



**MODULARE QUALIFIZIERUNG**  
gemäß §25 LVO

**4 Module in max. 40 Tagen**  
bei allen Studieninstituten in NRW

**4**

## **Qualifizierungskonzept der Studieninstitute NRW durch „Modulare Qualifizierung“ gem. § 25 LVO**

(Stand: 29.11.2019)

### **1. Rechtsgrundlagen und Ziel der modularen Qualifizierung**

Der erfolgreiche Abschluss der modularen Qualifizierung ist eine von mehreren Möglichkeiten für Beamtinnen und Beamte, die Beförderungsvoraussetzungen für die Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes in der Laufbahngruppe 2 des allgemeinen Verwaltungsdienstes zu erlangen.

Die berufliche Entwicklung durch modulare Qualifizierung ist in § 25 der Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein-Westfalen (Laufbahnverordnung - LVO) sowie der hierzu erlassenen Verordnung über die berufliche Entwicklung durch Qualifizierung innerhalb der Laufbahngruppe 2 des allgemeinen Verwaltungsdienstes im Land Nordrhein-Westfalen (Qualifizierungsverordnung - QualiVO LG2 allg Verw) geregelt.

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

### **2. Das Qualifizierungskonzept der Studieninstitute**

Um ein maßgeschneidertes und qualitativ hochwertiges Angebot für NRW zu konzipieren, wurde das Qualifizierungsprogramm erstmalig in 2014 gemeinsam von Personalverantwortlichen aus nahezu dreißig Städten, Kreisen und Landschaftsverbänden sowie Vertreterinnen und Vertretern kommunaler Studieninstitute erarbeitet.

Nach einer umfangreichen Evaluation in 2018, die eine Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie Personalverantwortlichen und darüber hinaus einen Evaluationsworkshop beinhaltete, wurde das Qualifizierungsprogramm aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen des kommunalen Sektors angepasst. Folgende Vertreterinnen der Studieninstitute haben in der Projektgruppe mitgewirkt:

Name, Vorname	Studieninstitut
Papendell-Illés, Beate	Studieninstitut Niederrhein
Rütter, Barbara	Studieninstitut Westfalen-Lippe
Dr. Seidel, Sabine (Projektleitung)	Studieninstitut Ruhr
Seradj, Birgit	Rheinisches Studieninstitut

### 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 der Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes in der Laufbahngruppe 2 gestellt werden, zu meistern. Es richtet sich an Beamtinnen und Beamte und vergleichbare Tarifbeschäftigte der Kommunalverwaltung, die aufgrund ihrer gezeigten Eignung, Leistung und Befähigung für eine Tätigkeit in der Laufbahngruppe 2, Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes des allgemeinen Verwaltungsdienstes in Betracht kommen. Um auf die neuen, höherwertigen Aufgaben vorzubereiten, zielt die modulare Qualifizierung auf den Erwerb und die Vertiefung grundlegender fachlicher Qualifikationen und darüber hinausgehender Kompetenzen (Methodenkompetenz, persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz) ab. Die Kompetenzen sind in der nachfolgenden Tabelle im Überblick dargestellt.

<b>Kompetenzanforderungen</b>	
<b>Fachkompetenz</b>	<b>Methodenkompetenz</b>
<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>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>• Stressbewältigungskompetenz</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

In seiner Gesamtheit vermittelt das Programm die für Führungskräfte der Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes in der Laufbahngruppe 2 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

<b>Modul/ Teilmodul</b>	<b>Lehr-/Lerninhalte</b>	<b>Qualifizierungst- tage</b>
<b>1.</b>	<b>Rechtliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 11</b>
1.1	Förderrecht und -verfahren / Vergaberecht	1
1.2	Verwaltungsrecht inkl. Verwaltungsprozessrecht / Verfassungsrecht	1
1.3	Privatrechtliches Handeln in der Verwaltung	1
1.4	Kommunalrecht und -politik / Kommunalverfassungsrecht	2
1.5	Personalrecht	3
1.6	Personalmanagement einschl. BGM	3
<b>2.</b>	<b>Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 8</b>
2.1	Strategisches Management	1
2.2	Operative Planung und Steuerung, Controlling und Berichtswesen	2
2.3	Finanzmanagement	2
2.4	Kosten- und Leistungsrechnung	2
2.5	Kommunale Betriebe und Beteiligungen inkl. steuerrechtliche Besonderheiten	1
<b>3.</b>	<b>Persönliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 13</b>
3.1	Führungskompetenz - Mitarbeitende führen, fördern und fordern	3
3.2	Konfliktmanagement	2
3.3	Selbstmanagement / Arbeitstechniken	2
3.4	Präsentationstechniken, Rhetorik, Medienkompetenz	2
3.5	Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung	2
3.6	Gesundes Führen - sich selbst und andere - und die Resilienz stärken	2
<b>4.</b>	<b>Organisatorische Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 8</b>
4.1	Change Management - Gestaltung von Veränderungsprozessen	1
4.2	Digitales Arbeiten in der Verwaltung	1
4.3	Prozessmanagement	2
4.4	Qualitätsmanagement	1
4.5	Projektmanagement	2
4.6	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 Nachweise ist landesweit bei allen Studieninstituten möglich und findet durch eine Bewertungskommission aus Vertreterinnen/Vertretern der Studieninstitute und ggf. den Fachdozentinnen/Fachdozenten statt. Vom Grundsatz her besteht die Möglichkeit, mehrere Modulnachweise an einem Tag zu erbringen.

Die Modulnachweise finden vorzugsweise in Form von Fachgesprächen, Präsentationen, Hausarbeiten und Gruppenarbeiten mit abgrenzbarer Einzelleistung statt. Die inhaltlichen Themenschwerpunkte werden rechtzeitig vor dem Termin zur Erbringung des Nachweises festgelegt.

Einzelheiten können den Regelungen der Studieninstitute NRW zum Erwerb der Modulnachweise entnommen bzw. beim örtlichen Studieninstitut erfragt werden.

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

Die modulare Qualifizierung wird je nach Bedarf in Kooperation der Studieninstitute angeboten. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben die Möglichkeit, wie in § 7 Abs. 2 der Qualifizierungsverordnung gefordert, die Qualifizierungsmaßnahme einschließlich der Leistungsnachweise innerhalb von 24 Monaten zu beenden. Die Studieninstitute informieren z. B. über Termine, Anmeldeverfahren und Kosten.

Dieses Konzept gilt für Qualifizierungen **ab dem 01.01.2020**. Informationen zum Verfahren während des Übergangszeitraumes gibt das örtliche Studieninstitut.

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

**Anlage**

**Modulare Qualifizierung für die berufliche Entwicklung  
in die Laufbahngruppe 2, Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes  
des allgemeinen Verwaltungsdienstes**

**- Modulbeschreibungen -**





Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.4 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 aktuellen Herausforderungen infolge von Modernisierung (insbesondere E-Government) und Demokratisierung (insbesondere Partizipationsprozesse) 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 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>1.5. Personalrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechte und Pflichten bei der Personalführung</li> <li>• Umgang mit Minderleistern und überdurchschnittlichen Krankheitszeiten</li> <li>• Disziplinarrecht</li> <li>• Recht der Personalvertretungen, einschl. Gleichstellung</li> <li>• Befristung von Arbeitsverträgen</li> <li>• Inhalt und Umfang des Direktionsrechts</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> </ul>	<p>3</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.6.1 Personalmanagement einschl. BGM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalauswahlverfahren gestalten</li> <li>• Grundlagen</li> <li>• Bedeutung von Anforderungsprofilen</li> <li>• Gestaltung des Auswahlprozesses (AC-Elemente, Fragetechniken)</li> <li>• Personal binden (Grundlagenwissen)</li> <li>• Personal fördern und entwickeln</li> <li>• Kompetenzen erkennen, Lern- und Entwicklungschancen offerieren</li> <li>• Lernprozesse steuern und bewerten</li> <li>• Demografieorientierte Personalarbeit</li> <li>• Mit Vielfalt im Team umgehen</li> <li>• Beurteilungen durchführen</li> <li>• Trennung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begleiten</li> <li>• Betriebliches Gesundheitsmanagement</li> <li>• Einführung und Begriffsbestimmungen</li> <li>• Ziele, Strategien und moderne Ansätze</li> <li>• Analyse-Instrumente</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>• können Gestaltungsfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements benennen und Personalmanagement als strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung reflektieren</li> <li>• können für die Implementierung eines rechtssicheren Personalauswahlverfahrens sorgen</li> <li>• können Konzepte für eine systematische Personalbindung entwickeln</li> <li>• kennen Kompetenzmodelle und können diese anwenden</li> <li>• kennen wesentliche Faktoren für erfolgreiche Lernprozesse, wie z.B. Motivation und Arbeitszufriedenheit</li> <li>• können Anforderungen verschiedener Personen (-gruppen) wie Alter und Geschlecht bei der Personalentwicklung berücksichtigen</li> <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. Aufgabeklarheit, Strukturen Umgang mit Veränderungsprozessen etc.) und welches (Führungs-) Verhalten in einer Organisation gesundheitsfördernd oder gesundheitsbelastend sein können</li> <li>• kennen die besonderen Probleme der Arbeit im digitalen Kontext</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p>

**Modul 2: Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen**

**Qualifizierungstage: 8**

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>1</p>
<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> <li>• Verknüpfung von Leistungs- und Ressourcenplanung im Rahmen der Budgetierung</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>	<p>2</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<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 zur 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> <li>• erkennen die Notwendigkeit von internen Kontrollsystemen für insbesondere steuerliche Zwecke</li> </ul>	2
<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

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>2.5 Kommunale Betriebe und Beteiligungen inkl. steuerrechtliche Besonderheiten</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>• Rückführung bereits outgesourcter Aufgaben</li> <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>• gestalten aufgrund ihrer fachlichen Kenntnisse komplexe Veränderungsprozesse bezüglich der Erfüllung kommunaler Aufgaben in unterschiedlichen Unternehmensformen mit und beurteilen diese</li> <li>• kennen die aktuellen steuerrechtlichen Regelungen, die kommunales Handeln maßgeblich auch in anderen Unternehmensformen beeinflussen</li> <li>• werden sensibilisiert für die Risiken der Kommune als Steuerpflichtige</li> </ul>	<p>1</p>

**Modul 3: Persönliche Kompetenzen**

**Qualifizierungstage: 13**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>3.1 Führungskompetenz / Mitarbeitende führen, fördern und fordern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollendefinition und Handlungskompetenz als Führungskraft</li> <li>• Die Bedeutung der Führungskraft als Vorbild</li> <li>• Führungsstil</li> <li>• Kompetenzmodell für Führungskräfte 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, Diversity</li> <li>• Erkennen und Beheben von Kommunikationsstörungen</li> <li>• Mitarbeitende motivieren - auch in besonderen Arbeitssituationen (z.B. dezentrale Arbeit), demotivierende Faktoren erkennen und bearbeiten</li> <li>• Gemischte Teams führen (Unterschiede in Geschlecht, Alter und Nationalität)</li> <li>• Teamkompetenz als Erfolgsfaktor</li> <li>• Digitale Führungskompetenz</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 von Vorgesetzten und Handlungsoptionen zur (neuen) Rolle als Führungskraft</li> <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 und dabei unterschiedliche, sich stetig verändernde Werte und Einstellungen zu berücksichtigen</li> <li>• lernen Gruppenprozesse, auch in gemischten Teams, kennen</li> </ul>	<p style="text-align: center;">3</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
	<ul style="list-style-type: none"> <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 Einzelnen generiert werden kann</li> <li>kennen geeignete Methoden und Strategien des Führens im digitalen Zeitalter</li> </ul>	
<p><b>3.2 Konfliktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikte rechtzeitig erkennen, analysieren und konstruktiv lösen</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 unterschiedlichen Beteiligten, abhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter etc.</li> <li>Eigenes Konfliktverhalten durch lösungs- und ressourcenorientierte Gesprächsführung verbessern</li> <li>Konflikte bei Bürgerkontakten, mit Mitarbeitenden und Führungskräften</li> <li>Konflikte im digitalen Zeitalter durch veränderte Kommunikationsmittel (z.B. Facebook, Twitter, WhatsApp)</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>lernen Konfliktkonstellationen für Führungskräfte und Konfliktbeteiligte kennen</li> <li>können diese Konfliktkonstellationen und deren Auslöser analysieren</li> <li>erlernen Strategien zu deren Bewältigung,</li> <li>reflektieren die Stärken und Schwächen des eigenen Konfliktverhaltens</li> <li>können digital bedingte Konflikte erkennen und lösen</li> </ul>	2
<p><b>3.3 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> </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</li> </ul>	2



Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<ul style="list-style-type: none"> <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 Digitalisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektieren das eigene Zeitmanagement und Arbeitsverhalten</li> <li>• kennen Möglichkeiten und Grenzen, digitale Hilfsmittel einzusetzen, z.B. Apps und Videokonferenzen</li> </ul>	
<p><b>3.4 Präsentationstechniken, Rhetorik, Medienkompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vertiefung der) Grundlagen des „gelungenen“ Präsentations-Auftritts als Führungskraft</li> <li>• Empfängerorientierte Vorbereitung</li> <li>• Auswahl der geeigneten Medien</li> <li>• Wirkungsvolle Visualisierung von Inhalten</li> <li>• Authentizität, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft im Vortrag</li> <li>• Rhetorische Klarheit des Vortrags (auch in kritischen Situationen)</li> <li>• Umgang mit Störungen</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertiefen rhetorische Grundlagen im Zusammenhang mit Präsentationen, Vorträgen</li> <li>• vertiefen ihre Kenntnisse zur Auswahl der geeigneten Medien</li> <li>• setzen digitale Medien gezielt ein</li> <li>• erfahren, wie Informationen (z. B. für den Umgang mit Politik und Medien) aussagekräftig und 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
<p><b>3.5 Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle der Führungskraft als Besprechungs- und Verhandlungsleiterin/Verhandlungsleiter</li> <li>• Besprechungsformate entwickeln und etablieren</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 im</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen ihre Rolle als Besprechungs-/ Verhandlungsleitung kennen</li> <li>• sind in der Lage, Besprechungen als Steuerungsinstrument einzusetzen</li> <li>• erkennen die erfolgskritischen kommunikativen Faktoren</li> <li>• können überzeugend verbal und nonverbal kommunizieren (u.a. gestörte und gelingende Kommunikation; Ich-Botschaften, aktives Zuhören und Feedback)</li> <li>• können situationsangemessen auf Kommunikationspartner/-partnerinnen einwirken</li> <li>• sind in der Lage, Kommunikationsstile und das eigene Kommunikationsverhalten mit Blick auf Führungsaufgaben kritisch zu reflektieren</li> </ul>	2

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p>Rahmen einer Besprechung / Verhandlung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Moderationstechniken einschl. digitaler Methoden (z.B. Videokonferenzen, Telefonkonferenzen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>beherrschen Techniken und Strategien der Kommunikation mit Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern und Bürgerinnen/Bürgern</li> <li>können Besprechungen leiten (Moderationstechniken)</li> </ul>	
<p><b>3.6 Gesundes Führen - sich selbst und andere - und die Resilienz stärken</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, Kommunikation und Einbeziehung</li> <li>Gesund bleiben in schwierigen Führungssituationen</li> <li>Stärkung der psychischen Widerstandskraft (Resilienz)</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> <li>den eigenen Umgang mit Gesundheit / Krankheit</li> <li>Befürchtungen im Umgang mit erkrankten Mitarbeitenden</li> </ul> </li> <li>erhalten einen Überblick über die Einflussmöglichkeiten der Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (Entschleunigung, Reduzierung von Belastungssituationen)</li> <li>lernen Arbeitsbedingungen zu gestalten, bei denen sich die eigene Gesundheit und die der Mitarbeitenden positiv entwickeln kann</li> <li>erkennen psychische Belastungssituationen und lernen, wie sie handlungsfähig bleiben können</li> </ul>	<p>2</p>

**Modul 4: Organisatorische Kompetenzen**

**Qualifizierungstage: 8**

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 Digitales Arbeiten in der Verwaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsdynamik in öffentlichen Verwaltungen durch Digitalisierung und Wertewandel (Arbeitswelt 4.0)</li> <li>• Führung und Zusammenarbeit in agilen und digitalen Zusammenhängen, Veränderung der Verwaltungskultur und der Denkweisen</li> <li>• Einsatz von Social Media im Behördenkontext</li> <li>• Verantwortungsbewusster Umgang mit Daten</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen, welche Herausforderungen und Veränderungen sich aus der Digitalisierung und dem Wertewandel ergeben und können Möglichkeiten und Chancen einschätzen</li> <li>• lernen digitale (Führungs-) kompetenzen kennen und erfahren, wie diese gefördert werden können</li> <li>• können Strategien für den sinnvollen Einsatz digitaler Möglichkeiten entwickeln</li> <li>• erhalten einen Einblick in agile (Führungs-)methoden wie „Design Thinking“ und „Scrum“ und können einen gelingenden Praxistransfer agiler Denk- und Arbeitsweisen gestalten</li> <li>• können eine sichere Kommunikation in sozialen Netzwerken steuern</li> </ul>	<p>1</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>4.3 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, Faktoren Kosten, Zeit und Qualität</li> <li>• Implementierung von optimierten Prozessen und Workflows</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, Prozesse selbständig zu analysieren, zu bewerten und zu optimieren</li> <li>• erkennen Rationalisierungspotentiale und können Lösungen entwickeln, um diese auszuschöpfen</li> <li>• können Prozesse durch operationalisierte Ziele steuern</li> </ul>	2
<p><b>4.4 Qualitätsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriffsklärung Qualität und Qualitätsmanagement</li> <li>• Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess</li> <li>• Risikomanagement und Fehlermanagement</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Qualitätsbegriffe und können diese auf Verwaltungsaufgaben anwenden</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> <li>• sind in der Lage, Risiken zu erkennen und einzuschätzen</li> <li>• können Fehler systematisch analysieren und für Verbesserungen nutzen</li> </ul>	1
<p><b>4.5 Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplanung</li> <li>• Projektorganisation</li> <li>• IT-gestütztes Projektmanagement</li> <li>• Agiles Projektmanagement</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, komplexe Projekte zu initiieren, durchzuführen und zu evaluieren (Basiswissen wird vorausgesetzt)</li> <li>• können den Ressourceneinsatz für Projekte steuern</li> <li>• entwickeln Lösungsansätze zur Überwindung von Planabweichungen</li> <li>• können Projekte abschließen und dokumentieren</li> <li>• sind in der Lage, Projekte zu leiten</li> <li>• setzen Werkzeuge des agilen Projektmanagements ein (z.B. Scrum, Kanban)</li> </ul>	2

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>4.6 Wissensmanagement (Informations- und Wissensmanagement)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen und Begriffe</li> <li>• Technische und organisatorische Umsetzungskonzepte</li> <li>• Bestandssicherung von Wissen und Erfahrung</li> <li>• Digitale Möglichkeiten Wissen zu sichern (z.B. Software zur Abbildung von Arbeitsprozessen, Wiki)</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können Konzepte des Informations- und Wissensmanagements beschreiben</li> <li>• sind in der Lage diese Konzepte im Kontext der Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor zu reflektieren und umzusetzen</li> <li>• kennen Möglichkeiten Wissen digital abzubilden</li> </ul>	<p>1</p>

**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**



**Hagen**



**Köln**



**Niederrhein**



**Soest**



**Westfalen-Lippe**



**Wuppertal**