

Report der

Bundesakademie

Themen – Zahlen – Fakten

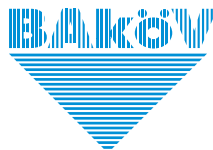


2022

Green Learning in der Bundesverwaltung



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat



Report der Bundesakademie

Themen – Zahlen – Fakten

2022

Green Learning in der Bundesverwaltung

www.bakoev.de



Inhalt

Vorwort	6
Green Learning in der Bundesverwaltung	8
Kompetenzprogramm in der Fortbildung für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz	9
Auswirkungen der Nachhaltigkeitsfortbildung auf weitere Angebote der Bundesakademie	21
Fortbildungsthemen im Fokus	24
Barrierefreiheit	25
breakfast@bakoev	25
Coaching	26
DACH	28
Datenschutz	29
Digitalakademie	30
#digitaljourney	33
DISPA	35
Fortbildungsformate	35
Führung	36
Haushalt	36
IT-Service-Management	37
Informationssicherheit	37
Informationstechnik	38
Interkulturelle Kompetenz	38
Kontinuierlicher Kompetenzaufbau	38
Künstliche Intelligenz	41
Lernwelt Boppard	42
Lernwelt Digitalakademie	43
„Let’s talk about“	44
MEGA	44
Methodik/Didaktik	45
New Work	45
Notfallmanagement	46
Open Data	47
Personalentwicklung	47
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	47
Projektmanagement	48
Selbstentwicklung	48

SMART-Training	49
Zukunftsgruppe	49
Fortbildungsschwerpunkte 2023	50
Ausbildung agiler Coaches	51
Projekt „Resiliente Demokratie“	51
Digitalakademie	53
Gleichstellungstage in Boppard	54
Microlearning	54
Ausblick	56
Fortbildung der Zukunft – Zukunft der Fortbildung?	57
Sonderbeauftragter für die Modernisierung der Fortbildungslandschaft	58
Die Bundesakademie in Zahlen	60
Zahlen und Fakten allgemein	61
Veranstaltungszahlen	61
Teilnehmende im Jahr 2022	62
Lernwelt Kreuzberg	62
Veranstaltungen und Tagungen	63
Vortragsreihen	64
Zahlen zur verhaltensorientierten Fortbildung	70
Zahlen zur allgemeinen Fachfortbildung	71
Zahlen zum Coaching	73
Organisation und Ressourcen der Bundesakademie	74
Aufgaben und Zielsetzung	75
Haushaltsmittel	76
Organisation und Personal	76
Dozierende und Coaches	78
Sonderveranstaltungen und Behördenberatung	79
Standorte und Anschriften	79
Veranstaltungsorte zentrale Bereiche	80
Dezentrale Fortbildung	81
IFOS Bund	82
Beirat und Wissenschaftlicher Ausschuss (2021)	83
Interview mit Prof. Dr. Marga Pröhl	84
Impressum	87

Vorwort

„*Die Bundesakademie ist die zentrale Fortbildungseinrichtung des Bundes und schafft die Voraussetzungen für eine agile, nachhaltige Verwaltung.*“

Diesen Leitspruch habe ich zum Jahreswechsel gemeinsam mit den Leitungen der Lehrgruppen entwickelt, nachdem ich die Position des Präsidenten der Bundesakademie von meinem Vorgänger Dr. Alexander Eisvogel übernommen hatte. Hinzugekommen zu diesem Amt ist die Funktion des Sonderbeauftragten für die Modernisierung der Fortbildungslandschaft. Mit dieser Beauftragung verfolgt die Bundesregierung das Ziel, die Bedeutung der Fortbildung für die öffentliche Verwaltung zu unterstreichen und ihre Weiterentwicklung zu unterstützen. Es geht um ein Gesamtkonzept für die Fortbildung der Bundesverwaltung, um Synergieeffekte und Benchmarking der verschiedenen Bildungsträger und perspektivisch um eine zentrale Steuerung und Koordination.

Über die Ergebnisse meiner Tätigkeiten als Sonderbeauftragter werde ich Sie im „Report der Bundesakademie“ des nächsten Jahres informieren können. An dieser Stelle soll ein Überblick über

die Aktivitäten der Bundesakademie im Jahr 2022 erfolgen, einem Jahr, das leider auch noch von den Auswirkungen der Coronapandemie geprägt war. Bis in den Frühsommer hinein musste die Bundesakademie weiterhin auf Präsenzveranstaltungen verzichten, dann erst waren wieder Seminare – wenn auch noch eingeschränkt – möglich.

Nach der Pandemie hat sich gezeigt, dass Fortbildung von den Beschäftigten sowohl in digitaler als auch in präsenster Form stark nachgefragt wird. Die Erfahrungen vor dem Hintergrund der Pandemie lenkten den Blick in der Bundesakademie aber zwangsläufig vor allem auf die Entwicklung neuer Online-Formate.

Als wichtigste Neuerung ist hier das neue SMART-Format zu nennen. SMART steht für „short format“ (Kurzformat), „meetings to network“ (zum Zweck der Vernetzung), „addressed to stakeholders“ (zielgruppenorientiert), „relevant for practice“ (praxisrelevant), „transformation of mindset“ (zur Förderung eines Kulturwandels). Gemeint ist also eine Fortbildung im Kurzformat zum selbst gesteuerten Lernen mit aktuellen Themen zur Förderung der Vernetzung. Im Gegensatz zu den



klassischen Formaten Seminar und Webinar, die auf längere Dauer (in der Regel mehrere Tage) angelegt sind, handelt es sich hier um ad hoc angebotene, meist digitale Veranstaltungen mit einer Dauer von mehreren Stunden. Vor allem im Themenfeld „Nachhaltigkeit und Klimaschutz“ werden digitale Kurzformate von den Teilnehmenden zunehmend bevorzugt.

Für den Erfolg eines solchen Formats ist die Einbindung der Fortbildungsbeauftragten in den Behörden unerlässlich. In unserem neuen breakfast@bakoev besprechen wir daher einmal im Monat in diesem Kreis Neuerungen und wichtige Themen. Mit „Let’s talk about“ wollen wir zum Beispiel dafür sorgen, dass die Bundesakademie für alle Beschäftigten greifbarer wird. Hier finden sich Interviews mit meinen Kolleginnen und Kollegen in der Bundesakademie, in denen sie sich und ihren Arbeitsbereich vorstellen. Interviews mit Behördenbeschäftigten, Dozierenden, Coaches und natürlich auch Teilnehmerinnen und Teilnehmern werden folgen.

2022 stand aber auch insgesamt im Zeichen eines Paradigmenwechsels zu einer neuen Interpretation von Qualifizierung: Das Paradigma von der rein formalen Fortbildung, idealerweise in Form klassischer Präsenzveranstaltungen, wurde durch den Gedanken eines eigenverantwortlichen, kontinuierlichen Kompetenzaufbaus durch informelles Lernen und Vernetzung abgelöst. Letzteres unterstützt insbesondere auch die Digitalakademie mit ihren neuen Qualifizierungsangeboten.

Wir sind überzeugt, dass unser veränderter strategischer Ansatz Ihren Erwartungen an eine moderne Fortbildung und den Anforderungen einer sich immer schneller verändernden Arbeitswelt gerecht wird.

A handwritten signature in black ink, reading "A. Schönbohm". The signature is written in a cursive, slightly stylized script.

Arne Schönbohm

Präsident der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung und Sonderbeauftragter für die Modernisierung der Fortbildungslandschaft



Green Learning

in der Bundesverwaltung

Kompetenzprogramm in der Fortbildung für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz

„Fit for future“ war 2022 der Leitgedanke für viele Fortbildungsangebote der Bundesakademie und das wird auch künftig so bleiben. Neben der Modernisierung der Fortbildungsinfrastruktur und der Förderung der Digitalisierung richtete die Bundesakademie in den letzten Jahren erhebliche Teile ihrer Aktivitäten auf die Modernisierung der Bundesverwaltung im Bereich „Nachhaltigkeit und Klimaschutz“ (NK) aus. Aufgrund ihrer wachsenden politischen und gesellschaftlichen Bedeutung rückte dieses Themenfeld aber nicht nur in den Fokus der Bundesakademie, sondern erzielt mittlerweile in der Bundesverwaltung insgesamt ein bislang nicht gekanntes Maß an Aufmerksamkeit.

Der Klimawandel bestimmt neben den aktuellen Krisen in der Ukraine und der Pandemie der letzten Jahre das politische Tagesgeschehen. Die Flutkatastrophe im Jahr 2021 hat massiv vor Augen geführt, dass die Auswirkungen der klimatischen Veränderungen keineswegs nur in fernen Ländern zu spüren sind. Der Klimawandel hat die Häuser von Familien, Freundinnen und Freunden oder Bekannten erreicht. Die herrschende Meinung in der Wissenschaft ist sich solcher Auswirkungen schon

länger bewusst und auch die Politik hat längst erkannt, dass Nachhaltigkeit und Klimaschutz den Verlauf dieses Jahrhunderts prägen werden.

Dabei ist der Begriff der Nachhaltigkeit umfassend und mit allen seinen Dimensionen zu verstehen. Nachhaltigkeit berührt nicht nur ökologische, sondern auch soziale und ökonomische Fragen. Nachhaltigkeit ist nicht nur Klimaschutz und dies macht es nicht einfach, den Begriff zu konkretisieren. Aufgrund dieser dreidimensionalen Betrachtung erfährt die Nachhaltigkeit zahlreiche Bezüge zu bereits bestehenden Themen. Nicht alles ist neu und die Nachhaltigkeit hat schon längst thematischen Einzug gehalten, bevor den Akteurinnen und Akteuren klar wurde, dass ihr Thema ein Nachhaltigkeits-thema ist. Ein Beispiel hierfür ist die Rentensicherheit, ein weiteres ist die Stärkung der Demokratie. In der Wirtschaft war eigentlich schon immer klar, dass eine Zukunftsorientierung die Etablierung im Markt unverzichtbar macht: Wer hier nur bis heute denkt, denkt nicht nachhaltig. Allerdings wurde Nachhaltigkeit auch zum Teil nur vorgeblich hinzugefügt, zum Beispiel aus Marketinggründen. Schnell kann

man dann zum Phänomen des sogenannten Greenwashings kommen. Nachhaltigkeit ist aber kein Modewort, dessen Bedeutung in einigen Jahren verblasen wird, sondern eine gesellschaftliche Grundorientierung, um mit den Ressourcen unseres Planeten zum Schutz aller Lebewesen fair, sozial, ökonomisch und ökologisch umzugehen. Viele Player haben ihre Institutionen inzwischen komplett auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, weil sie sich der immensen Bedeutung der Zukunftsorientierung oder der sogenannten Enkelgerechtigkeit bewusst sind. Gleichwohl ist mit Blick auf die nachhaltige institutionelle Transformation noch viel Luft nach oben.

Auch die Bundesverwaltung hat erkannt, dass sie als Vorbild für Gesellschaft und Wirtschaft vorangehen muss. Nahezu alle politischen Grundsatzzkonzeptionen bilden dies ab. Der aktuelle Koalitionsvertrag ist geprägt vom Gedanken der Nachhaltigkeit und vom Klimaschutz. Ein wichtiger Treiber war neben den vielen globalen Naturkatastrophen und wissenschaftlichen Erkenntnissen die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts aus dem Jahr 2021. Das oberste deutsche Gericht forderte die Bundesregierung auf, ihr Handeln noch stärker und klarer an den Bedürfnissen der kommenden Gene-

rationen auszurichten. Die Bundesregierung entwickelte daraufhin ein neues Klimaschutzgesetz, das diesem Anspruch gerecht werden möchte. Darin verbrieft ist auch die Vorbildfunktion der Bundesverwaltung in puncto Klimaneutralität. Aber die Bundesverwaltung hat noch weitere Legitimationsgrundlagen für ein nachhaltiges und klimaneutrales Handeln: Die Agenda 2030 der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2015 mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) ist die internationale Grundlage für die Nachhaltigkeitspolitik der Bundesregierung (für die Abbildung vergleiche <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174>).

Diese 17 Ziele offenbaren die Vielfalt der Nachhaltigkeitsausprägungen. Sie zeigen, dass die allermeisten Handlungsbereiche von der Nachhaltigkeit berührt werden und dass Nachhaltigkeit mehr als nur Klimaschutz ist. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht dies eindrucksvoll (weitere Informationen dazu auf der Internetseite der Bundesregierung unter www.bundesregierung.de).



Die Nachhaltigkeitsziele verkörpern auch die Ziele der Bundesregierung und bilden damit gleichzeitig die Grundlage für die von der Bundesakademie konzipierte Nachhaltigkeitsbildung, die kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut wird. Wie die Agenda 2030 der Vereinten Nationen berücksichtigt auch die Bundesakademie alle Dimensionen der Nachhaltigkeit und reduziert das Thema nicht allein auf den Klimaschutz, wengleich dieser mit Blick auf den Klimawandel von herausragender gesellschaftlicher Bedeutung ist. Mit der umfassenden Nachhaltigkeitsbetrachtung schafft das Thema Bildung im Nachhaltigkeitsziel 4 („Hochwertige Bildung“) für die Tätigkeiten der Akademie eine wichtige Legitimation. Die Bundesakademie ist davon überzeugt, dass nachhaltiges Denken, Entscheiden

und Handeln für eine zukunftsgerichtete Verwaltung unverzichtbar sind. Der erfolgreiche Umgang mit Klimaschutz und Klimafolgen gelingt innerhalb der Bundesverwaltung aber nur dann, wenn die Beschäftigten richtig auf diese Herausforderungen vorbereitet werden. Fortbildung, die erforderliches Wissen vermittelt und Verhaltensänderungen bewirkt, ist Grundvoraussetzung auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit und zum Klimaschutz. Bildung ist der Schlüssel für einen durchgreifenden Kulturwandel und eine erfolgreiche Verwaltungsmodernisierung, auch wenn die Bundesakademie mit der Unterstützung dieses Prozesses in den letzten Jahren einen erheblichen zusätzlichen Aufgabenzuwachs erfahren hat.

Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) – am 10. März 2021 vom Bundeskabinett gebilligt – unterstreicht an mehreren Stellen die Bedeutung der Fortbildung und betont dabei explizit die Rolle der Bundesakademie:



„Im Hinblick auf die Vorbildwirkung der Bundesverwaltung und die Notwendigkeit, die Beschäftigten bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen zu unterstützen, wurde im Januar 2020 bei der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung die Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsbildung eingerichtet. Die Hauptaufgabe der neuen Geschäftsstelle besteht darin, bedarfsgerechte Fortbildungs- und Unterstützungsmaßnahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter der Bundesverwaltung zu entwickeln.“ (Seite 105 DNS)

Vergleiche Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, nachzulesen unter:

<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/deutsche-nachhaltigkeitsstrategie-318846>

Im Zusammenhang mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie ist auch das Klimaschutzgesetz zu sehen, das vorgibt, dass alle Bundesbehörden bis 2030 klimaneutral agieren. Für die Bundesbehörden wurde 2021 zudem das aktualisierte „Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesregierung“ beschlossen. Das Programm enthält ambitionierte Ziele und Aktionsfelder. Die Zielerreichung wird jährlich überprüft und in einem Monitoringbericht veröffentlicht. Das Maßnahmenprogramm überträgt der Bundesakademie zahlreiche Aufgaben, um die Kompetenz und das Engagement der Bundes-

beschäftigten in der Nachhaltigkeit zu stärken.

Viele Behörden sehen einen hohen Informations- und Fortbildungsbedarf zur Nachhaltigkeit auf sich zukommen. Pandemiebedingt konnten Angebote und Nachfragen allerdings nur sehr eingeschränkt realisiert werden. Trotz dieser Einschränkungen ist es der Bundesakademie insbesondere mit digitalen Formaten gelungen, ein vielfältiges Fortbildungsangebot mit Bezug zur Nachhaltigkeit und zum Klimaschutz anzubieten, wie Online-Vorträge und Webinare.

„Die Vorbildfunktion der Bundesverwaltung in der Nachhaltigkeit und im Klimaschutz ist für die Gesellschaft und die Wirtschaft von großer Bedeutung. Mit der Bundesakademie haben wir in der Bundesverwaltung eine unverzichtbare Partnerin, die die Beschäftigten mit Qualifizierungsangeboten auf dem Weg in die Zukunft begleitet.“ (Bundesministerin des Innern und für Heimat Nancy Faeser)

Allein in den 42 NK-Veranstaltungen (NK = Nachhaltigkeit und Klimaschutz)

der Bundesakademie konnten 2022 über 3.100 Teilnahmen registriert werden. Bezieht man den Querschnittsbereich der anderen Themenbereiche inklusive der dortigen Sonderveranstaltungen ein, liegt die Zahl deutlich höher: Die Nachhaltigkeitsbildung fand im Jahr 2022 insgesamt in fast 400 Veranstaltungen statt. Damit konnte die Bundesakademie die Anzahl der gesamten Veranstaltungen von 220 im Jahr 2021 um fast 80 Prozent steigern.

Übersicht aller Veranstaltungen 2022 mit Bezug zur Nachhaltigkeit im Querschnittsbereich (ohne NK-Veranstaltungen)

Bezeichnung

Grundlagen zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen
(BF 630/636)

Grundseminar Haushalt
(HH 100/108)

Crashkurs Haushalt
(HH 107)

Haushalt für den mittleren Dienst (mD)
(HH 160/165)

Grundseminar Öffentliches Auftragswesen
(HH 300/306)

Aufbauseminar Öffentliches Auftragswesen
(HH 310)

Nachhaltigkeitsaspekte im Rahmen des öffentlichen Auftragswesens
(HH 340)

Übersicht aller Veranstaltungen 2022 mit Bezug zur Nachhaltigkeit im Querschnittsbereich (ohne NK-Veranstaltungen)

Bezeichnung

Leichte Sprache – barriere Texte schreiben
(PR 360/364)

Grundlagen der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
(PR 100/104)

Fachthemen für die politische Öffentlichkeitsarbeit verständlich aufbereiten
(PR 110/114)

Veranstaltungsmanagement – Grundlagen
(PR 230/234/235/237)

Standbetreuung bei öffentlichen Veranstaltungen
(PR 190)

Verständliches Schreiben – mehr Erfolg durch gute Texte (insbesondere mit Blick auf Barrierefreiheit)
(FP 100)

Interkulturell kompetent? Souverän auftreten – Format zum Einstieg
(IK 026)

Interkulturelle Kompetenz: Grundsensibilisierung
(IK 310/316)

Interkulturelle Kompetenz: Vertiefung
(IK 320/326)

Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte
(IK 340/346)

Kultursensible Personalauswahl
(PE 430)

Korruptionsprävention und Compliance
(BF 710/714)

Übersicht aller Veranstaltungen 2022 mit Bezug zur Nachhaltigkeit im Querschnittsbereich (ohne NK-Veranstaltungen)

Bezeichnung

Sponsoring in der Bundesverwaltung
(BF 730)

Korruptionsprävention – Sensibilisierung
(BF 720)

Grundseminar, Kompaktseminar Gesetzgebung (Gesetzesfolgenabschätzung)
(RS 100/110/116)

Ermitteln und Darstellen des Erfüllungsaufwands im Gesetzgebungsprozess
(RS 180/186)

Führung kompakt
(FÜ 100/110/106/116)

Führung I: Aktivierend führen
(FÜ 120/130/140/146)

Führung II: Sich und andere erfolgreich führen
(FÜ 150/160/170/176)

Führung III: Führungswissen praxisnah vertiefen
(FÜ 180)

Update Führung
(FÜ 200)

Teams zielorientiert leiten
(FÜ 210/216)

Gesund und wertschätzend führen
(FÜ 220)

Perspektive Führung: Grundlagen und Orientierung
(FÜ 250/260/256/266)

Übersicht aller Veranstaltungen 2022 mit Bezug zur Nachhaltigkeit im Querschnittsbereich (ohne NK-Veranstaltungen)

Bezeichnung

Führung von Führungskräften
(FÜ 610)

Steuerung von Veränderungsprozessen für oberste und obere Führungskräfte
(NW 126)

Changemanagement – Veränderungsprozesse aktiv gestalten
(NW 130/136)

Change als Chance im digitalen Wandel
(NW 140/146)

Digitale Transformation – Mindset, Handlungsfelder, Chancen
(NW 196)

Workshopreihe „Up to date bei der Personalentwicklung“: Nachhaltige Personalentwicklung
(PE 530)

Behördliches Gesundheitsmanagement als Bestandteil der Personalentwicklung
(PE 300)

Gesundheit erhalten und Stress bewältigen
(SE 200/210/216)

Resilienz – Widerstandskraft und Flexibilität stärken
(SE 220)

Berufserfahrung nutzen, Leistungsfähigkeit erhalten und Perspektiven schaffen
(SE 230)

Digitales Management in der öffentlichen Verwaltung – Grundlagen
(IT 320/324)

Workshop: Digitalisierungsprojekte – Herausforderungen und Hürden in der Praxis meistern
(IT 328)

Übersicht aller Veranstaltungen 2022 mit Bezug zur Nachhaltigkeit im Querschnittsbereich (ohne NK-Veranstaltungen)**Bezeichnung**

Grundlehrgang Organisation

(OR 100/104)

Grundlagenseminar – allgemeines Projektmanagement (OR 500/504)

Grundlagen des Prozessmanagements

(OR 120/124)

Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework (OR 224)

Data Literacy

(BF 280/284)

Aufbereitung und Veröffentlichung von Daten aus der öffentlichen Verwaltung gemäß Open Data

(BF 285/286)

Wirtschaftlichkeit bei IT-Maßnahmen (IT-WiBe)

(IT 710/715)

Wirtschaftlichkeitsberechnungen mithilfe des WiBe-Kalkulators

(IT 720)

Wie Sie den Datenschutz im Griff haben und Datenmüll vermeiden

(SO 525)

Erstellung barrierefreier PDFs – Grundlagen

(IT 540/544)

Erstellung barrierefreier PDFs – Aufbau

(IT 545/546)

Darüber hinaus hat die Bundesakademie auf ihrer Webseite im NK-Bereich digitale Angebote platziert und stetig weiterentwickelt (vergleiche www.bakoev.bund.de/nachhaltigkeit). Das Online-Angebot umfasst neben den einschlägigen Rechtsgrundlagen Hilfestellungen und Verlinkungen zu Angeboten anderer Behörden. Die NK-Webseite wurde 2022 fast 5.000 Mal besucht. Auch auf der Webseite der Digitalakademie (vergleiche www.digitalakademie.bund.de) wurde ein Lernvideo „Ohne Strom nix los – oder wenn der Stecker gezogen wird“ (gemeinsam mit dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz entwickelt) veröffentlicht. Ein digitales Lernangebot zu Green IT konnte auch 2022 über das Fortbildungsportal des Bundes genutzt werden.

Um dem Auftrag im Maßnahmenprogramm gerecht zu werden, hat die Bundesakademie ihr im Jahr 2021

geschaffenes „Fortbildungskonzept für Nachhaltigkeit und Klimaschutz in der Bundesverwaltung“ zielgruppenspezifisch weiterentwickelt und einen Lernpfad für die Nachhaltigkeit in der öffentlichen Verwaltung konzipiert, der in ein NK-Kompetenzprogramm BUND mündet. BUND steht für Basics, Update, Networking und Dialog. Hiermit wurde ein informativer Gesamtüberblick über das Fortbildungsangebot für einen Kompetenzaufbau geschaffen, das alle relevanten Zielgruppen umfasst. Die umfangreiche Angebotspalette – verbunden mit einem Beratungsangebot für Beschäftigte und Behörden – stärkt neben der Wissensvermittlung auch eine großflächige Vernetzung der Beschäftigten, die in der öffentlichen Verwaltung mit dem Thema Nachhaltigkeit beauftragt sind. Kernprodukt der Bundesakademie ist die seit 2020 angebotene Online-Vortragsreihe „Nachhaltige Behörden konkret“.



Neu: Unser NK-Kompetenzprogramm

Basics – Basiswissen durch Online-Vorträge und Webinare

Uppdate – Expertenwissen durch Webinare und Seminare

Network – Erfahrungsaustausch, Lernen von und mit Experten

Dialog – Im Gespräch bleiben hilft, Interviewberatung BAKÖV („Fortbildung ist keine Einbahnstraße“).



Die Bundesakademie arbeitete auch 2022 in enger Abstimmung mit verschiedenen Kooperationsinstitutionen zusammen, unter anderem dem Bundeskanzleramt, der Koordinierungsstelle Klimaneutrale Bundesverwaltung, der Kompetenzstelle Nachhaltige Beschaffung, der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, dem Umweltbundesamt sowie vielen weiteren Expertinnen und Experten aus Bundesbehörden und der EU-Kommission. Diese Kooperationen sind für die Entwicklung der Nachhaltigkeitsbildung unerlässlich und unterstützen die Bundesakademie bei ihrer Aufgabenerfüllung. Als Plattform hat sie hierfür sogenannte SpeedMeets (digitale Treffen mit kurzer Besprechungsdauer) zum effektiven und effizienten Austausch erfolgreich eingeführt.

Die Modernisierung des Fortbildungsangebots schritt auch jenseits des Inhaltlichen weiter voran. Zielsetzung sind dabei die Digitalisierung, Modularisierung und Flexibilisierung des Angebots sowie die Hybridisierung der Lernformate. Auf Basis moderner methodisch-didaktischer Erkenntnisse und unter Berücksichtigung digitaler Lernformate wurde die Voraussetzung für ein ganzheitliches Gesamtkonzept entwickelt, das in seinen jeweiligen modularen Bausteinen eine nachhaltige Maximierung des Lernerfolgs verspricht. Dabei berücksichtigt die Bundesakademie die äußerst heterogenen

Ausgangslagen in puncto individueller Qualifikation und individuellen Fortbildungsbedarfs der Beschäftigten.

Vielen Beschäftigten geht es schwerpunktmäßig darum, im Rahmen einer Basissensibilisierung zu verstehen, was Nachhaltigkeit bedeutet, was sich hinter bestimmten Begriffen verbirgt und welche Schlüsse daraus für den beruflichen Alltag zu ziehen sind. Je nach behördlicher Funktion sind vertiefende oder aufbauende, über die Basissensibilisierung hinausgehende Kompetenzen erforderlich, um die behördliche Nachhaltigkeit zu steigern. Im Mittelpunkt der Fortbildungen steht nach der Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsthemen die eigene Rolle bei der Förderung von Nachhaltigkeit. Zudem werden im Fall der Einführung eines Umweltmanagementsystems, zum Beispiel EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), in einer Behörde eine Vielzahl von Beschäftigten involviert. Daher ist es sinnvoll, auch die Grundelemente von Umweltmanagementsystemen aufzuzeigen.

Angesichts einer komplexen Arbeitswelt mit zahlreichen Zielkonflikten bei der Verwirklichung von Nachhaltigkeit geht es in hybriden Workshops unter anderem auch darum, mit innovativen und kooperativen Lernmethoden ein nachhaltiges, strategisches Denken zu fördern.

Einige Beschäftigte müssen über vertiefte, funktionale Spezialkompetenzen verfügen, um in komplexen Zusammenhängen der Nachhaltigkeit souverän agieren zu können, unter anderem Mitarbeitende in den Bereichen Organisation (zum Beispiel Veranstaltungsmanagement), innerer Dienst und Vergabestellen (im Hinblick auf Gebäudeaspekte, Beschaffungen, Mobilitätsmanagement), Justizariat, Personalentwicklung, Gesetzgebung, IT und Haushalt.

In einigen Bereichen der Bundesverwaltung haben sich im Jahr 2022 Funktionen wie Umweltmanagementbeauftragte weiter etabliert. Die Zielgruppe der Nachhaltigkeitsbeauftragten ist anscheinend in der Bundesverwaltung allerdings noch nicht weit entwickelt. Hier gilt es, die weiteren Entwicklungen zu beobachten und gegebenenfalls ein spezifisches Angebot zu unterbreiten.

Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und das Maßnahmenprogramm sehen eine Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsbildung innerhalb der Bundesakademie vor. Anstatt diese Geschäftsstelle entsprechend dem Maßnahmenprogramm weiter ausbauen zu können, wurde sie im letzten Jahr aufgrund von Personalmangel aufgelöst und die Aufgaben der Lehrgruppe 5 zugeordnet, die Bundesakademie-intern geringfügig verstärkt

wurde. Die Einrichtung einer organisatorisch hervorgehobenen oder sogar eigenständigen mit ausreichend Personal ausgestatteten Geschäftsstelle Nachhaltigkeitsbildung würde den Qualifizierungsprozess in der Bundesverwaltung sicherlich unterstützen.

Die geringen Personalressourcen sind auch der Grund dafür, dass einige Themen in der Konzeption des oben beschriebenen Lernpfads „Nachhaltigkeit in der öffentlichen Verwaltung“ noch nicht umgesetzt werden konnten. Dies betrifft unter anderem digitale Angebote wie E-Learning-Programme, Videomediatheken, die Entwicklung digitaler Tools, weitere Angebote für die Einführung von Umweltmanagementsystemen (bislang wurde lediglich eine Beschaffungsmaßnahme vorbereitet), die Attraktivierung des Websiteangebots sowie die Entwicklung einer Sensibilisierungskampagne.

Ein (modulares) Fortbildungsprogramm für Nachhaltigkeitsbeziehungswise Umweltmanagementbeauftragte, das neben den Themen der Nachhaltigkeit und Klimaneutralität auch Changemanagement und Projektmanagement enthält, wurde 2022 konzeptionell weiterentwickelt, die Umsetzungen sind im Rahmen der verfügbaren Ressourcen für die Folgejahre beabsichtigt.

Für einen Ausbau des Fortbildungsangebots beziehungsweise seine erfolgreiche Fortführung ist es von entscheidender Bedeutung, ob 2024 ein Ressourcenzuwachs realisiert werden kann.

Auswirkungen der Nachhaltigkeitsfortbildung auf weitere Angebote der Bundesakademie

Auch außerhalb des speziellen Themenbereichs „Nachhaltigkeit und Klimaschutz“ (NK) hat die Nachhaltigkeit als Querschnittsthema hohe Relevanz in vielen anderen Fortbildungsveranstaltungen der Bundesakademie. Die Bundesakademie versteht die Nachhaltigkeitsbildung angesichts der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen und der Themenkomplexe im Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit umfassend und nimmt die soziale, ökologische und ökonomische Dimension dieser Ziele in den Blick. Nachhaltigkeits- und Umweltschutzthemen werden aufgrund ihres Querschnittscharakters in bestehende Fortbildungen integriert. Die Nachhaltigkeit berührt insbesondere Themenkomplexe wie Führung, Klimaschutz und Energieeinsparung, Beschaffung, Veranstaltungsmanagement, Umweltmanagement, Gleichberechtigung, Digitalisierung, IT-Compliance, Mobilität, Gesundheit, Selbstentwicklung, Organisation, Haushalt, IT-Wirtschaftlich-

keitsbetrachtung, Personalentwicklung, Projektmanagement, Prozessmanagement, Diversity, interkulturelle Kompetenz, Rechtsetzung, Demokratiestärkung und Korruptionsprävention. Diese Angebote wurden 2022 zum Teil noch entwickelt und können noch nicht vollständig abgebildet werden, weil sich ihre Umsetzung noch in der Pilotierung befindet.

Der Aspekt der Nachhaltigkeit wird inhaltlich in allen Führungsfortbildungen in adäquater Weise berücksichtigt, insbesondere die Themen Gleichstellung und Vereinbarkeit. Auch in den Fortbildungen zum Thema Personalentwicklung wird die Nachhaltigkeit inhaltlich aufgegriffen, zum Beispiel im Hinblick auf Personalauswahlverfahren.

Da Nachhaltigkeit und Klimaschutz einerseits und Datenschutz andererseits eine sehr anschauliche Schnittmenge im Bereich der Vermeidung von Datenmüll aufweisen, hat die Bundesakademie unter anderem 2022 begonnen, diese Schnittmenge in Datenschutzzuschulungen besonders zu betonen. Dies hilft, die rechtlich komplexe Materie des Datenschutzes noch verständlicher zu vermitteln, weil den Beschäftigten auf einfache Weise nachvollziehbar gemacht werden kann, dass eine auf Erforderlichkeit reduzierte Verarbeitung von Daten dazu

beitragen kann, Datenmüll und damit Energieverbrauch zu vermeiden.

Bedeutung für das Verwaltungshandeln hat in der Fortbildung auch die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (WiBe). Hier sind zur Investitionsbewertung ursprünglich primär kapitalwertbasierte Faktoren vorgesehen, die die Wirtschaftlichkeit belegen. Ergänzt werden diese gemäß WiBe-Standard um qualitativ-strategische Bewertungsfaktoren. Hier werden zukünftig die bereits vorhandenen Lebenszykluskosten um die Umwelt- und Emissionskosten erweitert. Im Rahmen dieser Bewertung von Maßnahmen kann die Nachhaltigkeit entsprechend priorisiert werden.

Die Bundesakademie hat 2022 die Kooperationschulungen mit der Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffungen (KNB) im Beschaffungamt (BeschA) stark ausgeweitet und unter anderem eine umfassende Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots in Form eines Lernpfads für nachhaltige Beschaffung konzipiert. Die intensive Kooperation zwischen der KNB und der Bundesakademie zur Erweiterung des Schulungsangebots zu nachhaltiger Beschaffung begann 2021 und wird seither stetig ausgebaut. 2022 wurden neun gemeinsame Veranstaltungen durchge-

führt. Insgesamt konnten so über 1.500 Beschäftigte geschult werden.

Darüber hinaus wird im Bereich der IT-Administration verstärkt auf die Notwendigkeit der Nachhaltigkeitsbetrachtung hingewirkt. Die Teilnehmenden der entsprechenden Veranstaltungen werden dafür sensibilisiert, bei der Beschaffung wie auch beim Betrieb von IT-Systemen Aspekte der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Hierzu werden Ansätze vorgestellt, mit denen die IT-Administration entweder selbst durch entsprechende Konfigurationen zu einem nachhaltigen Betrieb beitragen oder auch auf IT-Entscheidungen und IT-Beschaffungen beratend einwirken kann. Hierbei wird auch auf das vorhandene E-Learning-Programm zu Green IT auf dem Fortbildungsportal Bund hingewiesen.

Auch der Fortbildungsbereich „Interkulturelle Kompetenz“ der Bundesakademie wird von den Nachhaltigkeitszielen beeinflusst: Im Zuge der Nachhaltigkeitsstrategie herausgearbeitete Kompetenzaspekte flossen in die Weiterentwicklung des Angebots der Bundesakademie im Bereich der interkulturellen Offenheit der Bundesverwaltung ein, hierunter in eine Neukonzeption zur Vermittlung von Spezialkompetenzen für Führungskräfte „Interkulturelle Kompetenz für Führungskräfte“. Insgesamt wurde das

Fortbildungspaket im Bereich der interkulturellen Kompetenz gestärkt und so auch um SMART-Training-Angebote erweitert.

Kompetenzaspekte aus der Nachhaltigkeit wirkten sich auch auf verschiedene Veranstaltungsangebote im Bereich „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ aus. So wurden Wissen und Handlungskompetenzen als Aspekte in „Veranstaltungsmanagement“ sowie „Standbetreuung“ vermittelt, um nachhaltig agieren zu können. Auch Veranstaltungsangebote, die die Erstellung von Texten in Leichter Sprache oder barrierefreier Texte vermitteln, unterstützen die Inklusion und soziale Nachhaltigkeit.

Die Bundesakademie vermittelt aber nicht nur Nachhaltigkeitsbildung, sondern verfolgt auch das Ziel, ihre Angebote immer nachhaltiger umzusetzen. Geeignete Schulungsformate werden als Hybridveranstaltung oder online angeboten, um den CO₂-Ausstoß der Teilnehmenden bei An- und Abreise so gering wie möglich zu halten. Bei der Vermittlung von Einzelcoachings wird etwa die räumliche Nähe zwischen der Praxis des Coaches und der Dienststelle beziehungsweise dem Wohnort des Coachees berücksichtigt. Bei Präsenzveranstaltungen wird darauf geachtet, dass diese mit öffentlichen Verkehrs-

mitteln erreicht werden können, des Weiteren, dass die Temperatur in den Schulungsräumen stimmig ist und der Energieeffizienz entsprechend gelüftet wird. Schulungsunterlagen werden möglichst nicht mehr ausgedruckt, sondern sind online verfügbar.

In Sachen Nachhaltigkeit engagiert sich besonders auch die Tagungsstätte „Haus Boppard“ der Bundesakademie, die 2022 viele Klimaschutzmaßnahmen umgesetzt hat, wie zum Beispiel die Absenkung von Beleuchtung, den Austausch von konventionellen Leuchtmitteln, die obligatorische Zimmerzwischenreinigung oder Ausbau des Angebots an veganem und vegetarischem Essen. Die Küche verwendet regionale und überwiegend Bioprodukte, das Tee- und Kaffeesortiment ist auf Bio- und Fairtrade-Qualität umgestellt, Milchersatzprodukte werden angeboten.

In der Lernwelt in Berlin-Kreuzberg wird unter anderem aus dem Wasserhahn gefiltertes und bei Bedarf karbonisiertes Wasser angeboten. Die Schulungsräume sind zudem mit beschreibbaren Glaswänden ausgestattet, um den Papierverbrauch zu senken. Ein Briefing zur Nutzung der Schulungsräume findet über das Vor-Ort-Personal oder per E-Mail statt, um papierloses Arbeiten zu fördern.



Fortbildungsthemen

im Fokus

Barrierefreiheit

Von herausragender Bedeutung für die öffentliche Verwaltung ist das Thema der technischen Barrierefreiheit. Ihre Realisierung ist von intensiven Fortbildungsmaßnahmen abhängig und stellt daher sowohl die Bundesverwaltung als auch die Bundesakademie als Fortbildungsanbieter vor große Herausforderungen. Die Gestaltung inklusiver digitaler Maßnahmen und Angebote wird allerdings für die Kompetenzentwicklung und die praktische Umsetzung der rechtlichen Vorgaben zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen bestimmend sein. Die Bundesakademie wird aus diesem Grund ihr bestehendes Angebot um eine Fortbildung zu barrierefreier Software erweitern.

breakfast@bakoev

Informationen über aktuelle Angebote und andere wichtige Themen, wie zum Beispiel Vergabeverfahren, Sonderveranstaltungen, E-Learning, Coaching und New Work, stehen im Mittelpunkt dieses neuen Formats der Bundesakademie. Einmal im Monat kommen Fortbildungsbeauftragte aus den Bundesbehörden und die Bundesakademie zum virtuellen Austausch zusammen, in der Regel ein Kreis von mehr als 30 Personen. Die neue Form der Zusammenarbeit mit den Behörden stärkt gleichzeitig die Vernetzung der für die Fortbildung zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Bundesverwaltung.



Coaching

Coaching als die individuellste Form der Fortbildung ist unverzichtbar für eine moderne Bundesverwaltung und in vielen Fortbildungskonzepten der Bundesbehörden Bestandteil der Personalentwicklung für Führungskräfte; zunehmend werden Coachingmaßnahmen aber auch für angehende Führungskräfte und für Beschäftigte angeboten, die besonderen Herausforderungen gegenüberstehen.

Das Coachingzentrum als zentrales Kompetenzzentrum in der Bundesverwaltung unterstützt diesen Prozess aktiv durch die Beratung der Behörden und vermittelt individuelle Einzel- und Teamcoachings für Führungskräfte und andere Beschäftigte. Die externen Coaches aus dem Pool des Coachingzentrums (circa 160 Coaches bundesweit) begleiten kompetent die aktuellen Anliegen der Coachees.

Die Anzahl der in Anspruch genommenen Coachings (525) stieg im Vergleich zu 2021 um rund 15 Prozent und erreichte damit ein Spitzenniveau wie im Jahr 2019 vor der Coronapandemie. Als Auswirkung der Pandemie gab es besonders bei Teamcoachings einen hohen Nachholbedarf.

Es konnten wieder mehr Coachings in Präsenz stattfinden, gerade Einzelcoachings werden mittlerweile allerdings häufig in hybrider Form durchgeführt und flexibel an die individuellen Bedürfnisse sowie die jeweiligen Rahmenbedingungen angepasst. Die Coachees schätzen diese Flexibilität, die auch eine bessere Vereinbarkeit der Fortbildungsmaßnahme mit dienstlichen Belangen und persönlichen Bedürfnissen ermöglicht. Vor diesem Hintergrund wurde mit dem Format „Kurzzeitcoaching für Spitzenkräfte“ (zehn Coachingstunden) ein zusätzliches Angebot geschaffen, mit dessen Hilfe dessen oberste und obere Führungskräfte in der Bundesverwaltung anlassbezogen konkrete Situationen und strategische Themen reflektieren können.

Durch die Coronapandemie hat sich die Behördenkultur dauerhaft verändert. Die Arbeit im Homeoffice und der zunehmende Einsatz von technischen Kommunikationsmitteln beeinflussen Kommunikation und Zusammenarbeit und schaffen neue Schwierigkeiten und Konfliktpotenziale in unserer Arbeitswelt. Viele Behörden haben aufgrund der positiven Erfahrungen mit mobilem Arbeiten während der Pandemie die Anwesenheit in Präsenz dauerhaft

flexibilisiert. Eine Herausforderung für Führungskräfte besteht hier darin, die diesbezügliche Erwartungshaltung der Mitarbeitenden sachgerecht zu organisieren und umzusetzen. In Einzelcoachings reflektieren Coachees die veränderten Rahmenbedingungen und neuen Führungsaufgaben. Dabei geht es häufig um die Verantwortung in der Führungsrolle, das Führen auf Distanz, die Steuerung von Veränderungsprozessen, persönliches Zeitmanagement, Stressbewältigung, Resilienz sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Da sich Teams während der Pandemie fast ausschließlich virtuell zusammenfinden konnten, zeigte sich verstärkt das Bedürfnis, Teambuildingmaßnahmen durch Teamcoaching zu unterstützen, das im Laufe des Jahres 2022 wieder in Präsenz möglich war. Einige Teams hatten sich zuvor noch nie vollständig an einem Ort getroffen; auch die Einarbeitung neu eingestellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war in der Pandemiezeit eine besondere Herausforderung. Zentrale Themen der Teamcoachings waren die Optimierung der Zusammenarbeit, Kommunikationsformen sowie die erfolgreiche Bewältigung der Veränderungsprozesse in den Behörden.

Redecoachings und Medientrainings sind ein weiterer wichtiger Baustein im Angebot des Coachingzentrums und wurden von obersten und oberen Führungskräften oder anderen Mitarbeitenden – zum Beispiel in Presseferaten – wieder gerne genutzt, um Kommunikation im virtuellen Raum und den souveränen Umgang mit den Medien zu trainieren.

Die Nachfrage nach Mediationen war weiterhin hoch. Es wurde deutlich, dass die Pandemie vorhandene Konflikte verstärkte und neue entstehen ließ. Dies belegt auch eine Studie des Instituts für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule Köln (RIK) über „Konflikte während der Coronakrise“. Die durch das Coachingzentrum vermittelten Mediatorinnen und Mediatoren leisteten einen Beitrag zu einer besseren Konfliktkultur in den Behörden und einer erfolgreichen Zusammenarbeit.



DACH

Zum ersten Mal seit der Pandemie fand vom 1. bis 3. Juni 2022 wieder das „Internationale Gemeinschaftsseminar deutschsprachiger Länder (DACH)“ in Wien statt. Diesem Netzwerk gehören die Verwaltungsakademien aus Deutschland, Österreich, der Deutschsprachigen Gemeinschaft/Ostbelgien, Liechtenstein, Luxemburg, Südtirol und der deutschsprachigen Schweiz an. Gastgeberin war in diesem Jahr die Verwaltungsakademie des Bundes in Österreich, die in das Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport integriert ist. Vertreterinnen und Vertreter aus Deutschland (Bundesakademie, Ausbildungs- und Fortbildungs-

institut des Landes Sachsen-Anhalt, Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen [NRW], Verwaltungsakademie Berlin, Bayerische Verwaltungsschule), Österreich und Belgien tauschten sich zum Thema „Wandel durch die Coronakrise: wie die Pandemie die Arbeitswelt und Personalentwicklung verändert“ aus. In einem World-Café zu „New Work in der öffentlichen Verwaltung – Beiträge der Personalentwicklung“ konnten dann die Teilnehmenden ihre Erfahrungen und Ideen einbringen. Die Vertreterinnen der Bundesakademie berichteten von aktuellen Entwicklungen in der Bundesakademie und deutschen Bundesverwaltung.



Datenschutz

Durch die voranschreitende Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung werden zahlreiche Datenschutzfragen aufgeworfen. Ohne eine datenschutzrechtliche Bewertung lässt sich kein IT-Verfahren mehr etablieren. Dies erfordert von den Expertinnen und Experten im behördlichen Datenschutz ein immer größeres technisches Verständnis, das digitale Prozesse und Projektmanagement einschließt. In vielen Behörden werden inzwischen innerhalb der verantwortlichen Stellen Beschäftigte im operativen oder administrativen Datenschutz eingesetzt. Neben den Datenschutzbeauftragten gibt es damit eine weitere große Zielgruppe im Fortbildungsthema Datenschutz. In diesem Themenfeld wurde auch vor diesem Hintergrund die 2021 neu konzipierte Fortbildung mit einem modernen, systematisch qualifizierenden Lernpfad in zahlreichen Veranstaltungen erfolgreich eingeführt. Der Bundesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit (BfDI) hat hier beratend mitgewirkt. Präsenzanteile und digitale Formate wurden mithilfe des Lernpfads methodisch-didaktisch sinnvoll miteinander verbunden. Stark nachgefragt war das erneut online und mit Unterstützung des BfDI durchgeführte Datenschutzforum am Europäischen

Datenschutztag im Januar. Darüber hinaus wurde mit dem BfDI das 2021 initiierte Angebot für Datenschutzexpertinnen und Datenschutzexperten mit den „Specials“ erfolgreich fortgesetzt. In den „Specials“ werden Grundlagen vorausgesetzt und die Inhalte auf aktuelle Praxisfragen konzentriert. Im behördenübergreifenden Austausch konnten auf diese Weise einige Fragen für eine einheitliche Anwendung des Datenschutzes innerhalb der Bundesverwaltung beantwortet werden. Hiermit leistet die Bundesakademie einen wichtigen Beitrag zur Vernetzung in der IT-Compliance.



Digitalakademie

Bei der Erreichung der Ziele der deutschen Digitalstrategie erfüllt die Digitalakademie Bund als integraler Bestandteil der Bundesakademie und in enger Zusammenarbeit mit den übrigen Lehrgruppen eine wichtige Rolle im Handlungsfeld „Lernender, digitaler Staat“ (<https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/digitaler-aufbruch/digitalstrategie-2072884>):

- Sie leistet einen Beitrag zum digitalen Kulturwandel durch Changemanagement und Organisationsentwicklung.
- Sie unterstützt die Befähigung der Bundesbeschäftigten durch den Aufbau von digitalen Kompetenzen (zum Beispiel über die Lernreisen auf der Homepage www.digitalakademie.bund.de).
- Sie bietet neue Qualifizierungsformate für Bundesbeschäftigte (zum Beispiel #digitaljourney).
- Sie fördert in der Lernwelt Kreuzberg das ressortübergreifende Lernen und schafft eine neue Form der digitalen Zusammenarbeit zur Überwindung

des Silodenkens zwischen den einzelnen Ressorts (zum Beispiel interdisziplinäre Teambildung durch die kommissarische Geschäftsstellenbesetzung von NExT e.V.).

- Sie etabliert die Kooperation von Wirtschaft und Wissenschaft über Kooperationsmodelle (zum Beispiel mit dem GovTech Campus).

Die Erfüllung dieses Auftrags erfolgt durch die Konzeption von neuen Qualifizierungsformaten. Diese werden pilotiert, evaluiert und anschließend zur Nachnutzung zur Verfügung gestellt. Eine Vernetzungsoption bietet die Lernwelt in Berlin-Kreuzberg an: Behörden erhalten die Möglichkeit, sich in den



Räumlichkeiten zu begegnen und Themen gemeinsam zu bearbeiten. Im Jahr 2022 wurde die Lernwelt Kreuzberg für insgesamt 146 Veranstaltungen von 64 Behörden genutzt.

Auf der Homepage **www.digitalakademie.bund.de** erhalten die Lehrgruppen der Bundesakademie, andere Ressorts oder nachgeordnete Behörden die Möglichkeit, über ihre Angebote zu informieren.

Als neues Qualifizierungsformat der Digitalakademie Bund wurde die #digitaljourney gestartet: Bei dieser Veranstaltungsreihe für oberste Führungskräfte stehen die Befähigung von Führungskräften als Verantwortungs-trägern, Gestalten und Vorbildern der digitalen Transformation sowie der Ausbau des eigenen Netzwerks im Fokus.

Die Bundesregierung hat – koordiniert vom Bundesministerium für Digitales und Verkehr – in ihrer neuen Digitalstrategie den digitalen Fortschritt bis 2030 formuliert. Dabei benennt sie konkrete Vorhaben, mit denen sie dieses Jahrzehnt für Deutschland zu einer digitalen Dekade machen will, die „Wegweiser für den digitalen Aufbruch“ sein soll. Die Digitalakademie ist Teil dieser Digitalstrategie, indem sie die Qualifizierung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland stärkt:

„Daneben wollen wir auch den digitalen Kulturwandel mit den Themen Change-Management und Organisationsentwicklung in der Bundesverwaltung verankern, denn Digitalisierung von Staat und Verwaltung funktioniert nur mit digitalkompetenten Beschäftigten. Hierzu wurde die Digitalakademie des Bundes gegründet, die in Zukunft weitere neue Qualifizierungsformate für die Bundesbeschäftigten anbietet und somit auch das ressortübergreifende Lernen fördern wird. Konkret heißt das, für eine neue Form der digitalen Zusammenarbeit innerhalb der Bundesregierung zu sorgen und das alte Silodenken der einzelnen Ressorts zu überwinden.“

(Auszug aus der Digitalstrategie der Bundesregierung, Nr. 4.3 „Lernender, digitaler Staat – Digitale Verwaltung“; Seite 41)

Das Fortbildungsangebot mit Digitalisierungsbezug wurde innerhalb der Bundesakademie teilweise von der Digitalakademie übernommen, im Wesentlichen die wichtigen Fortbildungsthemen

- Data Literacy,
- digitales Management,
- agiles Projektmanagement,
- Management von Großprojekten,
- Risiko- und Krisenmanagement,
- Rahmenbedingungen für IT-Projekte in der öffentlichen Verwaltung,
- Praxisworkshops zu Digitalisierungsprojekten,
- Digitalisierung der Verwaltung in der Praxis am Beispiel der E-Akte.

Weitere Fortbildungsthemen, die einen hohen Digitalisierungsbezug aufweisen, wie unter anderem Projekt-, IT-Projektmanagement und IT-Servicemanagement (zum Beispiel ITIL), Prozess-, Qualitäts- und Multiprojektmanagement sowie Digitalisierungsprozesse, sind eng mit den Themenfeldern der Digitalakademie verknüpft. Daher ist eine zukünftige Bündelung dieser Veranstaltungen innerhalb der Bundesakademie in der Digitalakademie vorgesehen.

Zur Unterstützung der Tätigkeit der Digitalakademie wurde unter der Schirmherrschaft von Staatssekretär Dr. Markus Richter ein Expertenrat gegründet, der am 14. November 2022 zu seiner konstituierenden Sitzung in der Lernwelt der Digitalakademie Bund zusammenkam. Dr. Richter begrüßte Prof. Dr. Beth Noveck (Digitalrat der Bundesregierung), Dr. Julia Borggräfe (Associate Partner & Co-Geschäftsführerin der Metaplan Gesellschaft für Verwaltungsinnovation), Jörg Kremer (Leiter föderales IT-Architekturmanagement FITKO) und Vincent Patermann (Manager Ökosystem, Partner Dataport) als Mitglieder des Expertenrats. Beim anschließenden Austausch wurde mit den Vertreterinnen und Vertretern der Bundesakademie darüber diskutiert, wie die Digitalakademie den Prozess der Verwaltungsmodernisierung und Digitalisierung der Verwaltung noch besser unterstützen kann. Dabei waren sich die Mitglieder des Expertenrats einig darüber, dass zeitgemäße Qualifizierung bedeutet, dass Vorgesetzte und Beschäftigte Lernziele gemeinsam formulieren, nachhalten und an die Entwicklung anpassen.

#digitaljourney

Digitalisierung erfordert ein digitales Mindset der daran beteiligten Personen, insbesondere der oberen und obersten Führungskräfte. Digitale Veränderung und eine Kultur der Veränderungsbe-reitschaft entstehen nicht von selbst, sie müssen entwickelt, gefördert und durch-gesetzt werden. Die #digitaljourney setzt sich für die Stärkung von Verantwor-tungstragenden und Veränderungsfähig-keit ein und gibt Führungskräften das Wissen, die Kompetenz und die Kontak-te, die sie brauchen, um solche Verände-rungen zu bewirken und zu steuern. Das Konzept bringt oberste Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung an drei Lernorten in Deutschland zusammen mit dem Ziel, sie zu vernetzen und für das Thema „Digitale Transformation“ zu sensibilisieren. Es werden Struktu-ren und Lösungen für digitale Heraus-forderungen aufgezeigt. Im Laufe der Reise lernen die Teilnehmenden unter-

schiedliche Methoden kennen, die sie im Umgang mit der digitalen Transforma-tion hin zu einer modernen Verwaltung unterstützen können.

Die erste #digitaljourney fand am 28. November 2022 mit einem Teil-nehmendenkreis aus 15 Behörden in München statt. Neben der methodi-schen Qualifizierung durch die Digital-akademie konnten die Teilnehmenden einen Einblick in die Aufgaben und Organisation des Gastgebers ZITiS (Zen-trale Stelle für Informationstechnik im Sicherheitsbereich) sowie von byte (Bayerische Agentur für Digitales) und StMD (Bayerisches Staatsministerium für Digitales) erhalten. Ein weiteres Kernelement der Reise, die Vernet-zung untereinander, ist der rote Faden der Lernreise und dem Schirmherrn, Staatssekretär Dr. Markus Richter, ein besonderes Anliegen. Er begrüßte die Teilnehmenden per Videobotschaft.



„Digitale Transformation gestalten‘ stand gestern und heute in meinem Kalender: Zwei Tage #digitaljourney der Digitalakademie Bund – eine Lernreise für oberste Führungskräfte der Bundesverwaltung. Mit spannenden Einblicken unter anderem in die Aufgaben von ZITiS und byte und viel Zeit für Austausch rund um digitale Themen und Veränderungen der Arbeitswelt. Von der Rekrutierung von IT-Expertinnen und -Experten über aufgabenadäquate IT-Ausstattung, agiles Arbeiten in der Verwaltung, spezialisierte Fachverfahren bis zur Verwaltungscloud (mehr, schneller ...) beschäftigten uns viele gemeinsame Themen. Vielen Dank an Sebastian Gradinger und Hans-Christian Witthauer und eure Teams für die gelungenen zwei Tage – ich freue mich auf die weitere (Lern-)Reise!“ (Katrin Hirsland, Vizopräsidentin Bundesamt für Migration und Flüchtlinge)

„Die #digitaljourney entspricht den drei Dimensionen der Digitalen Kompetenzinitiative Bund der Digitalakademie: digitale Kompetenzen fördern, Kulturwandel unterstützen, Vernetzung schaffen. Zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen müssen wir, im Sinne der Digitalstrategie der Bundesregierung, unser Silodenken überwinden

und das ressortübergreifende Lernen fördern. Die #digitaljourney ist ein neues Qualifizierungsformat der Digitalakademie Bund, welches das Ziel hat, oberste Führungskräfte zu vernetzen und diese für das Thema ‚Digitale Transformation‘ zu sensibilisieren.“
(Dr. Sebastian Gradinger, Leiter der Digitalakademie Bund)



DISPA

Die Treffen des Netzwerks der europäischen Akademien für öffentliche Verwaltung (Directors of Institutes and Schools of Public Administration – DISPA) fanden 2022 nach über zwei Jahren erstmals wieder in Präsenz in den Hauptstädten der jeweiligen amtierenden EU-Ratspräsidentschaft statt. Das DISPA-Netzwerk bietet eine Plattform, um Erfahrungen im Bereich der Fortbildung der öffentlichen Verwaltung EU-weit auszutauschen.



Das Treffen in Paris (18. bis 20. Mai 2022) wurde vom „Institut national du service public“ (INSP), der Nachfolgeeinrichtung der ENA („École nationale d’administration“), organisiert und diente dem Austausch über den Beitrag der Psychologie und der Verhaltenswissenschaften zum Auswahlverfahren und zur Ausbildung von Beamtinnen und Beamten. Unter tschechischer EU-Ratspräsidentschaft trafen sich die Leitungen von

Instituten und Schulen für die öffentliche Verwaltung in Prag und tauschten sich über die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung im Kontext der Fortbildung aus.

Fortbildungsformate

Während der Hochphase der Pandemie ging die Nachfrage nach Fortbildungsveranstaltungen zunächst spürbar zurück; in einer Übergangsphase steigerte sich der Bedarf vor allem an Webinaren wieder merklich. Verschiedene Gründe führen auch nach der Coronapandemie dazu, dass alle Fortbildungsthemen sowohl in digitalen als auch in herkömmlichen Formaten nachgefragt werden, wenn sich auch die Fachfortbildung im Regelfall besser für eine virtuellere Form eignet als die Verhaltensfortbildung. Die Bundesakademie bietet daher auch künftig die meisten Fortbildungsveranstaltungen als Seminar und als Webinar an.

Online-Veranstaltungen bleiben, insbesondere vor dem Hintergrund der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit und auch aufgrund von spezifischen Individualbedarfen attraktiv. Darüber hinaus ermöglichen sie der Bundesakademie eine größere Flexibilität beim Angebot gerade von Kurzveranstaltungen, die

in der Regel nur in digitaler Form wirtschaftlich sind. Derzeit bemüht sie sich vor allem um den Ausbau von hybriden Angeboten. Eine Kombination von präsenten und virtuellen Elementen verbunden mit Selbstlernphasen erweist sich als höchst effiziente Mischung, die langfristige Lernerfolge und eine erfolgreiche, dauerhafte Vernetzung bei den Teilnehmenden bewirkt.

Ergänzend zu diesen Fortbildungsformaten wird das Angebot an E-Learning-Programmen, Selbstlernheften oder Arbeitshilfen im Fortbildungsportal der Bundesverwaltung ausgebaut.

Führung

Die hohe Relevanz der Führungsfortbildung zeigte sich vor und nach der Pandemie an einer stetig steigenden Nachfrage nach Veranstaltungen, die als offene Angebote (Jahresarbeitsprogramm der Bundesakademie) sowie als Sonderveranstaltungen für die Bundesbehörden durchgeführt wurden. Das Bedürfnis nach Fortbildungsveranstaltungen zum Thema Führung ist mittlerweile sowohl in Seminar- als auch Webinarform anhaltend hoch.

In Zeiten fortschreitender Digitalisierung sehen sich Führungskräfte mit besonderen Herausforderungen kon-

frontiert. Sämtliche bewährten Formate der Führungsfortbildung (zum Beispiel „Führung kompakt“) legen daher neben der Vermittlung hergebrachter Kenntnisse und Fähigkeiten ein besonderes Augenmerk darauf, die Führungskräfte zu befähigen, in ihren Arbeitsbereichen die Chancen und Risiken der digitalen Transformation zu erkennen, um gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltige Lösungen zu erarbeiten und praktisch umzusetzen. Um die Inhalte, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung stehen, stärker zu fokussieren, wurden Führungsthemen mit Digitalisierungsbezug in den Themenbereich „New Work“ integriert (unter anderem „Agile Führung“, „Virtuell führen“, „Change als Chance im digitalen Wandel“).

Für Führungskräfte wurden in der Vortragsreihe „Highlights der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV)“ Vorträge zu den Themen „Destruktive Führung: Ursache, Folgen und Lösungen“ mit Prof. Jan Schilling und „Frauen in Führung: Brücken und Barrieren in der Behördenkultur“ mit der Dozentin Susanne Thiessen angeboten.

Haushalt

Im Bereich „Haushalt und Zuwendungen“ wurde das digitale Angebot zu Spezialthemen ausgebaut und weiterhin

stark nachgefragt. Der jährliche Informations- und Erfahrungsaustausch der Beauftragten für den Haushalt der Einzelpläne fand im Juli 2022 wieder in Präsenz im Haus Boppard statt, nachdem in den beiden Vorjahren aufgrund der Coronapandemie keine Treffen möglich gewesen waren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutierten über die aktuelle Haushaltssituation und thematisierten dabei anspruchsvolle Fragestellungen zum Bundeshaushalt. Prof. Dr. Friedrich Heinemann (Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) informierte über „Aktuelle wirtschaftspolitische Herausforderungen aus Sicht der Wissenschaft“ und analysierte in einem Vortrag unter anderem auch die vielfältigen Auswirkungen des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine.

IT-Service-Management

Ein Grundbaustein für eine erfolgreiche Digitalisierung ist ein funktionierendes IT-Service-Management. In vielen Behörden wird dazu ITIL eingesetzt, zum Teil in der Version v3, aber auch zunehmend in der Version v4. Um den steigenden Bedarf an Schulungen abdecken zu können, prüft die Bundesakademie die Umsetzung einer digitalen ITIL-Simulation, die über das Fortbildungsportal der Bundesverwaltung zur Verfügung gestellt werden soll.

Informationssicherheit

Auch im Bereich Informationssicherheit wurde die Fortbildung auf der Grundlage eines systematischen Lernpfads neu aufgestellt und erfolgreich umgesetzt. Hier ging es in erster Linie um die Hybridisierung, Flexibilisierung, Individualisierung und Modularisierung der Lerninhalte. 2022 wurden weitere Erfahrungen in der Organisation von digitalen Großveranstaltungen gesammelt und – mit Unterstützung des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) – auch die Jahrestagung der IT-Sicherheitsbeauftragten im Herbst erneut online angeboten. Austausch und Vernetzung waren im digitalen Format nur eingeschränkt möglich, sodass die Jahrestagung im Jahr 2023 als Präsenzveranstaltung, mit der Option der virtuellen Zuschaltung, angedacht ist.

Das Thema Informationssicherheit wird angesichts der aktuellen politischen Bedrohungslage einen Schwerpunkt im Angebot der Bundesakademie bilden, der gemeinsam mit dem BSI weiterentwickelt werden soll. Die Bundesakademie und das BSI sind wesentliche Bestandteile des Umsetzungsplans Bund 2017 und damit auch der Cybersicherheitsstrategie 2021. In diesem Zusammenhang stehen auch die

Fortführung und der Ausbau des Rahmenvertrags zur Sensibilisierungskampagne „Sicher gewinnt!“, der auch für das Thema Datenschutz geöffnet wurde. Hierbei stehen im Fokus

- die inhaltliche Weiterentwicklung des Angebots,
- eine Aktualisierung und Veröffentlichung der Lernwelt „Informationssicherheit und Datenschutz am Arbeitsplatz“ im Fortbildungsportal der Bundesverwaltung,
- der Aufbau einer Mediathek zur Weiterentwicklung des Fortbildungsangebots für IT-Sicherheitsbeauftragte,
- eine qualitative Sicherung und der Ausbau des Werkzeugkastens für IT-Sicherheitsbeauftragte.

Informationstechnik

Die Fortbildungen im schnelllebigen Themenbereich IT waren in besonderem Maße von der Pandemie, der durch den Krieg in der Ukraine hervorgerufenen Energiemangellage und der ebenfalls durch den Krieg verursachten verschärften Cybersicherheitsbedrohung sowie der fortschreitenden Verwaltungsmodernisierung geprägt. Das Programm der Bundesakademie

wurde angesichts dieser Situation in einigen Bereichen mit neuen Inhalten und Formaten modern und innovativ aufgestellt.

Interkulturelle Kompetenz

Die Internationalisierung des Arbeitens wie die interkulturelle Offenheit der Bundesverwaltung erfordern eine interkulturelle Kompetenz der Beschäftigten. Der Ansatz der Bundesakademie umfasst Sensibilisierung, Verhandlungsführung bei EU- oder internationalen Meetings ebenso wie kulturell gemischte Teams. Auf Führungskräfte zielt ein neues Spezialtraining in Kombination aus interkulturellen und Führungskompetenzen. Die Bundesakademie flankiert damit Programme der Bundesregierung zur interkulturellen Offenheit und Diversitätsstarken Verwaltung und Erhöhung des Anteils von Beschäftigten mit Migrationshintergrund und behandelt Fragen des demografischen Wandels.

Kontinuierlicher Kompetenzaufbau

Die Bundesakademie hat sich in der ersten Jahreshälfte intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, wie bei besonders wichtigen Themenfeldern ein kontinuierlicher Kompetenzaufbau in der Bundesverwaltung unterstützt werden kann. Neben unter anderem der

Einrichtung von Lern- und Experimentierräumen und modernen Lernformaten sollte auch die Konzeption von Lernpfaden in den Blick genommen werden, die der Information der Beschäftigten über das bestehende Fortbildungsangebot zu einem Thema, aber auch der Orientierung über ihren persönlichen Fortbildungsbedarf dienen. Dazu gingen Projektgruppen mit vier Aufträgen an den Start.

1. Konzeption eines Kompetenzaufbaus zum Thema „Nachhaltige und digitale Transformation der Bundesverwaltung“

Die Projektgruppe beschäftigte sich mit einer Beschreibung von Kompetenzprofilen für die digitale Transformation von Führungskräften und leitete daraus Inhalte für einen erforderlichen Fortbildungsbedarf ab. Der Abgleich mit bestehenden Angeboten der Bundesakademie ergab, dass der Schulungsbedarf zum Teil durch bereits bestehende Angebote abgedeckt werden kann, zum Teil aber auch neue Angebote entwickelt werden mussten. Auf dieser Grundlage wurden zusätzliche Fortbildungsangebote konzipiert und dabei auch neue Lernformate eingebunden.

Das Gesamtergebnis wurde in einen systematischen Lernpfad gegossen, der

beschreibt, wie eine Führungskraft auf der Grundlage ihrer eigenen Kompetenzen in modularer Form und unter Nutzung verschiedener Lernformen einen individuellen Lernpfad zusammenstellen und umsetzen kann.

2. Konzeption eines kontinuierlichen Kompetenzaufbaus für Nachhaltigkeitsfortbildung

Die Projektgruppe entwickelte auf Grundlage aller Nachhaltigkeitsdimensionen einen Lernpfad „Nachhaltigkeit in der öffentlichen Verwaltung“, der eine systematische Qualifizierung aller relevanten Zielgruppen ermöglicht.

Zunächst wurden allgemeine Anforderungen (Querschnittskompetenzen) definiert und daraus zielgruppenspezifische Kompetenzen und spezifische Anforderungen wie zum Beispiel aus dem behördlichen Umweltmanagement abgeleitet. Die Lernpfadentwicklung ging mit einer Modernisierung des Fortbildungsangebots der Bundesakademie einher, die die Aspekte Hybridisierung der Lernformate, Digitalisierung, Modularisierung, Nachhaltigkeit und Flexibilisierung zum Gegenstand hatte. Auf Basis moderner methodisch-didaktischer Erkenntnisse und unter Berücksichtigung digitaler Lernformate wurde ein Gesamtkonzept entwickelt, das in

seinen jeweiligen modularen Bausteinen eine nachhaltige Maximierung des Lernerfolgs verspricht. Dabei wurden die äußerst heterogenen Ausgangslagen in puncto individueller Qualifikation und individuellen Fortbildungsbedarfs berücksichtigt. Hiermit möchte die Bundesakademie die an sie gerichteten Anforderungen aus der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie und aus dem „Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesregierung“ erfüllen und eine Vorbildfunktion in der Bundesverwaltung wahrnehmen.

Um die notwendigen tiefgreifenden Veränderungen und Herausforderungen meistern zu können, benötigen Führungskräfte und Mitarbeitende in den Behörden Verständnis und Bereitschaft für die Notwendigkeiten, aber auch neues Wissen, Methoden, gute Praxisbeispiele und gemeinsames Lernen für eine veränderte Praxis. Die Qualifizierung der Bundesbeschäftigten wird damit zu einem grundlegenden Erfolgsfaktor. Der Lernpfad wird mit Unterstützung durch Kooperationsbehörden stetig weiterentwickelt.

3. Aufbau einer Lernwerkstatt in Form eines Lern- und Experimentierraums zum Thema Digitalisierung

Der Auftrag der Projektgruppe zielte allgemein auf die Einrichtung von Werkstattformaten ab, im Speziellen ging es um die Vorbereitung eines „Trainingszentrums für digitale Transformation“ in der Digitalakademie. Neben einer theoretischen und praktischen Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsentwicklung ging es auch um Aspekte des informellen und formellen Lernens sowie die Entwicklung neuer Qualifizierungsformate.

Folgende Fragen wurden bearbeitet: Welcher Kompetenzen bedarf es auf den unterschiedlichen Ebenen, um die digitale Transformation in den Bundesbehörden zu verändern? Welche Lernformate und Methoden benötigen wir in einer Lehrwerkstatt, um den unterschiedlichen Kulturebenen gerecht zu werden? Wie kann man die Lernwerkstatt „Digitalisierung“ nutzen, um die Transformationspaten der „Digitalen Kompetenzinitiative Bund“ zu qualifizieren?

Als Ergebnis wurde das Konzept der Transformationspaten für Digitalisierung als neues Qualifizierungsformat herausgearbeitet, das 2023 implementiert werden wird. Langfristig soll über syste-

mische Werkstattformate ein Netzwerk von Transformationspaten zur Unterstützung von Digitalexpertinnen und Digitalexperten aus der Bundesverwaltung bei der methodischen Umsetzung von Digitalisierungsaktivitäten entstehen.

4. **Entwicklung eines Themenkatalogs für einen kontinuierlichen Kompetenzaufbau**

Die Zukunftsgruppe beschäftigte sich als vierte Projektgruppe mit den Kriterien für die Identifizierung von Themen und Zielgruppen, für die ein kontinuierlicher Kompetenzaufbau unterstützt werden sollte.

Folgende relevante Fragestellungen wurden hierfür herausgearbeitet:

- Welche besonders komplexen und relevanten Fortbildungsthemen, zum Beispiel Megatrends, entwickeln sich gerade?
- Welche Themen stellen besonders hohe Anforderungen an die Bearbeitung (zum Beispiel inhaltlich, organisatorisch, personell)?
- Welche Themen unterliegen in einem besonders großen Umfang ständig wechselnden Anforderungen und Rahmenbedingungen?

- Bei welchen Themen ist ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch besonders wichtig?
- Wo sind (mittel- bis langfristige) Trainingseffekte wichtig?

Auf der Basis des Kriterienkatalogs können die Lehrgruppen der Bundesakademie künftig Modelle für einen kontinuierlichen Kompetenzaufbau entwickeln. Die bereits erstellten Konzepte beinhalten Elemente sowohl der formalen Fortbildung als auch des informellen Lernens.

Künstliche Intelligenz

Zur Verwaltungsmodernisierung gehört die Verarbeitung großer Datenmengen. Neben dem bestehenden Angebot zu Data Literacy und Open Data plant die Bundesakademie den Ausbau des Angebots zum maschinellen Lernen und zu künstlichen Intelligenzen (KI). Der derzeitige technische Stand bei KI ermöglicht bereits heute, basierend auf geeigneten Trainingsdatensätzen, beispielsweise das automatisierte Verfassen von Texten, Grafiken oder Visualisierungen. Diese Ausgaben könnten beispielsweise als Hilfsmittel im Informationssicherheitsmanagement, im Datenschutzmanagement oder auch in ganz anderen Bereichen mit hohem

Dokumentationsaufwand genutzt werden. Der Einsatz spezifischer KI-Tools kann auch in der digitalisierten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Reichweiterehöhung, Ressourceneinsparung (zum Beispiel automatisierte lese- und nutzerfreundliche FAQs und Einsatzmöglichkeiten zur Bürgerinformation) und allgemein der Optimierung der Verwaltungssprache dienen.

Lernwelt Boppard

Das Haus Boppard e.V. der Bundesakademie erlebte im Jahr 2022 einen Wechsel in der Geschäftsführung. Gastronomie und Eventangebote des Hauses wurden unter dem neuen Geschäftsführer Christoph Grosdidier weiter ausgebaut und den Behörden des Bundes eine großzügige Möglichkeit eröffnet, dort auch eigene Veranstaltungen zu buchen. Neben einer Verbesserung der technischen Ausstattung, insbesondere einer WLAN-Verbindung, und einer Intensivierung der Nachhaltigkeit wurde viel modernisiert, um nicht nur die Veranstaltungen, sondern auch den Aufenthalt im Haus Boppard angenehm zu gestalten.



Lernwelt Digitalakademie

Am 28. April 2022 eröffnete Bundesministerin des Innern und für Heimat Nancy Faeser die Lernwelt der Digitalakademie Bund in Berlin-Kreuzberg und stellte ihr Digitalprogramm im Rahmen einer Pressekonferenz vor. Gemeinsam mit dem CIO (Chief Information Officer) des Bundes, Dr. Markus Richter, beantwortete sie die Fragen der Journalistinnen und Journalisten und gab Auskunft über die Ziele und Schwerpunkte der Digitalpolitik des BMI, insbesondere über den weiteren Ausbau der Digitalisierung der Verwaltung, die Stärkung der Cybersicherheit und den geplanten Digitalcheck für Gesetze des Bundes.



„Let’s talk about“

Auch im Bereich Öffentlichkeitsarbeit gab es mit „Let’s talk about“ ein neues Format, das den Beschäftigten in der Bundesverwaltung die Tätigkeit der Bundesakademie und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter näherbringen soll. In der Reihe, die unter anderem auf der Homepage und im Akademiebrief veröffentlicht wird, finden sich Interviews mit Mitarbeitenden, die sich und ihren Arbeitsbereich vorstellen. Interviews mit Beschäftigten aus den Behörden, Dozierenden, Coaches und natürlich auch Teilnehmerinnen und Teilnehmern werden folgen.



MEGA

Im Februar 2022 wurde der elfte deutsch-französische Studiengang „Master of European Governance and Administration (MEGA)“ eröffnet, in dem neun deutsche und fünf französische Studierende ausgebildet werden. Der bilinguale, interdisziplinäre Masterstudiengang richtet sich primär an Angehörige des deutschen und französischen öffentlichen Dienstes, Staatsangehörige anderer EU-Mitgliedstaaten, aus Staaten mit Beitrittsperspektive, von EU-Institutionen und Interessierte aus dem Privatsektor. Er wird derzeit als zweijähriges, dienstbegleitendes Programm mit vier Präsenzmodulen in Deutschland und Frankreich und einem Praktikum im Partnerland durchgeführt und schließt mit einer Masterarbeit ab. Derzeit wird daran gearbeitet, die (insbesondere finanziellen) Rahmenbedingungen des MEGA für französische Studierende attraktiver zu gestalten, um die Zahl von Bewerbungen aus Frankreich steigern zu können.



Methodik/Didaktik

Neue Lernkonzepte und die darauf basierenden Lernformate/-methoden spiegeln eine Änderung von Denkmustern und Sichtweisen des Lernens und der Fortbildung wider. Die Entwicklung geht weg vom organisierten, formalen Lernen hin zum informellen Lernen (New Learning, Netzwerklernen, Learning on Demand oder Smart Learning). Dieses selbstbestimmte, eigenverantwortliche Lernen entspricht im Zeitalter der Digitalisierung weit besser dem Lernverhalten von Erwachsenen als traditionelle Konzepte, die häufig eine bloße Übertragung des Schulunterrichts in die Erwachsenenbildung vorsehen. Dieser Wandel in der Lern- und Lehrkultur wird von den Veranstaltungen im Themenfeld Methodik/Didaktik aufgegriffen und unterstützt.

Durch Digitalisierung und neue Technologien haben sich auch die Methoden für die Ausbildung gewandelt, die schon seit über zehn Jahren unter dem Begriff „Ausbildung 4.0“ zusammengefasst werden. Auch hierbei gibt es kontinuierlich neue Entwicklungen, um die Qualifizierung des Ausbildungspersonals dem digitalen Wandel anzupassen. Bei den Methodik/Didaktik-Veranstaltungen zum Thema Ausbildung steht dementsprechend die Ausbildungsmethodik im Fokus. Inhalte sind unter anderem

die zielgruppengerechte Ausbildung für die Digital Natives – die neue Generation von Azubis –, die Konsequenzen für das digitale Mindset von Auszubildenden sowie kollaborative und digitale Ausbildungstools und Lösungen für die Praxis.

New Work

Der seit Ende 2020 bestehende Schwerpunktbereich New Work bildet mit Veranstaltungen zu Themen wie unter anderem digitaler Transformation, agiler Führung, Changemanagement eine große Bandbreite unterschiedlicher Themenfelder mit hoher Nachfrage ab. Am stärksten war der Bedarf an Veranstaltungen zum Thema „Virtuell führen“, zu dem – neben den Angeboten im offenen Programm – noch über 50 Sonderveranstaltungen für Behörden durchgeführt worden sind.

Erfolgreich pilotierte Angebote wurden fortgeführt und bedarfsgerecht weiterentwickelt, unter anderem die Veranstaltung zum Thema „Digitale Transformation – praxisnah“, die Führungskräfte der Bundesverwaltung im Sinne eines kontinuierlichen Kompetenzaufbaus im digitalen Wandel qualifizieren soll. Mit diesem mehrmoduligen, über fünf Monate laufenden Programm (in Präsenz, online, mit Selbstlernphase, kollegialer Fallberatung sowie indivi-

dueller Kurzberatung) greift die Bundesakademie den Wunsch nach mehr Austausch und Vertiefung der Inhalte in zeitlichem Abstand von Teilnehmenden der Pilotveranstaltungen. In die Veranstaltung mit eingebunden ist auch die Lernwelt Kreuzberg als Ort der Vernetzung.

Im Zusammenhang mit anderen Angeboten im Bereich New Work konzentrierte sich der Wunsch nach mehr Best Practice, mehr Kurzformaten und mehr Erfahrungsaustausch auf die Vertiefung einzelner Tools und Methoden agilen Arbeitens und Führens. Die Bundesakademie hat dem mit der Aufnahme der Veranstaltungen „New Work – Praxisbeispiele und Erfahrungsaustausch“, „Was kann KANBAN? – Erfahrungsaustausch“ und „Design Thinking“ (als halbtägiges Webinar mit ganztägiger Präsenzveranstaltung als Vertiefung) in das Jahresprogramm 2023 Rechnung getragen. Zusammen mit Themen wie „Agile Führungsansätze und -methoden“, „Agile Tools im Arbeitsalltag“, „New Work in der Bundesverwaltung“ bieten sie eine gute Basis auch für einen Einsatz als Multiplikatorin und Multiplikator im Bereich „New Work und agiles Arbeiten“. Sie können auch als Vorbereitung für den neuen Ausbildungsgang „Agile Coaches“ genutzt werden, bei dem die praktische Anwendung und vertiefte Übungsmög-

lichkeiten im geschützten Raum über einen längeren Zeitraum ermöglicht werden.

Mit dem als SMART-Training durchgeführten Piloten zum Thema „Liberating Structures“ wurde ein weiteres Thema aufgegriffen. Diese „befreienden Strukturen“ dienen dazu, die Zusammenarbeit im Team zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Nach kurzer Vorstellung des Werkzeugkoffers bekamen die Teilnehmenden binnen vier Stunden Gelegenheit, ausgewählte innovative Methoden in Gruppen selbst auszuprobieren – quasi agiles Arbeiten im Rahmen eines Webinars. Das Format mit seinen kurzen Übungseinheiten wird ausgebaut werden.

Notfallmanagement

Die Flutkatastrophe im Jahr 2021 hat vielen Behörden intensiv vor Augen geführt, wie bedeutsam ein funktionierendes Notfallmanagement ist. Hier gilt es, Notfallpläne und die Notwendigkeit von Anpassungen und Überarbeitungen in den Blick zu nehmen. Inhaltlich werden die Fortbildungsangebote 2023 auf Grundlage des modernisierten BSI-Standards 200-4 (Business Continuity Management) angepasst und erweitert werden.

Open Data

Neben dem bestehenden Fortbildungsangebot zur Digitalisierung wurde die Erweiterung des Angebots zu Open Data angedacht und gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum Open Data des Bundesverwaltungsamts (CCOD) gemäß dem zweiten Open-Data-Gesetz ein Konzept zur Fortbildung der Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Behörden erstellt. Das digitale Angebot in Form eines E-Learning-Programms konnte allerdings aufgrund von Problemen bei der Umsetzung der technischen Barrierefreiheit noch nicht starten und wird voraussichtlich 2023 über das Fortbildungsportal der Bundesverwaltung zur Verfügung gestellt. Die Bundesakademie hat zudem eine Schulung zur Einführung in dieses Thema für Bundesbeschäftigte konzipiert, die leider bisher mangels praxiserfahrener Dozierender nicht umgesetzt werden konnte.

Personalentwicklung

Die zur Ergänzung des Standardprogramms 2021 neu entwickelte Workshopreihe „Up to date bei der Personalentwicklung“ wurde fortgesetzt, dabei konnten sechs dreistündige Veranstaltungen zu unterschiedlichen Themen der Personalentwicklung realisiert werden. Die inhaltliche Breite ermög-

lichte es den Teilnehmenden, einen Einblick in wichtige und interessante Themenfelder der Personalentwicklung zu erhalten. Darüber hinaus boten die Workshops Gelegenheit zum Austausch über die aktuellen Entwicklungen in der Bundesverwaltung. Diese Vernetzung von Beschäftigten aus dem Bereich der Personalentwicklung ist ein zentrales Ziel der Workshopreihe.

Insgesamt lagen für die bis Ende 2022 veranstalteten zwölf Workshops rund 310 Anmeldungen vor (bei maximal 240 zur Verfügung stehenden Plätzen). Die hohen Anmeldezahlen sowie die sehr positiven Rückmeldungen zu dem neuen Format und den darin aufgegriffenen Themen haben dazu geführt, dass die Workshopreihe zukünftig als SMART-Training in das Jahresprogramm der Bundesakademie aufgenommen wird.

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Eine neue SMART-Trainingsreihe griff Trends wie Einsatz von KI und Spezialfragen im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auf. Online-Vorträge zu Reichweite und Zielgruppen verschiedenster Social-Media-Kanäle oder zur „Zukunft des Schreibens: wie die Digitalisierung unsere Texte verändert“ geben Impulse und untersuchen

die Auswirkungen neuer Trends auf die strategische, digitalisierte Kommunikation von Bundesbehörden, Zielgruppenansprache im digitalisierten Raum sowie die Optimierung von Verwaltungssprache. Neben der klassischen Zielgruppe der Pressesprecherinnen und Pressesprecher und Kommunikationsstäbe sprachen die Kurzvorträge auch den Bereich Bürgerinformation und diejenigen Bereiche an, die sich mit der Optimierung der Sprache von Behörden beschäftigen. Aufbau- und Spezialmodule „Digitalisierte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ oder zum strategischen Formulieren dienen ebenfalls der nachhaltig guten und gesteuerten Kommunikation mit der Öffentlichkeit, Presse oder Fachöffentlichkeit und Neuen Medien.

Projektmanagement

Projektmanagement ist für die öffentliche Verwaltung ein wesentliches Organisations- und Steuerungsinstrument, bislang werden allerdings unterschiedliche Methoden eingesetzt. Die Europäische Kommission hat, um diese Vielfalt zu vereinheitlichen und damit den Erfahrungsaustausch zwischen Projekten zu vereinfachen, eine Projektmanagementmethode speziell für die öffentliche Verwaltung entwickelt. Das Bundesverwaltungsamt plant, die

Projektmanagementmethode PM² der Europäischen Kommission in Deutschland auszurollen, und erarbeitet dazu gemeinsam mit der Bundesakademie ein abgestimmtes Fortbildungskonzept.

Selbstentwicklung

Die Fortbildungsveranstaltungen im Bereich Selbstentwicklung mit den Themen Selbstpositionierung, Selbststeuerung, Selbstsicherheit und Arbeitsorganisation wurden 2022 stark nachgefragt. Sich der Selbstentwicklung zu widmen, in deren Zentrum auch die Aktivierung und Weiterentwicklung der eigenen Resilienz stehen, hat für viele Beschäftigte gerade nach der Pandemiezeit eine besondere Relevanz. Die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und sie durch Rückgriff auf Ressourcen für Entwicklungen zu nutzen, gewinnt in der heutigen Zeit auch allgemein in der Fortbildung an Bedeutung.

Ein neues Thema bieten Veranstaltungen zur kognitiven Lern- und Merkfähigkeit; das Training dieser Fähigkeiten bleibt auch in der digitalisierten Lern- und Arbeitswelt wichtig.

SMART-Training

Das neue Format SMART steht für „short format“ (Kurzformat), „meetings to network“ (zum Zweck der Vernetzung), „addressed to stakeholders“ (zielgruppenorientiert, individuell adressiert), „relevant for practice“ (praxisrelevant, aktuell, kurzfristig), „transformation of mindset“ (zur Förderung einer Veränderungsbereitschaft). Gemeint ist also eine Fortbildung im Kurzformat zum selbst gesteuerten Lernen mit zielgruppenorientierten und praxisrelevanten Themen zur Förderung der Vernetzung und eines Kulturwandels. Im Gegensatz zu den klassischen Formaten Seminar und Webinar, die auf längere Dauer (in der Regel mehrere Tage) angelegt sind, handelt es sich hier um ein Kurzformat von bis zu mehreren Stunden, das meistens digital stattfindet. Diese Art von Kurzveranstaltungen hat sich bewährt und wird immer beliebter, weil sie sich – auch von Führungskräften – sehr gut in den täglichen Arbeitsablauf integrieren lässt.



Zukunftsgruppe

Die Bundesakademie hat eine lehrgruppenübergreifende Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich jenseits des täglichen Veranstaltungsgeschäfts um die Weiterentwicklung der Bundesakademie in ausgewählten Bereichen kümmern soll. Der Name der Gruppe ist Programm: Im Zentrum der Überlegungen stehen vor allem die strategische Ausrichtung der Fortbildung im Hinblick auf eine zunehmend digitalisierte Verwaltung und die Förderung einer zukunftsorientierten Entwicklung der Bundesakademie.

Unter anderem hat die Gruppe Kriterienkataloge für den Einsatz unterschiedlicher Lernmedien, zur Frage möglicher Priorisierungen von Fortbildungsthemen, Empfehlungen zu einem kontinuierlichen Kompetenzaufbau und Hinweise zur Berücksichtigung erkennbarer Megatrends erarbeitet. Schließlich wurden auch Konzepte für eine Modernisierung von Haus Boppard hin zu einer modernen Lernwelt entwickelt.

Das Konzept der lehrgruppen- und damit auch themenübergreifenden Projektarbeit hat sich bewährt und stellt gleichzeitig ein gutes Selbsttraining für die Überwindung von Silodenken dar, mit der gerade der steigenden Komplexität einer modernen Verwaltung angemessen begegnet werden kann.



**Fortbildungs-
schwerpunkte 2023**

Ausbildung agiler Coaches

Im Koalitionsvertrag für die 20. Legislaturperiode wird die Verwaltungsmodernisierung als eines der vorrangigen Ziele der Bundesregierung gleich zu Beginn erwähnt: „Die Verwaltung soll agiler und digitaler werden.“ Im Zuge dieser Maßgabe wird die Lehrgruppe 2 im Jahr 2023 drei Durchgänge zur Ausbildung agiler Coaches durchführen. Die Ausbildung beinhaltet fünf jeweils zweitägige Module über einen Zeitraum von fünf Monaten und schließt mit einem Zertifikat ab. Die Ankündigung dieser Maßnahme hat eine sehr große Resonanz ausgelöst; die Nachfrage übersteigt die Zahl der verfügbaren Plätze. Falls die Evaluation, die im Herbst 2023 nach Abschluss der Ausbildungsdurchgänge erstellt wird, positiv ausfällt, soll die zunächst auf die Ministerien beschränkte Ausbildung auch auf die Geschäftsbereichsbehörden erstreckt werden.



Projekt „Resiliente Demokratie“

Aufgrund verschiedener Sachverhalte über Beschäftigte des öffentlichen Dienstes, die auf eine Haltung jenseits der freiheitlichen demokratischen Grundordnung (fdGO) hindeuten, hat die Bundesakademie das Angebot „Resiliente Demokratie“ entwickelt. Dabei geht es nicht darum, einem Generalverdacht innerhalb der Bundesverwaltung Rechnung zu tragen. Es geht darum, dass die Beschäftigten auch in Zukunft unserer Verfassung entsprechen. Gerade die Bundesverwaltung hat eine Vorbildfunktion zugunsten der fdGO und damit die Pflicht, jede extremistische Bedrohung ganzheitlich in den Blick zu nehmen (vergleiche auch das Leitbild des BMI „Mit Sicherheit für unsere Demokratie! – Unser Auftrag als BMI“ – Stand: 3. Januar 2023). Auch der Aktionsplan des BMI gegen Rechtsextremismus betont, dass für Verfassungsfeindinnen und -feinde im öffentlichen Dienst kein Platz ist. Dies steht auch im Einklang mit dem Nachhaltigkeitsziel 16 der Vereinten Nationen, friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung zu fördern. Auch hier geht es um die Stärkung der Demokratie.

Deshalb hat die Bundesakademie unter der Schirmherrschaft von Bundes-

ministerin des Innern und für Heimat Nancy Faeser ein niedrigschwelliges Schulungsangebot geschaffen. Im Rahmen eines Themenmonats „Resiliente Demokratie“ konnte die Bundesakademie einen riesigen Erfolg verbuchen, der letztlich einer lehrgruppenübergreifenden Zusammenarbeit zu verdanken ist, welche die SMART-Trainings in kürzester Zeit ermöglichte. Bei vier Online-Trainings im März 2023 hatte die Bundesakademie mehr als 2.700 Teilnehmerinnen und Teilnehmer.



Den Auftakt mit allein rund 650 Teilnehmern machte am 7. März 2023 das Thema „Strafrechtliche Relevanz sogenannter Hate Speech im Internet“. Die Teilnehmenden lernten die strafrechtlichen Hintergründe kennen und konnten gemeinsam einen Blick auf Fälle werfen, die die Justiz behandelte. Weiter ging es am 9. März 2023 mit dem Thema „Resilient wofür oder wogegen? Grenzlinien und Grenzüberschreitungen im politischen Diskurs“. Dieses Thema wurde mit

den Teilnehmenden intensiv diskutiert. Insbesondere Sachverhalte in Grenzbereichen offenbarten Diskussionsbedarf und damit den immensen Bedarf an einer Befassung mit dem Thema in der Fortbildung seitens der Bundesakademie. Am 22. März 2023 folgte ein Training zum Thema „Man wird ja wohl noch sagen dürfen ... – Einstellungen und Narrative im Grenzbereich zum Extremismus“. Die Teilnehmenden lernten anhand praktischer Sachverhalte, welches Wording noch in Ordnung ist und was nicht mehr geht. Den Abschluss der Vortragsreihe bildete am 30. März 2023 das Thema „Berufsalltag mit Zumutungen – Fehlentwicklungen vorbeugen und entgegenen“. Auch hierbei standen praktische Hilfestellungen für das tägliche Arbeiten im Mittelpunkt. Unser besonderer Dank gilt allen vier Dozierenden, ohne die die Reihe nicht möglich gewesen wäre. Auch dies zeigt, wie wichtig es ist, behördenübergreifend in solch bedeutsamen Themen zusammenzuarbeiten.

Mit diesen Trainings ist die Bundesakademie am Puls der Zeit. Wir leisten einen wichtigen Beitrag zur Demokratieresilienz und unterstützen zugleich das Nachhaltigkeitsziel 16 der Vereinten Nationen zur Stärkung der Demokratie.

Den Erfolg der Trainings versteht die Bundesakademie als Auftrag, weitere

Angebote zum Thema Demokratieresilienz in den Blick zu nehmen.

Deshalb werden ab Mai 2023 monatlich weitere Online-Vorträge angeboten.

Darüber hinaus befindet sich die Bundesakademie in Abstimmung mit weiteren Fachabteilungen des BMI über eine Strategie für eine bundesweite Schulung zu dem Thema „Resiliente Demokratie/Extremismusprävention“. Ziel ist es, über drei Lernpfade für die drei Zielgruppen Führungskräfte, oberste Führungskräfte und alle sonstigen Beschäftigten Schulungsmaßnahmen zunächst Verwaltungsbeschäftigten der Bundesverwaltung, ohne Sicherheitsbehörden, anzubieten. Die wesentlichen Lernziele sollen Sensibilisierung und Befähigung im Umgang mit ersten Anzeichen von Radikalisierung und Extremismus, Selbstvergewisserung und eine positive Identifikation mit der fdGO, Schaffen von Beurteilungs- und Handlungssicherheiten in relevanten Situationen sowie Vermeidung einer Hypersensibilisierung gegenüber tolerablen Bekundungen sein. Eine umfassende Bildungsarbeit, verbunden mit einem hohen Qualitätsanspruch, ist geeignet, die Resilienz unserer Demokratie zu erhöhen, und demonstriert zugleich nach außen ein aktives Bemühen und hohes Engagement für die Aufrechterhaltung unseres resilienten Rechtsstaats.

Digitalakademie

2023 startet die Digitalakademie mit zwei neuen Qualifizierungsformaten:

- Transformationspaten für Digitalisierung: Das Ziel der Maßnahme ist der Aufbau eines Netzwerks von Transformationspaten zur Unterstützung von Digitalisierungsprozessen.
- Trainingsprogramm für digitale Transformation: Hierbei steht die methodische Qualifizierung zur Steuerung von digitalen Veränderungs- und Organisationsprozessen im Vordergrund.

Die seit dem letzten Jahr angebotenen „digital journeys“ werden perspektivisch international ausgerichtet; das Konzept der Veranstaltung stößt zum Beispiel auch bei Mitgliedsländern der OECD auf Interesse.

Nach der Konzeption der „Digitalen Kompetenzinitiative Bund“ und der Umsetzung ihrer spezifischen Qualifizierungsformate hat sich die Digitalakademie im laufenden Jahr insbesondere die Aufgabe gestellt, ihre strategischen Ziele zu schärfen und ihre Angebote weiterzuentwickeln. Im Fokus stehen dabei die Überlegungen, wie die Vernetzung der Beschäftigten in der Bundesverwaltung weiterhin gefördert werden kann.

Gleichstellungstage in Boppard

Der Titel der 11. Gleichstellungstage, die vom 27. bis 29. November 2023 in Boppard stattfinden, lautet „Der Auftrag: Gleichstellung mit Recht verwirklichen!“. Ziel der Veranstaltung ist es, in guter Tradition der vorangegangenen Gleichstellungstage, über aktuelle Entwicklungen der Gleichstellungsarbeit zu informieren sowie die Gleichstellungsbeauftragten in ihrer umfassenden Arbeit sowohl in fachlicher wie in psychologischer Hinsicht sowie bei der Netzwerkbildung zu unterstützen.



Im Rahmen der Veranstaltung werden insbesondere die rechtlichen Aspekte der Gleichstellung thematisiert sowie ihre Umsetzung in der Praxis. Auswirkungen der internationalen Gleichstellungspolitik auf das Gleichstellungsrecht in Deutschland, das Bundesgleichstellungs-

gesetz in Theorie und Praxis sowie die Aufgaben der Bundesstiftung Gleichstellung sollen ebenso erörtert werden wie die daraus resultierenden Herausforderungen für Gleichstellungsbeauftragte. Weiterhin werden aktuelle Themen im Rahmen eines Informations- und Erfahrungsaustauschs in Workshops/Foren aufgegriffen.

In Boppard werden rund 180 Gleichstellungsbeauftragte und ihre Vertreterinnen aus allen Bereichen der Bundesverwaltung erwartet. Darüber hinaus wird auch die Möglichkeit einer digitalen Teilnahme angeboten.

Microlearning

Infolge der immensen Nachfrage nach Fortbildung in der Bundesverwaltung verfolgt die Bundesakademie unter anderem auch mit der „Qualifizierungsstrategie 4.0“ das Ziel, den erheblich gestiegenen Bedarf zu decken. Ausgangspunkt dabei ist die Feststellung, dass angesichts des hohen Fortbildungsbedarfs einerseits und der begrenzten Ressourcen andererseits eine Qualifizierung nicht mehr nur auf Fortbildungsveranstaltungen gestützt werden kann. Vielmehr müssen die Behörden ein zielgerichtetes und behördenspezifisches Wissensmanagement aufbauen, um das infor-



melle Lernen ihrer Beschäftigten zu fördern. Es sollten dafür vermehrt solche Informations- und Lernmöglichkeiten geschaffen werden, die unmittelbar am Arbeitsplatz zur Verfügung stehen und auf den persönlichen Bedarf und die konkrete Arbeitssituation zugeschnitten sind. Informelles Lernen ist ein wichtiger Baustein, um dem wachsenden, sich ständig wandelnden Fortbildungsbedarf am Arbeitsplatz und einem geänderten Lernverhalten Rechnung zu tragen.

Die Bundesakademie möchte die selbst gesteuerte, kontinuierliche Fortbildung am Arbeitsplatz durch „Microlearning“ fördern und ihr Angebot an kurzen, niedrigschwelligen und innovativen Formaten und informellen Lernformen sukzessive erweitern. Die spezifischen Angebote müssen allerdings von den einzelnen Behörden für ihre Beschäftigten bereitgestellt werden; bei enger Kooperation und im Austausch der Behörden untereinander und mit Fortbildungsträgern können dabei allerdings sicherlich Synergieeffekte erzielt werden.

Zur Unterstützung des informellen Lernens besonders geeignet erscheinen „Wissensnuggets“, das heißt kurze, modularisierte oder einzelne Wissens- und Übungselemente. Sie verfolgen das Ziel, arbeitsplatzbezogenes Wissen fokussiert und systematisch aufzubauen, und können mit unterschiedlichen digitalen oder analogen Medien vermittelt werden (zum Beispiel Video, Audio, Präsentationen, Bilder, Texte). Die Beschäftigung mit einem Wissensnugget sollte nur einige Minuten Zeit in Anspruch nehmen (idealerweise fünf bis zehn Minuten). Die Nutzung erfolgt individuell und ist orts- und zeitunabhängig. Erfolgsfaktor ist dabei, dass die Wissensnuggets regelmäßig und automatisiert (Push-System) zur Verfügung gestellt werden.

Um die Wirksamkeit dieser Lernmethode zu testen, hat die Bundesakademie ein Pilotprojekt gestartet: Per E-Mail erhalten alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einmal wöchentlich ein Wissensnugget zum Selbstlernen zu unterschiedlichen Themenfeldern. Im zweiten Halbjahr soll das Projekt evaluiert und gegebenenfalls nachgebessert werden. Schon jetzt zeigt sich: Abwechslungsreich gestaltete Wissensnuggets zu praxisrelevanten Themen stoßen bei den Beschäftigten auf großes Interesse.



Ausblick

Fortbildung der Zukunft – Zukunft der Fortbildung?

Die Herausforderungen in der Bundesverwaltung sind komplex: Digitalisierung und technologischer Fortschritt sowie Nachhaltigkeit und Klimaschutz treffen zusammen mit dem demografischen Wandel und einem damit verbundenen zunehmenden Fachkräftengpass. Alle diese Entwicklungen wirken sich stark auf den Fortbildungsbedarf in der Verwaltung und die Aufgabenerfüllung der Bundesakademie aus.

Der technische Wandel und die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie erfordern zusätzliche berufliche Kompetenzen, die ihrerseits einem starken Wandel unterworfen sind, denn die Geschwindigkeit der Entwicklung neuer digitaler Technologien und Arbeitsweisen nimmt immer mehr Fahrt auf. Durch die stetige und schneller werdende Zunahme von Wissen reduziert sich gleichzeitig seine „Halbwertszeit“; gerade technologisches Wissen „verfällt“ mittlerweile bereits nach zwei bis drei Jahren. Besonders in technischen Berufen, aber auch in anderen Arbeitsbereichen, reicht es nicht mehr aus, in jungen Jahren eine Ausbildung abzuschließen und sich anschließend nur noch auf das erworbene Wissen zu stützen. Ausbildung bedeutet nicht mehr, dass der Bildungsweg

„aus“ ist. Der kontinuierliche Zuwachs an neuen Informationen macht es vielmehr erforderlich, Bildung immer wieder „fort“ zu führen.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind erheblich: Bis 2030 werden von 338.000 Bundesbeschäftigten (ohne Streitkräfte) 115.000 in den Ruhestand gehen (Quelle: Analyse des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung auf Basis einer Sonderauswertung des Statistischen Bundesamts). Da diese hohe Zahl an Nachbesetzungen nicht ausschließlich durch die eigenen Ausbildungskapazitäten der Bundesverwaltung zu decken ist, wird vermehrt auch auf Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger aus externen Bereichen gesetzt werden müssen. Diese bringen zwar Berufserfahrung in ihren Fachgebieten mit, haben aber keine spezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten für das Arbeiten in der Bundesverwaltung. Die erfolgreiche Integration dieser Mitarbeitenden wird nur mit einem erhöhten Fortbildungsaufwand zu bewerkstelligen sein.

Proportional zu diesen Prozessen wächst die Bedeutung der Bundesakademie als zentraler Fortbildungseinrichtung des Bundes, denn ihr Auftrag besteht darin, die Beschäftigten zur Aufgabenerfüllung zu befähigen und damit sicherzustellen,

dass die Bundesverwaltung auch langfristig über ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte verfügt. Die Anforderungen an die Führungskräfte und Beschäftigten steigen durch Aufgabenverdichtung und wachsende Komplexität. Sie langfristig identifizieren und vorwegnehmen zu können, ist heute nicht mehr vorstellbar. Um den (ungewissen) Anforderungen der Zukunft gerecht werden zu können, sind deshalb Flexibilität und lebenslanges Lernen unverzichtbar.

Eine Grundbedingung für die Anpassung der Kompetenzen der Beschäftigten an die veränderte Arbeitswelt stellt die Weiterqualifizierung dar. Regelmäßige Fortbildung wird künftig zu einem unverzichtbaren Bestandteil der Personalentwicklung in den Behörden und der Karriereplanung jedes Einzelnen. Sie spielt in der öffentlichen Verwaltung eine noch essenziellere Rolle als in der Wirtschaft, da die Beschäftigungsverhältnisse auf lange Zeit angelegt sind. Deshalb sollten Fortbildungsaktivitäten gerade hier massiv verstärkt und Qualifizierungsbereitschaft und -potenziale gefördert werden. Qualifizierung muss von allen Beteiligten als Investition betrachtet und „lifelong learning“ zur Norm werden.

Ein gutes Fortbildungsangebot stellt einen Wettbewerbsvorteil für die Behör-

den auf dem Arbeitsmarkt dar und macht sie als Arbeitgeber attraktiv. Das könnte für die deutsche Verwaltung, die im Konkurrenzkampf mit der Wirtschaft um Fachkräfte einen finanziellen Wettbewerbsnachteil hat, zu einem maßgeblichen Erfolgsfaktor werden. Damit wird Qualifizierung für Behörden und Beschäftigte zum Erfolgskriterium im digitalen Wandel. Auch aus diesem Grund ist es für alle Bundesbehörden und ihre Beschäftigten gewinnbringend, wenn die Bundesakademie ihre Aufgabe optimal erfüllen kann. Dazu sind ein personeller Ausbau, geeignete Räumlichkeiten und moderne Technik für die Fortbildung sowie ausreichende Finanzmittel unabdingbar. Die konsequente Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Fortbildung ist Voraussetzung für eine effiziente und zukunftsorientierte Bundesverwaltung.

Sonderbeauftragter für die Modernisierung der Fortbildungslandschaft

Wie sehen die optimalen Rahmenbedingungen für die Aufgabenerfüllung durch die Bundesakademie und eine Weiterentwicklung der Fortbildung aus? Unter anderem zur Beantwortung dieser Frage wurde zum Jahresbeginn die Funktion des Sonderbeauftragten für die Modernisierung der Fortbildungslandschaft geschaffen, mit deren Wahrnehmung

der Präsident der Bundesakademie zusätzlich betraut wurde.

Angesichts der dargestellten Herausforderungen in der Bundesverwaltung bedarf es umfassender und grundlegender Überlegungen und Planungen für eine Neuausrichtung der Fortbildung auf der Grundlage einer Analyse des bestehenden ressortübergreifenden Fortbildungsportfolios. Mit der neuen Aufgabe sollen die Optimierung und der Ausbau der Fortbildung der Beschäftigten unterstützt und die Zukunftsfähigkeit der Bundesverwaltung gewährleistet werden. Damit wird gleichzeitig die gestiegene Bedeutung der Fortbildung unterstrichen und Fortbildung als ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Arbeit der Verwaltung anerkannt.

Der Sonderbeauftragte soll ein Konzept für alle Fortbildungseinrichtungen des Bundes entwickeln, in dem die ressort- und fachlich übergreifenden Themen zusammengefasst werden, um auf dieser Basis die Weiterentwicklung der Fortbildung für alle Mitarbeitenden der Ressorts und deren Geschäftsbereichen voranzutreiben. Dazu werden die bestehenden Fortbildungsangebote, die sich verändernden Bedarfe, die Fortbildungsformate einschließlich der dafür notwendigen technischen Plattformen sowie die Frage der Struktur und Metho-



dik von Fortbildungen für ein modernes lebenslanges Lernen in der Bundesverwaltung analysiert werden.

Bereits nach kurzer Zeit sind erste positive Effekte der neuen Funktion spürbar: Die intensivere Zusammenarbeit der Fortbildungseinrichtungen des Bundes führt zu einer Verbesserung ihrer Aufgabenerfüllung und letztlich zu einer stärkeren Vernetzung der Bundesverwaltung insgesamt. Allerdings ist eine Weiterentwicklung der Fortbildung angesichts der knappen Ressourcen der Bundesakademie nur sehr begrenzt realisierbar. Der Auftrag des Sonderbeauftragten wird dann erfolgreich wahrgenommen werden können, wenn diese Ressourcen erweitert und insbesondere die Personalkapazitäten deutlich erhöht werden.



Die Bundesakademie

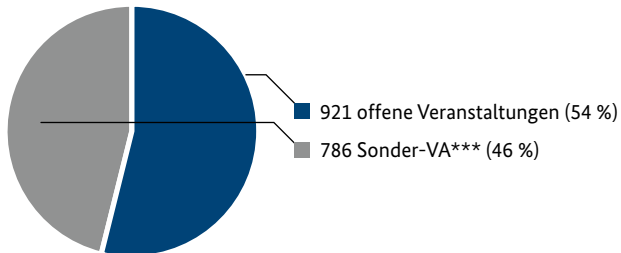
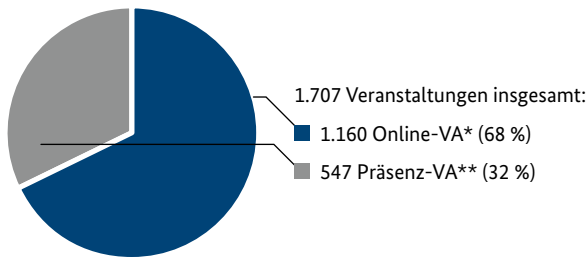
in Zahlen

Zahlen und Fakten allgemein

Veranstaltungszahlen

Die Bundesakademie hat im Jahr 2022 insgesamt 2.232 Fortbildungsmaßnahmen durchgeführt (1.707 Veranstaltungen und 525 Coachingmaßnahmen).

Der Anteil an Präsenzveranstaltungen von rund einem Drittel ist noch durch die Auswirkungen der Coronapandemie begründet, denn erst ab dem zweiten Quartal waren Präsenzveranstaltungen wieder möglich.



- * Online-Veranstaltungen: Webinare und Online-Vorträge
- ** Präsenzveranstaltungen: im Vorjahr geplante und im Jahresprogramm der Bundesakademie veröffentlichte Fortbildungsveranstaltungen, die bundesweit oder regional begrenzt angeboten werden
- *** Sonderveranstaltungen: Fortbildungsveranstaltungen, die exklusiv für eine Institution oder einen Verbund mehrerer Institutionen durchgeführt werden

Teilnehmende im Jahr 2022

Im Jahr 2022 haben insgesamt 25.321 Personen an den Fortbildungsmaßnahmen teilgenommen (Jahr 2021: 19.068).

22.646 Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten wir in unseren Veranstaltungen begrüßen, 2.675 nahmen an Coachingmaßnahmen teil.

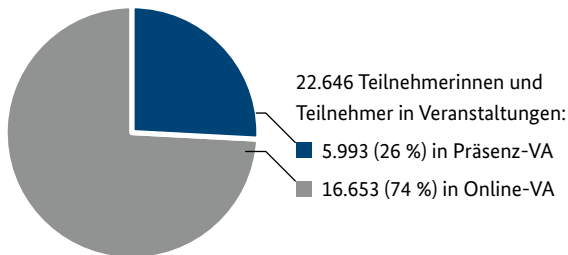
Der Anteil der Teilnehmenden an Präsenzveranstaltungen liegt lediglich bei rund 25 Prozent, da diese zum Schutz vor Ansteckung zunächst noch mit einer geringeren Teilnehmenden besetzt wurden.

Rund 7.400 Personen, die sich 2022 zu Veranstaltungen der Bundesakademie angemeldet hatten, erhielten keinen Platz in der von ihnen gewünschten

Fortbildung und standen Ende des Jahres in IFOS auf Wartelisten. Aufgrund der derzeitigen personellen und finanziellen Ausstattung der Bundesakademie sind – in vielen Fällen auch sehr lange – Wartezeiten häufig unvermeidbar. Mit ihrem Personal und den ihr zur Verfügung stehenden Haushaltsmitteln kann die Bundesakademie die in der Bundesverwaltung bestehenden Fortbildungsbedarfe nicht decken. Ein zeitnaher Abbau der Wartelisten ist unter diesen Rahmenbedingungen nicht möglich.

Lernwelt Kreuzberg

Die Lernwelt Kreuzberg der Bundesakademie wurde am 28. April 2022 von Bundesministerin des Innern und für Heimat Nancy Faeser als erster Lern- und Vernetzungsort in der Bundesverwaltung im Rahmen der „Digitalen



Kompetenzinitiative Bund“ eröffnet. Sie wurde 2022 für 146 Veranstaltungen an 168 Tagen genutzt (62 interne Veranstaltungen an 68 Tagen, 84 externe Veranstaltungen an 100 Tagen).

Veranstaltungen und Tagungen

2022 konnten gute Erfahrungen in der Organisation von digitalen Großveranstaltungen gesammelt werden.

Das erstmals und online durchgeführte Datenschutzforum am Europäischen

Datenschutztag im Januar war ebenso ein großer Erfolg wie die Online-Jahrestagung der IT-Sicherheitsbeauftragten im Herbst. Letztere haben wir aufgrund technischer Kapazitätsgrenzen inhaltsgleich zweimal durchgeführt.

Beide Veranstaltungen waren sehr nachgefragt. Eine weitere digitale Großveranstaltung waren die „Gleichstellungstage“ mit rund 180 Teilnehmerinnen, die von Boppard aus gestreamt wurden.

Im Einzelnen:

Veranstaltungen und Tagungen	Anzahl	Teilnehmende
Online-Konferenz: Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Welche Rolle spielen die Behörden bei ihrer Realisierung?	1	84
Nachhaltige Beschaffung – Worauf müssen Bundesbehörden achten? Wie können Sie die Nachhaltigkeit in der Beschaffung fördern?	1	121
Bopparder Gleichstellungstage: Empowerment – Was macht Gleichstellungsbeauftragte stark?	1	180
Datenschutzforum Bund – Ihre Online-Konferenz am Europäischen Datenschutztag	1	152
Jahrestagung für IT-Sicherheitsbeauftragte der Bundesbehörden	1	139
Gesamt:	5	676

Vortragsreihen

Darüber hinaus wurden 2022 zahlreiche Vorträge für diverse Online-Vortragsreihen entwickelt und angeboten, die

sich großer Beliebtheit erfreuten. Dabei konnten insgesamt 4.109 Teilnehmerinnen und Teilnehmer erreicht werden.

Online-Vortragsreihe „Nachhaltige Behörden konkret“	Anzahl	Teilnehmende
Nachhaltigkeit in der Praxis: Einführung von Umweltmanagement (zum Beispiel EMAS [Eco Management and Audit Scheme]) in einer Behörde – Wie geht's am besten?	2	177
Auf dem Weg zur klimaneutralen Verwaltung – Etappen und Schritte für einen glaubwürdigen Klimaschutz in Behörden	2	148
Kompensation von Treibhausgasemissionen – Wie funktioniert das System? Was müssen Behörden wissen?	1	76
Mission E – energiebewusstes Verhalten in meiner Behörde. Was kann ich als Mitarbeiter tun?	1	68
Klimaneutrales BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) 2020 – Vermeiden. Reduzieren. Kompensieren. Praktische Erfahrungen aus dem ersten klimaneutralen Bundesministerium	1	61
Transparenz durch eine gute Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Bundesverwaltung	1	59
Grundlagen der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung	2	57
Integration von Nachhaltigkeitskodex und Umweltmanagementsystem in einer Behörde – Wie geht das in der Praxis?	1	55

Online-Vortragsreihe „Nachhaltige Behörden konkret“	Anzahl	Teilnehmende
Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesregierung – Was ist neu?	1	50
Überarbeitung des Bundes-Klimaschutzgesetzes nach Spruch des Bundesverfassungsgerichts – neue Ziele, neue Herausforderungen für uns alle	1	44
Mit großen Schritten in Richtung Klimaneutralität 2030 – wie die Koordinierungsstelle Klimaneutrale Bundesverwaltung (KKB) daran arbeitet und unterstützt	1	41
Nachhaltigkeitsstrategie im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWi) – Umsetzung im Alltagsgeschäft	1	39
Die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Weiterentwicklung 2021	1	39
Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement	1	36
Hauptaussagen des Weltklimaberichts – kurz und knapp erläutert	1	36
Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und das Maßnahmenprogramm Nachhaltige Bundesverwaltung – politische Praxis im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMU)	1	33
Nachhaltige Beschaffung	1	31
Der European Green Deal – die Klimaziele der EU und der EU-Kommission als Verwaltung	1	30
Interkulturelle Öffnung der Verwaltung – Diversitätsförderung in der Bundesverwaltung	1	30
Klimaschutz in der Praxis – der Weg zur treibhausgasneutralen Verwaltung	1	27
Fünf Jahre Agenda 2030 – Licht und Schatten	1	27

Online-Vortragsreihe „Nachhaltige Behörden konkret“	Anzahl	Teilnehmende
Nachhaltigkeit als Gegenstand von Prüfungen der externen Finanzkontrolle – mit Beispielen aus der Praxis	1	27
Aus der Arbeit der Umweltmanagement-Beauftragten des Umweltbundesamts (UBA)	1	27
Kompensation von Treibhausgasemissionen – Wie funktioniert das System? Was müssen Behörden wissen?	1	26
Nachhaltiges Veranstaltungsmanagement für Präsenz-, virtuelle oder Hybridformate	1	25
Nachhaltigkeitsstrategie im Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI)	1	25
Nachhaltigkeitsstrategie und Umsetzungsprozess des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) – neue Wege zur Nachhaltigkeit auf Landesebene	1	24
EMAS (Eco Management und Audit Scheme) und nachhaltige Unternehmensführung – Integration von Nachhaltigkeitskodex und Umweltmanagementsystem in einer Behörde – Wie geht das in der Praxis?	1	23
European Green Deal – Was schlägt die EU-Kommission vor, um die CO ₂ -Emissionen im Gebäudebereich zu senken?	1	21
Grundlagen nachhaltiger Entwicklung	1	21
Klimabewusst unterwegs – Mobilität im Alltag	1	19
Nachhaltigkeit und Klimaneutralität beim LANUV (Landesamt für Natur, Umwelt und Verbraucherschutz), NRW	1	17

Online-Vortragsreihe „Nachhaltige Behörden konkret“	Anzahl	Teilnehmende
Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit für Beschäftigte mit Familien und Pflegeaufgaben sowie zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen	1	15
Die Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur zukünftigen deutschen Nachhaltigkeitspolitik	1	13
Gesamt:	37	1.447

Online-Vortragsreihe „Digital4you“	Anzahl	Teilnehmende
Was kann KANBAN? Eine Vorstellung von Tools agiler Arbeit und ihres Nutzens für die Zusammenarbeit	2	217
Speaking digitally – kompetent sprechen in Online-Meetings	2	211
Gelassen reagieren bei virtueller Kommunikation	2	136
Agile Führung in der Verwaltung – bringt das was?	2	97
Open Data in der Bundesverwaltung: wie die Einführung gelingen kann	1	96
Kompetenzen für die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung	1	76
KI – allgemeine Einführung – potenzielle Anwendungsfälle	1	72
KI – Forschung & Entwicklung für Behörden und Einrichtungen mit Sicherheitsaufgaben	1	69
New Work in der Bundesverwaltung	1	62

Online-Vortragsreihe „Digital4you“	Anzahl	Teilnehmende
Mindset für Führung im digitalen Wandel	1	59
Coaching in Zeiten der Digitalisierung	1	53
Mut zur Veränderung im digitalen Wandel	1	50
ITZBund (Informationstechnikzentrum Bund) – Dienstleister der Digitalisierung	1	45
Die Bedeutung von Geoinformation in unserer heutigen Gesellschaft: räumliche Phänomene erfassen, verarbeiten und visualisieren	1	36
KI – Algorithmenbewertung für BOS (Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben)	1	36
Die beliebtesten Fehler auf Behördenwebseiten und wie man sie vermeidet	1	35
Forensisches Grundwissen für IT-Sicherheitsbeauftragte	1	32
Sicher gewinnt! Auch in der Pandemie – Sensibilisierung am mobilen Arbeitsplatz	1	26
Virtuelles Verhandeln in der EU	1	26
Datenkompetenz für die öffentliche Verwaltung (Data Literacy)	1	25
Der Prozess ZAWAS 4.0 als Antwort der Informationssicherheit und des Datenschutzes auf die Digitalisierung	1	20
Die Auskunftspflicht nach Artikel 15 DSGVO (Datenschutzgrundverordnung) – wie man sie erfüllt, warum man sie rechtzeitig erfüllen sollte	1	19
Usability Engineering – von Ideen zu gebrauchstauglichen Produkten	1	14
Active Directory und Informationssicherheit (Welche Daten führen unsere Verzeichnisdienste?)	1	14
Gesamt:	28	1.526

Online-Vortragsreihe „BAköV (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung) gegen den Corona-Blues“	Anzahl	Teilnehmende
Erfolgsfaktoren für das Homeoffice: Es kommt darauf an, wie Sie wirklich darüber denken!	3	291
Speaking digitally – kompetent sprechen in Online-Meetings	2	287
Frauen in Führung: Standing und Durchsetzungsvermögen in stürmischen Zeiten	1	131
Führung in der (Corona-)Krise	1	64
Resilienz und Corona-Blues	1	51
Raus aus der Coronakrise – psychologische Tipps und mentale Strategien	1	44
Gesamt:	9	868

Online-Vortragsreihe „Highlights der BAKöV (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung)“	Anzahl	Teilnehmende
Führen und Zusammenarbeiten ohne Frust – gegen organisationalen Zynismus in Behörden	2	177
Einsatz aktueller Instrumente der Personalgewinnung und Personalbindung	1	57
Zusammenarbeit mit Frankreich – ein nicht immer einfacher Partner	1	31
Gesamt:	4	265

Zahlen zur verhaltensorientierten Fortbildung

Veranstaltungen	Offene VA			Sonder-VA		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Themenbereiche						
Führungsbildung	29	51	66	131	70	154
Kommunikation/Kooperation	64	83	86	132	52	114
Selbstentwicklung	25	35	55	28	27	54
Personalentwicklung	6	10	22	9	15	5
New Work	0	0	48	0	5	54

Davon:

Online-Veranstaltungen	Offene VA			Sonder-VA		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Themenbereiche						
Führungsbildung	2	51	31	33	46	81
Kommunikation/Kooperation	1	83	44	26	29	48
Selbstentwicklung	0	35	34	5	22	43
Personalentwicklung	1	10	19	0	15	2
New Work	0	8	41	0	4	69

Zahlen zur allgemeinen Fachfortbildung

Veranstaltungen Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Haushalt	40	109	128	29	21	34
Informationstechnik	45	48	90	26	43	59
Organisation	15	20	37	5	17	14
Personalmanagement	13	23	50	30	39	83
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	19	22	35	50	25	24
Rechtsetzung	1	4	23	17	5	19
Recht und Verwaltung	8	9	21	14	42	33
Methodik und Didaktik	10	33	45	14	10	14
Formulieren und Präsentieren	0	42	74	0	26	73
Nachhaltigkeit und Klimaneutralität	0	25	42	0	0	0
Europaqualifikation	20	16	21	0	0	5
Internationale Qualifikation	0	0	1	0	0	0
Interkulturelle Kompetenz	0	14	18	0	4	1
Besondere Fachgebiete	16	41	32	25	25	32

Davon:

Veranstaltungen Themenbereiche	Offene VA			Sonder-VA		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Haushalt	10	109	101	2	21	30
Informationstechnik	5	47	51	0	37	46

Veranstaltungen	Offene VA			Sonder-VA		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Themenbereiche						
Organisation	0	20	20	1	14	10
Personalmanagement	1	23	35	0	35	74
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	9	22	24	25	18	13
Rechtsetzung	0	4	16	0	4	15
Recht und Verwaltung	0	9	18	0	42	33
Methodik und Didaktik	10	32	28	0	7	9
Formulieren und Präsentieren	0	42	63	0	25	47
Nachhaltigkeit und Klimaneutralität	0	25	23	0	0	0
Europaqualifikation	5	16	15	1	0	4
Internationale Qualifikation	1	0	0	0	0	0
Interkulturelle Kompetenz	2	14	13	0	4	1
Besondere Fachgebiete	14	41	22	7	9	13

Zahlen zum Coaching

Themenbereiche	2020	2021	2022
Einzelcoaching	322	294	301
Teamcoaching	130	145	207
Mediation*	21	17	17
Summe Veranstaltungen	473	456	525
Anzahl Teilnehmende	1.609	1.892	2.675

* Mediationen: in der Regel drei Teilnehmende



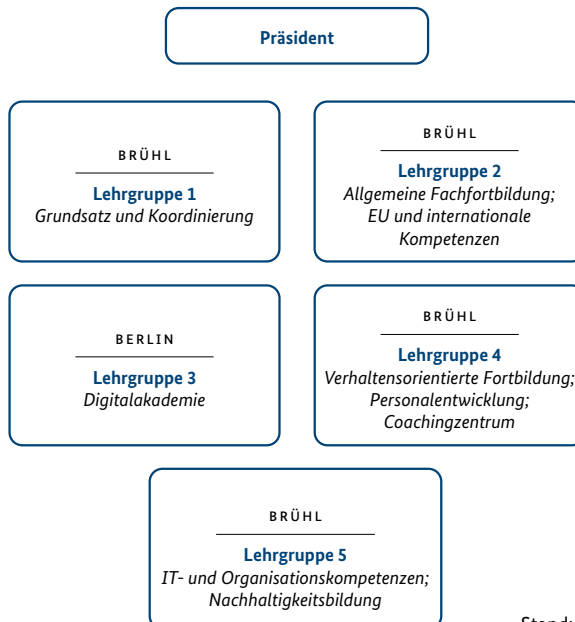


**Organisation und
Ressourcen der
Bundesakademie**

Aufgaben und Zielsetzung

Die Bundesakademie wurde im Jahr 1969 als zentrale Fortbildungseinrichtung des Bundes gegründet. Sie ist organisatorisch Teil des BMI und für Heimat und derzeit der Abteilung „Digitale Gesellschaft“ zugeordnet. Sie hat die Aufgabe, in enger Zusammenarbeit mit Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft Angehörige der Bundesverwaltung praxisnah fortzubilden. Ihre ressortübergreifende Ausrichtung fördert den Gedanken- und Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Bereichen der Bundesverwaltung.

Ziel der Fortbildungsmaßnahmen ist insbesondere, das Leistungspotenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu erweitern und damit die Qualität und Flexibilität der Verwaltung zu erhöhen. Personalwirtschaftliche Maßnahmen sind häufig nur wirkungsvoll, wenn sie mit Fortbildung verbunden werden. Das Leistungsangebot der Bundesakademie soll daher den Ressorts eine Verknüpfung von Fortbildung und Personalentwicklung erlauben.



Haushaltsmittel

Im Jahr 2022 standen der Bundesakademie für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben

rund **5 Mio.**



an Fortbildungsmitteln für die Aus- und Fortbildung zur Verfügung.

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

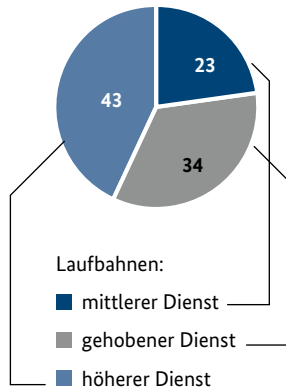
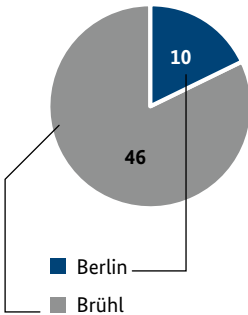
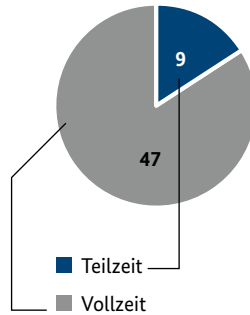
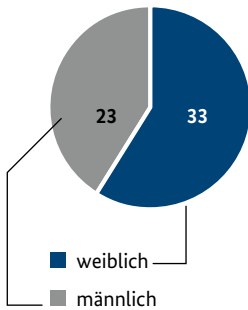
Organisation und Personal

Organisatorisch ist die Bundesakademie in fünf Lehrgruppen untergliedert und wurde bis Ende 2022 von Dr. Alexander Eisvogel als Präsidenten geleitet.

Der Aufgabenbereich der Lehrgruppe 1 umfasst die Bearbeitung von Grundsatz- und Querschnittsangelegenheiten, den Lehrgruppen 2 bis 5 obliegen in

erster Linie die Konzeption von Fortbildungsveranstaltungen, die Programmgestaltung sowie die Betreuung und Auswertung der Veranstaltungen. Diese werden nach neuesten methodischen und didaktischen Erkenntnissen als Seminare in Präsenz oder auch online als Webinare angeboten.

Im Dezember 2022 waren bei der Bundesakademie insgesamt 56 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig, davon:



Im Rahmen einer bestehenden Verwaltungsgemeinschaft wird die Bundesakademie bei ihrer Aufgabenwahrnehmung durch die Hochschule des Bundes unterstützt.

Dozierende und Coaches

Die Fortbildungsveranstaltungen werden von Beschäftigten aus Verwaltung und Wissenschaft und von freiberuflich tätigen Dozierenden und Coaches durchgeführt. Die Bundesakademie beschäftigt selbst keine Lehrkräfte, sondern setzt fast ausschließlich externe Dozierende ein. Ein Pool mit qualifizier-

ten Gastdozentinnen und Gastdozenten steht ihr zu jedem Themenbereich zur Verfügung und wird ständig nach hohen Qualitätsanforderungen aktualisiert.

Im Jahr 2022 waren insgesamt 320 Dozentinnen und Dozenten für die Bundesakademie tätig.

	Beschäftigte aus der öffentlichen Verwaltung und der Gerichtsbarkeit	Beschäftigte aus dem Universitätsbereich	Freiberuflich Tätige und Angestellte der Privatwirtschaft
2020	97	1	89
2021	75	4	150
2022	139	6	175

Abbildung: Dozentinnen und Dozenten, die zum Einsatz gekommen sind, nach Beschäftigungsverhältnis im Jahresvergleich

Der Einsatz von Expertinnen und Experten aus der Verwaltung oder von externen Dozierenden beziehungsweise Coaches richtet sich nach den Inhalten einer Fortbildungsmaßnahme: Je enger der Verwaltungsbezug des Themenbereichs ist, desto mehr überwiegen naturgemäß die Beschäftigten aus der öffentlichen Verwaltung. Besonders deutlich zeigt sich dies in den Themen-

bereichen Haushalt, Personalmanagement, Recht und Verwaltung sowie Rechtsetzung. Auf der anderen Seite sind in den weniger verwaltungsspezifischen Themenbereichen wie zum Beispiel Kommunikation, Selbstentwicklung, Führung und Informationstechnik fast ausschließlich Trainerinnen und Trainer 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 Bundesakademie 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.

Sonderveranstaltungen und Behördenberatung

Die Bundesakademie hat im Jahr 2022 bei Bedarf neben den im Jahresprogramm veröffentlichten Fortbildungsveranstaltungen, die bundesweit oder regional begrenzt angeboten werden, auch Sonderveranstaltungen angeboten, die exklusiv für eine Institution oder einen Verbund mehrerer Institutionen durchgeführt wurden. Darüber hinaus unterstützen wir die Behörden auch bei der Planung ihres individuellen Fortbildungsangebots beziehungsweise bei der Konzeption ihrer behördeninternen Personalentwicklung.

Standorte und Anschriften

Die Bundesakademie hat ihren Hauptsitz in Brühl bei Köln, eine Außenstelle in Berlin (und die Lernräume in Berlin-Kreuzberg), ein Gästehaus in Zeuthen und ein Schulungs- und Tagungshaus in Boppard. Durch die Einrichtung der Digitalakademie als Lehrgruppe 3 im Mai 2021 konnte die Präsenz in Berlin entscheidend gestärkt werden.

Veranstaltungsorte zentrale Bereiche

**Bundesakademie für öffentliche
Verwaltung im Bundesministerium
des Innern und für Heimat**

Willy-Brandt-Straße 1
50321 Brühl

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 und für 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 und für 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 und für Heimat**

Lernwelt der Digitalakademie Bund
Prinzessinnenstraße 8
10969 Berlin-Kreuzberg

Tel.: +49 (0)30 18 40 77 55
E-Mail: digitalakademie@bakoev.bund.de
www.digitalakademie.bund.de
Twitter: @DigAkademie

**Bundesakademie für öffentliche
Verwaltung im Bundesministerium des
Innern und für Heimat**

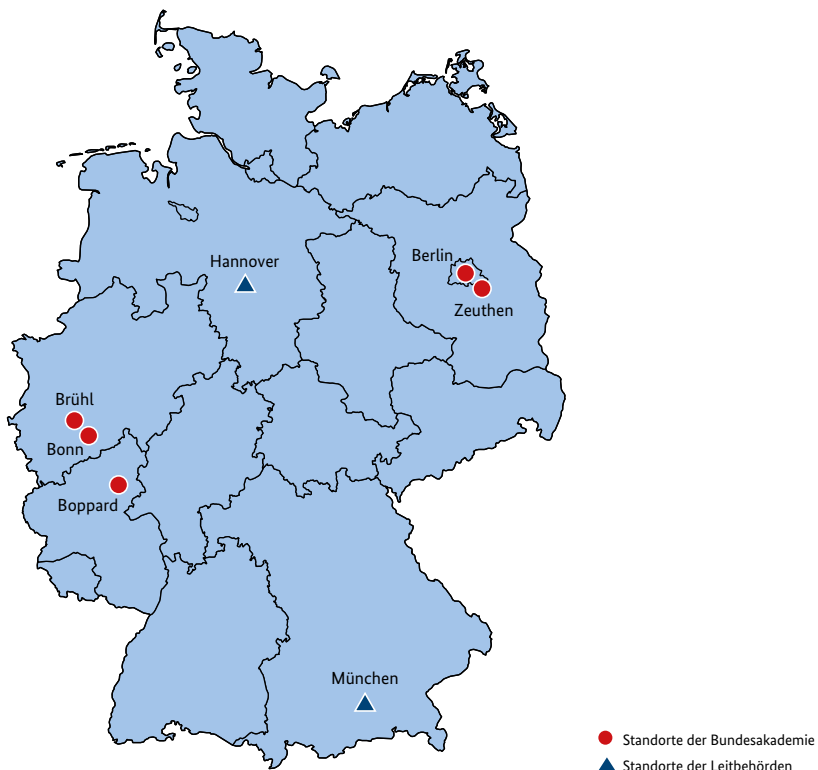
Gästehaus Zeuthen
Seestraße 85
15738 Zeuthen

Tel.: +49 (0)33762 45013-31
Fax: +49 (0)33762 45013-30
E-Mail: gh.zeuthen@bva.bund.de

Dezentrale Fortbildung

Die Bundesakademie bietet Fortbildungsveranstaltungen nicht nur in den zentralen Veranstaltungsorten an, sondern auch bei den sogenannten Leitbehörden, die in Hannover und München ansässig sind. Die Aufgabe der Leitbehörde in München übernimmt für uns das Deutsche Patent- und Markenamt; in Hannover werden wir durch das Hauptzollamt Hannover unterstützt.

Im räumlichen Umfeld der beiden Leitbehörden sind viele Bundesbehörden angesiedelt und in einem Fortbildungsverband zusammengeschlossen. Im Auftrag der Bundesakademie führen die Leitbehörden einen Teil der Fortbildung für diesen Fortbildungsverband dezentral durch. So können die Anreisewege möglichst kurz gehalten werden.



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

Jahresprogramm 2023
Besuchen Sie den Sachschütz oder stöbern Sie in der Rubrik Fortbildungsangebot. ▶
Bitte wenden Sie sich an Ihre Fortbildungsstelle, wenn Sie an einer Veranstaltung teilnehmen möchten. Diese wird Sie dann anmelden.
Eine Online-Buchung (Interesse bekunden) durch Fortbildungsinteressenten ist vorerst nicht möglich.
Die Verteilung der Plätze beginnt nach Ablauf des Meldeeschlusses. Der Zeitpunkt der Anmeldung ist für die Verteilung der Plätze irrelevant.

Reiseverbreitung und Reisekostenberechnung
Informationen zur Vorbereitung und Abrechnung Ihrer Fortbildungsreise finden Sie auf der Internetseite des Bundesverwaltungsamts:
<https://www.bva.bund.de/bakoev> ▶

Neue Veranstaltungen

VA-Schlüssel	Bezeichnung	Lg	Termin	Ort	Meldeeschluss	
FP 136.01/23	Webinar: Knappe Zeit und viele Fakten - Elevator Pitch nutzen	HD, eD	12.10.2023	online	31.08.2023	Interesse bekunden
FU 130.04/23	Führung I: Aktivierend führen	HD, gD	05.11.2023 - 09.11.2023	Boppard	25.09.2023	Interesse bekunden
FU 130.05/23	Führung I: Aktivierend führen	HD, gD	11.12.2023 - 14.12.2023	Boppard	30.10.2023	Interesse bekunden
HH 108.11/23	Webinar: Grundwissen Haushalt	HD, gD	22.05.2023 - 25.05.2023	online	10.04.2023	Interesse bekunden
NK 018.02/23	Webinar: Menschenrechte in der öffentlichen Beschaffung (Kostenfrei)	HD, gD, mD, eD	17.10.2023 - 10.10.2023	online	05.09.2023	Interesse bekunden

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

Freie Plätze

VA-Schlüssel	Bezeichnung	Lg	Termin	Ort	Meldeeschluss	
OR 524.01/23	Projektmanagement Office (PMO)	HD, gD, mD	09.03.2023 - 10.03.2023	Boppard	22.02.2023	Interesse bekunden
IT 540.04/23	Barrierefreie PDF-Dokumente erstellen - Grundlagen	HD, gD, mD, eD	13.03.2023 - 15.03.2023	Doppard	27.02.2023	Interesse bekunden
WR 136.01/23	Webinar: Steuerung von nachhaltigen Veränderungsprozessen für oberste und obere Führungskräfte	HD	23.03.2023 - 24.03.2023	online	22.02.2023	Interesse bekunden
PR 110.01/23	Fachthemen für die politische Öffentlichkeitsarbeit verständlich aufbereiten	HD, gD	23.03.2023 - 24.03.2023	Berlin	22.02.2023	Interesse bekunden
PE 336.01/23	Webinar: Besondere Eingliederungsmanagement - BEM - Gespräche führen - Erfahrungsaustausch	HD, gD, mD, eD	24.03.2023	online	23.02.2023	Interesse bekunden

[Alle Veranstaltungen mit freiem PLZ](#)

Login

Benutzername:
 Passwort:
[Zugangsdaten vergessen?](#)

IFOS-BUND-Hotline

0228 99 629-5113
 Mo. - Do. 9 bis 15 Uhr
 Fr. 9 bis 14 Uhr

Oder schicken Sie uns eine E-Mail
 Hotline: ifosbund@bako-ev.bund.de

bako-ev.bund.de

Reisekosten im Bundesverwaltungsamt

bva.bund.de/bakoev

www.bmi.bund.de

Copyright © Bundesakademie für öffentliche Verwaltung im Bundesministerium des Innern und für Heimat - 2023

1_132_262102187231708

Impressum | Datenschutz | Nutzungsbedingungen

Auf www.ifosbund.de (IFOS: Interaktives Fortbildungssystem für die Bundesverwaltung) finden sich detaillierte und aktuelle Informationen zu Veranstaltungen, die mithilfe zielgerichteter Suchfunktionen schnell und einfach eingegrenzt werden können.

Es wird empfohlen, sich ein Nutzerkonto zu erstellen, mit dessen Hilfe der Weg einer Anmeldung oder die Historie der eigenen Fortbildungen eingesehen werden kann (Fragen an hotline-ifosbund@bako-ev.bund.de).

Beirat und Wissenschaftlicher Ausschuss (2021)

Dr. Uda Bastians	Deutscher Städtetag
Pia Karger	Leiterin der Abteilung DG im Bundesministerium des Innern und für Heimat ¹
Prof. Dr. Helmut Kromar	Technische Universität München ³
Dr. Monika Pfaffmann	Leiterin der Zentralabteilung im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz
Dr. Udo Heyder	ehemals Leiter der Lehrgruppe 1 in der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung ³
Christian Oestmann	Abteilungsleiter in der Senatsverwaltung für Inneres und Sport des Landes Berlin ³
Prof. Dr. Sibylle Peters	ehemals Universität Magdeburg ³
Dr. Marten Pfeifer	Leiter des Referats Aus- und Fortbildung im Ministerium für Inneres und Kommunales des Landes NRW
Friedhelm Schäfer	Fachvorstand Beamtenpolitik und Zweiter Vorsitzender des DBB Beamtenbunds und Tarifunion
Dirk Schattschneider	Leiter der Zentralabteilung im Bundesministerium für Bildung und Forschung ³
Henriette Schwarz	Leiter des Bereichs „Öffentlicher Dienst und Beamte“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes
Prof. Dr. Dr. h. c. Karl-Peter Sommermann	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer ²
Dr. Martina Stahl-Hoepner	Leiterin der Zentralabteilung im Bundesministerium der Finanzen
Prof. Dr. Silvia v. Steinsdorff	Humboldt-Universität zu Berlin ³
Dr. Wolfgang Wonneberger	Leiter der Zentralabteilung im Bundesministerium für Arbeit und Soziales

¹ Vorsitz im Beirat

² zugleich Vorsitz im Wissenschaftlichen Ausschuss

³ zugleich Mitglied im Wissenschaftlichen Ausschuss

Interview mit Prof. Dr. Marga Pröhl

Honorarprofessorin der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer,
ehemals Leiterin und Beraterin der Nachhaltigkeitsbildung der Bundesakademie



Nachhaltigkeit und Klimaneutralität – das sind Begriffe, die derzeit in aller Munde sind. Was versteht man eigentlich konkret darunter?

Prof. Dr. Marga Pröhl: Nachhaltigkeit oder nachhaltige Entwicklung bedeutet, die Bedürfnisse der Gegenwart so zu befriedigen, dass die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht eingeschränkt werden. Das ist die offizielle Definition. Aber konkret versteht man darunter, dass alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit – nämlich die soziale, die ökonomische und die ökologische – im Sinne der 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in einen Ausgleich gebracht werden.

Kurz gesagt: Die Ziele von Nachhaltigkeit sind eine intakte Umwelt, die Bewahrung der biologischen Vielfalt, wenig Ressourcenverbrauch und eine hohe Lebensqualität für die Menschen.

Das Spektrum ist riesig. Nachhaltigkeit und Klimaschutz berühren so vieles – uns Menschen, zahlreiche Themen, aber auch Organisationen. Und damit auch den öffentlichen Dienst?

Prof. Dr. Marga Pröhl: Ja, sogar in hohem Maße, denn der öffentliche Bereich ist nicht nur riesig und betrifft viele Menschen, der öffentliche Dienst hat auch eine wichtige Vorbildfunktion, die die Bundesregierung sehr ernst nimmt.

Das Leitprinzip einer nachhaltigen Entwicklung ist Richtschnur nicht nur für die Bundespolitik. Das Prinzip gilt auch für das Verwaltungshandeln auf allen Ebenen.

Das Bundeskabinett hat mit dem „Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesregierung“ einen Katalog wichtiger Maßnahmen für das Verwaltungshandeln beschlossen, wie zum Beispiel: nachhaltiges Bauen, Sanieren und Betrieb von Liegenschaften, Mobilität, öffentliche Beschaffung, Veranstaltungen, Kantinen, Fortbildung, Gesundheit, Gleichberechtigung und Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Diversität.

Eine große Herausforderung wird es sein, die Bundesverwaltung bis 2030 klimaneutral zu organisieren. Eine Reihe von Maßnahmen sollen dazu beitragen, darunter diejenigen etwa im Gebäudebereich, zur Mobilität und zum Thema Veranstaltungen.

Das ist nachvollziehbar und in der Tat eine große Herausforderung. Wie kommt nun die Bundesakademie ins Spiel?

Prof. Dr. Marga Pröhl: Die Bundesakademie hat bereits im Januar 2020 eine Geschäftsstelle Nachhaltigkeit gegründet, die sich schwerpunktmäßig mit den Fortbildungsbedürfnissen der Kolleginnen und Kollegen in den Bundesbehörden befasst. Online-Vorträge, Webinare, Online-Konferenzen zu den Themen des „Maßnahmenprogramms Nachhaltigkeit der Bundesregierung“, aber auch zu interessanten Nachhaltigkeitsprojekten aus der EU, aus deutschen Verwaltungen, zu neuen

Erkenntnissen aus der Wissenschaft und interessanten Institutionen, haben großen Anklang gefunden. Die positive Resonanz ermutigt uns sehr, ständig neue Angebote für die Bundesverwaltung zu entwickeln, die für unsere Kolleginnen und Kollegen bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsprojekte von Nutzen sein könnten.

Sehr motivierend war es auch, dass die Bedeutung der Fortbildung auch im Bundeskanzleramt durch die explizite Nennung im „Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit der Bundesregierung“ anerkannt wurde.

Ohne Qualifizierung und Sensibilisierung ist es kaum vorstellbar, alle Beschäftigten im öffentlichen Dienst mitzunehmen. Was können Teilnehmende einer NK-Veranstaltung (NK = Nachhaltigkeit und Klimaschutz) bei der Bundesakademie erwarten?

Prof. Dr. Marga Pröhl: Wir sind ständig im Kontakt mit unseren Kolleginnen und Kollegen in der Bundesverwaltung und versuchen, „hautnah“ zu verstehen, welche Fortbildungsbedürfnisse bei den verschiedenen Zielgruppen bestehen, um diese dann durch praxisrelevante Fortbildungen interaktiv und so realitätsnah wie möglich aufzugreifen.

Durch unsere Online-Formate sind wir in der Lage, hervorragende Referentinnen und Referenten zu gewinnen. Auch unsere Teilnehmenden freut die unkomplizierte und interaktive Konzeption unserer Fortbildungen. Wir haben viele Ideen. Derzeit denken wir unter anderem darüber nach, speziell für Führungskräfte attraktive Formate für den Austausch und gemeinsames Lernen hinsichtlich der riesigen Transferaufgaben zu Nachhaltigkeit und Klimaneutralität zu entwickeln. Für die Chefinnen und Chefs muss es aber „kurz und knapp und auf den Punkt“ sein. Das finden wir eine spannende Herausforderung, der wir uns annehmen wollen.

Impressum

Herausgeberin

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern und für Heimat
Willy-Brandt-Straße 1
50321 Brühl
Internet: www.bakoev.bund.de

Stand

Mai 2023

Druck

MKL Druck, 48346 Ostbevern

Gestaltung

familie redlich AG – Agentur für Marken und Kommunikation
KOMPAKT MEDIEN – Agentur für Kommunikation GmbH

Bildnachweis

Titelbild, S. 8, S. 25, S. 29, S. 45, S. 51, S. 52, S. 55, S. 56, S. 73 IStock, S. 7 BSI,
S. 11 Engagement Global, S. 18, S. 28, contrastwerkstatt, S. 27 fotolia,
S. 42 Tom Reindl, S. 50 LStockStudio, S. 60 crizzystudio, S. 74 Elnur
weitere Bilder: BAKöV

Bestellmöglichkeit

Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
im Bundesministerium des Innern und für Heimat
Willy-Brandt-Straße 1
50321 Brühl
Servicetelefon: 0228/99 629-0
Servicefax: 0228/99 629-5100
E-Mail: lg1@bakoev.bund.de

