

- 
- ①
  - ②
  - ③
  - ④

## Modulare Qualifizierung für den Aufstieg in den höheren Dienst

---

---

Vier Module in maximal 40 Tagen  
Bei allen Studieninstituten in NRW

# Qualifizierungskonzept der Studieninstitute NRW für den Aufstieg in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst durch „Modulare Qualifizierung“

Stand: 27.11.2014

## 1. Rechtsgrundlagen und Ziel der modularen Qualifizierung

Die modulare Qualifizierung ist eine von mehreren Möglichkeiten für Beamtinnen und Beamte des gehobenen Dienstes, in eine Laufbahn des höheren Dienstes derselben Fachrichtung aufzusteigen.

Der Aufstieg in die Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes durch modulare Qualifizierung ist in § 38 der Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein-Westfalen (Laufbahnverordnung - LVO) geregelt. Die hierzu erlassene Qualifizierungsverordnung (QualiVO hD allg Verw) passt die bestehenden Aufstiegsregelungen für die Laufbahnen des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes an die neuen laufbahnrechtlichen Vorschriften des Landes Nordrhein-Westfalen an und regelt sie neu.

Ziel der Qualifizierung ist es, die in der bisherigen Ausbildung und in der beruflichen Praxis erworbenen Kompetenzen zu vertiefen und weiter zu entwickeln. So können die Beamtinnen und Beamten den Anforderungen, die an eine Stelle im höheren Dienst gestellt werden, gerecht werden und in konkreten beruflichen Anforderungssituationen unter anderem die Aufgaben einer Führungskraft mit Führungsverantwortung kompetent und sicher wahrnehmen.

## 2. Entwicklung des Qualifizierungskonzeptes

Um ein maßgeschneidertes und qualitativ hochwertiges Angebot für NRW zu konzipieren, wurde das vorliegende Qualifizierungsprogramm gemeinsam von Personalverantwortlichen aus nahezu dreißig Städten, Kreisen und Landschaftsverbänden sowie Vertreterinnen und Vertretern kommunaler Studieninstitute erarbeitet.

An der Entwicklung des Qualifizierungskonzeptes haben folgende Personalverantwortliche und Vertreterinnen/Vertreter der Studieninstitute mitgewirkt:

Name, Vorname	Behörde
Bäumer, Doris	Stadt Hamm
Breitkopf, Martina	Stadt Dortmund
Frings, Rüdiger	Stadt Bonn
Froitzheim, Tanja	Rhein-Erft-Kreis
Geb, Christiane	Landeshauptstadt Düsseldorf
Große Inkrott, Martin	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
Huellenkremer, Hans Dieter	Studieninstitut Aachen
Hunkenschröder, Jutta	Kreis Gütersloh
Johann, Heinrich	Rheinisches Studieninstitut
Justen, Wolfgang	Stadt Bochum
Karle, René	Landschaftsverband Rheinland
Keischgens, Margot	Stadt Aachen
Knack, Hartmut	Stadt Bonn
Lachmann, Heike	Stadt Herne
Lauff, Christiane	Stadt Moers

Name, Vorname	Behörde
Linneweber, Simone	Stadt Dortmund
Papendell-Illés, Beate	Studieninstitut Niederrhein
Pilz, Jutta	Kreis Mettmann
Pohl, Harry	Bergisches Studieninstitut
Prandi, Franco	Stadt Köln
Reinhold, Wolfgang	Landeshauptstadt Düsseldorf
Rütter, Barbara	Studieninstitut Westfalen-Lippe
Schmitz, Heinz-Josef	Rhein-Erft-Kreis
Dr. Seidel, Sabine	Studieninstitut Ruhr
Stolz, Doris	Stadt Bedburg
Unkelbach, Ingo	Landschaftsverband Rheinland
Waldhoff, Susanne	Stadt Viersen
Winners, Christina	Stadt Solingen

Die Arbeitsgruppe wurde von Dr. Sabine Seidel, Studieninstitut Ruhr, geleitet.

### 3. Zielgruppe und Kompetenzanforderungen

Aus Sicht der Studieninstitute ist das vorliegende Qualifizierungskonzept ein wichtiger Baustein, um die komplexen Herausforderungen, die an eine Fach- und insbesondere Führungskraft des höheren Dienstes gestellt werden, zu meistern. Es richtet sich an Beamtinnen und Beamte und vergleichbare Beschäftigte der Kommunalverwaltung, die aufgrund ihrer gezeigten Eignung, Leistung und Befähigung für eine Tätigkeit im allgemeinen höheren Verwaltungsdienst in Betracht kommen.

Um den Rollenwechsel zu erleichtern, der beim Übergang in den höheren Dienst vollzogen werden muss, zielt die modulare Qualifizierung auf den Erwerb grundlegender fachlicher Qualifikationen und darüber hinausgehender Kompetenzen (Methodenkompetenz, persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz) ab. Die Kompetenzen sind in der nachfolgenden Tabelle im Überblick dargestellt.

Kompetenzanforderungen	
Fachkompetenz	Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsrelevantes Fachwissen für die Aufgabenstellungen einer Kommunalverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische und operative Planungskompetenz</li> <li>• Analyse und Steuerung komplexer Prozesse</li> <li>• Projektmanagementkompetenz</li> <li>• Präsentations- und Medienkompetenz</li> <li>• Moderationskompetenz</li> <li>• Besprechungsmanagement</li> </ul>

<b>Kompetenzanforderungen</b>	
<b>Persönliche Kompetenz</b>	<b>Sozialkompetenz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortungsbereitschaft</li> <li>• Persistenz bei der Zielerreichung</li> <li>• Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Entscheidungs- und Problemlösekompetenz</li> <li>• Selbstmanagementfähigkeit</li> <li>• Stressbewältigung Sozialkompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivationsfähigkeit</li> <li>• Delegationsfähigkeit</li> <li>• Kommunikationsvermögen</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Berücksichtigung der Individualität anderer</li> <li>• Interkulturelle Kompetenz</li> <li>• Genderkompetenz</li> <li>• Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Gesundheitsförderung</li> </ul>

#### **4. Inhalte, zeitlicher Umfang und Lernmethoden der modularen Qualifizierung**

Das Qualifizierungsprogramm orientiert sich an dem durch die Qualifizierungsverordnung vorgegebenen Rahmenlehrplan. Es verknüpft eine auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende Wissensvermittlung mit den Anforderungen, die sich für die Zielgruppe aus der beruflichen (Führungs-)Praxis ergeben. Die Vermittlung von standardisierten Inhalten bei allen anbietenden Studieninstituten ist dabei gewährleistet.

Die Gesamtdauer der modularen Qualifizierung beträgt 40 Präsenztage, die sich auf folgende vier Module verteilen (vgl. § 5 Abs. 1 u. 2 Qualifizierungsverordnung):

1. Rechtliche Kompetenzen
2. Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen
3. Persönliche Kompetenzen
4. Organisatorische Kompetenzen

Die Module 1. und 2. sowie 3. und 4. haben jeweils einen zeitlichen Umfang von 20 Präsenztagen. In seiner Gesamtheit vermittelt das Programm die für Führungskräfte des höheren Dienstes im öffentlichen Sektor relevanten und zukunftsweisenden Qualifikationen und Kompetenzen. Der Besuch aller Module bringt daher den größtmöglichen Nutzen. Eine Anerkennung bereits erworbener, gleichwertiger Kompetenzen gem. § 6 der Qualifizierungsverordnung ist selbstverständlich möglich.

Die Lehr-/Lerninhalte und die zeitlichen Anteile werden im Folgenden im Überblick dargestellt:

## Modulübersicht

Modul/ Teilmodul	Lehr-/Lerninhalte	Qualifizierungstage
<b>1.</b>	<b>Rechtliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 11</b>
1.1	Europarecht und -politik	2
1.2	Förderrecht und -verfahren / Vergaberecht	
1.3	Verwaltungsrecht inkl. Verwaltungsprozessrecht / Verfassungsrecht	2
1.4	Privatrechtliches Handeln in der Verwaltung	
1.5	Kommunalrecht und -politik / Kommunalverfassungsrecht	2
1.6	Personalrecht, Personalmanagement	5
<b>2.</b>	<b>Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 9</b>
2.1	Strategisches Management	3
2.2	Operative Planung und Steuerung, Controlling und Berichtswesen	
2.3	Finanzmanagement	2
2.4	Kosten- und Leistungsrechnung	2
2.5	Kommunale Betriebe und Beteiligungen	1
2.6	Steuerrechtliche Besonderheiten	1
<b>3.</b>	<b>Persönliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 13</b>
3.1	Rollenwechsel	1
3.2	Führungskompetenz - Mitarbeitende führen, fördern und fordern	2
3.3	Konfliktmanagement	2
3.4	Selbstmanagement / Arbeitstechniken	2
3.5	Präsentationstechniken, Rhetorik, Medienkompetenz	2
3.6	Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung	2
3.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	2
3.8	Gesundes Führen - sich selbst und andere	
<b>4.</b>	<b>Organisatorische Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 7</b>
4.1	Change Management - Gestaltung von Veränderungsprozessen	1
4.2	Prozessmanagement	2
4.3	Qualitätsmanagement	1
4.4	Projektmanagement	2
4.5	Informations- und Wissensmanagement	1

Die ausführlichen Modulbeschreibungen sind als Anlage beigefügt.

Für die einzelnen Teilmodule sind je nach zu vermittelndem Inhalt bzw. einzuübenden Fertigkeiten grundsätzlich folgende Lernmethoden vorgesehen:

- Vortrag
- Diskussion
- Fallstudie
- Gruppenarbeit
- Übung
- Rollenspiel

## **5. Leistungsnachweise**

Gemäß § 8 Abs. 1 der Qualifizierungsverordnung ist der erfolgreiche Abschluss der einzelnen Module der Qualifizierung nachzuweisen. Der Erwerb der Leistungsnachweise ist landesweit an mindestens vier Terminen pro Jahr vorgesehen und findet in Kooperation der Studieninstitute durch eine Bewertungskommission statt. Die Bewertungskommission besteht i.d.R. aus drei Mitgliedern (zwei Vertreterinnen/Vertreter der Studieninstitute und die jeweilige Fachdozentin/ der jeweiliger Fachdozent). Vom Grundsatz her besteht die Möglichkeit, auch zwei Leistungsnachweise an einem Tag zu erbringen.

Die Leistungsnachweise finden vorzugsweise in Form von Fachgesprächen, Präsentationen, Rollenspielen und Gruppenarbeiten mit abgrenzbarer Einzelleistung statt. Die inhaltlichen Themenschwerpunkte werden 6 Wochen vor dem Termin zur Erbringung des Leistungsnachweises festgelegt. Im Falle der Präsentation erfolgt die konkrete Themenstellung mindestens 2 Wochen vorher.

Einzelheiten können beim örtlichen Studieninstitut erfragt werden.

## **6. Organisation der modularen Qualifizierung**

Die modulare Qualifizierung wird je nach Bedarf in Kooperation der Studieninstitute angeboten. Die Qualifizierung einschließlich der Erbringung der Leistungsnachweise kann innerhalb von 18 Monaten beendet werden. Die anbietenden Studieninstitute informieren über Einzelheiten, z. B. Termine, Anmeldeverfahren und Kosten.

Hinweis: Das Urheberrecht für das Konzept der modularen Qualifizierung liegt bei den Studieninstituten in Nordrhein-Westfalen.

**Anlage**

**Modulare Qualifizierung für den Aufstieg in den höheren Dienst  
- Modulbeschreibungen -**

**Modul 1: Rechtliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 11**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.1 Europarecht und Politik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Europarechtliche Problemfelder für Führungskräfte</li> <li>• Europäisierung und politische Entscheidungsprozesse</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Europäische Union aus juristischer und politikwissenschaftlicher Perspektive zu beschreiben</li> <li>• die wesentlichen Rechtsquellen des Europäischen Unionsrechts darzulegen und zu erläutern, wodurch diese gekennzeichnet werden</li> <li>• Europäisierungsprozesse kommunaler Verwaltungen darzustellen</li> <li>• im Rahmen ihrer Führungsfunktionen europarechtliche und -politische Aspekte zu berücksichtigen</li> </ul>	2
<p><b>1.2 Förderrecht und -verfahren / Vergaberecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderrecht u. -verfahren</li> <li>• Vergaberecht</li> <li>• Korruption (im Zusammenhang mit Vergabeverfahren)</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können Fördermittel und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU für die verschiedenen kommunalen Aufgabenbereiche recherchieren</li> <li>• kennen die Grundzüge und Voraussetzungen der nationalen und europaweiten Vergabeverfahren</li> <li>• kennen die Gründe/ Anzeichen von Korruption und diesbezügliche Verhaltensweisen im Zusammenhang mit Vergabeverfahren</li> </ul>	
<p><b>1.3 Verwaltungsrecht inkl. Verwaltungsprozessrecht/ Verfassungsrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns</li> <li>• Verwaltungsrecht</li> <li>• Auswirkungen des Grundgesetzes auf das Verwaltungshandeln</li> </ul> <p><b>1.4 Privatrechtliches Handeln in der Verwaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatrecht</li> <li>• Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns</li> <li>• Politik und Verwaltungshandeln</li> <li>• Gesellschaft und Verwaltungshandeln</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Bedeutung der Grundrechte im Rahmen des Verwaltungshandelns</li> <li>• kennen die mittelbare Drittwirkung bei verwaltungsrechtlichen Entscheidungen</li> <li>• verfügen über Kenntnisse der einzelnen Handlungsformen und sind in der Lage entsprechende rechtssichere Formulierungsvorschläge und Entwürfe im Rahmen ihrer künftigen Führungstätigkeit zu erarbeiten</li> <li>• kennen die Inhalte der Informationspflicht der Verwaltung und sind in der Lage situationsadäquate Entscheidungen zu treffen</li> <li>• haben Kenntnisse über haftungs- und regressbegründende Tatbestände</li> <li>• kennen die Anspruchsgrundlagen von Gendarstellung und Unterlassung bei öffentlichen Äußerungen</li> <li>• kennen den Ablauf und die Systematik des Zivilprozesses</li> <li>• kennen den Ablauf und die Systematik des Verwaltungsprozessrechts</li> </ul>	2



Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.5. Kommunalrecht und -politik / Kommunalverfassungsrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung, Politik und Bürger</li> <li>• Verwaltungsentwicklung in der Kommune</li> <li>• Government und Governance</li> <li>• Interkommunale Zusammenarbeit</li> <li>• Wirtschaftliche Betätigung von Kommunen</li> <li>• Kommunalaufsicht</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, das Verwaltungshandeln im Beziehungsgeflecht zur Politik und zur Bürgerschaft als Adressat, Partner und Auftraggeber der Verwaltung zu analysieren</li> <li>• können das Verwaltungshandeln vor dem Hintergrund der Verwaltungsentwicklung und den aktuellen Herausforderungen infolge von Modernisierung und Demokratisierung beurteilen</li> <li>• können die Rolle der öffentlichen Verwaltung als Akteur in Government und Governance reflektieren</li> <li>• sind in der Lage, die rechtlichen Bedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der interkommunalen Zusammenarbeit darzustellen</li> <li>• können die rechtlichen Zusammenhänge bei der Organisation und Handlungsweise der Kommunen bei wirtschaftlicher Betätigung sowie in öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Organisationsformen aufzeigen</li> <li>• kennen die Instrumente der Kommunalaufsicht</li> </ul>	<p style="text-align: center;">2</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.6. Personalrecht, Personalmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechte und Pflichten bei der Personalführung, Personalmanagement</li> <li>• Personalauswahlverfahren (rechtssicher) gestalten, Personalbinden (Grundlagenwissen)</li> <li>• Disziplinarrecht</li> <li>• Personalvertretungsrecht</li> <li>• Gleichstellungsrecht</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, als Führungskraft im öffentlichen Sektor rechtlich fundierte Personalentscheidungen zu treffen</li> <li>• kennen die Rechte und Pflichten von Tarifbeschäftigten und Beamten im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen der öffentlichen Verwaltung</li> <li>• können mittels Direktionsrecht personalrechtliche Abläufe gestalten</li> <li>• wenden arbeits-, dienst- und disziplinarrechtliche Verfahren zur Lösung von Konflikten mit Beschäftigten an</li> <li>• lösen Fragen der Stellenbesetzung, Umsetzung und Versetzung von Mitarbeitenden vor dem Hintergrund organisationaler Anforderungen sowie Anhörungs- und Mitbestimmungsrechten Betroffener und Beschäftigtenvertretungen</li> <li>• verstehen die Bedeutung von Beteiligungsrechten und beachten diese zielfördernd und konfliktmindernd bei ihren Planungen</li> <li>• können in der Ausübung von Führungsfunktionen Gestaltungsfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements benennen und Personalmanagement als strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung reflektieren</li> </ul>	<p>5</p>

**Modul 2: Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 9**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>2.1 Strategisches Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgrenzung von strategischer und operativer Planung und Steuerung</li> <li>• Zielfelder für strategisches Management im kommunalen Bereich</li> <li>• Instrumente strategischer Planung und Steuerung, z. B. SWOT-Analyse, BSC</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln ein Verständnis für den Begriff „Strategie“</li> <li>• können die Unterschiede zwischen strategischer und operativer Planung und Steuerung aufzeigen</li> <li>• kennen relevante Instrumente der strategischen Planung und Steuerung und wenden diese auf Sachverhalte aus dem kommunalen Bereich an</li> </ul>	
<p><b>2.2 Operative Planung und Steuerung, Controlling und Berichtswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operative Planung und Steuerung auf der Grundlage der strategischen Vorgaben</li> <li>• Instrumente der operativen Planung</li> <li>• und Steuerung, z.B. Soll-Ist-Vergleiche, Benchmarking</li> <li>• Organisatorische und fachliche Implementierung von Controllingelementen</li> <li>• Strategische und operative Controlling Werkzeuge</li> <li>• Berichtswesen im Rahmen der Produktsteuerung optimieren und analysieren</li> <li>• Produktziele beschreiben und durch geeignete Kennzahlen messbar machen</li> <li>• Führungsinformationssystem</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen relevante Instrumente der operativen Planung und Steuerung und wenden diese auf Sachverhalte aus dem kommunalen Bereich an</li> <li>• sind mit den Elementen der Produktsteuerung vertraut und setzen sie im Rahmen eines „Führungsprozesses“ ein</li> <li>• wählen das hierfür erforderliche Datenmaterial aus und analysieren es</li> <li>• formulieren für ihren Tätigkeitsbereich die Anforderungen an das Berichtswesen und an das Führungsinformationssystem</li> </ul>	3
<p><b>2.3 Finanzmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionsweise des Drei-Komponenten-Systems</li> <li>• Prozesse der Budgeterstellung im Rahmen der Haushaltsplanung</li> <li>• Differenzierung komplexer Maßnahmen (Investition, Instandhaltung, Zuwendungen, Sonderposten)</li> <li>• Analyse der Daten der Haushaltsbewirtschaftung</li> <li>• Bewertung von vertraglichen Risiken oder sonstigen Risiken; insbesondere im Rahmen der Beteiligung an den Jahresabschlussarbeiten bzw. -prozessen</li> <li>• Jahresabschlussanalyse</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verfügen über die rechtlichen und finanzwirtschaftlichen Kenntnisse des kommunalen Finanzmanagements, die zu Steuerung und Risikoabschätzung einer Organisationseinheit notwendig sind</li> <li>• begleiten und beurteilen maßnahmenbezogene Investitionsvorgänge</li> <li>• ziehen aus den Haushalts- und Jahresabschlüssen Daten für die weitere Analyse zur Bewertung von finanzwirtschaftlichen Vorgängen heran</li> </ul>	2

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>2.4 Kosten- und Leistungsrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenrechnungsstrukturen (Objektplan, Kostenstellenplan, Kostenträgerplan)</li> <li>• Verrechnungsmodelle</li> <li>• Erhebung von Grund- und Strukturzahlen</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestalten die Kostenrechnungsstrukturen aktiv mit und analysieren die Ergebnisse der Kostenrechnung</li> <li>• treffen die notwendigen Entscheidungen in der Auswahl der Verrechnungsmethoden</li> </ul>	2
<p><b>2.5 Kommunale Betriebe und Beteiligungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere rechtliche und finanzwirtschaftliche Regelung der jeweiligen Unternehmensform</li> <li>• Auswirkungen „kaufmännischer“ Gesetzgebungen (Handelsgesetzbuch, Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, ggf. Steuergesetze)</li> <li>• Outsourcing (ÖPP- / PPP-Modelle)</li> <li>• Rückführung bereits outgesourceter Aufgaben</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestalten aufgrund ihrer fachlichen Kenntnisse komplexe Veränderungsprozesse bezüglich der Erfüllung kommunaler Aufgaben in unterschiedlichen Unternehmensformen mit und beurteilen diese</li> <li>• schätzen verschiedene ÖPP-/PPP-Modelle betriebswirtschaftlich und rechtlich ein und bewerten deren Folgen</li> </ul>	1
<p><b>2.6 Steuerrechtliche Besonderheiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkungen aktueller Rechtsprechung und EU-Gesetzgebung auf die Rechnungslegung und kommunale Praxis der Aufgabenerfüllung</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die aktuellen steuerrechtlichen Regelungen, die kommunales Handeln maßgeblich auch in anderen Unternehmensformen beeinflussen</li> </ul>	1

**Modul 3: Persönliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 13**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>3.1 Rollenwechsel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektivenwechsel / neue Sichtweise als Führungskraft</li> <li>• (Distanz)Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern</li> <li>• Rollendefinition und Handlungskompetenz als Führungskraft</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln ein angemessenes Selbstverständnis und Selbstbild und sind fähig, die (neue) eigene Rolle und die anderer Personen zu reflektieren und damit umzugehen</li> <li>• erhalten einen Überblick zu typischen Problemfeldern neuer Vorgesetzter und Handlungsoptionen zur neuen Rolle als Führungskraft</li> <li>• lernen den Stellenwert von Fachwissen und Führungskompetenz kennen</li> <li>• können Nähe und Distanzverhalten zu Mitarbeitenden und zu eigenen Vorgesetzten in der neuen Rolle als Führungskraft einschätzen</li> <li>• erhalten Handlungsoptionen und Hinweise zu ihren konkreten (ersten) Schritten zum erfolgreichen Rollenwechsel</li> </ul>	1
<p><b>3.2 Führungskompetenz / Mitarbeitende führen, fördern und fordern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bedeutung der Führungskraft als Vorbild</li> <li>• Führungsstil und Führungskompetenz – Was ist das?</li> <li>• Lob, Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente einsetzen</li> <li>• Bevorzugte Kommunikationsmuster (Sprachmuster, Körpersprache) bei sich selbst und den Mitarbeitenden</li> <li>• Motivierende Gespräche mit Mitarbeitenden führen</li> <li>• Erfolgreiche geschlechterspezifische Kommunikation in Gesprächen mit Mitarbeitenden</li> <li>• Erkennen und Beheben von Kommunikationsstörungen</li> <li>• Mitarbeitende motivieren - auch in schwierigen Arbeitssituationen, demotivierende Faktoren erkennen und bearbeiten</li> <li>• Gemischte Teams führen (Unterschiede in Geschlecht, Alter und Nationalität)</li> <li>• Teamkompetenz als Erfolgsfaktor</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• setzen sich aktiv mit dem eigenen Führungsauftrag und dem Stellenwert von Führungskompetenz und Fachwissen auseinander</li> <li>• lernen Grundlagen verschiedener Führungsinstrumente kennen und können diese anwenden und erkennen, welcher Führungsstil in welcher Situation passt</li> <li>• lernen die erfolgskritischen (kommunikativen) Faktoren beim Führen, Fördern und Fordern von Mitarbeitenden (u.a. im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen) kennen</li> <li>• können das eigene (kommunikative) Handeln und das Kommunikationsverhalten der Mitarbeitenden kritisch reflektieren und situationsangemessen auf ihre Kommunikationspartnerinnen und -partner einwirken</li> <li>• erhalten Hinweise, wie es gelingen kann, jede Einzelne / jeden Einzelnen mit ihren / seinen Stärken und Schwächen zu fördern und zu motivieren</li> <li>• lernen Gruppenprozesse, auch in gemischten Teams, kennen</li> <li>• entwickeln Ideen dazu, wie durch das eigene Führungsverhalten und das Schaffen von leistungsfördernden Rahmenbedingungen ein Mehrwert für das Team und für die Einzelne/den Einzel-</li> </ul>	2

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
	nen generiert werden kann	
<p><b>3.3 Konfliktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte rechtzeitig erkennen, analysieren und schnell handeln</li> <li>• Psychologische Mechanismen im Umgang mit Konflikten und Krisen wie z. B. Angst, Abwehr, Angriff, Verteidigung, Flucht, Verdrängung etc. identifizieren</li> <li>• Konfliktmuster bei Männern und Frauen</li> <li>• Konstruktive Lösungen finden – „Win-Win-Strategie“</li> <li>• Eigenes Konfliktverhalten durch lösungs- und ressourcenorientierte Gesprächsführung verbessern</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen typische Konfliktkonstellationen für Führungskräfte, z. B. im Kontext von</li> <li>• Mitarbeitermotivation,</li> <li>• Veränderungsprozessen,</li> <li>• Leistungsbewertung und</li> <li>• Zielvereinbarungen kennen</li> <li>• können diese Konfliktkonstellationen und deren Auslöser analysieren und erlernen Strategien zu deren Bewältigung,</li> <li>• reflektieren die Stärken und Schwächen des eigenen Konfliktverhaltens</li> </ul>	2
<p><b>3.4 Selbstmanagement / Arbeitstechniken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitstechniken zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben</li> <li>• Organisation des eigenen Arbeitsplatzes analysieren und verbessern</li> <li>• Eigenen Arbeitsstil analysieren, insbesondere bezogen auf die Führungsrolle</li> <li>• Chancen und Risiken des Arbeitsstils erkennen</li> <li>• Ursachen für Zeitdiebe bei sich und anderen erkennen, analysieren und beseitigen</li> <li>• Möglichkeiten und Grenzen der „elektronischen Helfer“</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erhalten einen Überblick über Arbeitstechniken zur effektiven und effizienten Wahrnehmung von Führungsaufgaben</li> <li>• kennen die Grundlagen einer effektiven Arbeitsorganisation und wie Sie diese Arbeitstechniken zielgerichtet an Ihrem Arbeitsplatz anwenden können.</li> <li>• lernen Methoden, Techniken und Instrumente eines konsequenten Zeitmanagements kennen, um mehr Zeitsouveränität zu genießen und sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können</li> <li>• reflektieren das eigene Zeitmanagement und Arbeitsverhalten</li> <li>• kennen Möglichkeiten und Grenzen, mit „elektronischen Helfern“ umzugehen</li> </ul>	2
<p><b>3.5 Präsentationstechniken, Rhetorik, Medienkompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vertiefung der) Grundlagen des „gelungenen“ Präsentationsauftritts als Führungskraft</li> <li>• Empfängerorientierte Vorbereitung</li> <li>• Auswahl der geeigneten (technischen) Medien</li> <li>• Authentizität, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft im Vortrag</li> <li>• Rhetorische Klarheit des Vortrags (auch in kritischen Situationen)</li> <li>• Rhetorischer Umgang mit Störungen</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erlernen bzw. vertiefen rhetorische Grundlagen im Zusammenhang mit Präsentationen, Vorträgen</li> <li>• vertiefen ihre Kenntnisse zur Auswahl der geeigneten Medien</li> <li>• erfahren, wie Informationen (z. B. für den Umgang mit Politik und Medien) aussagekräftig und</li> <li>• empfängerorientiert aufbereitet und präsentiert werden</li> <li>• erlernen bzw. vertiefen die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer wirkungsvollen Präsentation</li> <li>• reflektieren das eigene Präsentations-/Vortragsverhalten</li> <li>• erhalten Tipps zur Vermeidung von bzw. den Umgang mit Störungen vor und während der Präsentation</li> </ul>	2

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>3.6 Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle der Führungskraft als Besprechungs- und Verhandlungsleiterin/Verhandlungsleiter</li> <li>• Zielgruppenorientierte Vorbereitung von Besprechungen / Verhandlungen (Ziel, Inhalt, Teilnehmer, Ort, Dauer etc.)</li> <li>• Kommunikative Erfolgsfaktoren für den Umgang mit und Steuern von Teilnehmerbeiträgen</li> <li>• Situationsangemessener und zielgruppenorientierter Einsatz von Techniken und Strategien im Rahmen einer Besprechung / Verhandlung</li> <li>• Moderationstechniken</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden lernen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ihre Rolle als Besprechungs-/ Verhandlungsleitung kennen</li> <li>• die erfolgskritischen kommunikativen Faktoren kennen</li> <li>• überzeugend verbal und nonverbal zu kommunizieren (u.a. gestörte und gelingende Kommunikation; Ich-Botschaften, aktives Zuhören und Feedback)</li> <li>• situationsangemessen auf Kommunikationspartner einzuwirken</li> <li>• Kommunikationsstile und das eigene Kommunikationsverhalten mit Blick auf Führungsaufgaben kritisch zu reflektieren</li> <li>• Techniken und Strategien der Kommunikation mit Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern und Bürgerinnen/Bürgern</li> <li>• Besprechungen zu leiten (Moderationstechniken)</li> </ul>	2
<p><b>3.7 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung und Begriffsbestimmungen des BGM</li> <li>• Ziele, Strategien und moderne Ansätze des BGM</li> <li>• Vorstellung von möglichen Analyse-Instrumenten</li> <li>• Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit: Auswirkungen von Mobbing, Stress, Burn-out, Sucht, Work-Life-Balance etc.</li> <li>• Integration von gesundheitsfördernden Maßnahmen in bestehende Systeme</li> <li>• Förderung von Gesundheit und Motivation durch wertschätzenden Umgang</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen die Grundlagen und Ziele eines betrieblichen Gesundheitsmanagements kennen</li> <li>• erhalten einen Überblick über die möglichen Analyse-Instrumente eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, wie z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlzeitenstatistiken</li> <li>- Mitarbeiter/innen-Befragungen</li> <li>- Gesundheitszirkel</li> <li>- Gefährdungsbeurteilungen</li> <li>- Arbeitssituationsanalysen</li> </ul> </li> <li>• entwickeln ein Verständnis dafür, welche Faktoren (z. B. Aufgabenklarheit, Strukturen Umgang mit Veränderungsprozessen etc.) und welches (Führungs-) Verhalten in einer Organisation gesundheitsfördernd oder gesundheitsbelastend sein können</li> </ul>	2
<p><b>3.8 Gesundes Führen - sich selbst und andere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Zusammenhang von Führung und Gesundheit der Mitarbeitenden</li> <li>• Die Führungskraft als Vorbild</li> <li>• Burn-out: Definition, Entstehung, Fallen, Verlauf und Ausstiegshilfen</li> <li>• Handlungsfelder gesunder Führung: Belastungsoptimierung, Wertschätzung, Transparenz,</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektieren die eigene Haltung zu den Zusammenhängen zwischen „gesundem Führen“ und „gesunder Führungskraft“, im Hinblick auf <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesundheit / Krankheit und die angemessene Wahrnehmung der Vorbildfunktion als Führungskraft</li> <li>- (eigenes) Stressmanagement (erkennen, reflektieren und bearbeiten von Stressoren für Führungskräfte und Mitarbeitende)</li> </ul> </li> </ul>	

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p>Kommunikation und Einbeziehung</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gesund bleiben in schwierigen Führungssituationen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- den eigenen Umgang mit Gesundheit / Krankheit</li><li>- Befürchtungen im Umgang mit erkrankten Mitarbeitenden</li><li>• erhalten einen Überblick über die Einflussmöglichkeiten der Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (Entschleunigung, Reduzierung von Belastungssituationen)</li><li>• wissen, wie die Einbettung des „gesunden Führens“ in das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ gelingt</li></ul>	



**Modul 4: Organisatorische Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 7**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>4.1 Change Management - Gestaltung von Veränderungsprozessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslösende Faktoren und erprobte Abläufe von Veränderungsprozessen</li> <li>• Anforderungen an die Führungskraft</li> <li>• Umgang mit Widerständen von Beschäftigten gegenüber Veränderungsprozessen</li> <li>• Erfolgreiche Kommunikation und Partizipation in Veränderungsprozessen</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die auslösenden Elemente für Veränderungsprozesse sowie deren Wechselwirkung</li> <li>• lernen Faktoren für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen kennen</li> <li>• erkennen Indikatoren und die verschlüsselten Botschaften des Widerstandes</li> <li>• können lösungs- und zielorientierte Kommunikationsprozesse gestalten, um Veränderungen erfolgreich und effizient umzusetzen</li> </ul>	<p>1</p>
<p><b>4.2 Prozessmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele des Prozessmanagements</li> <li>• Entwicklung und Auswertung prozessbezogener Kennzahlen</li> <li>• Prozessmodellierung und -optimierung</li> <li>• Implementierung von optimierten Prozessen und Workflows</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden sind in der Lage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse selbständig zu analysieren, zu bewerten und zu optimieren</li> <li>• Rationalisierungspotentiale zu erkennen und auszuschöpfen</li> <li>• Prozesse durch operationalisierte Ziele zu steuern</li> </ul>	<p>2</p>
<p><b>4.3 Qualitätsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriffsklärung Qualität und Qualitätsmanagement</li> <li>• Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess</li> <li>• Qualitätsmanagementkonzepte des öffentlichen Sektors in der praktischen Umsetzung</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Qualitätsbegriffe und können diese auf Verwaltungsaufgaben anwenden</li> <li>• kennen Qualitätsmanagementkonzepte und können Vor- und Nachteile abschätzen</li> <li>• können die Bedeutung eines systematischen Qualitätsmanagements im öffentlichen Sektor erläutern</li> <li>• sind in der Lage, einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu initiieren und fortzuführen</li> <li>• können Ansätze zu einem praxistauglichen Handlungskonzept entwickeln</li> </ul>	<p>1</p>
<p><b>4.4 Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplanung</li> <li>• Projektorganisation</li> <li>• IT-gestütztes Projektmanagement</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden sind in der Lage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komplexe Projekte zu initiieren, durchzuführen und zu evaluieren (Basiswissen wird vorausgesetzt)</li> <li>• den Ressourceneinsatz für Projekte zu steuern</li> <li>• Lösungsansätze zur Überwindung von projekthemmenden Umständen zu entwickeln</li> <li>• Projekte abzuschließen und zu dokumentieren</li> <li>• Projekte zu leiten</li> </ul>	<p>2</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<b>4.5 Wissensmanagement (Informations- und Wissensmanagement)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlagen und Begriffe</li><li>• Technische und organisatorische Umsetzungskonzepte</li><li>• Bestandssicherung von Wissen und Erfahrung</li></ul>	Die Teilnehmenden sind in der Lage <ul style="list-style-type: none"><li>• Konzepte des Informations- und Wissensmanagements zu beschreiben</li><li>• diese Konzepte im Kontext der Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor zu reflektieren und umzusetzen</li></ul>	1

**Die Qualifizierung findet in Kooperation aller 12 Studieninstitute in NRW statt.**

Bitte erkundigen Sie sich bei Ihrem Studieninstitut nach Einzelheiten. Die nachfolgenden Links führen Sie direkt auf die Websites der Studieninstitute.

[Studieninstitut Aachen](#)

[Studieninstitut Ruhr \(Dortmund\)](#)

[Studieninstitut Düsseldorf](#)

[Studieninstitut Duisburg](#)

[Studieninstitut Emscher Lippe](#)

[Studieninstitut Essen](#)

[Studieninstitut Hagen](#)

in Kooperation mit [Studieninstitut Westfalen-Lippe](#)

[Studieninstitut Köln](#)

[Studieninstitut Niederrhein](#)

[Studieninstitut Soest](#)

[Studieninstitut Westfalen-Lippe](#)

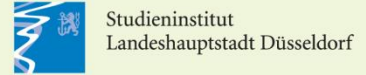
[Studieninstitut Wuppertal](#)



Aachen



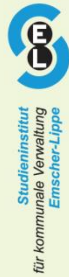
Dortmund



Düsseldorf



Duisburg



Emscher-Lippe



Essen



Südwestfälisches Studieninstitut  
für kommunale Verwaltung

Hagen



Köln



Niederrhein



Soest



Westfalen-Lippe



Wuppertal