Jürgen Klocke, Redaktion AWV-Informationen

Exklusiv-Interview mit Christoph Verenkotte, Präsident des Bundesverwaltungsamtes und AWV-Vizepräsident

Herr Verenkotte, Sie sind Präsident des Bundesverwaltungsamtes. Die „vernetzte und transparente Verwaltung" – so auch die Bezeichnung eines Programms der Bundesregierung – gilt als eine der Zukunftsaufgaben für die Verwaltung des 21. Jahrhunderts. Auf welche Schwerpunkte konzentriert sich hierbei das BVA? Welche Rolle spielt hierbei die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie (ITK)?

Christoph Verenkotte: Das Regierungsprogramm „vernetzte und transparente Verwaltung" gibt Auftrag und politische Zielvorstellung vor: Effiziente Aufgabenwahrnehmung, Umsetzung der Verwaltungsmodernisierung und E-Government stehen erneut im Zentrum des politischen Wollens der Bundesregierung. Diese Regierungsziele treffen allerdings auf Rahmenbedingungen, die mit zu berücksichtigen sind:

- systematische Ressourcenverknappung bei weitgehend fehlender Aufgabenkritik auf ministerieller Ebene,
- politisches Bekenntnis zur Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie für die öffentliche Verwaltung auf der Ebene der politischen Programme ohne Investition in die IT-Infrastruktur und unter Nichtberücksichtigung immer kürzerer Innovationszyklen.

Die öffentliche Verwaltung befindet sich seit Jahrzehnten im beträchtlichen Umbruch. Für den Erfolg des BVA war eine enge Vernetzung mit Auftraggebern, z. B. den Bundesministerien, Partnerorganisationen und auch Leistungsempfängern immer wichtig. Gute Dienstleistungen können zudem nur erbracht werden, wenn Transparenz in den Prozessen, Möglichkeiten und Ergebnissen geschaffen wird. Schwerpunkte des BVA sind hierzu Kommunikationswillen, Veränderungsbereitschaft, eine ständige Aufgabenkritik und Überprüfung des Ressourceneinsatzes, die Standardisierung von Prozessen und die konsequente flächendeckende Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie.

Als zentraler Dienstleister des Bundes stehen wir bereits heute für die effiziente und effektive Bündelung von Aufgaben und Übernahme von Verwaltungsaufgaben im Bereich der Bundesverwaltung. Inzwischen nutzen über 100 Einrichtungen des Bundes unser breites Aufgaben- und Dienstleistungsspektrum. Zum Beispiel bieten wir im Dienstleistungszentrum verschiedene Querschnittsaufgaben wie Beihilfebearbeitung, Bezüge und Travel Management an. Unser Verwaltungs-Service-Zentrum (VSZ) ergänzt das Portfolio um weitere IT-gestützte Dienstleistungen auf den Gebieten Elektronische Rechnungsbearbeitung, Personalgewinnung sowie Personal- und Zeitmanagement. Diese Dienstleistungen könnten wir ohne konsequenten Einsatz von moderner Informations- und Kommunikationstechnologie nicht effizient anbieten. Darauf hat das BVA bereits frühzeitig gebaut und sich den Möglichkeiten immer wieder gestellt. Dadurch wurde das BVA mit dem Einsatz von IT in besonderer Weise vertraut und hat sich zum zentralen IT-Dienstleister in der Bundesverwaltung entwickelt. Die 2006 durch das BVA gegründete Bundesstelle für Informationstechnik (BIT) bietet heute auch anderen Behörden der Bundesverwaltung einen umfangreichen Service an.

Das BVA verfügt heute über ein in der Bundesverwaltung einmaliges Aufgabenspektrum und über ein beträchtliches Verwaltungs- und Fachwissen. Dieses kombinieren wir mit Modernisierungs- und IT-Kompetenzen sowie Wandlungsfähigkeit.

Verständliche Gesetze, bürgerfreundliche Verwaltungssprache, einfache und schnelle Kommunikation sowie unterschiedliche Formen der Partizipation gelten als Voraussetzung für eine bürgerorientierte Verwaltung. Mit welchen Problemen und Schwierigkeiten war oder ist, allgemein gesprochen, die Verwaltung auf dem Weg zur bürgerorientierten Verwaltung konfrontiert? Was wurde schon erreicht, auch im Zuständigkeitsbereich des BVA? Welche Aufgaben müssen für die Zukunft noch in Angriff genommen werden, Stichwort Verwaltung 2020?

Christoph Verenkotte: Bürgerorientierte Verwaltung heißt: Die Verwaltung nimmt die Interessen der Bürger auf, sie spricht ihre Sprache und die Bürger verstehen ihre Verwaltung. Dies ist, wie Sie richtig formulieren, ein Weg. In der Vergangenheit ist schon

einiges erreicht worden von Bürgerbüros auf kommunaler Ebene, die die Dienstleistungen für die Bürger einfach handhabbar zusammenfassen, über zunehmend bürgerfreundlichere Verwaltungssprache bis hin zu einfacheren Kommunikationsformen, wie die vielfältigen Online-Angebote etc. Ein Beispiel ist das Servicezentrum Personalgewinnung im BVA. Dieses ermöglicht Online-Bewerbungen, was den Bewerbungsprozess bedeutend erleichtert und transparent darstellt. Die bereits erreichten Bewerberzahlen – für den öffentlichen Dienst von hoher Bedeutung – ließen sich ohne solche IT-Angebote nicht mehr effizient umsetzen.

Einerseits also geht der Weg in die richtige Richtung, andererseits verändert sich das Ziel. Die Kommunikationsformen verändern sich und von medienbruchfreien elektronischen Verwaltungsprozessen vom Antrag bis zur Entscheidung und Archivierung sind wir noch weit entfernt. Das Bundesverwaltungsamt hat sich schon früh des Themas angenommen. Wir haben in einem Bereich des administrativen Massenverfahrens schon früh die papierlose rein workfloworientierte Verwaltung bis hin zur Archivierung getestet und eingeführt. Woran es bisher fehlt, ist die konsequente Anpassung von Verwaltungsprozessen, damit diese optimiert, d. h. verschlankt, in Workflowsystemen abgebildet werden können. Dies schließt den durchgehenden Verzicht auf spezialgesetzliche Form-erfordernisse ein, wo immer dies rechtspolitisch vertretbar ist. Insofern ist das neue E-Government-Gesetz ein wichtiger Meilenstein und ich hoffe sehr, dass es im anlaufenden parlamentarischen Verfahren die politische Unterstützung – auch von den Ländern – erfährt, die es meines Erachtens wirklich verdient.

Für eine Verwaltung 2020 müssen die Behörden mit mehr Offenheit und Kreativität den technologischen Möglichkeiten begegnen, um zusätzliche Transaktion und Partizipation zu ermöglichen. Der Dienstleistungsgedanke und die Bürgerorientierung müssen weiter ausgebaut werden. Die Beschäftigten müssen hierfür begeistert und mitgenommen werden. Das ist auch Führungsaufgabe. Sie werden dies aber nur leisten können, wenn sie durch moderne Kommunikations- und Transaktionsmittel, einen schnellen Informationszugang und eine entsprechende Arbeitskultur unterstützt werden.

Christoph Verenkotte

Angesichts der fortdauernden Wirtschafts- und Finanzkrise und der damit auch angestrengten Haushaltslage möchte ich die Frage stellen: Schließen sich Haushaltskonsolidierung und Verwaltungsmodernisierung nicht aus?

Christoph Verenkotte: Nein, ganz im Gegenteil: Nur durch konsequente Umsetzung aller Instrumente der Verwaltungsmodernisierung ist eine effiziente und wirtschaftliche, der Haushaltskonsolidierung dienende Verschlankung der öffentlichen Verwaltung möglich. Es reicht aber nicht aus, Verwaltungsmodernisierung nur in politische Programme zu schreiben und vielfältige Modellprojekte zu fördern. In die Umstellung von Verwaltungsprozessen muss am Anfang investiert werden. Jedes Wirtschaftsunternehmen weiß, dass Investitionen wirtschaftliche Früchte tragen können, wenn sie zeitgerecht und im richtigen Umfang erfolgen. Wer nicht bereit ist, in neue Instrumente zu investieren, wird die zu erwartende Rendite nicht einfahren können. Wir haben als Bundesverwaltungsamt in fast allen Dienstleistungsbereichen dank unserer betriebswirtschaftlich organisierten Kontroll- und Steuermechanismen einen wirtschaftlichen Skaleneffekt nachweisen können. Dieser tritt allerdings in der Regel erst nach 4–5 Jahren ein. Das sturorthodox und unwirtschaftliche Beharren des Bundesfinanzministeriums auf Steuerung innerhalb veralteter Kameralistik verhindert offensichtlich dieses wirtschaftliche Denken über einen mittelfristigen Zeitraum, was ich sehr bedaure.

Die Verwaltungsmodernisierung könnte durchaus einen noch weit größeren Beitrag für die Haushaltskonsolidierung leisten, wenn die Rahmenbedingungen stimmen würden.

Innerhalb der nächsten zehn bis fünfzehn Jahre werden über eine Million Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung im Bund und den Ländern die Altersgrenze erreicht haben und aus dem Dienst ausscheiden. Der demografische Wandel wirft auch in der öffentlichen Hand den Mangel an qualifizierten Fachkräften auf. Was ist Ihrer Auffassung nach – vielleicht am Beispiel des BVA – hier für die Verwaltung zu tun?

Christoph Verenkotte: Als Teilbereich der Gesellschaft muss sich auch die öffentliche Verwaltung den Auswirkungen des demografischen Wandels stellen. Auch das BVA ist betroffen. Im BVA ist das Durchschnittsalter wie im gesamten öffentlichen Dienst auf über 44 Jahre gestiegen, rund ein Drittel des Personalkörpers ist älter als 50 Jahre. Schon bald sind große Personalveränderungen zu erwarten. Wir spüren bereits jetzt einen Fachkräfte- und Nachwuchskräftemangel.

Damit wir dieser Entwicklung begegnen können, müssen wir alle Felder eines modernen Personalmanagements z. B. vom Personalmarketing, der Personalgewinnung, bis hin zur Personalentwicklung entsprechend ausrichten. Wissensmanagement ist ein zentraler Faktor.

Im Wettbewerb um Nachwuchskräfte mit anderen Arbeitgebern muss sich jede Behörde, aber auch die Verwaltung insgesamt als attraktiver Arbeitgeber mit vielfältigen Vorteilen durch ein entsprechendes Personalmarketing gezielt, selbstbewusst und offensiv präsentieren. Das Interesse am öffentlichen Dienst und seinen Einrichtungen muss aktiv gesteigert werden. Dies machen wir durch die Teilnahme an Personalbörsen und -messen. Bei der Personalgewinnung müssen wir intensiver alle Alters- und Bevölkerungsgruppen, z. B. mit Migrationshintergrund, einbeziehen. Wir können dadurch vielfältige Erfahrungen und Kompetenzen gewinnen, die uns bereichern werden.

Im Hinblick auf die demografische Entwicklung benötigen wir eine antizyklische Personaleinstellungspolitik. Wenn wir nicht in der öffentlichen Verwaltung Wege finden, trotz knapper Haushaltskassen in den nächsten 2–3 Jahren jetzt noch auf dem Arbeitsmarkt verfügbare gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an uns zu binden, werden wir in 5–8 Jahren größte Probleme haben: Der Wettbewerb um die deutlich kleinere Zahl von Bewerbern ist dann wesentlich härter und dies erfolgt zeitgleich mit dem Abgang vieler erfahrener Beschäftigter. Dies wird unmittelbare Verluste hinsichtlich Qualität und Umfang staatlicher Dienstleistungen auf allen föderalen Ebenen nach sich ziehen.

Herr Verenkotte, eine Frage zum neuen Personalausweis: Seit dem Start im November 2010 bestimmen immer wieder Bedenken um vermeintliche Risiken rund um den neuen Personalausweis die Diskussion. Wo liegen die Möglichkeiten des nPA gerade für die Kommunikation zwischen Bürgern, Verwaltungen und Wirtschaft, und welche Bedenken sollten ernst genommen werden?

Christoph Verenkotte: Der neue Personalausweis und der elektronische Aufenthaltstitel tragen mit der Online-Ausweisfunktion der Entwicklung Rechnung, dass sich viele Aktivitäten und Geschäfte des täglichen Lebens in das Internet verlagern oder durch digitale Anwendungen ergänzt oder ersetzt werden. Einen Standard-Identitätsnachweis für die Online-Welt gab es vor Einführung der beiden Karten nicht. Stattdessen musste man sich für Dienste im Internet viele unterschiedliche Passwörter und Geheimnummern merken und mit einer Vielzahl von Zugangskarten zurechtkommen.

Mit der Online-Ausweisfunktion im neuen Personalausweis und im elektronischen Aufenthaltstitel können sich Mitbürgerinnen und Mitbürger auch im Internet ausweisen und dabei selbst mitbestimmen und kontrollieren, wie viele Daten bei einem Vorgang an dem Gegenüber übermittelt werden. Das Ausweisen in der Online-Welt oder an Automaten ist mit der neuen Funktion genauso schnell, einfach und sicher wie das „normale“ Vorzeigen des Ausweises.

Der Chip mit der Online-Ausweisfunktion ist in jeder Karte integriert. Die Vergabestelle für Berechtigungszertifikate im Bundesverwaltungsamt entscheidet in einem Verwaltungsverfahren, welche der im Chip gespeicherten Datenfelder, z. B. Name, Vorname, Anschrift für den Dienst erforderlich sind und dem Dienstanbieter aus dem E-Business oder E-Government übermitteln werden dürfen. Die Vorteile für die Dienstanbieter liegen in einer sicheren, transparenten und medienbruchfreien Prozessgestaltung. Die Bedenken zur Sicherheit sind verständlich, allerdings unbegründet. Sicherheit auf dem heimischen PC ist wie Zähneputzen. Wer das beherzigt, nutzt mit der Online-Ausweisfunktion des neuen Personalausweises und des elektronischen Aufenthaltstitels ein Identifikationssystem, das auch internationalen Standards mehr als genügt.

Die Vielfalt der Anwendungen, die die Onlineausweisfunktion des neuen Personalausweises und des elektronischen Aufenthaltstitels nutzen, wird größer. Als positive Bespiele sind der Abschluss von Versicherungen oder die Eröffnung von Bankkonten online sowie die Nutzung von Verwaltungsdienstleistungen über die Bürgerportale der Länder und Kommunen zu nennen.*

Das Bundesverwaltungsamt beschäftigt sich schon über ein Jahrzehnt mit dem Thema Wissensmanagement und veranstaltete bereits zum 4. Mal den „Praxistag Wissensmanagement". Welche neuen Ergebnisse konnten beim Austausch von Erfahrungen auf dem letzten Praxistag WM vorgestellt werden?

Christoph Verenkotte: Wir haben schon frühzeitig eine E-Strategie Wissensmanagement entwickelt, die sowohl in einem bundesweiten E-Government-Wettbewerb als auch durch die Nominierung in einem europaweiten Wettbewerb der Bertelsmann-Stiftung ausgezeichnet wurde. Aus der regen Nachfrage durch andere Verwaltungen wurde uns deutlich, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Dies war unsere Motivation, den sehr erfolgreichen Praxistag Wissensmanagement regelmäßig durchzuführen.

In diesem Jahr stand der Praxistag Wissensmanagement unter dem Motto „Neues Denken durch neues Denken! – Keine Innovation ohne Wissen", den ich am 14.06.2012 im Presse- und Informationsamt der Bundesregierung eröffnete. Wir haben unsere eigene Erfahrung durch interessante externe Expertise ergänzt und 120 Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus über 80 Institutionen angeboten. Es war uns wichtig, deutlich zu machen, dass auch Wissensmanagement nicht zum Nulltarif zu erhalten ist. Aber die Investitionen und Veränderungen sind nicht nur notwendig, sondern werden sich auch in hohem Maß rentieren. Mit dem diesjährigen Motto-Wortspiel haben wir deutlich gemacht, dass wir Wissensmanagement für Innovationen und damit Veränderungen brauchen, dieses aber nur erfolgreich umsetzen können, wenn wir bereit sind, in neue Richtungen zu denken und alte Strukturen und Denkweisen neu auszurichten. Veränderungen sind von Innovation und damit von der Kreativität der Beschäftigten abhängig. Wir müssen also eine Umgebung schaffen, in der Kreativität nicht zufällig entsteht, sondern offensiv und gezielt begünstigt wird. Dieser umfassende Ansatz und die Neubewertung aller Instrumente der Behördensteuerung mit dem Fokus Wissensmanagement sind vielen nicht bewusst.

Verwaltungsmodernisierung gilt auch als europäische Aufgabe. Schon jetzt hat ja der europäische Einigungsprozess zur Folge, dass die Verwaltungen in Bund und Ländern europäische Regelungen, Verfahren und Standards bei ihren Aufgaben berücksichtigen müssen. Wo liegen Ihrer Auffassung nach aus der Sicht der Verwaltung, die Schwerpunkte, die bei der Harmonisierung der Verwaltung in der EU in Zukunft mitgestaltet werden müssten, nicht zuletzt um eigene nationale Interessen zu wahren?

Christoph Verenkotte: Die Verwaltung in den EU-Mitgliedstaaten wird auf allen Ebenen durch EU-Gesetzgebung und europäische Zusammenhänge beeinflusst. Ein Großteil der in Deutschland geltenden Regelungen für Verwaltung und Wirtschaft geht inzwischen auf Richtlinien und Verordnungen aus Brüssel zurück. Entsprechend wichtig ist es, dass bei der Gestaltung der europäischen Gesetzgebung deutsche Interessen angemessen berücksichtigt werden. Dies ist vorrangig Aufgabe der Politik, aber als BVA versuchen wir hier mitzugestalten und bringen uns bei der Vielfalt unseres Aufgabenspektrums in zahlreichen Bereichen ein. Denn wie kaum eine andere Bundesbehörde wendet das BVA Gesetze und Vorschriften in einer Vielzahl an, so dass ein großer Erfahrungsschatz im Vollzug der unterschiedlichsten Rechtsnormen besteht. Ich setze mich daher seit meiner Amtsübernahme im BVA ausdrücklich dafür ein, dass wir diese Expertise systematisch nutzen, um die Legislative zu beraten und Novellierungsvorschläge zu unterstützen.

Als Beispiele für praktische Teilhabe im Bereich internationale Projekte möchte ich die Folgenden benennen: Wir leiten zwei Teilprojekte des IT-Großprojektes SPOCS (http://www.eu-spocs.eu), in dem es um die Vereinfachung von grenzüberschreitenden elektronischen Service-Leistungen geht. SPOCS bietet die technische Infrastruktur für einen sicheren und vereinfachten Datenaustausch im Rahmen transnationaler Verwaltungsprozesse. Wir sind für Deutschland ebenfalls die nationale Koordinierungsstelle des Binnenmarktinformationssystems. Mithilfe dieser mehrsprachigen Softwareanwendung können zuständige Behörden im Rahmen der Verwaltungszusammenarbeit innerhalb der EU einfach und schnell kommunizieren. Im internationalen Bereich sind wir darüber hinaus seit 2004 in projektleitender oder -koordinierender Funktion in EU-Twinning-Projekten im Bereich der „allgemeinen klassischen Verwaltung" (Verwaltungsorganisation und -modernisierung, Fragen des öffentlichen Dienstes, z. B. Korruptionsbekämpfung/Korruptionsprävention, Personalverwaltung, Datenschutz und Bürgerbeteiligung) aktiv.

Insofern gelingt es uns, in diesen beispielhaft genannten Bereichen und Aufgaben einen Beitrag zu leisten, um Verwaltungszusammenarbeit in der EU zu verbessern und das Europa von morgen mitzugestalten.

Erlauben Sie am Schluss zwei Fragen an Sie als AWV-Vizepräsident: Das von der AWV betreute „Forum elektronische Rechnung Deutschland" (FeRD) arbeitet daran, den Einsatz elektronischer Rechnungen u.a. für kleine und mittlere Unternehmen interessanter zu machen. Einsparpotenziale brin-

gen elektronische Rechnungen aber auch für die öffentliche Verwaltung. Wie beurteilen Sie hier den Einsatz elektronischer Rechnungen für die Bundesverwaltung sowie in den Länderverwaltungen und den Kommunen?

Christoph Verenkotte: Ich teile die Auffassung, dass der Einsatz elektronischer Rechnungen zu Einsparungen führt. Strukturierte elektronische Rechnungen erleichtern eine Integration der verschiedenen Prozesse vom Kauf bis zur Zahlung, sodass Rechnungen ohne manuellen Eingriff verschickt, empfangen und medienbruchfrei in bestehende EDV-Prozesse innerhalb der Behörden eingebunden werden können. Die digitale Bereitstellung von Rechnungsdaten bietet große Vorteile: schnellere und effizientere Arbeitsabläufe, geringere Zahlungsverzögerungen sowie niedrigere Druck- und Portokosten. Hierdurch wird die Fehlerrate gesenkt, die Transparenz verbessert und der Prozess insgesamt beschleunigt. Aber es ist auch klar, dass hierfür verschiedene Rahmenbedingungen überprüft und ggf. auch angepasst werden müssen. Verschiedene Vorgaben sind noch nicht optimal. Hier müssen wir genauer hinsehen. Daher werden wir – u. a. zur Verifizierung dieser Annahmen – an einem vom BMI hierzu geplanten Pilotprojekt teilnehmen.

Bedarf es angesichts der Vielzahl neuer Fragen und Probleme zu Beginn des 21. Jahrhunderts eines Kultur- und Wertewandels, damit Wirtschaft, Verwaltung und Dritter Sektor starke Partner für eine gemeinsame Zukunft bleiben? Welchen Anteil kann die AWV daran haben?

Christoph Verenkotte: Anders als vielleicht vor fünfzehn Jahren haben sich heute die Ausgangslage und die Herausforderungen für Wirtschaft, Verwaltung und Drittem Sektor angenähert. Finanz- und Wirtschaftskrise, Globalisierung, demografische Veränderungen, hohe und steigende Qualitätserwartungen der Bürgerinnen und Bürger sowie Kunden, Nachhaltigkeit von Veränderungs- und Modernisierungsprozessen und Digitalisierung der Dienstleistungs- und Kommunikationsprozesse sind zudem in allen Bereichen vertraute Begriffe und Herausforderungen. Wir befinden uns in einem fortlaufenden und gemeinsamen Wandel und können auch bilanzieren, dass viel erreicht wurde. In vielen Bereichen hat die Verwaltung gegenüber der Wirtschaft aufgeholt, in anderen ist weiterhin Handlungsbedarf. Aber es gibt auch Gebiete, in denen die Wirtschaft von der Verwaltung interessante Anstöße gewinnen kann. In Anbetracht der oben geschilderten Ausgangslage benötigen wir in der Tat einen Kultur- und Wertewandel hin zu einer noch engeren Kooperation. Wir – Deutschland – können uns diesen Herausforderungen nur stellen, wenn gemeinsame Antworten gefunden und Lösungen entwickelt werden. Es wird nicht ausreichen, dass wir unterschiedliche Systeme gegeneinander bewerten. Wir müssen ihre Stärken miteinander verzahnen und gemeinsam an den Schwächen arbeiten. Nur so können wir erforderliche Synergien gemeinsam zum gegenseitigen Nutzen erreichen.

Die AWV hat hier eine besonders wichtige Funktion: Sie kann die verschiedenen Partner an einen Tisch bringen, gegenseitiges Verständnis und auch gemeinsame Projekte fördern. Sie kann zudem die richtigen Initiativen starten, um auch hier einen Veränderungsprozess und eine Veränderung der Denkweise anzustoßen. Das ist der AWV schon in der Vergangenheit vielfach gelungen. Die Politik kann diese besondere Funktion der AWV gerne noch stärker nutzen!

* Weiterführende Informationen: www.personalausweisportal.de

AWV-Seminare 2012

Qualitätsmanagement mit dem Common Assessment Framework (CAF)

13. September in Eschborn. Seminarleiterin: Brigitte Keller.

Teilnahmegebühr 320,– Euro für AWV-Mitglieder, für Nichtmitglieder 360,– Euro.

Bestandsaufnahme und Vorratsbewertung: Rationalisierungspotenziale in der Inventur

22.–23. Oktober in Frankfurt/Main, Seminarleiter: Thorsten Strebert.

Teilnahmegebühr 850,– Euro für AWV-Mitglieder, für Nichtmitglieder 950,– Euro.

Inventurverfahren und Reduzierung der Inventurdifferenzen im Groß- und Einzelhandel

15. November in Frankfurt/Main, Seminarleiter: Manfred Sendatzki.

Teilnahmegebühr 350,– Euro für AWV-Mitglieder, für Nichtmitglieder 390,– Euro.

Vordrucke praxisnah gestalten (1 + 2)

07.–09. November in Fulda. Seminarleiter: Thomas Mölter, Fulda.

Teilnahmegebühr 550,– Euro für AWV-Mitglieder, für Nichtmitglieder 650,– Euro.

Weitere Informationen über die AWV-Seminare 2012 sowie zum Angebot, AWV-Seminare auch als Inhouse-Seminare durchzuführen, erhalten Sie von Jürgen Klocke (Tel.: (06196)77726-39, E-Mail: klocke@awv-net.de) oder im Internet: www.awv-net.de