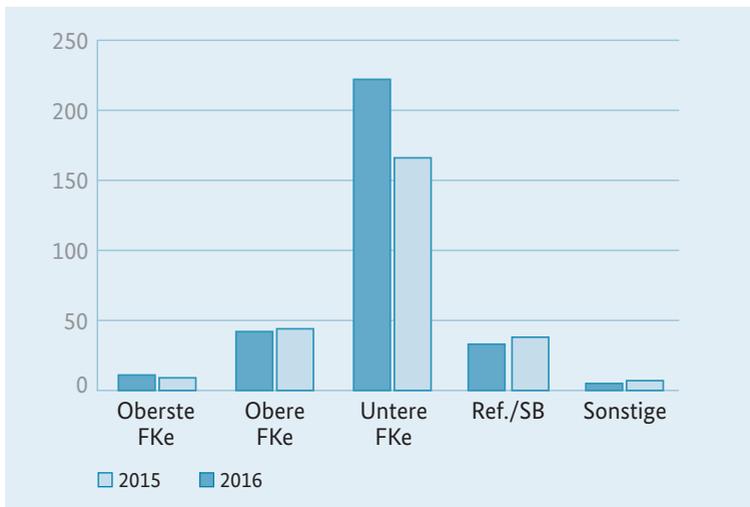
in rund 95% der vermittelten Coachings zu einem guten „Matching“ zwischen Coachee und Coach.

Schwerpunkt der Tätigkeit des Coachingzentrums war es 2016, den weiter steigenden Coachingbedarf der Bundesbehörden zeitnah, zuverlässig und effektiv unter Wahrung der gebotenen Vertraulichkeit zu erfüllen.

Die Anzahl der Coachingmaßnahmen ist im Jahr 2016 um weitere 18,2 % gestiegen. Dies gilt, obwohl die Finanzierung der Coachingmaßnahmen seit September 2015 wieder ausschließlich durch die Behörden selbst erfolgt (Ausnahme: Mediationen werden seit 2016 von der BAKöV finanziert).

Im Jahr 2016 hat das Coachingzentrum insgesamt 147 Einzelcoachings vermittelt, davon 12 Redecoachings/Medientrainings und 3 Fachcoachings. Darüber hinaus gab es 149 Teams (mit insgesamt ca. 1.322 Teilnehmenden), die ein Coaching mit Unterstützung des Coachingzentrums durchgeführt haben. Im Vorfeld von Teamcoachings werden bei besonders komplexen Situationen auch coachgestützte Situationsanalysen durchgeführt. 2016 wurde dieses Format seitens des Coachingzentrums bei 8 Maßnahmen empfohlen und durchgeführt. Zum Angebot „Mediation - Konflikte konstruktiv ansprechen und lösen“ wurden 9 Mediationen vermittelt.

Übersicht der Zielgruppen der Coachingmaßnahmen 2016



Die Übersicht der Zielgruppen zeigt, dass 2016 im Wesentlichen die untere Führungsebene, d.h. insgesamt 222 Referatsleiter/-innen in den Bundesministerien und Sach- oder Fachgebietsleitungen in den Geschäftsbereichsbehörden Coachingmaßnahmen (Einzel-, Team- oder Redecoachings/Medientrainings) genutzt hat.

Zudem nahmen 11 oberste Führungskräfte (z.B. Staatssekretäre, Präsidenten oder Behördenleitungen einschließlich Stellvertretung) und 42 obere Führungskräfte (Abteilungsleiter/-innen aus den Ministerien, Sachbereichs- und Gruppenleiter/-innen in den Geschäftsbereichsbehörden) das Angebot des Coachingzentrums in Anspruch. Auch 38 Referenten/-innen und Sachbearbeiter sowie Personalräte und Gleichstellungsbeauftragte haben Coachingmaßnahmen durchgeführt.

Die Anlässe und Fragestellungen aus dem Bereich der **Einzelcoachings** waren - wie in der Vergangenheit - im Wesentlichen herausfordernde Führungssituationen (Reflexion des eigenen Führungsstils und der eigenen Wirkung, Umgang mit hoher Arbeitsbelastung und unterschiedlich motivierten und leistungsstarken Mitarbeitenden, Konflikte im Team oder mit Vorgesetzten sowie Reaktionen auf Organisationsveränderungen etc.). Auch Fragen zum Umgang mit der eigenen Gesundheit, Burn-Out-Prophylaxe und Überlastung standen im Mittelpunkt von Coachinganfragen. Viele „neu bestellte“ Führungskräfte nutzten das Angebot ihrer Behörde, sich direkt zu Beginn ihrer Führungstätigkeit durch ein Einzelcoaching begleiten zu lassen, um die Weichen für die eigene Positionierung und Weiterentwicklung zu stellen und mögliche Fallstricke frühzeitig zu erkennen. Auch Teilzeitbeschäftigte „in Doppelspitze“ haben in Einzelcoachings, die teilweise in gemeinsamen Stunden mit einem/r Coach durchgeführt wurden, notwendige und hilfreiche Klärungen ihrer Führungsrollen vornehmen können.

Das Angebot der gezielten Vorbereitung auf besondere Redesituationen sowie Medientrainings wurde insbesondere von obersten und oberen Führungskräften genutzt.

In den **Teamcoachings** standen 2016 wieder Teambuilding- und Teamentwicklungsmaßnahmen im Fokus der Zielsetzungen. Der Umgang mit Changeprozessen und die damit verbundenen Personalwechsel und fachlichen Neuausrichtungen und Veränderungen im Team wurden sehr häufig als Thema genannt. Die Verbesserung der Kommunikation und Kooperation im Team sowie die Lösung besonders konfliktreicher Situationen im Team waren ebenfalls häufige Themen in den Coachings. Bei verhärteten Kon-

flikten wurden Mediationen durchgeführt, um den Konfliktparteien mittels eines strukturierten Verfahrens den Weg zu einer sinnvollen und für alle Beteiligten tragfähigen Lösung zu ebnet. Die Feedbacks unserer Coachees zeigen, dass der zukunfts- und lösungsorientierte Fokus im Mediationsprozess den Parteien hilft, mit der Unterstützung eines/r allparteilich agierenden Mediators/-in nach vorne zu schauen und wieder besser miteinander zu kommunizieren.

Wie in den Jahren zuvor haben auch im Jahr 2016 einige Behörden ihren Führungskräften flächendeckend Einzelcoachings angeboten, um möglichst vielen – insbesondere jüngeren – Führungskräften die Gelegenheit zu geben, sich mit den neuen Anforderungen auseinanderzusetzen. Behörden, die aufgrund neuer Aufgaben einen hohen Personalzuwachs erfahren haben, wurden durch das Coachingzentrum beraten, welche Coachingformate für die Führungskräfte einschließlich ihrer Teams sinnvoll zum Einsatz kommen können. Das Coachingzentrum begleitet diese Prozesse in den Behörden sehr intensiv, teilweise durch das Führen der sog. Anlass- und Zielklärungsgespräche (Auftragsvorklärung) mit den Mitarbeitenden vor Ort, um den Coachingbedarf so bedarfsgerecht wie möglich zu erfüllen.

Anfang Juni 2016 fand die jährliche **Coachkonferenz** statt. Das Coachingzentrum ist im regelmäßigen Kontakt mit den Coaches und hat sich im Rahmen der 6. Coachkonferenz intensiv zu aktuellen Themen mit Coachingbezug ausgetauscht. Ziel ist eine kontinuierliche Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Coachingangebots. Zunächst wurde das Jahr 2015 bilanziert und ein Ausblick über die kommenden Aktivitäten gegeben. Anschließend stellte sich das Coachingzentrum den Fragen der Coaches zur Vergabepaxis, Evaluation von Coachings und den Rahmenbedingungen der Coachingverfahren.





Veranstaltungen und Kongresse

Akademiegespräch: Herausforderung Migration - Ausgewählte Aspekte aus wissenschaftlicher Perspektive mit Blick auf Verwaltung und Ökonomie



Informationsveranstaltung am 28. Januar 2016 im Bundesinnenministerium Bonn

Vor dem Hintergrund der aktuellen flüchtlingspolitischen Herausforderungen wurde den rund 60 Teilnehmerinnen und Teilnehmern in der eintägigen Informationsveranstaltung Basiswissen zu dem aktuellen Stand der Migrationsforschung,

des Asyl- und Migrationsrechts sowie zu den ökonomischen Aspekten der Thematik vermittelt.

Der Präsident der Bundakademie betonte in seiner Eröffnungsansprache unter anderem, dass die Bewältigung der weltweiten Migration über Staatsgrenzen hinweg eine der großen Aufgaben unserer Zeit sei. Die

Auswirkungen der Zuwanderung habe inzwischen auch die Arbeitswelt von vielen der Anwesenden aus den verschiedenen Bundesressorts und Behörden erreicht. Seitens der Bundesakademie sei deshalb frühzeitig entschieden worden, die Thematik zeitnah auch in ihr Fortbildungsangebot einfließen zu lassen.

Akademiegespräch: Management und Governance von Projekten vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Herausforderungen

Für Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger der Ressorts und Behördenleitungen, die - als Auftraggeber, Projektponsor oder Mitglied im Lenkungsausschuss - Verantwortung für den Erfolg von komplexen Projekten gegenüber der Ressortleitung haben, fand vom 19. bis 20. Mai 2016 ein Akademiegespräch in Form eines Symposiums in Weimar statt.



Die zunehmende Komplexität politischer Herausforderungen wie Flüchtlingskrise, Digitale Agenda, Energiewende, Modernisierung der Infrastruktur macht auch die Projekte zur Bewältigung der Herausforderungen komplexer und risikoreicher. Führungskräfte haben auf unterschiedliche Weise maßgeblich Einfluss auf den Projekterfolg. Als Auftraggeber, Projektponsor oder Mitglied im Lenkungsausschuss initiieren sie Projekte, gestalten die Rahmenbedingungen für professionelles Projektmanage-

ment, kontrollieren den Projektverlauf und verantworten den Erfolg gegenüber der Politik. Sie geben Orientierung, sind Eskalationsinstanz und treffen Entscheidungen, die den Projekterfolg beeinflussen. Im Zentrum dieser Tagung stand die Frage, wie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger ihrer Projektverantwortung gerecht werden können. Dazu wurden moderne Konzepte für das Management und die Governance komplexer Projekte beleuchtet und Praxiserfahrungen bei deren Einsatz vermittelt.

Akademiegespräch: Inklusion-Barierefreiheit - Partizipation - Der Beitrag der Bundesbehörden-

Anlässlich der Novellierung des Behindertengleichstellungsgesetzes fand am 25. April 2016 das Akademiegespräch „Inklusion- Barrierefreiheit - Partizipation - Der Beitrag der Bundesbehörden“ in Berlin statt. Führungskräfte, Personalverantwortliche in Bundesbehörden,



Vertrauenspersonen für die schwerbehinderten Menschen, Personalratsmitglieder, Gleichstellungsbeauftragte sowie deren Vertreterinnen waren dazu eingeladen. Ziel war es über aktuelle Entwicklungen zu berichten sowie die Teilnehmenden für die Belange von Menschen mit Behinderungen zu sensibilisieren. Die Parlamentarische Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales Gabriele Lösekrug-Möller richtete ein Grußwort an die rund 80 Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Ziele erreichen! Erfolgreich Netzwerken! Fachtagung „Brühler Gleichstellungstage 2016“ „Gemeinsam stark - Networking für Gleichstellungsbeauftragte“



Vom 29. Juni bis 1. Juli 2016 fanden bereits zum achten Mal die „Brühler Gleichstellungstage“ statt. Unter dem Motto „Gemeinsam stark – Networking für Gleichstellungsbeauftragte“ kamen rund 250 Gleichstellungsbeauftragte aus allen Ressorts, obersten Bundesgerichten und dem nachgeordneten Bereich zusammen. Die diesjährige Veranstaltung wurde von dem Gedanken getragen, dass nur gut informierte und vernetzte Gleichstellungsbeauftragte die nötige Basis haben, ihr Amt erfolgreich auszuüben. Diese Aspekte wurden nicht nur im na-

tionalen, sondern über den Tellerrand hinaus im internationalen Kontext betrachtet.

Besondere politische Bedeutung erhielt die Tagung durch die Eröffnungsreden des Staatssekretärs im Bundesministerium des Innern Hans-Georg Engelke und der Parlamentarischen Staatssekretärin im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) Elke Ferner sowie des Grußwortes der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Manuela Schwesig.



Jahrestagung für behördliche Datenschutzbeauftragte in der Bundesverwaltung

Auf die Datenschutzbeauftragten in der Bundesverwaltung kommen neue Herausforderungen zu, die großen Themen lauten u. a.: IT-Konsolidierung des Bundes und die nationale Umsetzung der EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DS-GVO). Vom 03. bis 04.11.2016 trafen sich in Brühl rund 100 behördliche Datenschutzbeauftragte zur - mittlerweile zum 3. Mal stattfindenden - Jahrestagung der behördlichen Datenschutzbeauftragten des Bundes, um sich über aktuelle Entwicklungen zu informieren und auszutauschen.



Dieses Format, mit dem im Bereich der IT-Sicherheit bereits sehr gute Erfahrungen gemacht worden sind, ergänzt das Fortbildungs- und Zertifizierungsangebot der BAKöV im Bereich des Datenschutzes und wird in zunehmendem Maße angenommen. Die Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit, Frau Voßhoff, hat es sich daher nicht nehmen lassen, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer per Videobotschaft zu begrüßen.



Deutsch-französisches Qualifizierungsprogramm „Master of European Governance and Administration (MEGA)“

Der Studiengang Master of European Governance and Administration, MEGA, ist Teil der deutsch-französischen Regierungszusammenarbeit und wird als Gemeinschaftsprojekt von der Bundesakademie sowie auf französischer Seite von der École nationale d'administration, ENA, getragen. MEGA dient der Vorbereitung auf europäische und internationale Aufgaben und richtet sich vor allem an qualifizierte Führungsnachwuchskräfte der öffentlichen Verwaltung sowie z.T. auch privater Institutionen.

Seit 2012 findet das bilinguale Studium berufsbegleitend über die Dauer von zwei Jahren statt und ist dadurch mit Familie und Beruf besser vereinbar als ein Vollzeitstudium. Die Präsenzzeiten umfassen das Eröffnungsseminar, vier je zweiwöchige Präsenzmodule und ein neunwöchiges Praktikum im jeweiligen Partnerland (Deutschland bzw. Frankreich) oder in einer EU-Institution.

Das MEGA-Studium schließt mit einem gemeinsamen Masterdiplom (joint degree) der beteiligten Universitäten ab. Dies sind die Universität Potsdam, die Humboldt-Universität zu Berlin, die Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer sowie die Universität Paris I – Sorbonne.

Die ersten positiven Erfahrungen mit dem berufsbegleitenden Format wurden durch den bis Ende 2016 laufenden Studiengang MEGA 8 (2015 - 2016) bestätigt. Die entsendenden Stellen speziell der deutschen und französischen Verwaltung schätzen das anspruchsvolle Niveau von MEGA sowie den hohen Nutzen der Praktika und der neuen grenzübergreifenden Arbeitskontakte.



Die Absolventinnen und Absolventen von MEGA 8 haben ihre Masterdiplome Anfang Februar 2017 in einer Feierstunde im BMI in Berlin aus den Händen von Herrn Staatssekretär Engelke und seiner französischen Amtskollegin, Frau Soulay, erhalten. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurden auch der nächste Studiengang MEGA 9 (2017 – 2018) eröffnet und seine Teilnehmerinnen und Teilnehmer begrüßt.

Jährliches Treffen internationaler Fortbildungsakademien deutschsprachiger Länder 2016 in Belgien

Vom 11. bis 13. Mai fand das jährliche "D.A.CH-Treffen" statt, das XXIV. Gemeinschaftsseminar deutschsprachiger Länder. Als diesjähriger Ausrichter lud das Ministerium der Deutschsprachigen Gemeinschaft Belgiens unter dem Motto „Kommunikation über Weiterbildung“ zu Vorträgen und Diskussionen über Kommunikations- und Informationsmanagement, Wissenstransfer und Qualitätssicherung nach Eupen (Sitz der Deutschsprachigen Gemeinschaft - DG) und Aachen ein. Der stellvertretende Generalsekretär Leonhard Neycken (Personalentwicklung) leitete das mehrtägige Programm.

DISPA-Treffen

Die Leitungen der Schulen und Institute für öffentliche Verwaltung aus den EU-Mitgliedsstaaten (DISPA) treffen sich halbjährlich zu Sitzungen in Ländern, die zu diesem Zeitpunkt den EU-Vorsitz innehaben. Die BAKöV nahm regelmäßig an diesen Treffen teil.

Berliner EU-Gespräche 2016

Vortragsreihe der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung in Zusammenarbeit mit der Europaabteilung des Bundesministeriums der Finanzen -
Fortgeführt wurde in 2016 die europapolitische Vortragsreihe im BMF.

Da die Aktualität der Europathemen im Vordergrund steht, werden etwa monatlich Einladungen zu dieser internen Vortragsreihe mit anschließender Gesprächsrunde verschickt. Zu Beginn einer EU-Ratspräsidentschaft sprechen traditionell der Botschafter des jeweiligen Landes - im Januar

2016 war es die Botschafterin der Niederlande. Weiterhin referierte Prof. Dr. Wolfgang Wessels, Universität zu Köln, zum Thema „Der Europäische Rat als Schlüsselinstitution“.

Über „Aktuelle Fragen zum EU-Haushalt“ sprach die stellvertretende Leiterin der Europaabteilung im BMF, Mdgin Eva-Maria Meyer, gefolgt von einem Vortrag über die „Aktuelle Rechtsprechung zur EU-Charta der Grundrechte“ seitens des Generaldirektors beim EuGH, Prof. Dr. Rüdiger Stotz. „Die EU zwischen Integration und Desintegration“ stand im Mittelpunkt der Rede von Prof. Dr. Hartmut Kaelble, Humboldt Universität im Juli.

Beim nächsten Vortrag von Dr. Nicolai von Ondarza, Stiftung Wissenschaft und Politik, ging es um „Großbritanniens Zukunft in Europa“ nach dem Brexit.

Den Abschluss der Reihe bildete im Dezember ein Vortrag des ehemaligen Leiters des ARD-Brüssel-Büros, Herrn Wolf Dieter Krauses unter dem Titel „Europa kommunizieren“.

Die Vortragsreihe wird in 2017 fortgesetzt.

4. Zukunftskongress Staat & Verwaltung



E. Burgraf (BMI), M. Elschner (BAKöV), Staatssekretär im BMI K. Vitt, Dr. I. von Stumm (BMI)

Die BAKöV war am 21. und 22. Juni 2016 in Berlin mit einem Stand vertreten und präsentierte Fortbildungsangebote für Kompetenzen in der öffentlichen Verwaltung für eine moderne und digitale Zukunft. In zahlreichen Gesprächen wurde dargelegt, wie Angebote z.B. Digitale Verwaltung in der Praxis, Sensibilisierung IT-Sicherheit, Zertifizierung IT-Sicherheitsbeauftragte und Datenschutzbeauftragte, Projektmanagement, Changemanagement, Personalentwicklung und Wissensmanagement bei der Umsetzung der E-Government-Initiative sinnvoll und nützlich sind.



Organisation und Ressourcen

Haushalt

2016 standen der BAKöV für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben

3,7 Mio. €

an operativen Mitteln zur Verfügung.

Sonderseminare, die exklusiv für eine bestimmte Institution oder einen Verbund mehrerer Institutionen durchgeführt werden, werden nicht aus den Mitteln der BAKöV, sondern aus eigenen Mitteln der betroffenen Institutionen finanziert.

Organisation, Personal



Die BAKöV ist ein organisatorisch verselbständigter Teil des Bundesministeriums des Innern und wird von einem Präsidenten geleitet.

Sie gliedert sich in sechs Lehrgruppen. Der Aufgabenbereich der Lehrgruppe 1 umfasst die Bearbeitung von Grundsatz- und Querschnittangelegenheiten, den Lehrgruppen 2 bis 5 obliegen in erster Linie die Konzeption der Fortbildungsveranstaltungen, die Programmgestaltung sowie die Begleitung und Auswertung der Seminare. Die Lehrgruppe 6 ist verantwortlich für die Beratung zu individuellen Coachingmaßnahmen, die auch von ihr begleitet werden.

Im Dezember 2016 waren bei der BAKöV insgesamt 52 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.

Dozentinnen und Dozenten

Bei der Erfüllung ihres Fortbildungs-, Qualifizierungs- und Beratungsauftrags arbeitet die BAKöV eng mit Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft zusammen. Dabei beschäftigt sie selbst keine Dozentinnen und Dozenten, sondern setzt fast ausschließlich Gastdozentinnen und –dozenten ein. Ein Kreis qualifizierter Dozentinnen und Dozenten steht ihr zu jedem Themenbereich zur Verfügung. Der Kreis wird ständig nach hohen Qualitätsanforderungen aktualisiert.

Besonders erfreulich ist, dass im Jahr 2016 insgesamt 368 Dozentinnen und Dozenten für die BAKöV tätig waren. Das sind 40 mehr als noch im Vorjahr.

Daneben umfasst der Coachpool des Coachingzentrums rund 160 Coachs, von denen knapp die Hälfte auch als Dozentin bzw. Dozent für die BAKöV tätig ist.

	Beschäftigte aus der öffentlichen Verwaltung und der Gerichtsbarkeit	Beschäftigte aus dem Universitätsbereich	Freiberuflich Tätige und Angestellte der Privatwirtschaft
2014	160	16	183
2015	178	13	137
2016	192	17	159

Abbildung 20: Dozentinnen und Dozenten nach Beschäftigungsverhältnis im Jahresvergleich

Dabei werden je nach Themenbereich überwiegend oder ausschließlich entweder Verwaltungsangehörige oder freiberuflich Tätige bzw. Angestellte der Privatwirtschaft eingesetzt. Je enger der Verwaltungsbezug des Themenbereichs ist, desto mehr überwiegen naturgemäß die Beschäftigten aus der öffentlichen Verwaltung. Besonders deutlich zeigt sich dies in den Themenbereichen Haushalt, Personalmanagement, Recht und Verwaltung sowie Europa Qualifikation. Auf der anderen Seite sind in den weniger verwaltungsspezifischen Themenbereichen wie Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Kooperation, Selbstentwicklung, Informationstechnik sowie Führung fast ausschließlich Dozentinnen und Dozenten tätig, die nicht der Verwaltung angehören.

Gerade in den Bereichen mit engem Verwaltungsbezug sucht die Bundesakademie ständig nach neuen Dozentinnen und Dozenten aus der Verwaltung. Der Einsatz kann ganztägig oder aber auch auf einige Stunden begrenzt sein. Die BAKöV bietet im Rahmen der Methodik- / Didaktik-Schulungen Unterstützung bei der Vorbereitung auf eine Dozententätigkeit.

Informationen finden Sie auf www.bakoev.bund.de/dozenten.

Wenn Sie Interesse an einer Tätigkeit bei der Bundesakademie haben, wenden Sie sich bitte an: poststelle@bakoev.bund.de.

Standorte und Anschriften

Die BAKöV hat ihren Hauptsitz in Brühl bei Köln, eine Außenstelle in Berlin im Bundeshaus sowie ein Gästehaus in Zeuthen und eine Seminarstätte in Boppard.

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern Willy-Brandt-Straße 1 50321 Brühl	Tel.: 0228/ 99 629 - 0 Fax: 0228/ 99 629 - 5100 poststelle@bakoev.bund.de
Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern Außenstelle Bundeshaus Berlin Bundesallee 216-218 10719 Berlin	Tel.: 030/ 18 681 - 14100 Fax: 030/ 18 681 - 4110 Servicezentrum.berlin@bakoev.bund.de
Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern Gästehaus Zeuthen Seestraße 85 15738 Zeuthen	Tel.: 033762 / 4501 - 30 Gh.zeuthen@bva.bund.de
Haus Boppard der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern Rheinallee 23/24 56154 Boppard	Tel.: 06742 / 8715 - 0 Fax: 06742 / 8715 - 499 boppard@bakoev.bund.de

Verteilung der Veranstaltungen auf die drei Hauptstandorte

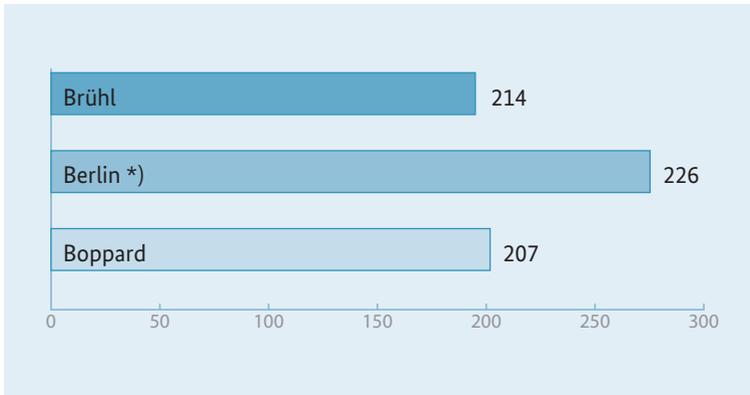


Abbildung 21: Verteilung der Veranstaltungen auf die drei Hauptstandorte im Jahre 2016
*) 2016: Bundestag, Bundeshaus und Zeuthen



Gästehaus Zeuthen

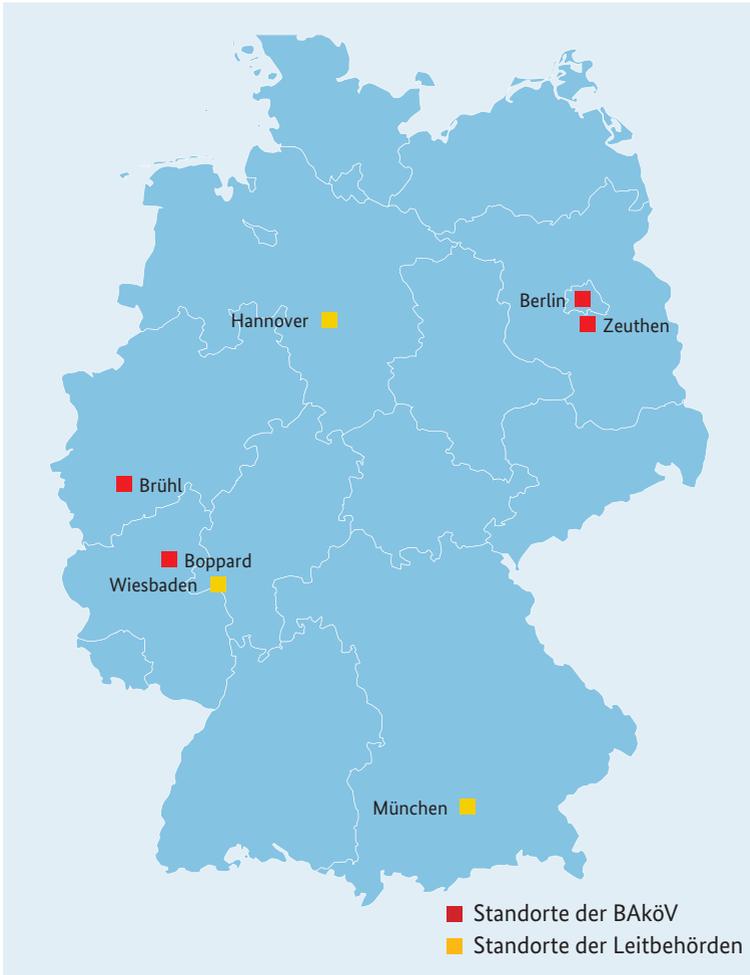
Sonderveranstaltungen und Coaching

Die BAKöV bietet bei Bedarf neben den im Jahresprogramm veröffentlichten Fortbildungsveranstaltungen, die bundesweit oder regional begrenzt angeboten werden, auch Sonderveranstaltungen an, die exklusiv für eine Institution oder einen Verbund mehrerer Institutionen durchgeführt werden.

Coachingmaßnahmen finden regelmäßig unmittelbar vor Ort, d.h. bundesweit am jeweiligen Behördensitz, statt.

Dezentrale Fortbildung

Die BAKöV bietet Fortbildungsveranstaltungen nicht nur an den drei Orten Brühl, Berlin und Boppard an, sondern auch bei so genannten Leitbehörden in Hannover, Wiesbaden und München. Dort wird im Auftrag der BAKöV dezentrale Fortbildung organisiert und durchgeführt. Im Einzugsgebiet dieser drei Städte sind relativ viele Bundesbehörden angesiedelt und in einem Fortbildungsverbund zusammengeschlossen. So können die Anreisewege möglichst kurz gehalten werden.





Beirat und Wissenschaftlicher Ausschuss

Beirat und Wissenschaftlicher Ausschuss

Arnd Becker²⁾	Covestro Deutschland AG
Günther Benz²⁾	Leiter der Zentralabteilung im Bundesministerium für Bildung und Forschung
Dr. Helmut Fogt	Beigeordneter beim Deutscher Städtetag
Prof. Dr. Hans Hofmann¹⁾	Leiter der Zentralabteilung im Bundesministerium des Innern
Prof. Dr. Helmut Krcmar²⁾	Technische Universität München
Harald Kuhne	Leiter der Zentralabteilung im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Dr. Petra Michaelis-Merzbach²⁾	Leiterin der Abteilung I in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport Berlin
Prof. Dr. Sibylle Peters²⁾	ehemalig Universität Magdeburg
Prof. Dr. Marga Pröhl²⁾	European Institute of Public Administration (EIPA)

Willi Russ	Mitglied der Bundesleitung des dbb-Beamtenbund und der Tariffunion
Dr. Anke Saebetzki	Leiterin der Abteilung Personal- und Verwaltungsmanagement im Finanzsenat Bremen
Dr. Karsten Schneider	Leiter des Bereichs Öffentlicher Dienst und Beamte des Deutschen Gewerkschaftsbundes
Prof. Dr. Dr. h. c. Karl-Peter Sommermann^{2) 3)}	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer
Dr. Martina Stahl-Hoepner	Leiterin der Zentralabteilung im Bundesministerium der Finanzen
Dr. Wolfgang Wonneberger	Leiter der Zentralabteilung im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

1) Vorsitz im Beirat

Stand: Dezember 2016

2) zugleich Mitglied im Wissenschaftlichen Ausschuss

3) Vorsitz im Wissenschaftlichen Ausschuss

Impressum

Herausgeberin

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern
Willy-Brandt-Straße 1
50321 Brühl
Telefon: 0228/99 629-0
Telefax: 0228/99 629-5100
E-Mail: poststelle@bakoev.bund.de
Internet: www.bakoev.de

Stand

April 2017

Druck

Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG

Gestaltung

Hochschule des Bundes
Georgia Habeth

Foto/Bildnachweis

Titelbild: Frank Boston - Fotolia
BAkÖV

Social Media



https://twitter.com/Bundes_Akademie



<https://www.facebook.com/bakoev.bund.de>

