



Bundesministerium
des Innern, für Bau
und Heimat



Tätigkeitsbericht 2019

der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

www.bakoev.de



Tätigkeitsbericht 2019

der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat



Vorwort.....	4
Die Bundesakademie in Zahlen	6
Zahlen 2019.....	6
Zahlen im Jahresvergleich	8
Aus der Fortbildungsarbeit der Bundesakademie	11
Haushalt	12
Personalmanagement.....	14
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	16
Rechtsetzung.....	17
Recht und Verwaltung	18
Organisation.....	19
Methodik und Didaktik	21
Besondere Fachgebiete.....	22
Informationstechnik und IT-Sicherheit	25
Europa Qualifikation.....	36
MEGA.....	39
Internationale Qualifikation	40
Interkulturelle Kompetenz	41
Führungsfortbildung	42
Kommunikation und Kooperation sowie Selbstentwicklung.....	46
Personalentwicklung	48
Behördenberatung	51
Coaching	52
IFOS-BUND	58
Neue Flyer	60

Organisation und Ressourcen.....	62
Haushalt	62
Organisation, Personal	63
Dozentinnen und Dozenten.....	64
BAköV vor Ort.....	66
Besucherguppen.....	68
Standorte und Anschriften.....	69
Dezentrale Fortbildung.....	71
Sonderveranstaltungen und Coaching	72
Beirat und Wissenschaftlicher Ausschuss.....	74

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

lassen Sie mich ausnahmsweise mit einem Zeitsprung beginnen, einem Sprung in das Jahr 1969. Es war ein bedeutsames Jahr. Willy Brandt wurde Bundeskanzler, Richard Nixon US-Präsident, Neil Armstrong betrat als erster Mensch den Mond und...die Bundesakademie erblickte das Licht der Welt.

Wie das bei Neugeborenen so üblich ist, hielten sich Ihre Aktivitäten zunächst in Grenzen. Etwa 50 Seminare wurden pro Jahr durchgeführt und von etwa 700 bis 800 Teilnehmenden besucht. Heute sprechen wir von über 1800 Seminaren mit mehr als 27.000 Teilnehmenden (plus 9.000 Teilnehmenden an diversen Großveranstaltungen), und die Nachfrage wächst weiter.



Foto:
Präsident Dr. Eisvogel
(2. von r.) mit den ehema-
ligen Präsidenten (von l.)
Dr. Helmut Kitschenberg,
Günther Wurster und
Alfred Dimpker im Haus
der Geschichte

Mit ein wenig Stolz haben wir daher am 02. September 2019 unseren 50. Geburtstag im Haus der Geschichte in Bonn gefeiert. Neben aktiven und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durften wir zahlreiche Gäste aus Politik und Verwaltung begrüßen. Zu diesem Ereignis wurde auch eine digitale Chronik erstellt. Sie enthält wichtige Meilensteine und Interviews sowie Videobeiträge. Schauen Sie auf unsere Homepage www.bakoenv.bund.de. Dort finden Sie alle Informationen zu unserem Jubiläumsjahr!

Dem Ihnen nun vorliegenden Tätigkeitsbericht können Sie entnehmen, dass das Seminar von der Stange immer öfter ergänzt oder ersetzt wird durch den „Maßanzug“, einer Fortbildungsveranstaltung, die wir nach Ihren individuellen Wünschen gemeinsam mit Ihnen gestalten.

Die Akademie wäre jedoch nicht, was sie ist, wenn sie sich nicht immer wieder den Themen der Zeit öffnen würde. Ist die Digitalisierung der Verwaltung auch noch nicht abgeschlossen, so tritt nun die ökologische Verwaltung bereits neben sie. Agilität ist in aller Munde ebenso wie die Künstliche Intelligenz, und wer weiß, ob sich drohende konjunkturelle Veränderungen nicht auch auf das Thema Work-Life-Balance auswirken werden. Die Verwaltung steht also vor Herausforderungen, denen sie nur begegnen kann, wenn ihre Beschäftigten über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, und dafür sind wir da.

Sie sehen, die Zukunft wird mindestens genauso interessant werden wie die Vergangenheit es war. Für Ihr Interesse an unserer Arbeit im Jubiläumsjahr 2019 danke ich Ihnen

Ihr



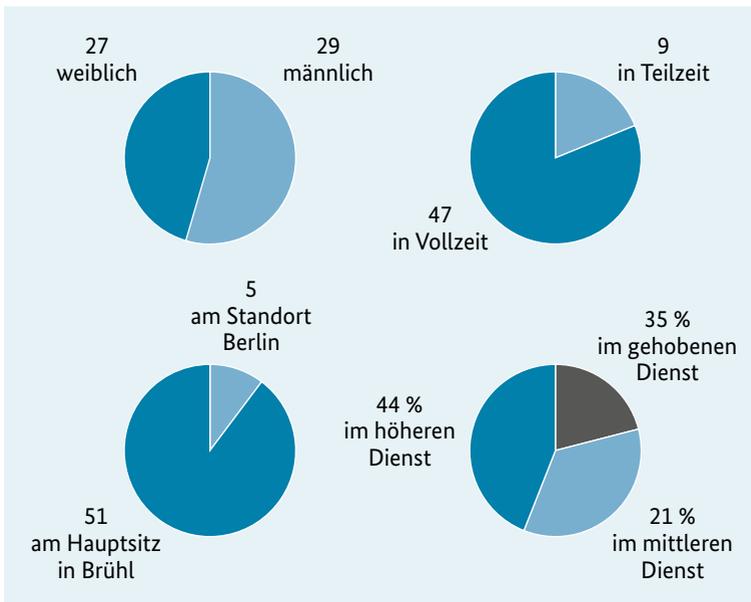
Dr. Alexander Eisvogel

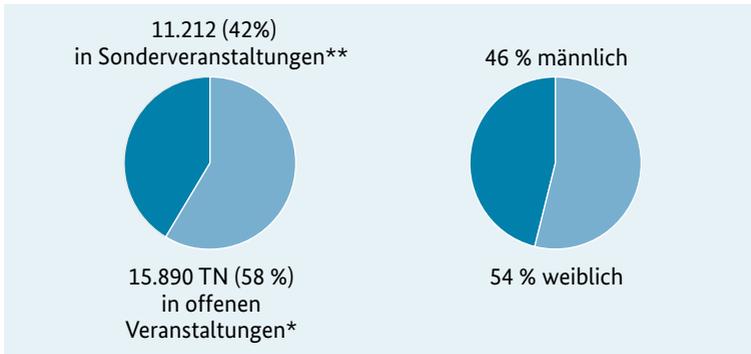
Präsident

Die Bundesakademie in Zahlen

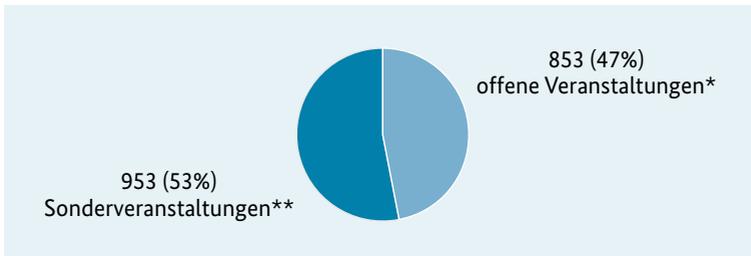
Zahlen 2019

Bei der Bundesakademie arbeiteten im Berichtsjahr 56 Beschäftigte, davon



27.102 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, davon

Die Prozentuale Verteilung nach Geschlecht entspricht in der Tendenz der des Vorjahres.

1.806 Veranstaltungen, davon

* **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.

Zahlen im Jahresvergleich

Veranstaltungen

	2017	2018	2019
Offene Veranstaltungen*	745	725	853
Sonderveranstaltungen**	887	947	953
Summe der Veranstaltungen	1.632	1.672	1.806

Abbildung 1: Zahl der Veranstaltungen im Jahresvergleich

In den vergangenen Jahren konnte die Zahl der Veranstaltungen insgesamt kontinuierlich gesteigert werden. Diese Entwicklung wurde auch 2019 beibehalten, wobei im Jahr 2019 eine deutliche Steigerung bei den offenen Veranstaltungen zu verzeichnen ist.

Die Sonderveranstaltungen blieben auf einem gleichmäßig hohen Level.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer

	2017	2018	2019
Offene Veranstaltungen*	9.735	9.604	15.890
Sonderveranstaltungen**	11.642	12.777	11.212
Summe der Teilnehmenden	21.377	22.381	27.102

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

Während die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei den Sonderveranstaltungen leicht rückläufig ist, sind bei den offenen Veranstaltungen die Teilnahmen immens und zwar um rund 65% gestiegen.

* 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.

Weiter führte die Bundesakademie im Jahr 2019 wieder eine Reihe nennenswerter größerer Veranstaltungen und Tagungen mit insgesamt über 9.500 Teilnehmerinnen und Teilnehmern durch. Besonders ins Auge fallen hier die vielen Seminare, die speziell zur Vorbereitung auf die EU-Ratspräsidentschaft 2020 aufgelegt worden sind.

Im Einzelnen:

Veranstaltung	Anzahl	Teilnehmerinnen und Teilnehmer
Fit für die deutsche EU-Ratspräsidentschaft für den sog. "Backoffice" - Briefings by the General Secretariat for coordinators and experts	4	191
Fit für die deutsche EU-Ratspräsidentschaft – Briefings by the General Secretariat for future working party chairs and their teams	17	454
Sprechfähig in Englisch bei der deutschen EU-Ratspräsidentschaft	9	115
EU Negotiation and Influencing Skills – Get prepared for the upcoming EU-Presidency	7	149
Berliner "EU-Gespräche"	4	304
"Live Hacking"-Veranstaltungen 2019 in den Bundesländern (im Auftrag des IT-Planungsrats)	32	7.467
Jahrestagung für behördliche Datenschutzbeauftragte in der Bundesverwaltung	1	103
Jahrestagung IT-Sicherheitsbeauftragte in Ländern und Kommunen im Rahmen der IT-Security Messe "it-sa" in Nürnberg	1	214
Jahrestagung für IT-Sicherheitsbeauftragte der Bundesbehörden	1	131

Veranstaltung	Anzahl	Teilnehmerinnen und Teilnehmer
Crashkurs Haushalt	2	121
Präsidenten-Forum	1	30
Ausgewählte Fragen aus den Personalreferaten	1	28
Ausgewählte Fragen aus den Zentralabteilungen	1	28
Gleichstellungstage 2019 "Zukunft gestalten - Gleichstellung in der Bundesverwaltung 2025"	1	169
gesamt:	85	9.501

A photograph showing two individuals from the chest up, holding large folders or portfolios. The person on the left is wearing a light-colored, patterned shirt, and the person on the right is wearing a white long-sleeved top. The image is overlaid with a semi-transparent blue filter. The folders are dark-colored, and the overall scene suggests a professional or educational setting.

Aus der Fortbildungsarbeit der Bundesakademie

Die umfassenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse, die sich im Zuge der Globalisierung sowie der demografischen Entwicklung vollziehen sowie die immer stärkere Prägung der modernen Berufswelt infolge der Digitalisierung sowie der Notwendigkeit nachhaltigen und umweltbewussten Wirtschaftens, verändern das Arbeitsumfeld, die Arbeitsprozesse, die Arbeitsorganisation, die Arbeitsinhalte und den Arbeitsalltag in umfassender Weise. Die öffentliche Verwaltung muss sich diesem nachhaltigen Wandel stellen, um ihn organisieren und gestalten zu können.

Für alle Mitarbeitenden, insbesondere für die Führungskräfte, bedeutet dies vielfältige neue Herausforderungen.

Es ist mehr denn je Aufgabe der BAKöV, ihre Fortbildungsmaßnahmen konzeptionell so zu gestalten, dass sie diese Veränderungsprozesse in der Verwaltungspraxis der Bundesbehörden möglichst optimal unterstützen.

Die Themengebiete im Einzelnen:

Haushalt

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Haushalt (HH)	70	75	87	52	64	50

Abbildung 3: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Haushalt im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Haushalt (HH)	810	502	1.312	411	287	698

Abbildung 4: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Wie im Vorjahr wurden im Themenbereich Haushalt rund 140 Veranstaltungen durchgeführt; damit lag hier erneut ein quantitativer Schwerpunkt der Fachfortbildung. Infolge der erhöhten Zahl an offenen Seminaren ging die Nachfrage an Inhouse-Schulungen etwas zurück. Die in diesem Bereich angebotenen Veranstaltungen (Grund- und Aufbau Seminare, Workshops und Erfahrungsaustausche) erfreuen sich nach wie vor einer großen Nachfrage, so dass das bestehende Angebot um neue Formate ergänzt wurde:



Die Pilotveranstaltung „**Im Rahmen von Zuwendungsverhältnissen Aufträge vergeben**“ fand im April 2019 in Bonn statt. Dieses eintägige Format richtet sich an Beschäftigte des Bundes, die bei der Administration von Zuwendungsverfahren die Auftragsvergaben der Zuwendungsempfänger prüfen und bewerten müssen. Teilnehmen können aber auch Beschäftigte von Zuwendungsempfängern des Bundes, die ihr Wissen im Hinblick auf Vergaben vertiefen möchten. Besprochen werden Fallkonstellationen für Vergaben in Zuwendungsverfahren, Verbindungen zwischen dem Zuwendungs- und Vergaberecht sowie Lösungsansätze,

damit bereits in der Antrags- und Bewilligungsphase Vergaberechtsfehler vermieden werden können.

Um den Beschäftigten der Bundesverwaltung einen Einblick in das Haushaltssystem der EU zu geben und damit die Umsetzung des europäischen Haushalts in der Bundesverwaltung zu unterstützen, hat die BAKöV das neue Seminar **„Der Haushalt der Europäischen Union – Fachwissen als Basis für die berufliche Entwicklung“** in ihr Angebot aufgenommen. Die Pilotveranstaltung wurde im Juni 2019 mit großem Erfolg in Berlin durchgeführt; das Seminar wird auch in 2020 angeboten werden.



Das jährliche **Treffen der Beauftragten für den Haushalt** der Einzelpläne fand 2019 am 5. und 6. Dezember im Haus Boppard der Bundesakademie statt. Die Abteilungsleiterin Bundeshaushalt im Bundesministerium der Finanzen berichtete über die aktuelle Haushaltssituation, die anhand

unterschiedlicher Problem- und Fragestellungen aus dem Teilnehmerkreis erörtert wurde. Am zweiten Veranstaltungstag stand das Thema „Deutsch-amerikanische Beziehungen“ auf dem Programm.

Um den großen Fortbildungsbedarf im Bereich Haushalts- und Zuwendungsrecht zu decken, wurden verstärkt auch neue Formen der Wissensvermittlung in das Angebot aufgenommen.

Als Grundlage für interaktive Lernprogramme wurden in einem ersten Schritt die Angebote an konventionellen Arbeitsmaterialien ausgebaut und elektronisch verfügbar gemacht:

Das **Selbstlernheft „Erfolgskontrolle bei Zuwendungen“** richtet sich sowohl an Zuwendungsgeber als auch an Zuwendungsempfänger mit dem Ziel, diese in die Lage zu versetzen, sich umfassend in das Thema einzuarbeiten. Es bietet neben notwendigen Informationen und Anleitungen einen umfangreichen Fragenkatalog, der es den Lernenden erlaubt, eine Selbstüberprüfung vorzunehmen.

Das **Selbstlernheft „Das Haushaltsrecht des Bundes“** gibt den Nutzerinnen und Nutzern einen Überblick über die Finanzverfassung, die Haushaltssystematik, die Haushaltsgrundsätze sowie über den Haushaltskreislauf. Ziel ist es u. a., dass die zukünftigen Haushälterinnen und Haushälter wesentliche Zusammenhänge verstehen und die Haushaltsgrundsätze anwenden können.

Personalmanagement

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Personalmanagement (PM)	42	36	44	21	14	25

Abbildung 5: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Personalmanagement im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Personalmanagement (PM)	607	224	831	216	119	335

Abbildung 6: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen



Eine deutliche Steigerung der Veranstaltungs- und Teilnehmerzahlen ist im Bereich Personalmanagement zu verzeichnen. Hier wurden in rund 70 Veranstaltungen über 1.100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer geschult. Der Bedarf an Schulungen zu personalrechtlichen Fragestellungen ist somit ungebrochen hoch.

Neben Schulungen zum Beamten- und Tarifrecht – auch für Führungskräfte – bildeten personalvertretungsrechtliche Fragestellungen einen Schwerpunkt der behördeninternen Schulung. Die Nachfrage wird aufgrund der Neuwahlen der Personalvertretungen in 2020 weiter anhalten und einen Schwerpunkt der Fortbildung im Bereich Personalmanagement bilden. Im Bereich der Standardseminare wurden 2019 erstmals Schulungen für Wahlvorstände durchgeführt.

Als besonderes Highlight für die Gleichstellungsbeauftragten der Bundesbehörden fanden die „**Gleichstellungstage**“ statt. Vom 3. bis 5. April 2019 wurden diese zum Thema „Zukunft gestalten! Gleichstellung in der Bundesverwaltung 2025“ erstmals in Boppard ausgerichtet. Fast 200 Teilnehmende nutzten die Gelegenheit, sich zu Fragen der Herausforderungen der Gleichstellung – auch vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung – engagiert auszutauschen.

Mit besonderem Interesse verfolgten die Gleichstellungsbeauftragten den Vortrag von Frau Prof. Dr. Rita Süßmuth, Bundestagspräsidentin a. D., zum Thema „100 Jahre Frauenwahlrecht – Gleichberechtigung: Es gibt noch einiges zu tun“. Weitere Beiträge kamen u. a. von Herrn Peter Batt, Leiter der Abteilung „Digitale Gesellschaft“ im BMI, („Auswirkungen der Digitalisierung – Technisches Herrschaftswissen als Gefahr oder Chance für die Gleichstellung?“), von Frau Professor Dr. Doris Krumpholz von der Hochschule in Düsseldorf („Arbeiten in Zeiten des Umbruchs“), von Frau Professorin i. R. Dr. Uta Meier-Gräwe („Gleichstellung bleibt Jahrhundertaufgabe – Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten!“), von Herrn Professor Dr. Jan Schilling vom Niedersächsischen Studieninstitut („Organisationaler Zynismus: Ein Thema für Gleichstellungsbeauftragte?“) sowie von Dr. Torsten von Roetteken, Vorsitzender Richter am Verwaltungsgericht a. D., („Gleichstellungsrecht der Zukunft: Digitalisierung, Arbeit der Zukunft, mobiles Arbeiten etc. – Wie muss das Gleichstellungsrecht angepasst werden?“).



Foto: Frau Prof. Dr. Rita Süßmuth

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PR)	54	56	59	91	85	85

Abbildung 7: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PR)	460	242	702	559	475	1.034

Abbildung 8: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Die Nachfrage nach Seminaren im Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – als Standard- und Inhouse-Veranstaltungen – blieb auf dem Niveau des Vorjahres. Zu den 144 Seminaren meldeten sich über 1.700 Personen an.



Besonders beliebt waren weiterhin die Seminare zum Thema **„Verständliches Schreiben – Mehr Erfolg durch gute Texte“**. Die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung wissen, dass die Bürgerinnen und Bürger die Verwaltungssprache häufig nicht verstehen und versuchen, ihr Wissen und ihre Ausdrucksfähigkeit hinsichtlich Verständlichkeit von Behördenschreiben zu verbessern.

Das neu angebotene Seminar **„Fotos in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“** wurde interessiert aufgenommen. Artikel bei der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Fotos oder auch Graphiken enthalten, erzielen generell mehr Aufmerksamkeit. Wie ein gutes Bild entsteht und welche Möglichkeiten die eigene Kamera bietet, wird in diesem Seminar von einem Profi gelehrt.

Da die Behörden immer mehr Veranstaltungen zu organisieren haben, nimmt auch das Interesse an dem Thema Veranstaltungsmanagement zu. Neben dem Grundlagenseminar „**Veranstaltungsmanagement**“, das sich an Beschäftigte mit geringen Kenntnissen auf diesem Gebiet richtet, wurde 2019 erstmalig ein Erfahrungsaustausch für erfahrene Kolleginnen und Kollegen angeboten, das auf großes Interesse stieß und daher weiter angeboten wird.

Rechtsetzung

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Rechtsetzung (RS)	12	10	15	8	12	33

Abbildung 9: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Rechtsetzung im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Rechtsetzung (RS)	120	80	200	168	120	288

Abbildung 10: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen



Die Seminarangebote im Bereich Rechtsetzung wurden gut nachgefragt. Das erstmalig angebotene „**Kompaktseminar Rechtsetzung**“ als dreitägige Alternative zum einwöchigen „**Grundseminar Gesetzgebung**“ ist auf ein großes Interesse gestoßen und wird daher auch in den nächsten Jahren fester Bestandteil unseres

Fortbildungsangebots bleiben. Die beiden angebotenen Veranstaltungen konnten jeweils mit maximaler Teilnehmerzahl durchgeführt werden. Die Teilnehmenden erhielten einen Überblick über die verfassungsrechtlichen Grundlagen der Gesetzgebung und wurden durch die verschiedenen Stadien des Erstellens eines Gesetzentwurfs unter Einbeziehung der Rolle des Bundesrates im Gesetzgebungsverfahren geführt. Darüber hinaus wurden Werkzeuge besserer Rechtsetzung vorgestellt.

Trotz der Aufnahme des Kompaktseminars in das Angebot der Fachfortbildung blieb die Nachfrage hinsichtlich des „Grundseminar Gesetzgebung“ konstant hoch, so dass nicht alle Anmeldungen berücksichtigt werden konnten. Durch das zusätzliche Angebot verschiedener Sonderveranstaltungen konnte die Warteliste allerdings überschaubar gehalten werden.

Erfreulich war, dass die konzeptionell auf einen kleinen Teilnehmerkreis ausgerichteten Seminare „**Werkstatt Gesetzgebung**“ und „**Gesetzgebungsverfahren für Führungskräfte**“ durchgeführt werden konnten. In der stark praxisorientierten „Werkstatt Gesetzgebung“ stellen die Teilnehmenden die Rechtsetzungsvorhaben vor, an denen sie konkret arbeiten. Ein Dozententeam aus dem BMJV vermittelt konzeptionelle, sprachliche und rechtssystematische Techniken, um die Referententwürfe zu optimieren. Das eintägige Seminar „Gesetzgebungsverfahren für Führungskräfte“ vermittelt einen kompakten Überblick über die notwendigen Schritte beim Erstellen eines Gesetzentwurfs. Gleichzeitig wird die Veranstaltung zum Erfahrungsaustausch genutzt.

Einer starken Ausweitung des Angebots an Standard- wie auch an Sonderseminaren sind im Themenbereich Rechtsetzung Grenzen gesetzt: Um einen hohen Gewinn für die Teilnehmenden in ihrer tägliche Arbeit zu erzielen, setzt die BAKöV als Dozierende ausnahmslos Verwaltungspraktikerinnen und -praktiker ein, die über ein langjähriges Erfahrungswissen durch die Betreuung von Gesetzesvorhaben verfügen. Die zeitliche Verfügbarkeit dieser Expertinnen und Experten für Dozententätigkeiten ist allerdings neben dem regulären Dienstgeschäft begrenzt.

Recht und Verwaltung

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Recht und Verwaltung (RV)	19	17	21	20	23	22

Abbildung 11: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Recht und Verwaltung im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Recht und Verwaltung (RV)	191	150	341	231	157	388

Abbildung 12: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Im Themenbereich Recht und Verwaltung bewegte sich die Zahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf anhaltend hohem Niveau. In über 40 Veranstaltungen wurden rund 730 Teilnehmerinnen und Teilnehmer geschult.

Weiter steigender Schulungsbedarf bestand für die Zielgruppe der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Verwaltungserfahrung in den Behörden. Dieser hohen Nachfrage trägt die BAKöV neben den Standardveranstaltungen auch weiterhin durch Sonderveranstaltungen Rechnung. Im besonderen Maße hat die BAKöV wieder das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge durch Grundlagenfortbildung zum Verwaltungshandeln für neu eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt. Für das Jahr 2020 soll eine Neukonzeption des Themenbereichs auch verstärkt die Grundlagen der Staatsorganisation und des Behördenaufbaus für Quereinsteigende in den Fokus stellen. Durch diese Basisfortbildung stärkt die BAKöV letztlich auch das rechtsstaatliche Handeln der Bundesverwaltung.

Organisation

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Organisation (OR)	35	30	36	27	17	22

Abbildung 13: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Organisation im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Organisation (OR)	303	216	519	159	113	272

Abbildung 14: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Das Fortbildungsangebot der Bundesakademie zum **Projektmanagement** ist deutlich erweitert worden und basiert künftig auf folgendem Stufenmodell:



Während sich die ersten drei Stufen vor allem an die unmittelbar mit Arbeit in den Projektgruppen Beschäftigte richtet, wendet sich das Seminar der obersten Stufe an die Ebene der oberen Führungskräfte. Diese benötigen Wissen über klassische Projektmanagementmethoden primär, um verstehen zu können, wie sie realistische Ziele für ein Projekt formulieren können und welche Aufgaben und Aufwände mit dem jeweiligen Projekt verbunden sind. Darüber hinaus ist es für diese Zielgruppe von großer Wichtigkeit, die Erfolgsfaktoren und Risiken eines Projekts frühzeitig zu identifizieren und die Steuerungsmöglichkeiten zu kennen, mit denen sie diese beeinflussen können. Schließlich muss diese Zielgruppe sehr früh den Blick auf die Veränderungen richten, welche die Projekte innerhalb ihrer Häuser verursachen.

Es zeigt sich, dass viele Teilnehmende von der vermittelten Methodenkompetenz profitieren, dass bei deren Anwendung jedoch einige Besonderheiten in den Rahmenbedingungen der Bundesverwaltung zu berücksichtigen sind. Die Bundesakademie hat dieses Zusammenspiel

früh erkannt und bietet in ihren Veranstaltungen entsprechende Inhalte an, die sich speziell an den Gegebenheiten der Praxis in der Bundesverwaltung orientieren. Der fachliche Austausch zwischen Bundesakademie, Dozierenden aus der Praxis und Teilnehmenden schafft dabei erhebliche Mehrwerte, die zur gemeinsamen Fortentwicklung des Qualifizierungsangebots der Bundesakademie beitragen.

Einer der Schwerpunkte im Themenbereich Organisation waren auch im letzten Jahr die **Seminare zur tariflichen Bewertung von Arbeitsplätzen**. Es besteht nach wie vor ein sehr hoher Bedarf an Kenntnissen auf diesem speziellen Gebiet. Dies zeigt sich nicht nur in den ausgebuchten Standardseminaren, sondern auch an der Vielzahl von speziell zugeschnittenen Veranstaltungen für einzelne Behörden.

Im Bereich des **Wissensmanagements** wurde ein modularisiertes Angebot mit vier verschiedene Seminartypen (Grund- und Aufbau-seminare sowie spezielle Seminare für Führungskräfte) offeriert, dessen Nachfrage jedoch hinter den Erwartungen zurückblieb. Das Angebot wird daher überarbeitet. Der inhaltliche Schwerpunkt dieser Seminare liegt entsprechend der Bedarfslage in den Behörden in der Vermittlung von Kenntnissen zum Wissenstransfer bei Personalwechsel.

Methodik und Didaktik

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Methodik und Didaktik (MD)	30	28	36	32	29	35

Abbildung 15: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Methodik und Didaktik im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Methodik und Didaktik (MD)	291	157	448	220	194	414

Abbildung 16: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Die Zahl der Standardveranstaltungen im Bereich Methodik und Didaktik ist im Vergleich zu 2018 in 2019 deutlich gestiegen. Nach einer Pilotphase wurden 2019 erstmalig drei neue Veranstaltungstypen angeboten:

„Methodentankstelle: Aufwärmen, Motivieren und Aktivieren“ „Kreativ visualisieren: Symbole, Grafiken, Bilder“ sowie „Digitale Tools im Seminar einsetzen“

Die Sonderveranstaltungen im Bereich Methodik und Didaktik haben ebenfalls zugenommen und sind hinsichtlich der Seminarinhalte komplexer geworden. Angefordert werden nicht nur die regulären MD-Seminare, vielmehr wollen die Behörden ein speziell auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Misch-Konzept, welches Seminarinhalte aus verschiedenen Standard-MD-Seminaren vereint. Konzeptionell eine neue und spannende Herausforderung für die BAKöV, da auch hinsichtlich der Seminardauer maßgeschneiderte Veranstaltungen zu erstellen sind.

Besondere Fachgebiete

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Besondere Fachgebiete (BF)	33	37	33	62	67	78

Abbildung 17: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Besondere Fachgebiete im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Besondere Fachgebiete (BF)	191	187	378	591	651	1.242

Abbildung 18: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Das Thema **Korruptionsprävention** ist in der Bundesverwaltung ein zentrales politisches Anliegen, das von den Behörden vor allem in Inhouse-Veranstaltungen vermittelt wird, um eine möglichst hohe Zahl von Beschäftigten zu erreichen. Daher wurden im Jahr 2019 zwar nur vier offene Veranstaltungen von der BAKöV realisiert, andererseits aber 34 Inhouse-Veranstaltungen durchgeführt, an denen rund 1.300 Beschäftigte teilgenommen haben. Die meisten Seminare dienen der Sensibilisierung aller Beschäftigten, aber auch Schulungen für die Ansprechpersonen in Sachen Korruptionsprävention in den Behörden wurden gut nachgefragt.

Darüber hinaus wurden Veranstaltungen zu verschiedenen Themen wie Informationsfreiheitsgesetz, interne Revision, Sponsoring und zur be-

triebswirtschaftlichen Kompetenz in der Verwaltung angeboten. Sehr gut nachgefragt waren die Seminare zu den **Grundlagen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen**, zu denen auch einige Sonderseminare durchgeführt wurden.

Behördlicher Datenschutz in der Bundesverwaltung

Vor dem Hintergrund der EU Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO), gewinnt die Arbeit von Datenschutzbeauftragten immer stärkere Bedeutung. Einige Behörden haben zudem bereits Stellen für operativen und administrativen Datenschutz eingerichtet, was die Nachfrage nach Qualifizierungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen erhöht.

Die Nachfrage bei der Bundesakademie veränderte sich im Lauf des Jahres 2019. Während im Jahr 2018 noch sehr viele Beschäftigte erst einmal ein Grundlagenverständnis für den Datenschutz in Form von Tagesveranstaltungen benötigten, fiel die Nachfrage zu den Grundlagen in 2019 sehr steil ab, was auch zum Ausfall von einzelnen Veranstaltungen führte. Demgegenüber verlagerte sich der Bedarf in tieferegehende Fragestellungen mehrtägiger Veranstaltungen. Die BAKöV hat auf diesen Bedarf reagiert und das Angebot erweitert.

Darüber hinaus wurden in 2019 Veranstaltungen wie **„Risikobewertung nach der DSGVO am Beispiel einer Datenschutzfolgenabschätzung nach dem Standarddatenschutzmodell“** und **„Technisch-organisatorische Maßnahmen nach der DSGVO“** für 2020 vorbereitet, um spezifische Fragen auch im Schnittmengenbereich zur Informationssicherheit zu behandeln. Dieser immer wichtiger werdende Schnittmengenbereich veranlasste die BAKöV zudem dazu, vorhandene Veranstaltungen und Sensibilisierungsmaßnahmen in der Informationssicherheit auch für Beschäftigte im Datenschutz zu öffnen.

Jahrestagung für behördliche Datenschutzbeauftragte in der Bundesverwaltung

Die Datenschutzbeauftragten in der Bundesverwaltung stehen vor neuen Herausforderungen. Auch in 2019 war das große Thema für alle Datenschützerinnen und -schützer die praxisgerechte Umsetzung der EU-DSGVO.

Die Jahrestagung für Behördliche Datenschutzbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung fand vom 21. – 22. November 2019 in Brühl auf dem Campus der HS Bund statt. Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit hat die Tagung eng begleitet und beratend

an ihrer Gestaltung mitgewirkt. Er begrüßte die Teilnehmenden vor Ort und informierte über aktuelle Entwicklungen. Darüber hinaus wurden zu ausgewählten Fragen aus der Praxis Workshops angeboten, die von Kolleginnen und Kollegen aus dem BfDI moderiert wurden. Ziel dieser Workshops war die gemeinsame Entwicklung von Orientierungshilfen für die Bundesverwaltung. Dieses Ziel wurde erreicht, womit neben immens wichtigen Erfahrungsaustausch ein großer Mehrwert für die Bundesverwaltung erzielt werden konnte.

Dieses Format, mit dem auch im Bereich der IT-Sicherheit sehr gute Erfahrungen gemacht werden, ergänzt das Fortbildungs- und Zertifizierungsangebot der BAKöV im Bereich des Datenschutzes und wird in zunehmendem Maße angenommen.

Datenschutz nach der Richtlinie 2016/680 - BDSG 3. Teil für Sicherheitsbehörden, den Zoll und darüber hinaus

Die BAKöV bot im Jahr 2019 mit Unterstützung des Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI) einen neuen Piloten an, der 2020 in ein Seminar und einen Erfahrungsaustausch zum Datenschutz nach der Richtlinie 2016/680 und im 3. Teil des BDSG mündete. Diese Veranstaltungen richten sich an Datenschutzbeauftragte, Beschäftigte im administrativen Datenschutz, IT-Sicherheitsbeauftragte, Verantwortliche sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Behörden, die mit der Verarbeitung personenbezogener Daten gem. § 45 BDSG befasst sind und erläutern praxisnah das Verhältnis des Datenschutzes nach der Richtlinie 2016/680 (3. Teil BDSG) zum Datenschutz nach der EU-Datenschutzgrundverordnung (EU-DSGVO). Darüber hinaus hat die BAKöV die Entwicklung eines **E-Learningprogramms** vorangetrieben, dessen Drehbuch vom Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit qualitätsgesichert wurde. Das Programm wird in 2020 finalisiert und in der ganzen Bundesverwaltung eingesetzt werden können. Hinzu kamen 2019 zahlreiche Sonderveranstaltungen in den Behörden der Bundesverwaltung. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Anzahl der Sonderveranstaltungen im Bereich Datenschutz nahezu verdreifacht!

Auch in den übrigen Seminaren für 2019 wurden die neuen Entwicklungen um die EU-DSGVO und das neue Bundesdatenschutzgesetzes ausführlich thematisiert. Für die Zukunft zeichnete sich ab, dass der Datenschutz eine weitere Erhöhung der Nachfrage zur Folge haben wird.

Das modular aufgebaute Hauptseminar im Bereich des Datenschutzes, das in 2019 ständig an neue Entwicklungen angepasst wurde, dient insbesondere dem Zweck, sich bei entsprechendem Interesse als behördliche/-r Datenschutzbeauftragte/-r (BDSB) zertifizieren zu lassen. Von der Möglichkeit dieser Zertifizierung haben bis Ende 2019 bereits 24 BDSB Gebrauch gemacht.

Fortbildungsangebote für Notfallbeauftragte

Das Jahresprogramm der BAKöV enthält zwei Seminarangebote für Notfallbeauftragte. Im Grundlagenseminar wird das Grundlagenwissen zum Aufbau, Umsetzung und Steuerung des Notfallmanagements anhand von UMRA vermittelt.

Das Vertiefungsseminar zum Notfallmanagement behandelt Business Impact- und Risikoanalysen. Ergänzend wurde in 2019 ein Erfahrungsaustausch für Notfallbeauftragte angeboten. In dieser zweitägigen Veranstaltung werden entwickelte Lösungen zum Aufbau eines behördlichen Notfallmanagements im Sinne eines best practice vorgestellt und diskutiert. Die Nachfrage steigt kontinuierlich. Im Jahr 2019 haben 19 Beschäftigte aus Bundesbehörden am Erfahrungsaustausch teilgenommen.

Informationstechnik und IT-Sicherheit

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Informationstechnik (IT)	100	93	96	49	37	62

Abbildung 19: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Informationstechnik im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Informationstechnik (IT)	401	727	1.128	237	335	662

Abbildung 20: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Auch 2019 bestand die Herausforderung darin, die Fortbildungen in der Informationssicherheit an den modernisierten Grundschutz, an Mindeststandards sowie an das neue Datenschutzrecht nach der EU-DSGVO und das neue Bundesdatenschutzgesetz weiterzuentwickeln. Um zeitnah über



kurzfristig auftretende Neuerungen oder Änderungen in der IT, auch vor dem Hintergrund der IT-Konsolidierung und der Digitalisierung der Bundesverwaltung informieren zu können, wurden Workshop-Reihen für bestimmte Zielgruppen eingerichtet:

- Für IT-Sicherheitsbeauftragte acht Zusatzveranstaltung zur Vorbereitung der Berichtspflichten nach dem UP Bund 2017
- Für Beschäftigte im IT-Bereich vier Zusatzveranstaltungen in 2019

Die Bundesregierung hat schon in ihrer Digitalen Agenda 2014 – 2017 die Notwendigkeit einer flächendeckenden Digitalisierung der Verwaltung betont. Dieses Ziel wurde im letzten Koalitionsvertrag erneut betont.

Folgerichtig beinhaltet das Regierungsprogramm „Digitale Verwaltung 2020“ eine Reihe sog. Handlungsfelder, welche die notwendigen Maßnahmen beschreiben, die zur Erreichung dieses Ziels notwendig sind. Eine Schlüsselstellung nehmen dabei die Maßnahmen der Kompetenzvermittlung für „Digitales“ und des Veränderungsmanagements ein. Die Bundesregierung spricht in diesem Zusammenhang von einem durch die Digitalisierung bedingten Kulturwandel, der nur gelingen kann, wenn Angebote zur Vermittlung der erforderlichen digitalen Kompetenz zur Verfügung stehen und der Veränderungsprozess durch gezielte Maßnahmen aktiv unterstützt wird. Dabei wird es nicht zuletzt auch darum gehen, die Verwaltungsprozesse einer konstruktiven und mehrwertorientierten Kritik zu unterziehen, um die digitale Transformation mit möglichst hoher Akzeptanz zu vollziehen.

Im Jahr 2019 wurde das Themenfeld der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung noch bedeutsamer für die Arbeit der Bundesregierung. Zugleich wurde die systematische digitale Qualifizierung als ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Digitalisierung beschrieben, dies nicht zuletzt wegen des bestehenden Fachkräftemangels. So wurden bereits künftige digitale Kompetenzprofile sondiert, deren Anforderungen sich im Bereich der Fortbildung spiegeln müssen. Schon jetzt zeigt sich zudem, dass die Digitalisierung der Verwaltung nicht ohne den besonders wichtigen Klimaschutz und der darin enthaltenen ökologischen Nach-

haltigkeit gedacht werden kann. Nachhaltigkeit im Verwaltungshandeln gepaart mit einer spezifischen, an den Grundsätzen des Datenschutzes und der Informationssicherheit orientierten Datenkompetenz werden also die systematische Qualifizierung in der Digitalisierung der Bundesverwaltung prägen.

Die Bundesakademie unterstützt dieses politische Ziel bereits jetzt durch eine ganze Reihe von Fortbildungsmaßnahmen, die sukzessive dem Bedarf der Bundesverwaltung entsprechend ausgebaut werden. Das bedeutet auch, dass eine vorausschauende und nachhaltige Fortbildungskonzeption den Bereich elektronischer Lernmedien noch konsequenter als bisher berücksichtigen muss.

2019 hat die Bundesakademie in Zusammenarbeit mit dem Bundesverwaltungsamt (BVA) damit begonnen, das Thema „Entwicklung digitaler Strategien“ voranzubringen.

Ein erster Auftakt war am 13. Februar 2020 die gemeinsame Durchführung einer Tagung für über 40 oberste und obere Führungskräfte der Bundesverwaltung in Berlin. In diesem Zusammenhang wurde einige Aktivitäten in den Bundesbehörden vorgestellt und die weitere Entwicklungsnotwendigkeit für digitale Agenden unterstrichen. BAKöV und BVA haben in diesem Rahmen noch für 2020 die Initiierung eines neuen Fortbildungsganges „Digitalisierungsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung“ angekündigt. Das dem Fortbildungsgang zugrunde liegende Konzept beschreibt die Ziele und Umsetzungen wie folgt: „Anliegen dieses Fortbildungsganges ist es, Beschäftigte für die Tätigkeit als Digitalisierungsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung zu befähigen, zu zertifizieren und permanent fortzubilden. Damit sollen die erforderlichen Kompetenzen für den Digitalisierungsprozess in den Behörden vermittelt werden. Hierbei geht es in erster Linie um spezifische Managementkompetenzen in einem digitalen Umfeld. Zu diesem Zweck umfasst der Fortbildungsgang verwaltungsbezogene Ausprägung verschiedener Querschnittsthemen der Digitalisierung (z.B. IT-Projektmanagement, Informationssicherheit, Datenschutz).

Der Fortbildungsgang wendet sich vor allem an Beschäftigte, die die Funktion einer/eines Digitalisierungsbeauftragten wahrnehmen oder für die Übernahme dieser Aufgabe vorgesehen sind.

Der Fortbildungsgang richtet sich in erster Linie an Beschäftigte der Bundesverwaltung. Das Grobkonzept der Fortbildung zum/zur Digitalisierungsbeauftragten in der öffentlichen Verwaltung und Zertifizierung sieht wie folgt aus:

a.) Basisfortbildung

Innerhalb von 5 Jahren bei entsprechendem Fortbildungsbedarf grundsätzlich Teilnahme an den folgenden BAKöV-Seminaren mit einem Gesamtumfang von 44 Tagen

- Modul 1 OR 100: Grundlehrgang Organisation
- Modul 2 OR 120: Grundlagen des Prozessmanagements
- Modul 3 OR 500: Grundseminar: Allgemeines Projektmanagement
- Modul 4 OR 520: Risiko- und Krisenmanagement in Projekten
- Modul 5 IT 205: Besondere Rahmenbedingungen für IT-Projekte in der Bundesverwaltung
- Modul 6 IT 310: Digitalisierung der Verwaltung in der Praxis - Grundlagen - Einführung von E-Akte, IT-gestützter Vorgangsbearbeitung, Prozessoptimierung
- Modul 7 IT 315: Digitalisierung der Verwaltung in der Praxis - Aufbau - Methoden und Techniken der Geschäftsprozessoptimierung zur Einführung von E-Akte und IT-gestützter Vorgangsbearbeitung
- Modul 8 IT 487: IT-Sicherheitsbeauftragter – Basiskompakt (oder alternativ Nachweis Teilnahme an der Lernwelt „Datenschutz und Informationssicherheit am Arbeitsplatz“)
- Modul 9 BF 210: Datenschutz und Datensicherheit (oder alternativ Nachweis Teilnahme am Lernprogramm „Datenschutz in der öffentlichen Verwaltung“)
- Modul 10 NEU IT 320: Grundlagen Digitales Management in der öffentlichen Verwaltung (Erstellen Leitlinie, Agenda, Konzept u.a. mit Strukturanalyse und Bewertung der „wirklich“

digitalisierungserforderlichen Prozesse mit Mehrwert, Anforderungs- und Changemanagement, Fehler- und Wissensmanagement) und

- Modul 11 NEU: Systematisch qualifizieren - Auswirkung der Digitalisierung auf den Qualifizierungsbedarf erfassen und Qualifizierungsmaßnahmen in die Digitalisierungsprojekte integrieren.

Um Digitalisierungsbeauftragte erforderlichenfalls mit der Informationstechnik vertrauter zu machen, wird das Seminar IT 484/IT 485 oder das Lernprogramm „Informationstechnik, Informationssicherheit und Internet in der modernen Verwaltung – Grundlagen und Anwendung“ optional angeboten. Dieses Seminar wird auch nur für Frauen angeboten.

b.) Praktischer Teil

Für den Erwerb des Zertifikats wird die Basisfortbildung ergänzt durch einen praktischen Teil. Mit der Unterstützung der fachlichen Begleitung wird ein Projekt bzw. eine Projektarbeit innerhalb der Behörde bzw. dem Aufgabenbereich erarbeitet. Dieses Projekt wird im Rahmen eines halbjährlichen Erfahrungsaustauschs präsentiert. Die Zertifizierung „Digitalisierungsbeauftragten in der öffentlichen Verwaltung“ schließt mit diesem Vortrag ab. Das erworbene Basis-Zertifikat ist 5 Jahre gültig. Die Verlängerung des Zertifikats ist nur über eine vorgegebene zu erreichende Punktzahl möglich (...).

Der Fortbildungsgang ist individuell gestaltbar und je nach Vorkenntnissen ist es nicht erforderlich, alle der zuvor aufgeführten Module zu absolvieren. Die BAKöV unterstützt Interessentinnen und Interessenten mit einer individuellen Beratung zu den einzelnen Modulen.

Zudem wurden zur Unterstützung der Bundesverwaltung einige elektronische Lernmedien auf den Weg gebracht:

- IT-Technik und -Sicherheit für Einsteiger
- Verschlüsselung und Elektronische Signatur
- Einstieg in Linux

Darüber hinaus befindet sich aktuell ein elektronisches Lernprogramm für den Datenschutz, bestehend aus einer Basis-Sensibilisierung und vertiefenden, zielgruppenspezifischen Aufbaumodulen in der finalen

Entwicklungsphase. Dieses Lernprogramm soll möglichst flächendeckend in der Bundesverwaltung eingesetzt werden, um die Beschäftigten noch besser mit den durchaus komplexen rechtlichen und technischen Anforderungen des gesetzlichen Datenschutzes vertraut zu machen.

Entwickelt wurde zudem ein Drehbuch für eine Lernsimulation zu ITIL.

Daneben führt die Bundesakademie selbstverständlich ihre zahlreichen bestehenden Seminare zur Digitalisierung der Bundesverwaltung fort.

Fortbildung für IT-Sicherheitsbeauftragte

Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung und das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) blicken in der Fortbildung für IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung auf eine lange und erfolgreiche Kooperation zurück, die auch im Jahr 2019 von sehr vielen Teilnehmenden als äußerst wertvoll für die tägliche Arbeit gewürdigt wurde. Die Nachfrage war in 2019 unverändert stark. Seit gut drei Jahren ist Grundlage für den Fortbildungsgang mit Zertifikat der Umsetzungsplan Bund 2017 als Leitlinie für Informationssicherheit in der Bundesverwaltung. Die im UP Bund konkretisierten Anforderungen an die Arbeit von IT-Sicherheitsbeauftragten konnten erfolgreich in die Fortbildungsveranstaltungen übernommen werden. Das in 2019 auch methodisch-didaktisch überarbeitete Fortbildungskonzept wird dazu beitragen, die Teilnehmenden auch in Zukunft bestmöglich auf ihre alltäglichen Herausforderungen in den Behörden vorzubereiten.

Die Qualifizierung von IT-Sicherheitsbeauftragten in der öffentlichen Verwaltung wurde zudem in den letzten Jahren von der Modernisierung des BSI-Grundschutzes, von neuen BSI-Mindeststandards und vom neuen europäischen Datenschutzrecht geprägt. Wichtig ist dabei die Erkenntnis, dass Informationssicherheit und Datenschutz immer näher zusammenrücken. Wenngleich methodische und perspektivische Unterschiede in den jeweiligen Grundlagen bestehen bleiben, ergeben sich zahlreiche Synergiemomente, die im Rahmen der Qualifizierung bereits zielführend eingebracht wurden. Neben einer methodisch-didaktischen Grundüberarbeitung der Fortbildungsinhalte durch eine Aktualisierung des Handbuchs für IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung hat die Bundesakademie verschiedene zielgruppenübergreifende Maßnahmen im Bereich der Informationssicherheit und des Datenschutzes initiiert (u.a. gemeinsame Übungen, an denen auch Beschäftigte der Systemadministration als dritte Zielgruppe teilnehmen).

Neue Fortbildungsangebote wie die Seminare zur Risikoanalyse am Beispiel einer Datenschutzfolgenabschätzung und zu den technischen und organisatorischen Maßnahmen nach der DSGVO sprechen neben Beschäftigten im Datenschutz auch Beschäftigte der Informationssicherheit an. Die Bundesakademie verspricht sich hier von den Pilotveranstaltungen im Jahr 2020 wichtige Erkenntnisse in der praxisorientierten zielgruppenübergreifenden Zusammenarbeit, die zu künftigen Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots beitragen können.

Bis Ende 2019 haben 339 Beschäftigte das Basis- Zertifikat „IT-Sicherheitsbeauftragte der öffentlichen Verwaltung“ erworben. Aus diesem Personenkreis kommen 199 aus der Bundesverwaltung und 140 aus Landes-/ Kommunalverwaltungen.

Darüber hinaus wurden über externen Kooperationen bis Ende 2019 insgesamt 340 weitere Studierende und Beschäftigte von Kommunen und Ländern auf Basis des BAKöV-Konzepts zertifiziert.

Zu diesen externen Kooperationspartnern zählen die Fachhochschule Nord-Westschweiz Olten, die Technische Hochschule Wildau, die Dualen Hochschule Baden-Württemberg, die Hochschule Furtwangen, die Hochschule Hannover, die Hochschule des Bundes Münster und die Dualen Hochschule Gera/Eisenach. Bereits in 2019 haben die Hochschule des Bundes in Brühl und die BAKöV weitere Kooperationen im Bereich der BAKöV-Zertifizierung auf den Weg gebracht, deren Ausgestaltung für 2020 beabsichtigt ist.

Sensibilisierung und IT-Sicherheitsschulung aller Bundesbediensteten

Die Initiative zur Sensibilisierung und IT-Sicherheitsschulung aller Bundesbediensteten der BAKöV, die seit 10 Jahren angeboten wird, verfolgt das Ziel, die Qualität der Informationssicherheit in der Bundesverwaltung zu erhöhen.

Zur Unterstützung von Sensibilisierungskampagnen in den Behörden wurden Rahmenverträge für Beratung und Schulung zur Informationssicherheit geschlossen.

Insgesamt wurden bislang in 159 Behörden Projekte zur Sensibilisierung zur Realisierung von Veranstaltungen mit Führungskräften und IT-Fachleuten durchgeführt. Im Rahmen der Durchführung der Seminare

„Informationssicherheit am Arbeitsplatz“ haben bis heute in der gesamten Bundesverwaltung über 125.000 Bundesbedienstete teilgenommen.

Der „Bundes-Informations-Sicherheits-Schein“ (BISS) wurde bisher von ca. 12.300 Bediensteten erfolgreich absolviert.

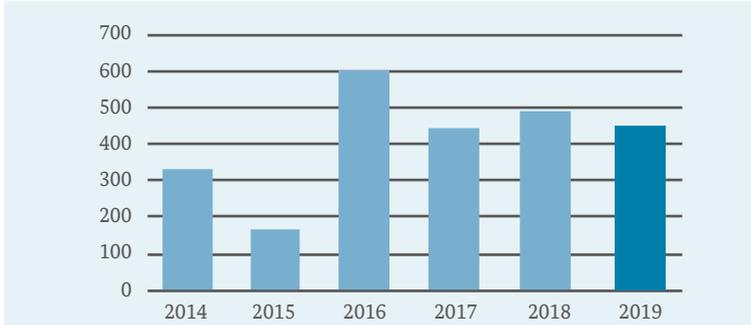
Die Vielzahl der Angebote zu Live-Hacking-Veranstaltungen, Plakatserien, Comics, Trickfilme, Lernwelten, Lernspiele etc. sind erreichbar über einen Werkzeugkasten der BAKöV. Sie haben zum Erfolg und zur Nachhaltigkeit der Maßnahmen beigetragen. Im Jahr 2019 hat die BAKöV eine Aktualisierung und Weiterentwicklung des Sensibilisierungsangebots initiiert, mit der u.a. auch Produkterweiterungen wie E-Learningprogramme angeboten werden. Dieser Prozess wird in 2020 abgeschlossen sein und einige Neuerungen mitbringen, die dazu beitragen, dass behördliche Sensibilisierungsmaßnahmen noch nachhaltiger wirken. Dabei geht es auch darum, für die Behörden die Synergien zwischen Informationssicherheit und Datenschutz aufzuzeigen, was bei Schulungen und Sensibilisierungen auch mit Blick auf den Ressourceneinsatz zielführend ist.

Die Angebote der BAKöV und des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) mit dem Ziel der Herstellung eines Verständnisses von sicherheitsbewusstem Handeln an jedem Arbeitsplatz werden durch neue Rahmenverträge mit einer Laufzeit bis 2022 fortgesetzt und weiterentwickelt, damit das Angebot den aktuellen Sicherheitsanforderungen sowie dem Stand von Technik und Wissenschaft entsprechen kann. Hierzu werden aktuelle Entwicklungen geprüft und mit dem BSI und dem BfDI (wenn der Datenschutz betroffen ist) abgestimmt.

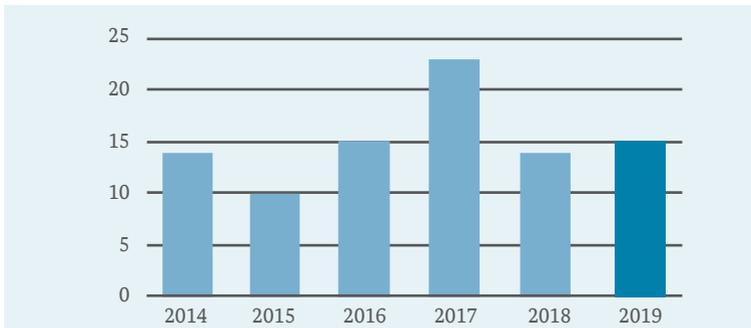
Über die Rahmenverträge der BAKöV konnten die Bundesländer auch in 2019 wieder „Live Hacking“-Veranstaltungen abrufen. Die Mittel hierfür wurden vom IT-Planungsrat bereitgestellt. An den 32 Veranstaltungen, die die Länder in 2019 durchführten, nahmen insgesamt 7.015 Beschäftigte aus Ländern und Kommunen teil, denen in diesem Rahmen die Risiken bei der Nutzung der Informationstechnik im beruflichen, wie im privaten Umfeld nahegebracht wurden.

Die Sensibilisierung hat im Prozess der Informationssicherheit jeder Behörde einen festen Platz gefunden und wird durch zahlreiche Wiederholungsschulungen oder Schulungen für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verfestigt, wie die beigefügten Graphiken zeigen.

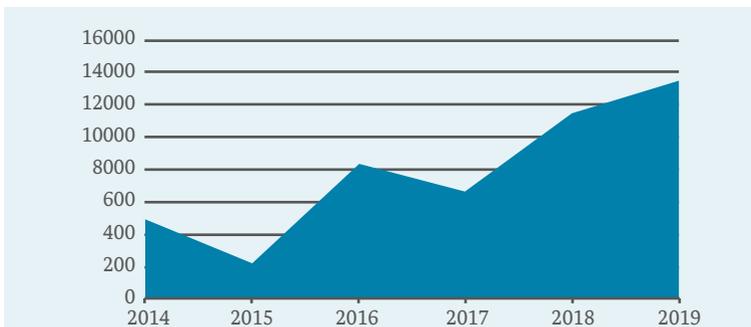
Schulungen



Behörden



Teilnehmerinnen und Teilnehmer



Sensibilisierungskampagne „Sicher gewinnt“

Die Bundesakademie hat auch 2019 die sehr nachgefragten Jahrestagungen für die IT-Sicherheitsbeauftragten des Bundes einerseits und für die IT-Sicherheitsbeauftragten aus den Ländern und Kommunen andererseits organisiert.

14. Jahrestagung der IT-Sicherheitsbeauftragten

Am 12. und 13. September 2019 trafen sich über 130 IT-Sicherheitsbeauftragte der Bundesverwaltung zu ihrer 14. Jahrestagung in Brühl. Die Schwerpunkte des Treffens waren aktuelle Entwicklungen in den Bereichen der Informationssicherheit und des Datenschutzes. Im Fokus standen neben spannenden Plenumsvorträgen eine Reihe von Praxisworkshops, in denen die Teilnehmenden u.a. Gelegenheit zum Austausch mit dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) hatten. Das herausragende Ereignis war die Keynote eines Mitglieds des Digitalrats der Bundesregierung zum Thema „Künstliche Intelligenz“. Herr Dr. Eisvogel, Präsident der Bundesakademie, ging in seiner Begrüßungsrede auf aktuelle Entwicklungen in der Fortbildung für die Informationssicherheit ein. In diesem Zusammenhang unterstrich er die enorme Bedeutung der Fortbildung im digitalen Zeitalter. Dabei betonte er: „Ohne Fortbildung geht es nicht! Nicht vor 50 Jahren, nicht heute und nicht morgen! Und erst recht nicht, wenn wir uns über Digitalisierung unterhalten wollen!“ Die 14. Jahrestagung der IT-Sicherheitsbeauftragten in der Bundesverwaltung wurde auch in diesem Jahr in enger Kooperation mit dem BSI durchgeführt. Für die seit vielen Jahren bestehende sehr gute Zusammenarbeit bedankt sich die BAKöV beim BSI ausdrücklich. Auch in Zukunft wird die gemeinsam durchzuführende Jahrestagung ein wichtiger Bestandteil im Fortbildungskalender für die IT-Sicherheitsbeauftragten in der Bundesverwaltung sein.

Jahrestagung der IT-Sicherheitsbeauftragten aus den Ländern und Kommunen

Am 7. und 8. Oktober 2019 trafen sich in Nürnberg über 185 IT-Sicherheitsbeauftragte aus den Ländern und Kommunen zu ihrer jährlichen Tagung. Die Tagung wurde in enger Kooperation mit der Freien und Hansestadt Bremen und dem BSI organisiert. Themen der Tagung waren u.a. aktuelle Entwicklungen in den Ländern und Kommunen, die Weiterentwicklung des BSI-Angebots für Länder und Kommunen, E-Mail-Sicherheit, Blockchain, Notfallmanagement, Datenschutz und Sensibilisierungsmaßnahmen in der Informationssicherheit.

Im Rahmen der Sommerakademie der IT-Sicherheitsbeauftragten aus den Ländern und Kommunen wurden 2019 insgesamt 13 Teilnehmerinnen und Teilnehmer fortgebildet.

Fortbildungsangebote für Geheimschutzbeauftragte

Auch im Jahr 2019 wurden in enger Kooperation mit dem BSI erfolgreich **Schulungen für Geheimschutzbeauftragte im materiellen Geheimschutz durchgeführt**. Hinzu kamen auch in 2019 **Grundlagenschulungen für VS-Verwalterinnen und -Verwalter**. Auch hier besteht eine enge Zusammenarbeit mit dem BSI in Bezug auf die Konzeption und Durchführung der Seminare. Im Januar des Jahres 2019 wurde zudem ein Erfahrungsaustausch mit 21 Teilnehmenden durchgeführt. Auch im Jahre 2019 bildeten die ein Jahr zuvor aktualisierte VSA und deren praktische Umsetzung in den Behörden die inhaltlichen Schwerpunkte in allen Veranstaltungen zum Geheimschutz.

Die 2018 erstmals mit dem BSI und dem BfV durchgeführte **Jahrestagung der Geheimschutzbeauftragten** aus der Bundesverwaltung konnte 2019 aus terminlichen Gründen leider nicht organisiert werden. Wir wollen versuchen, dies nachzuholen, sobald größere Veranstaltungen wieder möglich sind.

Fortbildung für Administratoren

Die BAKöV hat nicht zuletzt auch eine entscheidende Rolle dabei gespielt, über die Gefahren aufzuklären, die sich aus den Telemetrie-Funktionen von Windows 10 ergeben können. Das derzeitige Betriebssystem in den meisten Bundesbehörden ist Microsoft Windows 10. Da das Supportende für das vorher noch zumeist im Einsatz befindliche Windows 7 von Microsoft auf den 14. Januar 2020 datiert war, wurden die Überlegungen und Aktivitäten zur Migration für alle Behörden konkret. Besondere Beachtung gilt dabei den Telemetrie-Funktionen von Windows 10. Im Auslieferungszustand beinhaltet das Betriebssystem sogenannte Service Handler, die in unregelmäßigen Abständen über das Internet Daten an den Hersteller Microsoft senden. Hierbei handelt es sich nach dem derzeitigen Kenntnisstand um Daten, die etwa den Standort oder die Netzanbindung eines Gerätes definieren, aber auch um Kommunikationsverläufe, gespeicherte Kontakte oder Kalenderdaten.

Das BSI hat deshalb eine umfangreiche Sicherheitsstudie zu Windows 10 in Auftrag gegeben, die vorrangig diese Datenübertragungen behandelt. Die Ergebnisse der Studie SiSyPHuS (Studie zu Systemaufbau, Protokollierung, Härtung und Sicherheitsfunktionen in Windows 10) wurden im Rahmen von zwei BAKöV-Workshops in Berlin und Brühl den IT-Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Bundesbehörden vorgestellt.

In der Langzeitstudie wurden Datenbewegungen von unter Windows 10 laufenden Teststellungen erfasst und ausgewertet.

Im Anschluss an die Präsentation des Aufbaus und der Ergebnisse der Studie wurden konkrete Handlungsempfehlungen zu Einsatz und Konfiguration von Windows 10 aufgezeigt und bewertet. Anhand mehrerer Szenarien wurde erklärt, wie man die Anzahl der Systemdatenübertragungen durch entsprechende Einstellungen auf ein Minimum reduzieren oder unter speziellen Bedingungen auch unterbinden kann.

Im Rahmen dieser Veranstaltungen gab es auch die Gelegenheit, mit den Machern der Studie und den zuständigen Experten des BSI zu diskutieren. Diese Möglichkeit wurde von den insgesamt ca. 90 Teilnehmenden intensiv genutzt.

Zur Entlastung des stark nachgefragten Standardseminartyps „**Einstieg in Linux**“ wurde gegen Ende des Jahres ein adäquates E-Learning-Programm fertiggestellt und durch die BAKöV abgenommen. Das E-Learning-Programm ist für alle an die Netze des Bundes angeschlossenen Behörden ab dem 23. März 2020 auf dem Fortbildungsportal der Bundesverwaltung online verfügbar. Für Behörden, die keinen Zugriff auf die Netze des Bundes haben, kann das E-Learning-Programm alternativ als HTML-Version auf CD-ROM zur Verfügung gestellt werden. Das E-Learning kann dann im jeweiligen Intranet der Behörde als Webanwendung bereitgestellt werden oder auch mit der CD-ROM lokal bearbeitet werden.

Europa Qualifikation

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Europa Qualifikation (EU)	44	30	71	6	3	3

Abbildung 21: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Fortbildung im europäischen Bereich im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Europa Qualifikation (EU)	806	593	1.703	23	18	41

Abbildung 22: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen



Die Fortbildung im EU-Bereich war im Hinblick auf die deutsche EU-Ratspräsidentschaft im zweiten Halbjahr 2020 ein deutlicher Schwerpunkt der Tätigkeit der BAKöV. In rund 100 Veranstaltungen wurden über 2.000 Beschäftigte in den Themenbereichen europäische,

internationale und interkulturelle Kompetenzen geschult und damit fast dreimal mehr als im Vorjahr!

Die Ratspräsidentschaft stellt die Beschäftigten vor große Herausforderungen und setzt umfassende Kenntnisse über die EU voraus. Vor diesem Hintergrund hat die BAKöV ihr Angebot an die besonderen Bedürfnisse angepasst und erweitert, um die EU-Kompetenzen der Beschäftigten nachdrücklich zu stärken. Dabei arbeitete die BAKöV intensiv mit dem Generalsekretariat des Rates in Brüssel zusammen. Bemerkenswert ist, dass die BAKöV auch diese Herausforderung ohne jede Personalverstärkung gemeistert hat!

Ergebnis dieser Zusammenarbeit waren u. a. 17 Seminare „Fit für die deutsche EU-Ratspräsidentschaft – Briefings by the General Secretariat for future working party chairs and their teams“, die in Berlin, Brüssel und Bonn für insgesamt 454 Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchgeführt wurden; weitere drei Seminare haben in 2020 stattgefunden.

Darüber hinaus wurden vier Seminare „Fit für die deutsche EU-Ratspräsidentschaft für den sog. „Backoffice“ – Briefings by the General Secretariat for coordinators and experts“ in Berlin für 191 Bedienstete durchgeführt; ein zusätzliches Seminar wurde in 2020 durchgeführt.

115 Bedienstete nahmen an den neun Seminaren „Sprechfähig in Englisch bei der deutschen EU-Ratspräsidentschaft“ teil; ein Seminar „Sprechfähig in Französisch bei der deutschen EU-Ratspräsidentschaft“ fand mit 12 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt. Von beiden Veranstaltungstypen wurden 2020 weitere Veranstaltungen aufgelegt.

Insgesamt haben sieben Seminare des Typs „EU Negotiation and Influencing Skills – Get prepared for the upcoming EU-Presidency“ mit insgesamt 149 Teilnehmenden stattgefunden, weitere drei in 2020.

Die Anzahl der Veranstaltungen dieses Typs wurde im Hinblick auf die EU-Ratspräsidentschaft erhöht.

Für 2020 wurde noch ein weiterer neuer Seminartyp zur Vorbereitung auf die Ratspräsidentschaft geplant („Fit für die deutsche EU-Ratspräsidentschaft – Training on EU Coordination in an international Context“), der aufgrund der Corona-Pandemie nicht mehr als Präsenzseminar stattfinden konnte.

Zur Ermittlung des konkreten Schulungsbedarfs stand die BAKöV stets in enger Abstimmung mit dem Auswärtigen Amt (AA) und Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) als Koordinierungsressorts.

Große Unterstützung hat die BAKöV bei der Vielzahl von Veranstaltungen dankenswerterweise vom Bundesministerium der Finanzen (BMF), dem Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV), dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU), dem Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) sowie dem BMWi erfahren, die Räume für die Seminare zur Verfügung gestellt und auch bei der Organisation tatkräftig unterstützt haben.

Zur Vertiefung fachlicher Kenntnisse und Behandlung von aktuellen EU-Themen dient die Seminarreihe „EU Spezial“. Hier wurde aufgrund der Aktualität und zur besseren Einschätzung der politischen Entwicklung in Großbritannien die Veranstaltung „Der Brexit - Großbritannien und die EU nach dem Stichtag“ durchgeführt.

Im Rahmen der Gesprächsreihe „Berliner EU-Gespräche“ fanden vier Veranstaltungen in Kooperation zwischen dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und der BAKöV statt.

Studienaufenthalte deutscher Bediensteter in Brüssel, Helsinki und Zagreb sowie Kommissionsbediensteter in Deutschland boten die Möglichkeit, Strukturen, Arbeitsweisen und interkulturelle Besonderheiten der jeweiligen Staats- bzw. Verwaltungssysteme kennenzulernen. Es wurden Gespräche mit den jeweiligen Counterparts geführt sowie Informationen zu geplanten Schwerpunkten der anstehenden EU-Ratspräsidentschaften aus erster Hand vermittelt.

Gerade im gesamteuropäischen Kontext kommt einer engen deutsch-französischen Zusammenarbeit hohe Bedeutung zu. Daher bildet die deutsch-französische Kooperation auf dem Gebiet der Aus- und Fortbildung auch einen besonderen Schwerpunkt in der BAKöV. Gemeinsam mit dem französischen Innenministerium fand in Paris und Marseille ein Seminar zur französischen Zentral- und Territorialverwaltung statt.



MEGA

Auch der deutsch-französische Studiengang „Master of European Governance and Administration (MEGA)“ wurde von der BAKöV – gemeinsam mit den beteiligten Konsortialpartnern – weiter durchgeführt und gefördert. Im

Februar erfolgte in einem Festakt in der École National d'Administration (ENA) in Paris die Graduierung der Absolventinnen und Absolventen des 9. MEGA-Jahrgangs. Gleichzeitig wurde der 10. MEGA-Jahrgang eröffnet.

Entsprechend der Studienplanung wurden 2019 drei der vier Präsenzmodule – bei der Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, der Universität Potsdam und der ENA in Straßburg – durchgeführt. Ergänzend hierzu bearbeiteten die Studierenden in interdisziplinären, internationalen Arbeitsgruppen umfangreiche Themenkomplexe von aktuellem politischem Interesse. Zudem wurden die obligatorischen Praktika in deutschen und französischen Verwaltungen begonnen und erste Vorbereitungen für die Masterarbeiten getroffen. Mit der Rekrutierung von Studierenden für den 11. MEGA-Jahrgang wurde bereits gestartet.



Foto: Graduierung des 9. MEGA-Jahrgangs

Internationale Qualifikation

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Internationale Qualifikation (IN)	8	5	6	1	0	0

Abbildung 23: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Fortbildung im internationalen Bereich im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA		
	w	m	Summe
Internationale Qualifikation (IN)	62	34	96

Abbildung 24: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Angesichts der hohen aktuellen Bedeutung der Fortbildung im EU-Bereich musste aufgrund der eingeschränkten personellen Möglichkeiten der BAKöV die Fortbildung im internationalen Bereich quantitativ in 2019 etwas in den Hintergrund treten. Die BAKöV führte u. a. ein Seminar über den Abschluss völkerrechtlicher Verträge mit Dozenten und Dozentinnen aus dem BMI, BMJV und AA durch. Aufgrund der wachsenden Kompetenzen der EU und angesichts einer sich verstärkenden Globalisierung spielt dieses Thema eine zunehmend wichtige Rolle. Da die unterstützten Ressorts bei einem Vertragsabschluss zwingend zu beteiligen sind, konnten die Dozenten aus ihrer täglichen Praxis anschaulich berichten.

Interkulturelle Kompetenz

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Interkulturelle Kompetenzen (IK)	20	24	16	9	1	2

Abbildung 25: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Fortbildung im interkulturellen Bereich im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Interkulturelle Kompetenzen (IK)	116	99	215	14	13	27

Abbildung 26: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Zur Stärkung der interkulturellen Kompetenz in der Bundesverwaltung wurde in 2019 ein eintägiges Fortbildungsangebot zur **Grundqualifizierung und Sensibilisierung** als offenes Seminarangebot zur Verfügung gestellt. Damit soll den Teilnehmenden Orientierung in interkulturell geprägten (Konflikt-) Situationen

und Arbeitsbeziehungen und im behördeninternen wie externen Kontakt ermöglicht werden. Ziele im Grundseminar sind, das Bewusstsein der eigenen kulturellen Prägung, die eigene Handlungskompetenz und Souveränität zu erhöhen und eine angemessene Haltung im Umgang mit kultureller Vielfalt zu vermitteln.



Ergänzend wurde ein Zwei-Tages-Format angeboten, welches sowohl der vertieften Behandlung der wahrnehmungs- und kulturtheoretischen Grundlagen als auch dem Erfahrungsaustausch diente. Mittels eines höheren Praxisanteils konnten Teilnehmende anhand von Fallbeispielen induktiv kultursensibles Verhalten erörtern und erproben.

Komplementär wurden die **Seminare „IK Spezial“** durchgeführt, die sich aktuellen, daneben insbesondere rechtlicher Fragestellungen widmeten. Im Vordergrund standen dabei Fragen zum Verhältnis von Staat und Religion und zu Anwendungsfällen im dienstlichen Kontext (zum Beispiel Fragen der Zulässigkeit von Religionsausübung im dienstlichen Kontext).

Die genannten Seminarreihen flankieren Initiativen der Bundesregierung wie „Interkulturelle Öffnung der Bundesverwaltung“ und die Bemühung um Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund in der Bundesverwaltung. Sie nahmen ebenfalls Bezug auf die Fortschreibung des Nationalen Aktionsplans Integration und die Tätigkeit des Ressortarbeitskreises „Beschäftigte mit Migrationshintergrund“ bei der Integrationsbeauftragten der Bundesregierung. Die Bundesakademie ist in diesem Gremium regelmäßig vertreten.

Auch zur Erweiterung der Kooperationskompetenzen auf EU- und auf internationalem Parkett wurden verschiedene Seminare durchgeführt; erstmalig auch ein interkulturelles Seminar zu Frankreich, das sehr positiv aufgenommen wurde.

Führungsbildung

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Führungskräftefortbildung (FÜ)	90	87	90	194	257	165

Abbildung 27: Zahl der Veranstaltungen im Bereich der Führungskräftefortbildung im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Führungskräftefortbildung (FÜ)	620	645	1.265	819	914	1.733

Abbildung 28: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Der Fortbildung der Führungskräfte kommt angesichts kontinuierlicher Veränderungsprozesse immer stärkere Bedeutung zu.

Grundsätzlich gilt, dass auch im Jahr 2019 zu praktisch allen relevanten Führungsthemen die bewährten Fortbildungsmaßnahmen inhaltlich den aktuellen Entwicklungen angepasst und erfolgreich durchgeführt wurden.

Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege, mobilem Arbeiten und Telearbeit ist mittlerweile wichtige inhaltliche Bestandteil der verhaltensorientierten Fortbildungen, insbesondere für Führungskräfte. Dies gilt auch hinsichtlich der Aspekte von Diversity (insbesondere Alter, Geschlecht, Bildung, Herkunft) sowie den unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründen der Führungskräfte. Die Fortbildungsangebote richten sich deshalb grundsätzlich an unterschiedliche Zielgruppen, etwa Nachwuchsführungskräfte, Führungskräfte mit längerer Führungserfahrung sowie obere und oberste Führungskräfte an der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung.

Im Zuge des demografischen Wandels werden die altersbedingt bereits einsetzenden und kurzfristig noch verstärkt zu verzeichnenden personelle Abgänge sowie das Heranwachsen der sogenannten Generationen Y und Z die Arbeitswelt weiter und tiefgreifend verändern. Dies muss sich inhaltlich in den Fortbildungsmaßnahmen widerspiegeln.

2019 wurden die Seminare **„Führungskompetenz im digitalen Zeitalter“** sowie **„Führen in Teilzeit: Workshop und Erfahrungsaustausch für Teilzeitkräfte“** neu in das Programm aufgenommen. Diese neuen Seminartypen behandeln in besonderer Weise die in der modernen Arbeitswelt eintretenden und sich vollziehenden Veränderungen. Diese Themen werden zugleich auch als Sonderveranstaltungen von den Behörden verstärkt nachgefragt.



Das Seminar „**Frauen führen anders?**“ ist 2019 erstmals erfolgreich durchgeführt worden. Mit dieser Fortbildung wird weiblichen Führungskräften die Gelegenheit geboten, ihr Führungsverhalten und ihre Führungskompetenzen im Austausch mit Kolleginnen zu reflektieren.

Das Seminar „**Führen ohne Vorgesetztenfunktion**“, welches wir bereits 2018 für die Zielgruppen höherer, gehobener und mittlerer Dienst in unterschiedlicher Zusammensetzung der Zielgruppen aufgelegt haben, ist sehr gut angenommen worden. Es wurde daher auch 2019 fortgeführt. Mit ihm tragen wir der Tatsache Rechnung, dass in der modernen Bundesverwaltung auf Herausforderungen auch außerhalb hergebrachter Hierarchiestrukturen flexibel reagiert werden muss.

Die Seminare „**Gesund und wertschätzend führen im demografischen Wandel**“, „**Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege**“, „**Generationsübergreifende Führung - Neue Herausforderungen**“ sowie „**Feedbackorientiertes Führen: Wertschätzend kommunizieren - wertschätzend konfrontieren**“ sind 2019 weiterhin erfolgreich durchgeführt worden.

Bereits seit einiger Zeit adressieren wir mit unseren Fortbildungsmaßnahmen auch potenzielle Nachwuchsführungskräfte in der Bundesverwaltung. So soll das insgesamt sechstägige, zweimodulige Seminar „**Perspektive Führung: Grundlagen und Orientierung**“ genau dieser Zielgruppe die umfangreichen und komplexen Anforderungen an Führungskräfte verdeutlichen. Sie sollen in die Lage versetzt werden, sich im Wege der Selbstreflexion über die eigenen Potenziale, Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten bewusst zu werden. Auch 2019 wurde genau dieser Seminartyp von Behörden besonders als Sonderveranstaltung nachgefragt, weil großes Interesse bestand, die konkrete Durchführung auf die jeweiligen Besonderheiten der Behörden und deren Aufgaben und Bedürfnisse anzupassen.

Der objektive Bedarf an Fortbildung für obere und oberste Führungskräfte manifestierte sich auch 2019 wiederum in der Durchführung spezieller Workshops, in denen der Erfahrungsaustausch im Vordergrund steht. Darüber hinaus bietet die Bundesakademie Seminare zur Führung von Führungskräften, Steuerung von Veränderungsprozessen und zu Leadership als Führungsprinzip in der öffentlichen Verwaltung an. Die jeweils zweitägigen Veranstaltungen sind geeignet, Führungskräfte höherer Ebenen in ihrer Verantwortung für eine strategische Steuerung und eine vorausschauende und motivierende Personalführung zu unterstützen.

Mit dem Workshop „**Führungskompetenz im digitalen Zeitalter**“ werden die obersten und oberen Führungskräfte dafür sensibilisiert, dass die Digitalisierung und deren Auswirkungen „Chefsache“ ist und unerlässlich zu ihrer Führungsverantwortung gehört.

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



Foto: Teilnehmer/*innen Präsidentenforum 2019

So war anlässlich des 50-jährigen Bestehens der BAKöV der Deutsche Wetterdienst (DWD) Gastgeber des **Erfahrungsaustauschs der Leiterinnen und Leiter der Zentralabteilungen** größerer nachgeordneter Behörden und Anstalten, die sich vom 08. bis 09. April 2019 trafen sowie des **Präsidentenforums 2019**, das vom 02. –bis 03. Mai 2019 ebenfalls in Grainau stattfand. Beide Erfahrungsaustauschrunden widmeten

sich am ersten Veranstaltungstag dem immer bedeutsamer werdenden Generalthema Umweltschutz und Nachhaltigkeit. In Deutschlands höchst gelegener Forschungseinrichtung, der „Umweltforschungsstation Schneefernerhaus“ (UFS) wurden die Teilnehmenden von dem Wissenschaftler Dr. Ludwig Ries, Umweltbundesamt (UBA), über das „Global Atmosphere Watch-Programm (GAW)“ informiert. Schwerpunkt der Aktivitäten dort sind Messungen der Partikelanzahl und -größenverteilung sowie der Ozon- und Schwefeldioxidkonzentrationen. Der Leiter des Meteorologischen Observatoriums Hohenpeißenberg des DWD, Dr. Christian Plaf-Dülmer informierte anschließend über das Klimagas-Messnetz (ICOS – Integrated Carbon Observation System). Der Austausch mit den Wissenschaftlern wurde abgerundet durch die Besichtigung der Messgeräte, der Umweltforschungsstation (UFS) mit Schwerpunkt Globale Atmosphären Überwachung (GAW). Schließlich endete der Besuch mit der Besichtigung Deutschland höchster, noch bemannter DWD-Wetterwarte. Während sich die Abteilungsleitungen am zweiten Tag ihres informellen Erfahrungsaustauschs zu zentralen Themen und Herausforderungen austauschten, denen sich die Bundesverwaltung im Rahmen der Globalisierung, des

demografischen Wandels und der fortschreitenden Digitalisierung der Verwaltung in den nächsten Jahren zu stellen hat, wurden die Teilnehmenden des Präsidentenforums am zweiten Tag durch den UBA-Vizepräsidenten a.D. Dr. Thomas Holzmann im Rahmen eines Vortrags auf eine seit 2015 bestehende Verpflichtung hingewiesen, die die Bundesbehörden zur Treibhausgas-Neutralität verpflichtet.



Foto: Teilnehmer/*innen Erfahrungsaustausch AL Z 2019

Kommunikation und Kooperation sowie Selbstentwicklung

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Kommunikation und Kooperation (KO)	115	124	127	241	246	273
Selbstentwicklung (SE)	52	58	68	57	78	85

Abbildung 29: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Kommunikation und Kooperation sowie Selbstentwicklung im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Kommunikation und Kooperation (KO)	966	725	1.691	1.656	1.337	2.993
Selbstentwicklung (SE)	586	196	882	416	457	918

Abbildung 30: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereich

Einen umfangreichen Fortbildungsbereich bilden die Veranstaltungen zu den Themen „Kommunikation und Kooperation“ sowie „Selbstentwicklung“. Die hohe Nachfrage nach diesen Seminaren und Workshops hielt wie in den Jahren zuvor auch 2019 unvermindert an.

Im Hinblick auf agile Arbeitsprozesse mit zunehmender Arbeitsverdichtung, die sich durch die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung weiter durchsetzen, ist ein selbstgesteuertes, optimales Arbeits- und Zeitmanagement mit den entsprechenden sozialen Kompetenzen von großer Wichtigkeit. Dazu gehörten auch die Ausbildung von Basiskompetenzen in den Bereichen der Kommunikation und Kooperation sowie Gesundheitsförderung.

Mit dem 2019 neu ins Programm aufgenommenen Seminar **„Im Team erfolgreich arbeiten“** wird der Tatsache Rechnung getragen, dass der Teamarbeit in der modernen und flexibilisierten Arbeitswelt immer größere Bedeutung zukommt. Hier werden die für eine erfolgreiche Teamarbeit erforderlichen Kompetenzen praxisgerecht vermittelt und eingeübt.

Auch im Jahr 2019 konnten ausgewählte Seminare halbtägig an zentralen Standorten (Berlin und Bonn) durchgeführt werden, um den Anforderungen der Teilzeitbeschäftigten nachzukommen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege zu stärken.

Zur weiteren Unterstützung der fortschreitenden Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitsprozesse in den Behörden und zur Umsetzung der IT-Strategie der Bundesregierung wurde das Seminar **„Kommunikation und Zusammenarbeit über räumliche Distanz“** erfolgreich weitergeführt. Mit dem Schwerpunkt auf die Zielgruppe der tele- und mobilarbeitenden Beschäftigten wollen wir dazu beitragen, die Arbeitsfähigkeit im Team sicher zu stellen und das Arbeiten über räumliche Distanz (z. B. mobile Arbeit, dislozierte Dienststellen, Telearbeit) effektiv zu gestalten. Damit soll der Umgang mit flexiblen Arbeitsformen optimiert und Kommunikations- und Informationsprozesse verbessert werden. Auch das Thema der Entgrenzung der Lebensbereiche wird hier ebenso wie das der Selbstausbeutung als neue Herausforderung adressiert. Dieses Angebot wird gut angenommen.

Ähnlich positive Entwicklungen in der Nachfrage zeigten sich im Bereich der Gesundheitsprävention mit dem Seminar **„Resilienz – Widerstandskraft und Flexibilität stärken“**. Das 3-tägige Seminar hat das Ziel, den Beschäftigten in besonderen Belastungssituationen weitere Handlungs- und Reaktionsoptionen zu eröffnen; es will aufzeigen, wie man im Arbeitsalltag physische und psychische Belastungen besser ausbalancieren kann. Die Teilnehmenden sollen zudem in schwierigen Lebensphasen Chancen erkennen, um daraus gestärkt hervorgehen zu können.

Die weiter steigenden Teilnehmendenzahlen in den Bereichen „Kommunikation und Kooperation“ sowie „Selbstentwicklung“ zeigen die hohe Bedeutung der Verhaltensfortbildung für die neuen Herausforderungen der Arbeit 4.0. Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung erfordert es, verstärkt auf eine Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen Wert zu legen. Dies leisten wir systematisch durch Veranstaltungen in diesem Bereich.

Daneben stehen natürlich all die bewährten und für alle Beschäftigten angebotenen Seminare in den Bereichen „Kommunikation und Kooperation“ und „Selbstentwicklung“ – insbesondere in Form von Fortbildungsmaßnahmen zu den Themen Arbeitsorganisation, Zeitmanagement, Argumentationstechniken, Konfliktmanagement, Gesundheitsförderung und Stressprävention. Alle diese Veranstaltungen wurden nach wie vor im offenen wie im Sonderveranstaltungsbereich stark nachgefragt und auch im Jahr 2019 erfolgreich durchgeführt.

Personalentwicklung

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Personalentwicklung (PE)	13	7	11	17	14	12

Abbildung 31: Zahl der Veranstaltungen im Bereich Personalentwicklung im Jahresvergleich

Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	w	m	Summe	w	m	Summe
Personalentwicklung (PE)	106	61	167	99	56	155

Abbildung 32: Verteilung der Teilnehmenden nach Geschlechterzugehörigkeit und nach Themenbereichen

Eine ganzheitliche Personalentwicklung identifiziert und aktiviert die vielfältigen und sich mit den Lebensphasen verändernden Kompetenz- und Motivierungspotenziale der Beschäftigten. Dies ist für den öffentlichen Dienst als attraktiver Arbeitgeber ebenso bedeutsam wie unabdingbar für die Verfolgung strategischer Zielsetzungen wie auch operativer Aufgabenstellungen von Organisationen. Dabei müssen die Rahmenbedingungen und übergeordneten Zusammenhänge in die

Überlegungen einbezogen und transparent gemacht werden, damit eine der jeweiligen Situation adäquate Personalentwicklung umgesetzt werden kann.

Die BAKöV hat auch 2019 die Behörden bei deren wichtiger Aufgabe der Erarbeitung, Umsetzung und Evaluierung von Personalentwicklungskonzepten sowie einzelner Personalentwicklungsinstrumente unterstützt. Zu dieser bewährten Zusammenarbeit mit den Behörden gehören auch Konzeption und Durchführung von Sonderveranstaltungen sowie die Organisation eines intensiven Erfahrungsaustausches seitens der BAKöV. In diesem Kontext wurden weiterhin bedarfsgerechte Seminare und Workshops für Personalentwicklerinnen und Personalentwickler nachgefragt.

Künftig wird die BAKöV im Zusammenhang mit dem neu aufzubauenden Bereich Fortbildungsberatung im PE-Bereich verstärkt tätig werden (vgl. dazu Näheres unter Kapitel „Behördenberatung“).

2019 wurde mit dem Basisseminar **„Grundlagen der Personalentwicklung“** und Veranstaltungen zu einzelnen PE-Instrumenten nicht zuletzt den neu in diesem Bereich tätigen Mitarbeitenden die Gelegenheit geboten, sich im kollegialen Austausch mit dieser Materie vertieft vertraut zu machen.

In dem bewährten Workshop **„Erfahrungsaustausch Personalentwicklung“** wurde den Teilnehmenden die Gelegenheit geboten, neben aktuellen Fragen, sich zu eigenen Vorhaben und Impulse einzubringen und kollegial zu beraten. Die Veranstaltung bietet darüber hinaus die Grundlage für einen kontinuierlichen behördenübergreifenden Erfahrungsaustausch unter Experten/-innen.

Der Workshop **„Interkulturelle Öffnung der Bundesverwaltung: Kultursensible Personalauswahl“** für Personalisten sowie für Mitglieder von Personalauswahlkommissionen wurde 2019 pilotiert. Der Workshop wurde als moderierter Erfahrungsaustausch mit einem Impulsvortrag eines Staatsrechtlers und Verwaltungspraktikers mit anschließender Diskussion durchgeführt. Die Erörterung von Best- und auch Worse-Practices diente der Orientierung im Spannungsfeld zwischen interkultureller Öffnung der Bundesverwaltung, rechtlichen Rahmenbedingungen, demografischen Entwicklungen und Recruitingmaßnahmen.

Die Seminarreihe „**Qualifizierungsprogramm Personalentwicklung**“, die überjährig, d.h. alle zwei Jahre angeboten wird, wurde 2019 sehr erfolgreich durchgeführt. Das Seminar gliedert sich in vier dreitägige Abschnitte und bietet Personalentwicklerinnen und Personalentwicklern sowie Personalistinnen und Personalisten einen umfassenden Ein- und Überblick in die Grundlagen, Entwicklungen, Instrumente und Prozesse der Personalentwicklung.

Der anhaltend hohe Bedarf an Neueinstellungen sowie die hohe Zahl an Personalwechslern prägte auch 2019 die Arbeit in der Personalentwicklung in hohem Maße. Korrespondierend hierzu bildeten Fortbildungsveranstaltungen zur Qualifizierung von Auswahlkommissionen sowie zur Optimierung von Personalauswahlverfahren einen Schwerpunkt.

Diesem Bedarf wurde auch mit Blick auf die kulturoffene Bundesverwaltung Rechnung getragen. Die BAKöV hat ein Konzept für eine **Arbeitshilfe zur kultursensiblen Personalauswahl** entwickelt, das insbesondere für Personalisten und mit strategischer Personalgewinnung betraute Beschäftigte gedacht ist.

Behördenberatung



Die Behördenberatung war auch 2019 eine immer bedeutsamer werdende Aufgabe der BAKöV. Die diesbezügliche Nachfrage steigt kontinuierlich an.

Dabei stand die Beratung zur Vorbereitung einer maßgeschneider-ten Konzeption und Durchführung von Sonderveranstaltungen im

Fokus. Diese Fortbildungsmaßnahmen wurden dabei speziell zugeschnitten auf die Rahmenbedingungen (z.B. Dienstvereinbarungen, PE- und Fortbildungskonzepte, Leitbilder etc.) und Zielvorgaben in den jeweiligen Organisationen entwickelt.

Davon profitiert auch das Angebot der BAKöV selbst: Manche ursprünglich als Sonderveranstaltung konzipierten Seminare, wie zum Beispiel „Feedbackorientiertes Führen: Wertschätzend kommunizieren – wertschätzend konfrontieren“ oder „Argumentieren, überzeugen, Feedback geben“ sind mittlerweile fester und nachgefragter Bestandteil des Jahresprogramms der BAKöV.

Darüber hinaus kann die BAKöV bei der Behördenberatung auch neue Impulse und Anregungen für die Fortbildungskonzeption und Personalentwicklung in den Behörden selbst geben. Aufgrund unserer Einbindung in viele Projekte der Bundesverwaltung, der Mitarbeit in verschiedenen Gremien, Arbeitsgruppen und unserer intensiven Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Behörden sowie regelmäßigen Rückkopplungen mit unseren Dozierenden, die für die Verwaltung und die Wirtschaft tätig sind, haben wir uns eine unvergleichliche Expertise aufgebaut, die zunehmend in den Bedarfsbehörden geschätzt wird!

Solche Impulse gaben wir auch in Vorträgen und Präsentationen bei Fachtagungen und Konferenzen, so u.a. bei Fachtagungen der Integrationsbeauftragten im Kontext der Fortschreibung des Nationalen Aktionsplans Integration sowie bei Workshops zu kultursensibler und diversitätsstarker Verwaltung.

Coaching



Das Coachingzentrum der BAKöV hat 2019 als zentraler Ansprechpartner für alle Behörden der Bundesverwaltung den - sprunghaft angestiegenen - Bedarf der Bundesbehörden nach Coachings zeitnah, zuverlässig und effektiv decken können.

Im Vergleich zu 2018 ist insbesondere die Nachfrage nach Einzelcoachings stark gestiegen. Es wurden insgesamt 16 Redecoachings/Medientrainings für die Zielgruppe der oberen/oberen Führungskräfte vermittelt. Auch die Zahl der Teamcoachings hat erheblich zugenommen. Während 141 Teams im Jahr 2018 ein Teamcoaching in Anspruch genommen haben, waren es 2019 bereits 240 Teams mit insgesamt ca. 2.129 Teilnehmenden. Bei einigen Teamcoachings, in denen ein hohes Konfliktpotential zu erwarten war, wurde eine intensive Vorklärung durch Einzelgespräche mit allen Beteiligten durch eine/n Coach durchgeführt. Bei einer Anfrage wurde sogar eine Situationsanalyse vor Ort durch einen Coach durchgeführt, um die Konfliktlinien zwischen den Beteiligten zu klären und entsprechend bedarfsgerechte Coachingformate, zum Beispiel eine Mediation zwischen einzelnen Beteiligten im Vorfeld des Teamcoachings zu empfehlen.

Darüber hinaus ist auch die Anzahl der Mediationen 2019 weiterhin gestiegen. Es wurden insgesamt 22 Mediationen vermittelt. Die Nachfrage nach Fachcoachings, in denen ergänzend zu Seminaren individuelle, fachliche Fragestellungen mit einer/m Coach reflektiert werden, um das erworbene Wissen anwendungsbezogen einsetzen zu können, ist ebenfalls gestiegen. Es wurden 5 Fachcoachings vermittelt.

Coaching im Jahresvergleich

Themenbereiche	2017	2018	2019
Einzelcoaching insgesamt	171	218	302
davon			
Redecoaching/ Medientraining	6	21	16
Fachcoaching		1	
interkulturelles Coaching			
Teamcoaching	153	141	240
davon			
Fachcoaching	3	1	5
Situationsanalyse vor Ort durch eine/n Coach	4		1
Mediation	17	18	22
Summe	345	377	565
Steigerung gegenüber Vorjahr	10,2%	9,3%	49,9 %
Teilnehmer Teamcoachings (pro TC Ø 8,87 TN)	1.357	1.251	2.129

Abbildung 33: Zahl der Coachingmaßnahmen im Jahresvergleich

Die Anzahl der Coachings ist insgesamt im Jahr 2019 von 377 auf 565 angestiegen. Dieser enorme Anstieg um fast 50 % im Vergleich zu 2018 zeigt den hohen Bedarf, aber auch die Akzeptanz unseres Angebots für Coaching in den Bundesbehörden. In zahlreichen Gesprächen mit den Behörden wurde dem Coachingzentrum immer wieder vermittelt, wie dringend notwendig und hilfreich diese Unterstützung für Führungskräfte und Teams ist, um die Herausforderungen des Alltags zu bewältigen. Bei den vom Coachingzentrum geführten Anlass- und Zielklärungsgesprächen (Auftragsvorklärung) ist deutlich spürbar, dass

die Einzelcoachings als sinnvolle Hilfe zur Reflexion beruflicher Anforderungen wahrgenommen werden, da konkrete, anlassbezogene Situationen mit einem externen Coach auf Augenhöhe reflektiert werden können. Coaching ist nicht nur deutlich sichtbarer geworden, sondern hat sich für viele längst zu einem „ständigen Begleiter“ entwickelt!

Die enorme Steigerung der Nachfrage im Jahr 2019 zeigt deutlich, dass eine externe Unterstützung durch eine/n Coach als sehr hilfreich angesehen wird. Das Coachingzentrum hat den immens gestiegenen Bedarf übrigens ohne zusätzliches Personal gestemmt, bei gleichbleibend hohem Engagement. Eine personelle Verstärkung des Coachingzentrums könnte sehr dazu beitragen, den künftigen Bedarf weiterhin quantitativ, aber vor allem auch weiterhin in der gewohnten Qualität erfüllen zu können.

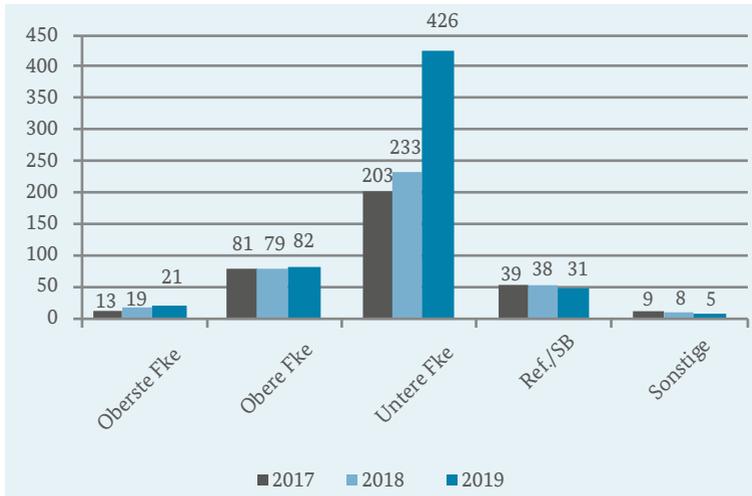
Verteilung der Teilnehmenden an Einzelcoachings nach Geschlechtszugehörigkeit

Einzelcoaching	weiblich			männlich		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Teilnehmer/-innen nach Geschlecht	90	125	167	81	71	119

Abbildung 34: Verteilung der Teilnehmenden an Einzelcoachings nach Geschlechtszugehörigkeit im Jahresvergleich

Die Verteilung der Teilnehmenden an Einzelcoachings nach Geschlecht im Jahresvergleich macht deutlich, dass – nach wie vor – mehr weibliche Coachees ein individuelles Coaching nutzen als die männlichen Kollegen.

Übersicht Zielgruppen Coaching



Legende: FKe = Führungskräfte; Ref. = Referenten; SB = Sachbearbeiter

Die Zahl der obersten Führungskräfte (z.B. Staatssekretäre, Präsidenten oder Behördenleitungen einschließlich Stellvertretung), die ein Coaching wünschten, ist leicht gestiegen. Die Nachfrage von oberen Führungskräften (Abteilungsleiter/-innen aus den Ministerien, Sachbereichs- und Gruppenleiter/-innen in den Geschäftsbereichsbehörden) ist in den letzten drei Jahren nahezu gleichgeblieben.

2019 hat insbesondere die untere Führungsebene Coachings genutzt. Hier hat sich die Zahl nahezu verdoppelt. Zu dieser Ebene zählen Referatsleiter/-innen in den Bundesministerien und Sach- oder Fachgebietsleitungen in den Geschäftsbereichsbehörden.

Anlässe und Ziele von Einzelcoachings im Jahr 2019

Im Jahr 2019 haben sich die Anlässe und Themen im Bereich der Einzelcoachings nicht verändert, aber es wurden teilweise andere Schwerpunkte gesetzt. Neben herausfordernden Führungssituationen, z.B. Reflexion des eigenen Führungsverhaltens, wurden verstärkt die Themen „Führen auf Distanz“, der Umgang mit Konflikten, die Stärkung der Resilienz und das Gesundheitsmanagement genannt. Darüber hinaus wurden Themen im Zusammenhang mit der eigenen beruflichen Weiterentwicklung und eine Optimierung des eigenen Auftritts genannt.

Junge Führungskräfte, die sich direkt zu Beginn ihrer Führungstätigkeit durch ein Coaching begleiten lassen möchten sowie erfahrene Führungskräfte in einer neuen Funktion, z.B. Aufstieg in eine neue Position und damit Übernahme einer anderen Rolle, nutzten insbesondere das Einzelcoaching, um die Weichen für die eigene Positionierung und Weiterentwicklung zu stellen und mögliche Fallstricke frühzeitig zu erkennen. Immer mehr Führungskräfte in Doppelspitze haben in gemeinsamen Coachings (mit jeweils einigen Einzelstunden für die persönlichen Themen) notwendige und hilfreiche Klärungen ihrer Führungsrollen vornehmen können.

Das Angebot der gezielten Vorbereitung auf besondere Redesituationen sowie Medienauftritte wurde insbesondere von obersten und oberen Führungskräften genutzt, um die Kernbotschaften der Behörde zu vermitteln und einen souveränen Auftritt zu präsentieren.

Anlässe und Ziele von Teamcoachings im Jahr 2019

In den Teamcoachings standen erneut Teambuilding und Teamentwicklungen im Fokus der Zielsetzungen. Durch verstärkte Umorganisationen in den Behörden und der damit einhergehenden Fluktuation des Personals war der Umgang mit Veränderungsprozessen, fachliche Neuausrichtungen sowie Neuaufstellung der Teams sehr häufige Themen. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung in einigen Arbeitseinheiten zählten auch die Priorisierung von Aufgaben und die Optimierung von Arbeitsprozessen zu den Zielen.

Die Verbesserung der Zusammenarbeit im Team sowie die Lösung besonders konfliktreicher Situationen waren ebenfalls häufige Themen in den Coachings.

Mediationen

Die Nachfrage nach Mediationen ist ebenfalls weiter gestiegen. Das Coachingzentrum hat nicht nur diesbezüglich einen Flyer erstellt, in dem die Anlässe und Ziele sowie das Verfahren einer Mediation einschließlich der Voraussetzungen dargestellt werden. Ebenso wurden Behördenberatungen zur Implementierung dieses Formats durch Vorträge und Info-Veranstaltungen durchgeführt. In einigen Behörden werden Konflikte zunächst an interne Konfliktberater gemeldet. Dem Coachingzentrum wird der Bedarf oft erst dann angezeigt, wenn die internen Maßnahmen nicht erfolgreich waren. Gerade ein/e außenstehende/r, allparteiliche/r Mediator/-in kann mittels eines strukturierten Verfahrens den Weg zu einer sinnvollen und für alle Beteiligten tragfähigen Lösung finden.

Bei stark verhärteten Konflikten führen Mediationen teilweise zum Ergebnis, dass eine Zusammenarbeit nicht mehr möglich erscheint. Dann ist es für alle Beteiligten eine gute Lösung, nach sinnvollen Alternativen zu suchen, z.B. einen Wechsel anzustreben.

Die Mediationen werden grundsätzlich durch die BAKöV finanziert. Damit leistet die BAKöV gezielt einen Beitrag zur Verbesserung der Konfliktkultur in den Behörden und möchte alle Konfliktparteien ermuntern, möglichst frühzeitig externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen.

Coachpool/Coachkonferenz

Das Coachingzentrum erhält jedes Jahr eine Vielzahl von Initiativbewerbungen von qualifizierten Coaches aus dem gesamten Bundesgebiet. Die gezielte Auswahl der Coaches für neue Themen und Standorte der Bundesverwaltung ist eine ständige Aufgabe. Die Erweiterung, Aktualisierung und Betreuung des aufgebauten Coachpools, der bundesweit ca. 160 erfahrene, zertifizierte und hoch kompetente Coaches umfasst, dient einer kontinuierlichen Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Angebots.

Der Umgang mit digitalen Medien, die Erfahrungen aus der Coronakrise sowie die Auswirkungen auf Coachingformate wird ein weiterer Schwerpunkt des Erfahrungsaustausches mit den Coaches sein.



Foto: Teilnehmer/*innen der Coachkonferenz 2019

Anfang November 2019 fand die jährliche Coachkonferenz in Berlin statt. Dort hat man sich zu den Themen „Effektives und effizientes Coaching im digitalen Zeitalter“, „Fehler, Fallstricke, Feedback im Coaching“, „Agilität im Coaching“, und „Kurzzeitcoaching für Spitzenkräfte“ ausgetauscht. Als Gastredner hielt Herr Prof. Dr. Wehner von der technischen Hochschule

Zürich einen Impulsvortrag zum Thema „Aus Fehlern wird man klug, drum ist einer nicht genug! – Fehlerkulturen in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung“.

IFOS-BUND

IFOS-BUND® in allen Bereichen

Start | Informationen für | Teilnahmebedingungen | Fortbildungsangebot | Publikationen | Links | Wir über uns

Sie sind hier: start

Interaktives Fortbildungssystem für die BUNDESverwaltung: Herzlich willkommen!
Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung stellt Ihnen hier Fortbildungsveranstaltungen für Beschäftigte der Bundesverwaltung vor.

Meldungen

Reisevorbereitung und Reisekostenabrechnung
Informationen zur Einreichung und Abrechnung Ihrer Fortbildungsreise finden Sie auf der Internetseite des Bundesverwaltungsamts:
<https://www.bva.bund.de/bakoev>

Jahresprogramm 2020
Die Veranstaltungen für das Jahr 2020 sind freigeschaltet.
Benutzen Sie den Suchschlüssel oder stöbern Sie in der Rubrik Fortbildungsangebot

Ein Online-Buchung durch Fortbildungsinteressenten ist vorerst **nicht** möglich. Bitte wenden Sie sich an die für Fortbildung zuständige Stelle in Ihrer Behörde

Neue Veranstaltungen

VA-Schlüssel	Bezeichnung	Lg.	Termin	Ort	Meldeschluss	
IT 496.02.20	IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung - Projektpräsentation Expert	ND, GD, MD	02.04.2020	ERUH	20.02.2020	Information bekannt
IT 496.03.20	IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung - Projektpräsentation Expert	ND, GD, MD	25.05.2020	ERUH	14.05.2020	Information bekannt
IT 496.04.20	IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung - Projektpräsentation Expert	ND, GD, MD	20.08.2020	ERUH	09.07.2020	Information bekannt
IT 496.05.20	IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung - Projektpräsentation Expert	ND, GD, MD	15.10.2020	ERUH	03.09.2020	Information bekannt
IT 496.06.20	IT-Sicherheitsbeauftragte in der öffentlichen Verwaltung - Projektpräsentation Expert	ND, GD, MD	10.12.2020	ERUH	29.10.2020	Information bekannt

[Alle neuen Veranstaltungen](#) [Bei gesamten Angebot suchen](#)

Hilfe | FAQ | Kontakt **BAKoEV**

Login

Benutzername
Passwort

Zugangsdaten vergessen?

IFOS-BUND-Hotline

0228 99 629-5113
Mo. - Do. 8 bis 15 Uhr
Fr. 9 bis 15 Uhr

Oder schicken Sie uns eine E-Mail
Hotline-Ifosbund@bakoev.bund.de

[bakoev.bund.de](https://www.bakoev.bund.de)

[Reisekosten im Bundesverwaltungsamt](#)

[bva.bund.de/bakoev](https://www.bva.bund.de/bakoev)

Auf www.ifosbund.de finden Sie detaillierte und stets aktuelle Informationen zu unseren Veranstaltungen, die Sie mit Hilfe umfangreicher und zielgerichteter Suchfunktionen schnell und einfach eingrenzen können.

Erstellen Sie sich ein Nutzerkonto und verfolgen so den Weg Ihrer Anmeldungen und sehen Sie die Historie Ihrer eigenen Fortbildungen ein.

Bei Fragen steht Ihnen die IFOS-Bund-Hotline jederzeit zur Verfügung

Telefon: +49 (0)228 99 629-5113

E-Mail: Hotline-ifosbund@bakoev.bund.de

Neue Flyer

Die BAKöV hat im Jahr 2019 folgende Publikationen neu aufgelegt. Diese können über lg1@bakoev.bund.de bestellt werden.



Fortbildung für eine moderne und leistungsstarke Verwaltung

Unser Flyer „Aufgaben und Aktivitäten“ hat ein neues Gesicht bekommen und wurde aktualisiert. Informieren Sie sich über die Aufgaben der Bundesakademie!



Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz ist eine Schlüsselkompetenz in der heutigen Verwaltung. Beschäftigte benötigen sie für ihre Arbeitskontakte und Arbeitsbeziehungen im nationalen wie im EU- und internationalen Bereich, intern in heterogen zusammengesetzten Teams oder am Verhandlungstisch einer EU-Ratsarbeitsgruppe, eines UN-Round Table Gesprächs oder bei Regierungskonsultationen mit Drittstaaten. In unserem Flyer finden Sie alle Veranstaltungen zum Thema.



Erfolgskontrolle bei Zuwendungen

Das Selbstlernheft „Erfolgskontrolle bei Zuwendungen“ richtet sich an Zuwendungsgeber und Zuwendungsempfänger, die sich umfassend in das Thema Erfolgskontrolle einarbeiten wollen. Es bietet neben notwendigen Informationen und Anleitungen einen umfangreichen Fragenkatalog, der es den Nutzerinnen und Nutzern erlaubt, eine Selbstüberprüfung vorzunehmen.



Das neue Anforderungsprofil für Führungskräfte im digitalen Zeitalter

In der Publikation soll ein Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil für Führungskräfte entwickelt werden, das die neuen Anforderungen im digitalen Zeitalter berücksichtigt. Dieses kann als Grundlage für die Auswahl und Fortbildung von Führungskräften im Rahmen einer systematischen Personalgewinnung und Personalentwicklung dienen, aber auch für die Beurteilung von Führungskräften und das Leistungsmanagement.



Personalgewinnung, Personalentwicklung und Fortbildung im digitalen Zeitalter

Die Digitalisierung der Verwaltung stellt die Behörden bei der Personalgewinnung, Personalentwicklung sowie der Fort- und Weiterbildung vor neue, große Herausforderungen. Es werden die Herausforderungen der Digitalisierung sowie die Auswirkungen auf die Personalgewinnung und -entwicklung sowie Fortbildung gezeigt.



Das Haushaltsrecht des Bundes

Das Selbstlernheft „Das Haushaltsrecht des Bundes“ gibt den Nutzerinnen und Nutzern einen Überblick über die Finanzverfassung, die Haushaltssystematik, die Haushaltsgesetze sowie über den Haushaltskreislauf. Ziel ist es u. a., dass die zukünftigen Haushälterinnen und Haushälter wesentliche Zusammenhänge verstehen und die Haushaltsgesetze anwenden können.



Organisation und Ressourcen

Haushalt

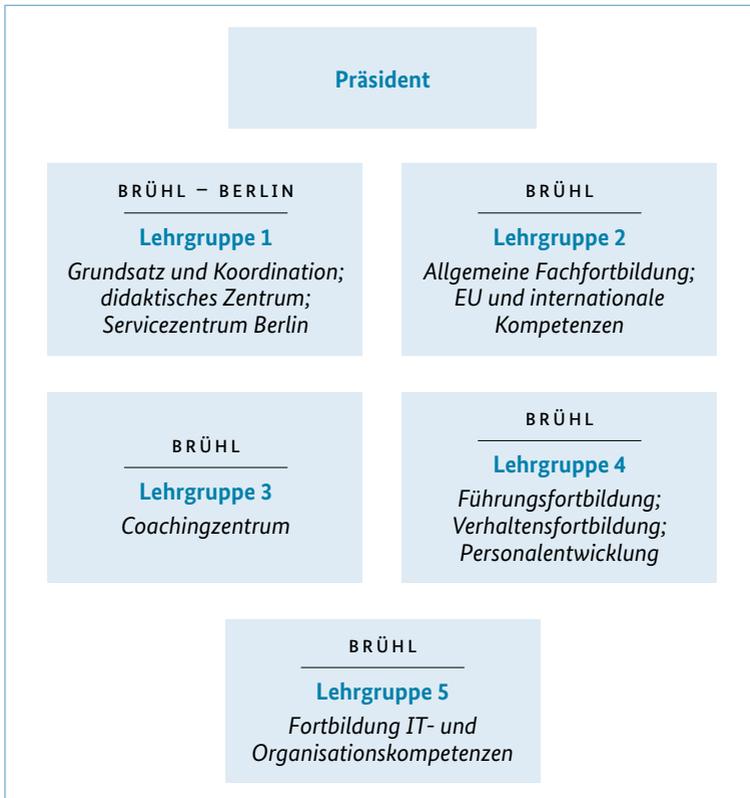
2019 standen der BAKöV für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben

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 Teil des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat und wird von einem Präsidenten geleitet.

Im Dezember 2019 waren bei der BAkÖV insgesamt 56 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.

Im Jahr 2019 waren insgesamt 374 Dozentinnen und Dozenten für die BAKöV tätig.

	Beschäftigte aus der öffentlichen Verwaltung und der Gerichtsbarkeit	Beschäftigte aus dem Universitätsbereich	Freiberuflich Tätige und Angestellte der Privatwirtschaft
2017	180	22	168
2018	165	2	185
2019	160	10	204

Abbildung 35: 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.

Jubiläumsfeier mit unseren Dozentinnen, Dozenten und Coachs

Unseren 50. Geburtstag feierten wir auch mit unseren Dozentinnen, Dozenten und Coachs am 11. Oktober 2019 bei einem Empfang im Haus Boppard.



Foto: Präsident Dr. Eisvogel auf der Jubiläumsfeier

Präsident Dr. Eisvogel dankte den Dozentinnen und Dozenten sowie Coachs für ihr Engagement und ihre Flexibilität: „Welche Themen und Probleme uns in Zukunft aber auch umtreiben werden, ich sehe die Zukunft der Bundesakademie optimistisch, denn ich weiß mit Ihnen Menschen an unserer Seite, mit deren Hilfe wir auch die größten Herausforderungen meistern werden.“

BAköV vor Ort

Auch 2019 waren wir mit einem Informationsstand vor Ort und informierten über das Fortbildungsangebot der BAKöV.

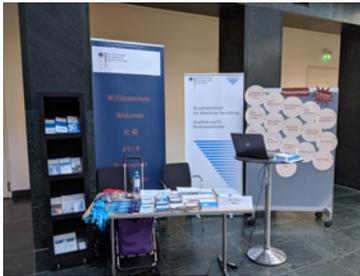
Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) in Nürnberg



Vor Ort beim „BAMF-Tag“

Mit dem Referat „Personalqualifizierung“ hat die Bundesakademie die Anmeldung zu einem BAKöV-Seminar, das Jahresprogramm 2019 und das neue IFOS-BUND an einem gemeinsamen Informationsstand präsentiert

Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) in Berlin und Bundespolizeipräsidium (BPolPräs) in Potsdam



Unser „Stressometer“ war wieder im Einsatz und gab einen Überblick, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stresst.

Bundesamt für Verfassungsschutz (BfV) in Köln

Beim Gesundheitstag drehte sich alles um das Thema Stress. Die BAKöV stellte ihr aktuelles Fortbildungsprogramm vor und informierte über Angebote zur Gesundheitsförderung wie z.B. Seminare zum Thema Zeitmanagement, Stressbewältigung und Stärkung der Resilienz.

Bundesamt für Justiz (BfJ) in Bonn



Auf dem Aktionstag „Stressfrei miteinander arbeiten“ informierten wir über unser Fortbildungsprogramm. Zudem wurde ein Workshop angeboten: „Schatzkiste Kommunikation – vom Wert des miteinander Sprechens“. Hier konnten die Teilnehmenden u.a. anhand von praktischen Übungen die Wirkung und Wahrnehmung von Kommunikation erfahren.

Deutsches Patent- und Markenamt (DPMA) in München



Mit unserem BAKöV-Stand reihten wir uns ein in die unterschiedlichen Informationsstände rund um das Thema Fortbildung. Ob Sprachkurse, Prüferqualifizierung, IT-Kurse oder Fachvorträge.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) in Berlin



Im Rahmen der Einführungsfortbildung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wir das BMZ mit einer „Schreibwerkstatt“ unterstützt. Zusätzlich waren wir mit einem Informationsstand vor Ort.

Besuchergruppen

Unter dem Programmtitel „Deutsch-Marokkanische Akademie für gute Regierungsführung -Good Governance in der Praxis: Staat und Gesellschaft im Dialog - Train-the-Trainer-Lehrgang für Angehörige der marokkanischen Verwaltung“ empfing die Bundesakademie am 26.02.2019 eine Delegation marokkanischer Staatsbeamte. Sie waren auf Einladung des Auswärtigen Amtes zu einer Studytour in Deutschland und informierten sich über das Fortbildungsangebot der Bundesregierung.



Foto: Besuchergruppe aus Marokko

Am 14.08.2019 empfing die BAKöV eine Delegation aus Hanoi, Vietnam. Zu Besuch waren Kolleginnen und Kollegen des vietnamesischen Gesundheitsministeriums **MOLISA** und der **NAPA** (National Academy of Public Administration). Sie interessierten sich für das Angebot an der Fortbildung für den öffentlichen Dienst, speziell mit dem Thema **Gesundheitsvorsorge**.



Foto: Besuchergruppe aus Vietnam

Standorte und Anschriften

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

Veranstaltungsorte zentraler Bereich

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat Willy-Brandt-Str. 1 50321 Brühl	Tel: +49 (0)228 99 629-0 Fax: +49 (0)228 99 629-5100 E-Mail: poststelle@bakoev.bund.de
Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat Dienstszitz Bonn Graurheindorfer Str. 198 53117 Bonn	Tel: +49 (0)228 99 629-0 Fax: +49 (0)228 99 629-5100, E-Mail: poststelle@bakoev.bund.de
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie Dienstszitz Bonn Villemombler Str. 76 53123 Bonn	Tel: +49 (0)228 99 629-0 Fax: +49 (0)228 99 629-5100 E-Mail: poststelle@bakoev.bund.de
Haus Boppard der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat Rheinallee 23-24 56154 Boppard	Tel: +49 (0)6742 8715-0 Fax: +49 (0)6742 8715 499 E-Mail: boppard@bakoev.bund.de
Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat Außenstelle Berlin Reichpietschufer 86-90 10785 Berlin	Tel: +49 (0)30 18 401-0 E-Mail: ServicezentrumBerlin@bakoev.bund.de
Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat Gästehaus Zeuthen Seestr. 85 15738 Zeuthen	Tel: +49 (0)33762 45013-31 Fax: +49 (0)33762 45013-30 E-Mail: gh.zeuthen@bva.bund.de
Die Veranstaltungsräume im Bundeshaus Berlin stehen seit März 2020 nicht mehr zur Verfügung.	

Verteilung der Veranstaltungen auf die Hauptstandorte

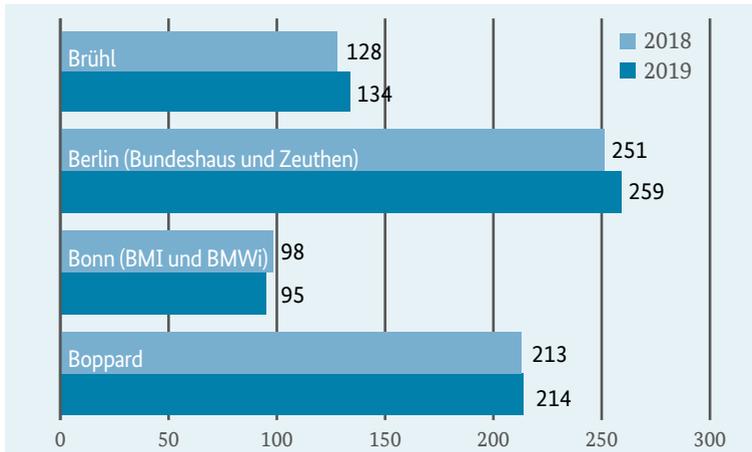


Abbildung 36: Verteilung der Veranstaltungen auf die Hauptstandorte

Darüber hinaus wurden 151 Veranstaltungen in extra angemieteten Veranstaltungsräumen durchgeführt.



Foto: Hauptliegenschaft Brühl

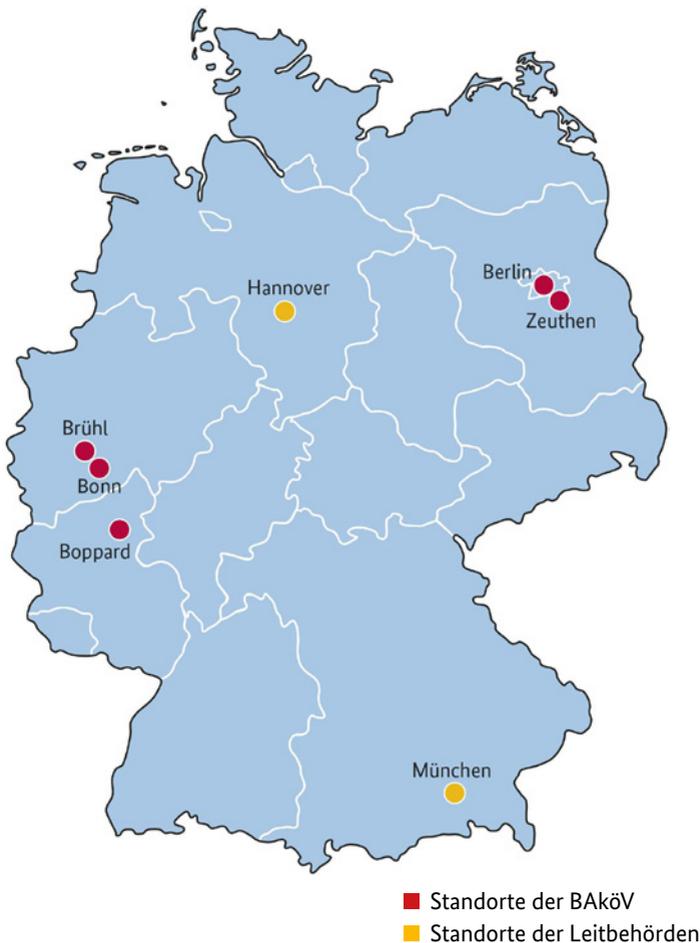


Foto: Haus Boppard

Dezentrale Fortbildung

Die BAKöV bietet Fortbildungsveranstaltungen nicht nur an den vier Orten Brühl, Bonn, Berlin und Boppard an, sondern auch bei so genannten Leitbehörden in Hannover, Boppard 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 kurzgehalten werden.



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.



Beirat und Wissenschaftlicher Ausschuss

Beirat und Wissenschaftlicher Ausschuss

Dr. Winfried Bernhard	Leiter der Zentralabteilung im Bundesministerium für Bildung und Forschung ³⁾
Dr. Uda Bastians	Beigeordneter beim Deutscher Städtetag
Peter Batt	Leiter der der Abteilung „Digitale Gesellschaft“ im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat ¹⁾
Dr. Petra Michaelis-Merzbach	Leiterin der Abteilung I in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport ³⁾
Prof. Dr. Helmut Krcmar	Technische Universität München ³⁾
Harald Kuhne	Leiter der Zentralabteilung im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Ulrich Maith	Rossmann GmbH ³⁾
Prof. Dr. Sibylle Peters	ehem. Universität Magdeburg ³⁾
Dr. Marten Pfeifer	Leiter des Referates Aus- und Fortbildung im Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW
Prof. Dr. Marga Pröhl	European Institute of Public Administration (EIPA) ³⁾
Thomas Eigenthaler	Mitglied der Bundesleitung des dbb-Beamtenbundes und der Tarifunion
Henriette Schwarz	Leiterin des Bereichs Öffentlicher Dienst und Beamte des Deutschen Gewerkschafts- bundes
Prof. Dr. Dr. h. c. Karl- Peter Sommermann	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer ²⁾
Dr. Martina Stahl-Hoepner	Leiterin der Zentralabteilung im Bundes- ministerium der Finanzen
Dr. Wolfgang Wonneberger	Leiter der Zentralabteilung im Bundes- ministerium für Arbeit und Soziales

1) Vorsitz im Beirat

2) zugleich Vorsitz im Wissenschaftlichen Ausschuss

3) zugleich Mitglied im Wissenschaftlichen Ausschuss

Impressum

Herausgeberin

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat
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
www.ifosbund.de

Redaktion: Bundesakademie für öffentliche Verwaltung

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG

Gestaltung: ORCA Affairs, Berlin

Fotos/Bildnachweis

Titelbild - Fotolia

S. 41 - iStock

S. 12 - Clipdealer

S. 14, 16, 17, 26, 37, 43, 49, 51, 52 - Fotolia (jetzt Adobe Stock)

Weitere Bilder - BAKöV

