

**Modul 1: Rechtliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 9**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.1 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>• sind in der Lage, Europäisierungsprozesse kommunaler Verwaltungen darzustellen</li> <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>	1
<p><b>1.2 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>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die mittelbare Drittwirkung bei verwaltungsrechtlichen Entscheidungen</li> <li>• kennen einzelne Handlungsformen und sind in der Lage, rechtssichere Formulierungen zu erarbeiten</li> <li>• kennen die Inhalte der Informationspflicht der Verwaltung und sind in der Lage situationsadäquate Entscheidungen zu treffen</li> </ul>	1
<p><b>1.3 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 haftungs- und regressbegründende Tatbestände</li> <li>• kennen die Anspruchsgrundlagen von Gegendarstellungen und Unterlassung bei öffentlichen Äußerungen</li> <li>• kennen den Ablauf und die Systematik des Zivilprozessrechts</li> <li>• kennen den Ablauf und die Systematik des Verwaltungsprozessrechts</li> </ul>	1
<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>• 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 Herausforderung infolge von Modernisierung (insbesondere E-Government) und Demokratisierung (insbesondere Partizipationsprozesse) beurteilen</li> </ul>	2

	<ul style="list-style-type: none"> <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 Zusammenhänger der Organisation und Handlungsweise der Kommunen bei wirtschaftlicher Betätigung aufzeigen</li> <li>• kennen die Instrumente der Kommunalaufsicht</li> </ul>	
<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> <li>• Hinweisgeberschutzgesetz</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 Direktionsrechts 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>• sind sensibilisiert für staatsfeindliches Handeln</li> </ul>	3
<p><b>1.6 Rechtliche Aspekte im Zusammenhang mit Digitalisierung und KI, Datenschutz, Urheber- und Medienrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundbegriffe und Prinzipien des Datenschutzes</li> <li>• Ziele und Aufgaben im Datenschutz</li> <li>• Haftung und Sanktionen</li> <li>• Datenverarbeitung</li> <li>• Rolle und Funktion der Datenschutzbeauftragten</li> </ul>	<p>Die Teilnehmende</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Grundlagen des Datenschutzrechts und können die Voraussetzungen zur Einhaltung des Datenschutzes in der Praxis schaffen</li> <li>• kennen den prozessualen Ablauf und die Konsequenzen bei Datenschutzverletzungen</li> <li>• kennen die Grundlagen des Urheberrechts (z.B. Urheberschaft, Werk). Insbesondere die Rechte und Pflichten von Urhebenden und Nutzenden geistigen Eigentums</li> </ul>	1

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundbegriffe des Urheberrechts</li> <li>• Rechte und Pflichten des Urheberrecht</li> <li>• Abmahnung / Unterlassungserklärung</li> <li>• Rechte und Pflichten der Medienvertreter*innen</li> <li>• Grundbegriffe zu Digitalisierung und KI</li> <li>• Kennzeichnungspflicht von KI-generierte Inhalten</li> <li>• Datenschutz / Amtsgeheimnis / Urheberrecht beim Einsatz von KI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können die Voraussetzungen zur Beachtung des Urheberrechts in der Praxis schaffen</li> <li>• kennen die Grundlagen des Medienrechts</li> <li>• kennen die Rechte und Pflichten der Medienvertretungen und deren Auskunftsanspruch gegenüber Behörden</li> <li>• kennen die Konsequenzen bei der Verletzung des Urheber- und Medienrechts und wissen, wie man auf Abmahnungen reagiert</li> <li>• kennen die rechtlichen Grundlagen für den Einsatz von KI</li> <li>• kennen die Kennzeichnungspflichten im Zusammenhang mit der Verwendung von KI und können die Voraussetzungen für deren Einhaltung schaffen</li> <li>• können Haftungs- und Datenschutzfragen beim Einsatz von KI einschätzen</li> </ul>	
---	--	--

**Modul 2:    Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 8**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<b>2.1 Strategisches Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementebenen</li> <li>• Abgrenzung von strategischer und operativer Planung und Steuerung</li> <li>• Zielfelder für strategisches Management im kommunalen Bereich</li> <li>• Instrumente strategischen Managements</li> <li>• Risikomanagement auf der strategischen Ebene</li> </ul>	Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Ebenen des Managements</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>	1
<b>2.2 Operative Planung und Steuerung und Kontrolle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operative Planung und Steuerung auf der Grundlage der strategischen Vorgaben</li> <li>• Risikomanagement auf der operativen Ebene</li> <li>• Instrumente der operativen Planung und Steuerung, z.B. Soll-Ist-Vergleiche (Abweichungsanalysen), Benchmarking, BSC</li> </ul>	Die Teilnehmenden <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> </ul>	2

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorische und fachliche Implementierung von Controllingelementen</li> <li>• Instrumente des operativen Controllings</li> <li>• Berichtswesen</li> <li>• Produktziele beschreiben und durch geeignete Kennzahlen messbar machen</li> <li>• Verknüpfung von Leistungs- und Ressourcenplanung im Rahmen der Budgetierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulieren für ihren Tätigkeitsbereich die Anforderungen an das Berichtswesen und an das Führungsinformationssystem</li> </ul>	
<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>• Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Basis von Investitionsentscheidungen</li> <li>• Analyse der Daten der Haushaltsbewirtschaftung</li> <li>• Vorbereitende Jahresabschlussarbeiten: Mittelübertragungen und Rückstellungen</li> <li>• Der Haushaltsausgleich im NKF</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> <li>• kennen die Systematik des Haushaltsausgleichs, Haushaltssicherung, vorläufige Haushaltsführung sowie aktuelle gesetzliche Entwicklungen</li> <li>• kennen die Stellschrauben der Wirtschaftlichkeitsanalyse</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
<p><b>2.5 Rechtliche und steuerliche Herausforderungen bei kommunalen Betrieben und Beteiligungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere rechtliche und finanzwirtschaftliche Regelung der jeweiligen Unternehmensform</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertiefen ihre Kenntnisse zu den rechtlichen Aspekten der Muttergesellschaft bei wirtschaftlicher Betätigung sowie in öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Organisationsformen (i.V.m. MQ 1.5)</li> </ul>	1

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaufmännische Gesetzgebungen: HGB, UstG; KStG</li> <li>• Besonderheiten der Rechnungslegung</li> <li>• Steuerliche Optimierungen durch Querverbundmodelle</li> <li>• Entscheidungskriterien für Outsourcing und Rekommunalisierung</li> <li>• Steuerliche Herausforderung gem. § 2b UstG für die Muttergesellschaft</li> <li>• Beteiligungsrichtlinien / Public Corporate Governance Kodex (PCGK)</li> <li>• Beteiligungsteuerung</li> <li>• Beteiligungsbericht der Muttergesellschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die aktuellen steuerrechtlichen Regelungen, die kommunales Handeln maßgeblich auch in anderen Unternehmensformen beeinflussen und können in diesem Zusammenhang steuerpflichtige Sachverhalte der Muttergesellschaft erkennen und beurteilen</li> <li>• kennen Entscheidungskriterien für die Erfüllung kommunaler Aufgaben in unterschiedlichen Unternehmensformen</li> <li>• kennen die Instrumente des Beteiligungsmanagements</li> <li>• kennen den Zweck von Governance-Regeln und wissen um die Notwendigkeit, Gemeinwohl und Wirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen</li> </ul>	
---	--	--

**Modul 3: Persönliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 12**

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.</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</li> </ul>	<p>3</p>

<p>dezentrale Arbeit), demotivierende Faktoren erkennen und bearbeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemischte Teams führen (Unterschiede in Geschlecht, Alter und Nationalität)</li> <li>• Teamkompetenz als Erfolgsfaktor</li> <li>• Digitale Führungskompetenz</li> </ul>	<p>Mitarbeitenden kritisch reflektieren und situationsangemessen auf ihre Kommunikationspartnerinnen und -partner einwirken</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeitender erkennen, können fördern und motivieren, auch unter Berücksichtigung sich stetig verändernder Werte und Einstellungen</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 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>• Selbstmanagementmethoden als Vorbild und zur Verbesserung der eigenen Führungsaufgabe nutzen (aufnehmen)</li> <li>• Organisation des eigenen Arbeitsplatzes analysieren und verbessern</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Arbeitstechniken zum effektiven und effizienten Zeit- und Selbstmanagement in der Führung von Mitarbeitenden (aufnehmen)</li> <li>• kennen die Grundlagen einer effektiven Arbeitsorganisation und wie Sie diese Arbeitstechniken zielgerichtet an Ihrem Arbeitsplatz anwenden können</li> </ul>	1

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des eigenen Arbeitsstils, insbesondere bezogen auf die Führungsrolle</li> <li>• Zeitdiebe bei sich und anderen erkennen und beseitigen (aufnehmen)</li> <li>• Möglichkeiten und Grenzen digitaler Organisationshilfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beherrschen individuelle Methoden und Techniken für eine konsequente Umsetzung am eigenen Arbeitsplatz (aufnehmen)</li> <li>• reflektieren das eigene Zeitmanagement und Arbeitsverhalten auch in Bezug auf Ihre langfristige Life Balance und Leistungsfähigkeit</li> <li>• kennen Möglichkeiten und Grenzen und lernen digitale Hilfsmittel einzusetzen, z.B. Apps und Organisationshilfen</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>• können Informationen (z.B. für den Umgang mit Politik und Medien) aussagekräftig und empfängerorientiert aufbereiten und präsentieren</li> <li>• kennen die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer wirkungsvollen Präsentation</li> <li>• reflektieren das eigene Präsentations-/ Vortragsverhalten</li> <li>• können mit Störungen von und während der Präsentation umgehen</li> </ul>	2
<p><b>3.5 Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen der Führungskraft als Besprechungs- und Verhandlungsleitung</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 Rahmen einer Besprechung / Verhandlung</li> <li>• Moderationstechniken einschl. digitaler Methoden (z.B. Videokonferenzen, Telefonkonferenzen)</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Ihre Rolle als Besprechungs- / Verhandlungsleitung</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> <li>• beherrschen Techniken und Strategien der Kommunikation mit</li> </ul>	2

	<p>Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürger</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können Besprechungen leiten</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>• <b>Zusammenhang von Führung und Gesundheit der Mitarbeitenden</b></li> <li>• <b>Die Führungskraft als Vorbild</b></li> <li>• <b>Burnout: Grundlagen, Stufen und Gesprächsführung mit Betroffenen im Führungsalltag</b></li> <li>• <b>Handlungsfelder gesunder Führung: Selbstregulation, Wertschätzung, Transparenz, Kommunikation; Einbeziehung und Salutogenese</b></li> <li>• <b>Gesunde Bewältigung zukünftiger Herausforderungen: Demografischer Wandel, Psychische Erkrankungen / Labilität</b></li> <li>• <b>Gesunde Rückkehrbegleitung erkrankter Beschäftigter</b></li> <li>• <b>Gesund bleiben in schwierigen Führungssituationen</b></li> <li>• <b>Stärkung der psychischen Widerstandskraft (Resilienz)</b></li> <li>• <b>Entspannungs-, Stress- und Energiemanagement im Führungsalltag</b></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>○ Gesundes Selbst- und Mitarbeitendenmanagement</li> <li>○ Gesundheit / Krankheit und die angemessene Wahrnehmung der Vorbildfunktion als Führungskraft</li> <li>○ (eigenes) Stressmanagement (erkennen, reflektieren und bearbeiten von Stressoren für Führungskräfte und Mitarbeitenden)</li> </ul> </li> <li>• erhalten einen Überblick über die Einflussmöglichkeiten und Grenzen 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 und stärkend einwirken können</li> </ul>	2

**Modul 4: Organisatorische Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage:11**

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> </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 Widerstands</li> </ul>	2

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgreiche Kommunikation und Partizipation in Veränderungsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können lösungs- und zielorientierte Kommunikationsprozesse gestalten, um Veränderungen erfolgreich und effizient umzusetzen</li> </ul>	
<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 im agilen und digitalen Umfeld, Veränderung der Verwaltungskultur und der Denkweisen</li> <li>• Möglichkeiten für den Einsatz von KI</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>	2
<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 selbstständig 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 Personalmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen</li> <li>• Bedeutungen von Anforderungsprofilen</li> <li>• Personalauswahlverfahren gestalten</li> <li>• Gestaltung des Auswahlprozesses</li> <li>• Personal binden</li> <li>• Personal fördern und entwickeln, Kompetenzen erkennen, Lern- und Entwicklungschancen offerieren</li> <li>• Lernprozesse steuern und bewerten</li> <li>• Demografieorientierte Personalarbeit, mit Vielfalt im Team umgehen</li> <li>• Beurteilung durchführen</li> <li>• Ausscheiden von Mitarbeitenden begleiten</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>• kennen Qualitätskriterien sowie Erfolgsfaktoren einer systematischen Personalentwicklung und können den Transfer im Sinner einer nachhaltigen Personalentwicklung sichern</li> <li>• kennen Bedeutung und Nutzen von Anforderungsprofilen und können diese systematisch und rechtssicher entwickeln</li> <li>• können für die Implementierung eines rechtssicheren Auswahlverfahrens sorgen</li> <li>• können den Auswahlprozess gestalten und Methoden, wie z.B. AC-Elemente und Fragetechniken anwenden</li> </ul>	2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Grundlagen der Personalbindung und können Konzepte für eine systematische Personalbindung entwickeln</li> <li>• kennen Kompetenzmodelle, können diese anwenden und kennen ausgewählte PE-Instrumente</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>• kennen Grundlagen der Beurteilung und können diese systematisch anwenden</li> <li>• kennen Prozesse zur Begleitung der Trennung von Mitarbeitenden und können diese im Einzelfall anwenden und gestalten</li> </ul>	
<b>4.5 Projektmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplanung</li> <li>• Projektorganisation</li> <li>• IT-gestütztes Projektmanagement</li> <li>• Agiles Projektmanagement</li> </ul>	Die Teilnehmenden <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</li> </ul>	2
<b>4.6 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> <li>• Digitale Möglichkeiten Wissen zu sichern (z.B. Software zur Abbildung von Arbeitsprozessen, Wiki)</li> </ul>	Die Teilnehmenden <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>	1
<b>4.7 Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele, Strategien und moderne Ansätze</li> <li>• Analyse-Instrumente</li> <li>• Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit;</li> </ul>	Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Grundlagen und gesetzlichen Rahmenbedingungen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements</li> </ul>	1

<p>Auswirkungen von Mobbing, Stress, Burn-out, Sucht, Work-Life-Balance etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration von gesundheitsfördernden Maßnahmen in bestehende Systeme</li> <li>• Förderung von Gesundheit und Motivation durch wertschätzenden Umgang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• können Strategien entwickeln und Ziele für das Gesundheitsmanagement ableiten</li> <li>• erhalten einen Überblick über Analyseinstrumente eines betrieblichen Gesundheitsmanagements wie z.B. Fehlzeitenstatistik, Mitarbeitendenbefragungen, Gesundheitszirkel, Gefährdungsbeurteilungen, Arbeitssituationsanalysen</li> <li>• kennen Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit und entwickeln ein Verständnis dafür, welche Faktoren (z.B. Aufgabenklarheit, Strukturen, Umgang mit Veränderungsprozessen) und welches (Führungs-)Verhalten in einer Organisation gesundheitsfördernd oder gesundheitsbelastend sein können</li> <li>• kennen die besonderen Probleme der Arbeit im digitalen Kontext</li> <li>• können gesundheitsfördernde Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention benennen, anwenden und evaluieren</li> <li>• kennen die Bedeutung von wertschätzendem Verhalten für die Gesundheit und können diese anwenden</li> </ul>	
--	---	--