Bayerische Akademie
für Verwaltungs-Management

Entdecke die Möglichkeiten

Programm 2024

Die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management ist seit August 2011 erfolgreich testiert.

Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)

Qualitätstestiert bis 15.08.2027

Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management

Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH
Ridlerstraße 75
80339 München

Telefon: (089) 21 26 74 79 - 0
Fax: (089) 21 26 74 79 - 77
info@verwaltungs-management.de
www.verwaltungs-management.de

Einfach einscannen und direkt zur Website wechseln.

Entdecke die Möglichkeiten

Roswitha Pfeiffer und Dr. Jürgen Busse

Liebe Führungskräfte, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Verwaltungen,

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist“ – Henry Ford muss es wissen, denn er ist als Innovationsgenie in die Geschichte des 20. Jahrhunderts eingegangen. Heute, im Angesicht einer immer schnelleren Transformation unserer Arbeitswelt, können wir uns Stillstand noch weniger leisten als zu Fords Lebzeiten. Wir müssen die Chancen, die sich uns durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz bieten, beherzt beim Schopf packen. Insbesondere in den Verwaltungen landauf, landab benötigen wir einen Dreiklang aus Veränderungswillen, Veränderungsgeschwindigkeit und nachhaltigem Changemanagement.

Mit Weitblick gilt es, die hohe Qualität der Verwaltungsarbeit zu erhalten und gleichzeitig jene Dynamik zu erzeugen, durch die Neues möglich wird.

In den letzten Jahren nehmen wir verstärkt wahr, dass die vielen Krisen unserer Zeit Ängste und große Unsicherheiten bei unseren Bürgerinnen und Bürgern erzeugen. Hier ist es Aufgabe der Verwaltungen ein sicherer Hafen und verlässlicher Ruhepol unserer Gesellschaft zu sein.

Die gute Nachricht dazu lautet: Vieles von dem, was für einen solchen Balanceakt notwendig ist, kann man lernen. In der Regel können die Bayerischen Verwaltungen mit dem Beratungs- und Qualifizierungsangebot der Bayerischen Akademie ihr Bewusstsein erweitern und neue Perspektiven entwickeln. Wir bieten zudem umsetzbare Konzepte auf der Handlungsebene an. Die Bayerische Akademie steht Ihnen mit Rat und Tat zur Seite, damit Sie Ihre Vorhaben vor Ort umsetzen können.

Die Bayerische Akademie ist die Begleiterin und Ratgeberin für alle, die wie Henry Ford nicht bleiben wollen, was sie schon immer sind.

Wir wünschen Ihnen und Ihrem Team, dass Sie alle Kolleginnen und Kollegen vom Wert sinnvoller Veränderungen überzeugen können.

Unser neues Jahresprogramm ist ein moderner Werkzeugkasten für alle Bayerischen Verwaltungen. Viel Vergnügen bei der Lektüre und auf bald bei der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management.

Roswitha Pfeiffer
Geschäftsführerin BAV
Stellvertretender Vorstand BVS

Dr. Jürgen Busse
Geschäftsführer BAV

Tagungen und Kongresse

Tagungen – Programmvorschau 2023 und 2024 7

Bürgermeisterinnen und Bürgermeister

Kommunale Seminare 10
Coaching für Bürgermeisterinnen und Bürgermeister 11
Ratsklausuren 12
Kompaktes Wissen per Klick 13

Maßgeschneiderte Qualifizierung

Unsere Qualifizierungsleistungen im Überblick 14
Qualifizierungsoffensive I der Bayerischen Staatsregierung 15
Nachwuchsführungskräfte 16
Lessons Learned – Die ersten 100 Tage als Führungskraft 17
Führungswerkstatt 18
Digitale Impulse zur Inhouse-Führungswerkstatt 19
Führungswerkstatt digital 20
Mensch trifft Maschine 21
Über Führung reden 22
Führungsleitlinien 23
Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz 24
• Umgang mit Vielfalt, Generationen und unterschiedlichen Lebens- und Arbeitskonzepten
• Vom Kollegen zur Führungskraft
• Führung von hybriden Teams
• Gesundheitsorientierte Führung – Die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden gesund gestalten
• TopSharing: Geteilte Führungsarbeit – Innovative Arbeitszeitmodelle erfolgreich in der Praxis einsetzen
Zukunfts-Lab 27
Innovative Verwaltung 28
• Agiles Management
• Changemanagement
• Projektmanagement
• Prozessmanagement
Entwicklung von systematischen Auswahlverfahren 30
Personalentwicklung als Zukunftsaufgabe 31
Leistungsorientierte Bezahlung 32
Mitarbeiter-Jahresgespräch 33
Coaching für Führungs- und Fachkräfte 34
Gemeinsam Lösungen erarbeiten 35
Konfliktklärung und Deeskalation 36
Mediation 37
Schwierige Gespräche souverän meistern 38
Wertschätzend und zielgerichtet kommunizieren 39
Informationen adressatengerecht weitergeben 40
Kommunikationskultur – digital 41
Sinn stiften und Zuversicht fördern 42
Effizienter Umgang mit Zeit- und Personalkapazitäten 43
Teamentwicklung 44
• Ein Tag fürs Team
• Indoor-Team-Parcour
• Team-Workshops
• Neue Motivation fürs Team
Gesundheit 46
• Gesunde Selbstführung
• Resilienztraining
• 10-Minuten-Kurzurlaub am Arbeitsplatz
• Digitale Achtsamkeit – Strategien gegen die digitale Erschöpfung
Wissen nutzen und sichern 48
Espresso-Seminare 49

Beratung und Organisationsentwicklung

Unsere Beratungsleistungen im Überblick	50
Organisationsuntersuchung – Rathaus	51
Organisationsuntersuchung – Landratsamt	52
Organisationsuntersuchung – Baubetriebshof	53
Organisationsuntersuchung – Kindertageseinrichtungen	54
Organisationsuntersuchung – Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	55
Organisationsentwicklung	56
Bäder-Workshop	57
Leitbildentwicklung für die Verwaltung	58
Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität	59
Personalbedarfsermittlung	60
Unterstützung für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger	61
Mitarbeiterbefragung – Durchführung	62
Mitarbeiterbefragung – Umsetzung der Ergebnisse	63
Stellenbewertung	64
3@1-expert – Die Webanwendung für digitale Stellenbewertungen	65
Bürgerbeteiligung	66
Moderation	67
Digitalisierung	68
Prozessoptimierung	69
Ihr Weg zur effizienten Gebührenkalkulation	70
Haushaltskonsolidierung und Finanzplanung	71

Unser Team	72
Die Entwicklungsprofis für Führung und Organisation in Bayern	74
Angebote der BVS – Personal und Führung	75
Allgemeine Geschäftsbedingungen	76
Index	78
Impressum	79

Tagungen

Programmvorschau 2023 und 2024

© iStock.com/pidloe

Tagungstermine 2023

11. - 12.10.2023	Bayerische Datenschutztage	Augsburg / HYBRID
24.10.2023	Digitale Fachtagung für Hochschulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen – Eingruppierung, Urlaub und Befristungsrecht	DIGITAL
14. - 15.11.2023	Fachtagung für Personalmanagement	Straubing
06. - 07.12.2023	Fachtagung für kommunales Gebäudemanagement	Augsburg / HYBRID

Tagungen und Kongresse – Wir treffen uns ...

Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH

Ridlerstraße 75
80339 München

Ihre Ansprechpartnerinnen:

Gertraud Kast
Vera Lang
Christa Parringer
Sabine Schmoranzer

(089) 21 26 74 79 - 0
tagungen@verwaltungs-management.de
www.verwaltungs-management.de

registrieren und online anmelden!

Gleich registrieren und online anmelden!
www.verwaltungs-management.de/login

Tagungen

Programmvorschau 2023 und 2024

Tagungstermine 2024

23. - 24.01.2024	**Praxisforum VERGABE aktuell**	Augsburg / HYBRID
06. - 07.02.2024	**Fachtagung für Personalrätinnen und Personalräte**	Bad Windsheim
21. - 22.02.2024	**Dienstrechtlicher Kongress I**	Amberg / HYBRID
27.02.2024	**Fachtagung für Compliance und Korruptionsprävention**	DIGITAL
12. - 13.03.2024	**Fachtagung Besteuerung der öffentlichen Hand (Termin 1)**	Augsburg / HYBRID
19. - 20.03.2024	**Fachtagung für kommunales Haushalts- und Finanzwesen**	Amberg / HYBRID
17. - 18.04.2024	**Fachtagung für Geschäfts- und Amtsleiter/-innen bayerischer Kommunen**	Gunzenhausen / HYBRID
24. - 25.04.2024	**Fachtagung für Sekretariat und Assistenz (Termin 1)**	Bayreuth
13. - 14.05.2024	**Fachtagung für kommunale Baubetriebshöfe**	Herrsching
04. - 05.06.2024	**Fachtagung für Sekretariat und Assistenz (Termin 2)**	Herrsching
12. - 13.06.2024	**Dienstrechtlicher Kongress II**	Augsburg

© iStock.com/pidizoe

Tagungstermine 2024

19. - 20.06.2024	**Fachtagung Besteuerung der öffentlichen Hand (Termin 2)**	Straubing
26. - 27.06.2024	**Fachtagung für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**	Bad Windsheim
09.07.2024	**Praxistag für Bauhofleiterinnen und Bauhofleiter**	Neumarkt in der Oberpfalz
16. - 17.07.2024	**Tag des Sicherheitsrechts**	Augsburg / HYBRID
24. - 25.09.2024	**27. Gunzenhausener IuK-Tage**	Gunzenhausen / HYBRID
15. - 16.10.2024	**Bayerische Datenschutztage**	Amberg / HYBRID

Das aktuelle Tagungsprogramm steht ca. 10 Wochen vor der Veranstaltung auf unserer Internetseite zum Download zur Verfügung. Terminänderungen von Veranstaltungen und neue Veranstaltungsthemen finden Sie ebenfalls auf unserer Homepage: *www.verwaltungs-management.de/angebote/tagungen*

auch DIGITAL

Kommunale Seminare

© Hans und Christa Ede – stock.adobe.com

Die Mitarbeitenden in den bayerischen Kommunen sind gefordert, täglich die Gesetzesflut zu bewältigen und in der Praxis umzusetzen.
Die Bayerische Akademie wird auch im Jahr 2024 **den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern sowie den kommunalen Fachkräften in Seminaren und digitalen Veranstaltungen das notwendige Handwerkszeug vermitteln,** um fachliche Fragen sicher zu lösen und souverän im kommunalen Bereich zu agieren.
Unsere Seminare werden von ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus den Ministerien, den kommunalen Spitzenverbänden sowie Praktikerinnen und Praktikern vor Ort betreut.

Die Themen 2024 sind unter anderem:
- Wie kommen Kommunen zu Geld?
- Haftungsfragen für Rathauschefinnen und Rathauschefs sowie Führungskräfte
- Führung und Teamarbeit im Rathaus
- Rhetorik und Diskussionstraining
- Planungsrechtliche Vorgaben für Bauvorhaben im Innenbereich und Außenbereich sowie die neue Bauordnung
- Planung und Umsetzung von Bauprojekten in der Gemeinde mit Vergabeverfahren
- Gemeindeentwicklung und Baulandmodelle mit städtebaulichen Verträgen
- Neues Baurecht für Windenergie und Freiflächenphotovoltaik
- Umweltschutz in der Bauleitplanung

Beachten Sie auch unsere Lernvideos zu Themen wie Bau- oder Kommunalrecht (S. 13).

Auch zu buchen als:
Inhouse-Seminare

Gerne beraten Sie

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Dr. Jürgen Busse
(089) 21 26 74 79 - 28
busse@verwaltungs-management.de

Christine Feller
(089) 21 26 74 79 - 32
feller@verwaltungs-management.de

auch DIGITAL

© gedzun – stock.adobe.com

Coaching für Bürgermeisterinnen und Bürgermeister

Von Rathauschefinnen und Rathauschefs wird erwartet, dass sie zu allen Fragen in ihrer Gemeinde kompetent Auskunft geben können. Zugleich sollen sie Vorbild für die Verwaltung sein, souverän im Gemeinderat moderieren und als Ansprechperson für die Bürgerschaft sieben Tage die Woche zur Verfügung stehen.
Es ist unerlässlich, sich hierauf gut vorzubereiten und es ist zwingend notwendig, entsprechende Fortbildungsangebote wahrzunehmen.

Die Bayerische Akademie bietet hierzu Einzelcoachings als Unterstützung an.

Unsere Coachingangebote umfassen:
- Standortbestimmung, Hilfe bei der Lösungssuche und Entscheidungsfindung
- Erweiterung der persönlichen Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten
- Umgang mit Konflikten und Krisensituationen
- Gezieltes Training zum Erwerb von Spezialwissen und Kompetenzen
- Gestaltung von Innovations-, Führungs- und Kommunikationskultur in der kommunalen Verwaltung
- Richtiger Umgang mit der Bürgerschaft
- Rhetorik und Medientraining, Stimm- und Präsenzcoaching

Coaching ist ein professionelles Beratungsinstrument und ein Angebot für Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, an die hohe Anforderungen gestellt werden. Es bietet Raum für eine gezielte Reflexion, um das eigene Handeln zu hinterfragen und neu auszurichten.

Gerne beraten Sie

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Dr. Jürgen Busse
(089) 21 26 74 79 - 28
busse@verwaltungs-management.de

Ratsklausuren

Seminare, fachliche Inputs und Moderationen

Um eine effektive und erfolgreiche Ratsklausur durchzuführen, kann es hilfreich sein, sich externe Unterstützung zu holen. Ob eine **professionelle Moderation, frische Impulse durch fachliche Informationen oder Seminare zu Rechtsthemen** – mit unseren Expertinnen und Experten, erfahrenen Moderatorinnen und Moderatoren sowie juristischen Profis geben wir Ihnen gerne eine Hilfestellung für **effektives kommunalpolitisches Handeln.**

Mögliche Themen für eine Ratsklausur:
- Rechte und Pflichten des Gemeinderats
- Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb des Rats und mit der Verwaltung
- Grundlagen des Kommunalrechts
- Aspekte der Gemeindeentwicklung
- Baurecht
- Kommunalfinanzen
- Aktuelle Konfliktthemen

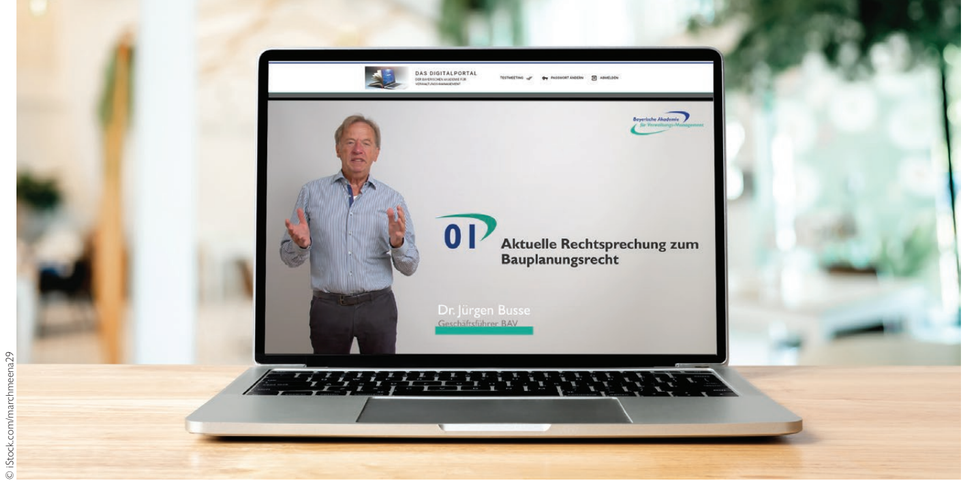
Siehe auch Moderation (S. 67)

© Matej Kastelic/Shutterstock.com

Gerne beraten Sie

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Dr. Jürgen Busse
(089) 21 26 74 79 - 28
busse@verwaltungs-management.de



© iStock.com/marchmeena29

Kompaktes Wissen per Klick

Lernvideos

Gerne beraten Sie

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Mit unseren Video-Seminaren bieten wir Ihnen die Möglichkeit, sich zu verschiedenen Themen effizient und flexibel schulen zu lassen.

Nutzen Sie unsere Angebote:
- **Für Ratsklausuren und Verwaltungen** mit Fachthemen wie
  - Baurecht
  - Grundlagen des Kommunalrechts
- **Zur persönlichen Weiterbildung mit Führungsthemen** wie Feedback geben & nehmen, Zeit- & Selbstmanagement, Lateral führen etc.

Zu den Rechtsthemen erhalten Sie ergänzend eine umfassende Broschüre mit Grundwissen zum Nachschlagen.

Je nach Personenanzahl bieten wir gestaffelte Lizenzzugänge an.
Alle Videos können auch mit einem anschließenden digitalen oder Präsenz-Seminar kombiniert werden.

Detailliertere Informationen sowie einen ersten Blick in die Videos finden Sie auf unserer Homepage.

© iStock.com/scyther5

Unsere Qualifizierungsleistungen im Überblick

Unser Motto: Die Identifikation mit der Behörde ist wesentlich für die Mitarbeiterbindung und für deren Motivation. Eine positive und wertschätzende Kultur sowie eine transparente Kommunikation erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sich Ihre Mitarbeitenden mit der Organisation verbunden fühlen.

Das Qualifizierungsangebot der Akademie konzentriert sich auf die gezielte Führungs- und Nachwuchskräfteentwicklung. Alle Maßnahmen werden vor Ort durchgeführt, einige können alternativ auch digital gebucht werden. Die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung kennen wir aus langjähriger Erfahrung. Das versetzt uns in die Lage, passende Angebote für Führungskräfte und Mitarbeitende zu entwickeln und zum Erfolg zu führen.

Im Fokus aller Qualifizierungsangebote steht:

- Mitarbeiterbindung fördern und festigen
- Die Zusammenarbeit im Team verbessern
- Führungspersönlichkeit und -kompetenzen stärken
- Die besten Talente erkennen, fördern und halten
- Die Unterschiedlichkeit aller aktiv nutzen

Mit unseren Qualifizierungsangeboten arbeiten wir vorwiegend für Landkreise, Städte und Gemeinden, Ministerien und nachgeordnete Behörden in Bayern. Zu unseren Kunden zählen auch kirchliche Organisationen.

Qualifizierungsoffensive I der Bayerischen Staatsregierung

Die Ansprüche und Herausforderungen an unsere Führungskräfte steigen täglich. Es wird von ihnen erwartet, dass sie nicht nur ihre Aufgabenbereiche souverän managen und ihre Führungs-, Fach- und Sozialkompetenz stetig weiterentwickeln, sondern auch, dass sie die strategischen Ziele und Finanzen im Auge behalten und gleichzeitig auf ihren persönlichen Energiehaushalt achten und fit für ihre Aufgabe sind.

Mit der Qualifizierungsoffensive I bietet die Bayerische Staatsregierung den Kolleginnen und Kollegen aus der mittleren Führungsebene die Möglichkeit, sich in ihrem Führungshandeln weiter zu professionalisieren. Die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management hat zusammen mit den Fortbildungsreferentinnen und -referenten der Ministerien das Führungskolleg I, II und III im Rahmen der Qualifizierungsoffensive I gestaltet und kontinuierlich weiterentwickelt.

Die Teilnehmenden erhalten einen aktuellen Einblick in Führungs- und Managementaufgaben. Dabei ist die Ausbildung konsequent ressortübergreifend konzipiert, die Teilnehmenden bleiben während des Führungskollegs in festen Gruppen zusammen. Ein gewinnbringender interdisziplinärer Austausch innerhalb der Bayerischen Staatsregierung wird gewährleistet.

Weitere Informationen zur Qualifizierungsoffensive I können auch über die Fortbildungsreferentinnen und -referenten der Ministerien eingeholt werden.

Gerne beraten Sie

Jennifer Graf-Kairies
(089) 21 26 74 79 - 11
graf-kairies@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Roswitha Pfeiffer
(089) 21 26 74 79 - 15
pfeiffer@verwaltungs-management.de

Kathrin Bauer
(089) 21 26 74 79 - 35
ka.bauer@verwaltungs-management.de

© peterschreiber.media – stock.adobe.com

Nachwuchsführungskräfte

Künftige Führungskräfte finden und deren Potenziale fördern

Für viele Verwaltungen wird es Zeit, Nachwuchskräfte für künftige Führungsfunktionen auszuwählen und zu fördern. Deshalb muss ein klarer Blick auf das Potenzial der Kandidatinnen und Kandidaten geworfen werden, denn nicht immer ist die beste Fachkraft auch die beste Führungskraft.

Die Akademie bietet hier folgende Unterstützungsmöglichkeiten als individuell buchbare Bausteine an:

Führungspotenzial-Analyse

Bei der Auswahl von Mitarbeitenden für eine künftige Führungsposition stellt die Prognose des zukünftigen Führungsverhaltens eine besondere Herausforderung dar. Gemeinsam mit Führungskräften aus Ihrem Hause erarbeiten wir Grundlagen für eine tragfähige Einschätzung, damit Sie eine bestmögliche Besetzungsentscheidung treffen können.

Führungswerkstatt für den Führungsnachwuchs

Stehen Ihre Nachwuchskräfte fest, ist die Junior-Führungswerkstatt die richtige Maßnahme für deren weitere Entwicklung. Ihre „jungen Führungskräfte“ werden sich dabei mit der Rolle, der Aufgabe und der Verantwortung einer Führungskraft vertraut machen. Ihr Führungspotenzial wird gestärkt und eine klare, wertschätzende Führungskultur vermittelt.

Mit diesen Bausteinen können Sie
- Potenzialkandidatinnen und -kandidaten finden und systematisch fördern
- Eine vorausschauende und gezielte Nachfolgeplanung unterstützen
- Systematische Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen anstoßen

© Firn – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Roswitha Pfeiffer
(089) 21 26 74 79 - 15
pfeiffer@verwaltungs-management.de

© Yanlev – stock.adobe.com

Zu buchen als:
Workshop, Coaching

Gerne beraten Sie

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Lessons Learned – Die ersten 100 Tage als Führungskraft

Für einen erfolgreichen Führungseinstieg (Reflexion und Klärung)

Für eine erfolgreiche Zukunft als Führungskraft sind die ersten 100 Tage besonders entscheidend. Der erste Eindruck im neuen Team und bei den neuen Vorgesetzten prägt die weitere Zusammenarbeit und die Anerkennung der neuen Führungskraft. Es warten viele Herausforderungen auf neue Führungskräfte, die nicht immer einfach zu bewältigen sind.

Wir unterstützen Ihre Führungskräfte dabei, sich in die Rolle als Vorgesetzte einzufinden und die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen auf Führungsebene und der nächsthöheren Führungsebene erfolgreich zu gestalten. Die Inhalte des Seminars werden in direkter Absprache mit Ihnen konzipiert und können folgende Themen enthalten:

- „Mein Bild“ von Führung
- Anfangssituation als Führungskraft
- Reflexion des eigenen Führungsverständnisses
- Vom Kollegen/ von der Kollegin zur Führungskraft
- Kennenlernen und Anwendung erster Führungstools
- Kritische Erfolgsfaktoren für einen guten Einstieg
- Potenzielle Stolpersteine zu Beginn

© Khwanchai – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Führungswerkstatt

Programm für junge und erfahrene Führungskräfte

Die Führungswerkstatt ist ein modulares Programm zur kontinuierlichen und gemeinsamen Weiterentwicklung Ihrer Führungskräfte. Diese Maßnahme ist sowohl für junge als auch für erfahrene Führungskräfte hervorragend geeignet. Die Teilnehmenden beschäftigen sich intensiv mit der eigenen Führungsverantwortung und -rolle, unterschiedlichen Führungsstilen und den konkret anstehenden Führungsaufgaben.

Beispiele für Themen, die in einer Führungswerkstatt behandelt werden können:

- Die Rolle als Führungskraft in der eigenen Organisation
- Schwierige Führungssituationen und Konflikte klären
- Führen auf Distanz
- Fördern und Motivieren von Mitarbeitenden und Teams
- Mitarbeitergespräche führen und Feedback geben
- Veränderungsprozesse gestalten und umsetzen
- Führungsgrundsätze erarbeiten
- Führungskräfte führen

Bei Bedarf kann die Führungswerkstatt auch durch Maßnahmen zur Teamentwicklung, Coaching, Mentorenprogramme oder eine ebenenübergreifende Führungskonferenz ergänzt werden.

Unsere Führungswerkstatt ist seit vielen Jahren erfolgreich als kontinuierliche Fortbildungsmaßnahme in der öffentlichen Verwaltung etabliert. Wir stellen Ihnen das Programm persönlich vor und passen es individuell auf Ihre Ziele und Anforderungen an.

Digitale Impulse zur Inhouse-Führungswerkstatt

Online-Seminare

Die Führungswerkstatt lässt sich auch durch digitale Elemente, wie Fachvorträge oder Kurzseminare ergänzen.

Wir besprechen mit Ihnen im Vorfeld, welche Ergänzungsmöglichkeiten Ihre Ziele und Erwartungen an die Führungswerkstatt am besten erfüllen.

Mögliche Themen für Fachvorträge und Kurzseminare:

- Kommunalrecht
- Digitalisierung der Verwaltungsarbeit
- Zeit- und Selbstmanagement
- Digital Präsentieren und Überzeugen
- Führen auf Distanz

Sprechen Sie uns auch gerne für weitere Themen an.

© Girts – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Führungswerkstatt digital

Online-Training

Sind Sie auf der Suche nach einer kompakten Grundqualifizierung für Nachwuchsführungskräfte? Oder ist Ihre Verwaltung über viele Standorte verteilt und Sie möchten Ressourcen schonen?

Bei unserem Online-Training nutzt eine feste Lerngruppe die vielfältigen Möglichkeiten des gemeinsamen digitalen Lernens. Durch ein interaktives Miteinander entsteht auch im digitalen Umfeld ein gutes Teamgefühl.

Das Online-Training umfasst 7 Module mit einer Dauer von 2 bis 3 Stunden und wird in einem Zeitraum von 3 bis 6 Wochen durchgeführt. Je „Webinartag“ finden 2 Module statt, die durch Zusatzinformationen und Transferaufgaben begleitet werden. Die aktuellen Termine zur Führungswerkstatt digital finden Sie auf unserer Homepage.

Folgende Inhalte werden bearbeitet:

- Kommunikation – Das 1x1 des Führens
- Konflikte frühzeitig erkennen und lösen
- Führung und Motivation
- Führen in bewegten Zeiten
- Führen auf Distanz
- Gekonnte Selbstführung
- Kollegiale Fallberatung und Aufbau eines persönlichen Entwicklungsplans

© Kateryna – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

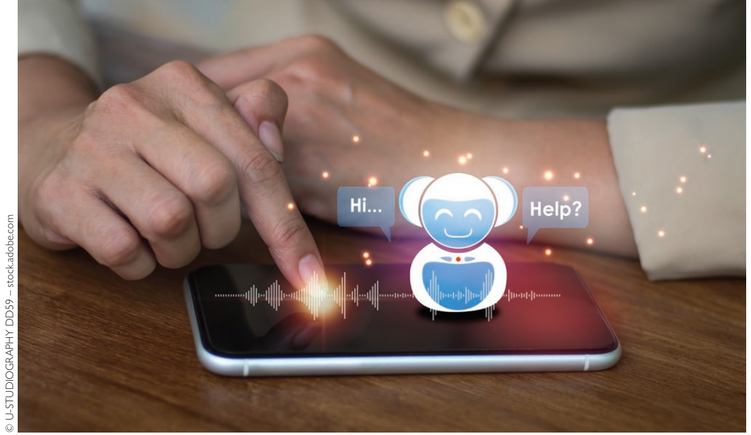
Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Roswitha Pfeiffer
(089) 21 26 74 79 - 15
pfeiffer@verwaltungs-management.de

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de



© U-STUDIOGRAPHY DD59 – stock.adobe.com

Mensch trifft Maschine

Kommunikation mit KI

Die Integration von KI in unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbereiche bringt neue kommunikative Herausforderungen auch für die Verwaltung mit sich. Diese Herausforderungen betreffen nicht nur die Interaktionen mit KI-Systemen selbst, sondern auch die Kommunikation über sie und ihre Implikationen.

Weil Technologien rasant voranschreiten, stehen Fach- und Führungskräfte vor der Herausforderung, ihre kommunikativen Kompetenzen neu zu definieren und anzupassen. KI-Systeme sind heute nicht mehr nur Hintergrundtechnologien, sondern treten jetzt als interaktive Akteure in den Vordergrund unserer Kommunikationsprozesse. Daher müssen wir lernen, sowohl mit diesen Systemen als auch über sie zu kommunizieren, wobei sowohl technisches Verständnis als auch zwischenmenschliche Fähigkeiten gefragt sind.

Unser Qualifizierungsangebot möchte diese Lücke schließen und bietet einen Inhouse-Workshop, der sowohl die technologischen Aspekte von KI als auch die Anforderungen an menschliche Kommunikation in einer von KI geprägten Welt berücksichtigt.

- **Technisches Verständnis:** Grundkenntnisse über Funktionsweise und Grenzen von KI-Systemen
- **Adaptive Kommunikation:** Anpassung des Kommunikationsstils an KI-Systeme
- **Ethikbewusstsein:** Bewusstsein über ethische und soziale Fragen von KI
- **Kritische Bewertung:** Beurteilung der Qualität und Zuverlässigkeit von KI-Informationen
- **Präzise Instruktion:** Klare Anweisungen an KI-Systeme für optimale Ergebnisse am Beispiel ChatGPT

Über Führung reden

Etablierung einer positiven Feedbackkultur

Kernaufgabe von Führungskräften ist es, Mitarbeitenden konstruktives Feedback zu geben, aber auch Rückmeldung zum eigenen Führungsverhalten einzufordern. Je konkreter und zeitnaher Feedback genutzt wird, umso höher ist die Chance, dass Stärken gestärkt werden und an Schwächen gearbeitet werden kann.

Es bieten sich verschiedene Verfahren und Methoden an, um Feedback im persönlichen Dialog oder als strukturelles Element der Personal- und Führungskräfteentwicklung zu fördern und umzusetzen.

- Einführung von klassischen **Feedbackmethoden** in z.B. Mitarbeitergesprächen, Leistungsbeurteilungen und Teambesprechungen
- **Führungsdialog** mit Abfrage von Selbstbild und Fremdbild zur Vorbereitung einer nachfolgenden Besprechung im Team zu hilfreichen Konsequenzen
- **360 Grad Feedback** zur Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven wie z.B. aus dem Blickwinkel der Mitarbeitenden, der Vorgesetzten, der Kolleginnen und Kollegen, der Teammitglieder oder Kunden
- Feedback im Rahmen von **Teamentwicklungen** zur Analyse des Ist- bzw. des Soll-Zustandes in der Teamarbeit und zur Begründung, Steuerung und Rückmeldung über geplante oder durchgeführte Interventionen im Rahmen einer Teamentwicklung

© iStock.com/OJO_Images

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Roswitha Pfeiffer
(089) 21 26 74 79 - 15
pfeiffer@verwaltungs-management.de

Führungsleitlinien

Für ein gutes Miteinander und eine gelebte Führungskultur

Führungsleitlinien bieten Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen. Sie sind die Basis für eine gemeinsam geschaffene und miteinander gelebte Führungskultur, denn durch die Ausrichtung an Führungsleitlinien entsteht Identität und Verlässlichkeit – das wirkt sich sowohl auf das Arbeitsklima als auch auf die Arbeitsleistung aus.

Führungsleitlinien fördern einen konstruktiven Kommunikationsstil im Haus, der von Offenheit und Vertrauen geprägt ist. Sie bilden eine Basis, um bei Konflikten objektiv, respektvoll und zielorientiert zu handeln.

Besonders wichtig für die Akzeptanz der Leitlinien ist, dass diese von den Führungskräften als für sie passend empfunden werden. Deshalb ist für den späteren Nutzen entscheidend, dass die Führungskräfte bei der Entwicklung von Führungsleitlinien aktiv einbezogen werden.

Mit unserem Workshop-Angebot entwickeln wir mit Ihren Führungskräften wirkungsvolle Führungsleitlinien und begleiten Sie dabei, diese in Ihrer Organisation mit Leben zu füllen.

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Roswitha Pfeiffer
(089) 21 26 74 79 - 15
pfeiffer@verwaltungs-management.de

© iStock.com/OJO_Images

© Djomas – stock.adobe.com

Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz

Angebote zu aktuellen Führungsthemen

Wir bieten Ihnen variantenreiche und maßgeschneiderte Seminare für Führungskräfte an. Nachfolgend eine kleine Auswahl.
Sprechen Sie uns an, damit wir Ihnen ein Angebot zu den für Sie relevanten Themen erstellen können.

Gerne beraten Sie

Jennifer Graf-Kairies
(089) 21 26 74 79 - 11
graf-kairies@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Umgang mit Vielfalt, Generationen und unterschiedlichen Lebens- und Arbeitskonzepten

Unsere Gesellschaft verändert sich grundlegend. Sie wird internationaler, heterogener, mediengeprägter und älter. **Dieser Wandel spiegelt sich auch in der Belegschaft wider. Die „Generation Y“ beispielsweise tickt anders als die Generation der „Baby-Boomer“. „Digital Natives“ gehen anders an Aufgaben heran als Menschen, die erst im Erwachsenalter mit der digitalen Realität in Berührung kamen.** Für die Führungskräfte ergeben sich daraus echte Herausforderungen wie z.B.:

- Entwicklung und Führung von altersgemischten Teams
- Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aller Mitarbeitenden im Team fördern
- Wertschätzender Wissens- und Wertetransfer von Generation zu Generation

Zu buchen als:
Vortrag, Workshop, Coaching

auch DIGITAL

Vom Kollegen zur Führungskraft

Mit **der Übernahme einer Führungsaufgabe** erweitern sich die gestellten Anforderungen. Neben den fachlichen Aufgaben rückt professionelles Führungshandeln in den Vordergrund. „Junge“ Führungskräfte lernen in bedarfsorientierter Art und Weise zentrale Führungs- und Leitungsaufgaben kennen, können wesentliche Führungsinstrumente anwenden und entwickeln ein Gespür für die neue Führungsrolle.

Führung von hybriden Teams

Dezentrale Standort- und Arbeitsstrukturen fordern Führungskräfte dazu auf, das Zusammenwirken in ihrem Verantwortungsbereich neu zu gestalten. **Viele Teams sind nicht mehr am selben Ort, sondern buchstäblich im Lande verstreut. Und trotzdem soll Teamgeist entstehen und die Zusammenarbeit vertrauensvoll und konfliktarm funktionieren. Das geht nicht von selbst!**

Auf uns können Sie dabei zählen. Wir schulen Ihre Führungskräfte und erarbeiten mit ihnen persönliche Umsetzungsmöglichkeiten.

Gesundheitsorientierte Führung

Die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden gesund gestalten

Der erhöhte Stress im Arbeitsalltag fordert von den Mitarbeitenden immer mehr Belastungsfähigkeit, geistige Flexibilität und Leistung. **Dieser Druck führt oft zu gesundheitlichen Problemen. Ein gesundheitsorientierter Führungsstil kann hier entgegenwirken.**
Auch der Gesetzgeber hat dies erkannt und fördert mittlerweile durch Vorgaben und Fortbildungszuschüsse die Gesundheitsprävention.

Themen und Inhalte:
- Psychische Gefährdungsbeurteilung
- Analyse der Situation im eigenen Führungsbereich: Führungsspanne, Krankenstand, Belastungsgrad (bei sich selbst und den Mitarbeitenden), Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit usw.
- Entlastende Faktoren im eigenen Führungsverhalten
- Möglichkeiten, „weiche“ Faktoren wie „Achtsamkeit“, „Wertschätzung“ und „konstruktive Kommunikation“ trotz hohem Arbeitsdruck aufrechtzuhalten

Ergänzungsseminar:
Gesunde Selbstführung
Die Basis gesunder Führung ist der gesunde Umgang mit sich selbst (S. 46)

© Djomas – stock.adobe.com

Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz

auch DIGITAL

Angebote zu aktuellen Führungsthemen

TopSharing: Geteilte Führungsarbeit

Innovative Arbeitszeitmodelle erfolgreich in der Praxis einsetzen

Immer mehr Menschen sind auf der Suche nach flexiblen Arbeitszeitmodellen, die ihnen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen. Frauen wünschen sich die Möglichkeit, ihre beruflichen Ambitionen auch nach der Geburt eines Kindes weiter verfolgen zu können. Männer haben den Wunsch, ihre Arbeitszeit temporär zu reduzieren, beispielsweise um sich während der Zeit der Familiengründung die Erziehungsarbeit zu teilen. Darüber hinaus gibt es noch weit mehr Gründe, die Arbeitszeit in einer bestimmten Lebensphase zu reduzieren, beispielsweise um Angehörige zu pflegen oder eine Fortbildung zu absolvieren. Arbeitgeber, die ihren Mitarbeitenden entgegenkommen und entsprechende Optionen anbieten, haben bessere Chancen, ihr Personal zu halten und neue Beschäftigte zu gewinnen.

Mögliche Themen:
- Führen in Teilzeit
- Individuelle Begleitung von TopSharing-Tandems und Führungskräften in Teilzeit
- Das gesunde Mischverhältnis aus Job und Familie

Zu buchen als:
Vortrag, Workshop, Coaching

Gerne beraten Sie

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Zukunfts-Lab

Strategische Personal- und Organisationsentwicklung ja – aber wann und wie?

Herausforderungen bietet die Zukunft genug. Konzepte, wie Fachkräftemangel, Digitalisierung usw. grundsätzlich zu bewältigen sind, gibt es ebenfalls. **Was aber passt zur eigenen Organisation und was ist mit den personellen und finanziellen Ressourcen zu stemmen?**

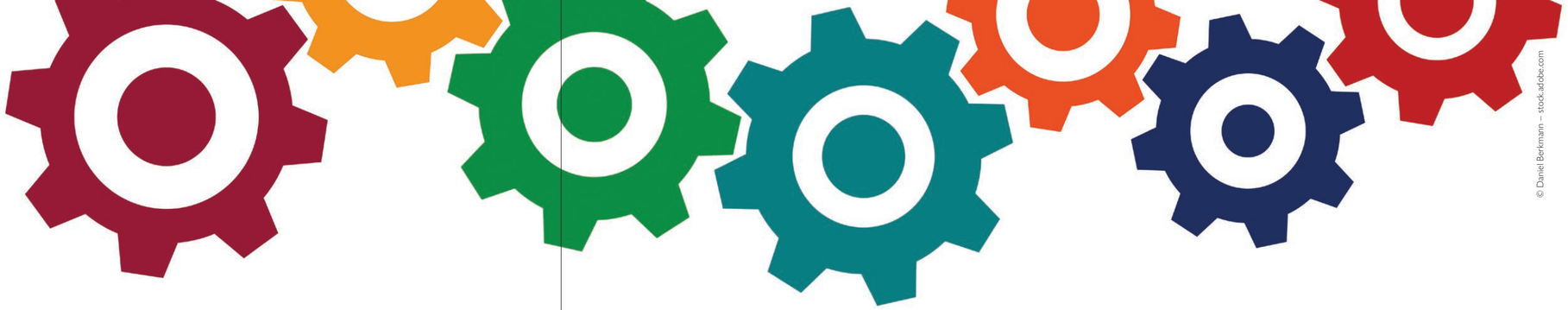
In einem Workshop gehen wir das Thema gemeinsam mit Ihnen an und klären:
- Was sind die wichtigsten Handlungsfelder für Sie?
- Welche Handlungsfelder bearbeiten Sie mit welcher Priorität?
- Welche Instrumente nutzen Sie bereits mit gutem Erfolg?
- Welche weiteren Instrumente möchten Sie etablieren?
- Welche Maßnahmen setzen Sie mit welcher Priorität um?
- Mit welchen Maßnahmen erreichen Sie „Quick Wins“?

© BillionPhotos.com – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de



© Daniel Berkmann – stock.adobe.com

Innovative Verwaltung

Vier Instrumente für Steuerung und Führung

auch DIGITAL

Mit unseren Inhouse-Seminaren unterstützen wir Sie dabei, **den eigenen Führungsbereich zukunftsweisend zu gestalten**.

Agiles Management

Erfolgreiche Veränderung beginnt im Management und ist zu konzipieren. **Agiles und zielorientiertes Handeln in Veränderungsprozessen** ist aktuell nicht ohne Grund in aller Munde, ob Politik, Verwaltung oder Unternehmen. Jeder will agil sein oder es werden. Agilität bietet ohne Frage viele Vorteile, ist aber keine Lösung für alles. Die Einführung und erfolgreiche Anwendung erfordert **entsprechendes Wissen und gute Planung**. Im Rahmen des Seminars werden das notwendige Wissen und auch die stringente Herangehensweise vermittelt.

Inhalte:
- Einführung in die agile Arbeitswelt
- Agile Haltung und agiles Mindset
- Change- und Akzeptanzmanagement
- Agiles Führen
- Rollen und Kompetenzen
- Agile Praktiken

Changemanagement

Aufgrund zahlreicher **Veränderungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung** benötigen Führungskräfte mehr denn je Kompetenzen, um diese zielgerichtet und erfolgreich zu steuern. Im Seminar lernen Ihre Führungskräfte, wie sie ihre **persönliche Veränderungskompetenz stärken und weiterentwickeln können.** Anhand effektiver Methoden erfahren sie, wie sie in Changeprozessen souverän agieren und andere erfolgreich einbinden können.

Inhalte:
- Bedeutung und Grundlagen des Changemanagements
- Führung im Change
- Die Veränderungsbereitschaft analysieren, mit Widerstand und Unsicherheit umgehen
- Typische Aktionsfelder – die Menschen im Change begleiten
- Kommunizieren in Veränderungsprozessen – was ankommt und motiviert
- Techniken im Change

Projektmanagement

Das richtige Projektmanagement hilft, **neue und komplexe Herausforderungen** zu meistern. Ein erfolgreiches Projektmanagement scheint oftmals immer noch ein Buch mit sieben Siegeln zu sein. Die für das konkrete Projekt **richtige Vorgehensweise und Methodik mit einer entsprechenden Planung ist elementar für den Erfolg.** Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden lernen, wie Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich angewendet wird.

Inhalte:
- Grundlagen Projektmanagement
- Klassisches, hybrides & agiles Projektmanagement
- Phasen im Projektmanagement
- Rollen in Projekten
- Kommunikation in Projekten
- Abschluss von Projekten

Prozessmanagement

Damit das Thema „Prozessmanagement“ kein persönlicher Mount Everest bleibt, vermittelt dieses Seminar alles Wissenswerte zum Thema **Prozesse und deren erfolgreiche Einführung**. Neben den Grundlagen erhalten die Teilnehmenden **praxisnahe Tipps**, wie das Thema sukzessive in der eigenen Organisation implementiert werden kann. Durch den Fachkräftemangel bleibt es unerlässlich, die anfallenden Aufgaben effizient und effektiv zu bewältigen. Redundante Arbeitsschritte sollten vermieden und stattdessen ein **reibungsloses Zusammenspiel** fokussiert werden. Durch die Dokumentation von Arbeitsabläufen gelingt es, die entscheidenden Schnittstellen zu identifizieren und zu optimieren.

Inhalte:
- Grundlagen des Prozessmanagements
- Einführungsmöglichkeiten von Prozessen
- Projektmanagement im Prozessmanagement
- Visualisierung von Prozessabläufen
- Implementierung und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Changemanagement im Prozessmanagement und Praxisbeispiele

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79- 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

© Andrey_Popov/Shutterstock.com

Entwicklung von systematischen Auswahlverfahren

Methoden der Personal- und Potenzialauswahl

Die richtigen Menschen langfristig an Bord zu haben, ist entscheidend für den Erfolg jeder Behörde. Darum ist gerade bei der Personalauswahl größtmögliche Umsicht geboten, um für eine bestimmte Funktion die richtigen Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen.
Eine stimmige Personalauswahl ist eine der kostenintensivsten und schwierigsten Entscheidungen. Egal ob Neueinstellung, Nachwuchskraft oder Führungswechsel – es wird nicht die oder der Notenbeste gesucht – **es wird die oder der Richtige gesucht!**

Dabei stehen zwei Fragestellungen im Vordergrund, die auch bei der Auswahl von internen Bewerberinnen und Bewerbern von großer Bedeutung sind:

1. Wie gut passen deren Kenntnisse und Fähigkeiten zu Ihren Anforderungen?

2. Wie hoch ist deren Entwicklungspotenzial in der Zukunft – fachlich und persönlich?

Nutzen Sie einfach unser Know-how und unsere Erfahrung mit unterschiedlichen Instrumenten:

- **Erstellung** von Anforderungsprofilen und Stellenangeboten
- **Analyse** von Bewerbungsunterlagen
- Führung und **Bewertung** von Bewerbungs- und Potenzialinterviews
- **Durchführung** von Assessment-Centern oder Potenzialbewertungsverfahren
- **Kombination** von verschiedenen Auswahlinstrumenten (z.B. dem multimodalen Auswahlverfahren)

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Personalentwicklung als Zukunftsaufgabe

Systematische Förderung aller Mitarbeitenden mit Weitblick

Generationenmix, neue Informations- und Kommunikationsmittel, die zunehmende Vielfältigkeit der Aufgaben, Homeoffice und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten führen zu veränderten Arbeits- und Entwicklungsbedingungen.

Hier setzt die moderne Personalentwicklung an, welche die Beschäftigten entsprechend ihrer fachlichen und persönlichen Fähigkeiten fördert und fordert.

Wir erarbeiten mit Ihnen ein stimmiges, systematisches Personalentwicklungsprogramm, das von Ihren Führungskräften verantwortlich mitgetragen und praktisch wirksam wird.

Klug gemachte Personalentwicklung ist geeignet zur:

- **Aufstiegs- und Entwicklungsplanung**
- Entdeckung und Förderung von **Potenzialkandidatinnen und -kandidaten**
- Steigerung der **Attraktivität als Arbeitgeber,** um qualifiziertes Personal zu halten und kompetente neue Mitarbeitende zu gewinnen
- Etablierung eines **gemeinsamen Führungsverständnisses** aller Führungskräfte
- Förderung und Erhalt der **Motivation und Arbeitszufriedenheit** aller Mitarbeitenden und Führungskräfte

© tomertu – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Leistungsorientierte Bezahlung

LoB kontinuierlich verbessern

Wollen Sie die Leistungsfähigkeit Ihrer Kommune steigern und gleichzeitig das Engagement Ihrer Mitarbeitenden fördern? Dann sind wir Ihr Partner für effektive Schulungen und maßgeschneiderte Beratung zur Weiterentwicklung Ihrer leistungsorientierten Bezahlung! Eine klare und gut ausgearbeitete Dienstvereinbarung wird das Kernstück Ihres Systems. Unsere Expertinnen und Experten unterstützen Sie bei deren Überarbeitung und Gestaltung.

© xyz – stock.adobe.com

In der Praxis stellt es zudem oft eine große Herausforderung für Führungskräfte dar, das Instrument LoB so einzusetzen, dass alle Mitarbeitenden eine faire Rückmeldung erhalten sowie Förderung und Motivation erleben. LoB kann die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden steigern und die Effizienz Ihrer Kommune optimieren.

„Gießen" Sie noch oder „LoBen" Sie schon?
Wenn auch Sie die systematische Leistungsbewertung oder Zielvereinbarungen im Rahmen der leistungsorientierten Bezahlung einführen oder optimieren möchten, beraten wir Sie gerne. Profitieren Sie von unserer jahrelangen Erfahrung, die Ihnen hilft, mögliche Stolpersteine zu vermeiden.

Wir sind sehr erfahren in der Umsetzung von LoB-Modellen und unterstützen Sie praxisnah:

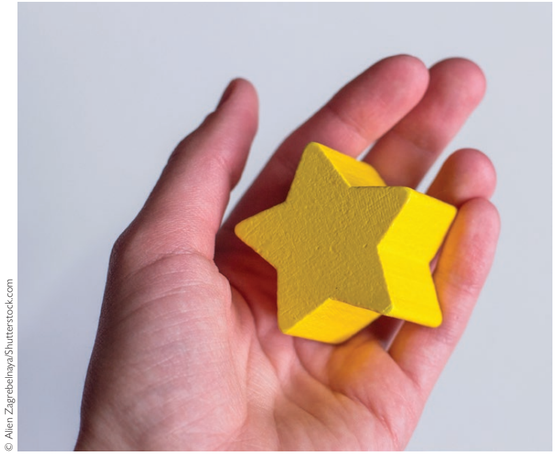
- Bei der Weiterentwicklung und Überarbeitung von Betriebs- oder Dienstvereinbarungen
- Bei systematischen Bewertungsmodellen
- Bei der Definition eines gemeinsamen Maßstabs
- Bei der Formulierung von Zielvereinbarungen bzw. beim Umstieg auf Zielvereinbarungen
- Bei der Schulung und Beratung von Führungskräften und Mitarbeitenden
- Bei der Auffrischung und Vertiefung von Führungskompetenzen im Zusammenhang mit der LoB

Auch bei Fragen zur Weiterentwicklung Ihres bestehenden Systems helfen wir gerne weiter.

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de



© Alien Zagrebelnaya/Shutterstock.com

Mitarbeiter-Jahresgespräch

Mehr als mal wieder miteinander reden

Wie sehr sich das jährliche Mitarbeitergespräch in der Wahrnehmung von Mitarbeitenden von einem tagesaktuellen Gespräch unterscheidet, unterschätzen viele Führungskräfte. **Dabei ist ein souverän geführtes Mitarbeitergespräch ein äußerst wirksames Führungsinstrument. Gut vorbereitete und geführte Mitarbeitergespräche sind oft wertvoller und motivierender als vermutet.**

Wenn eine Führungskraft das Verhalten ihrer Mitarbeitenden beobachtet, weiß sie, dass Menschen unterschiedlich auf Hinweise, Anregungen, Kritik und die Anforderungen des Alltags reagieren. Für Führungskräfte bedeutet das, ihre Mitarbeitenden als Persönlichkeiten mit ganz unterschiedlichen Erfahrungen, Sichtweisen und Bedürfnissen wahrzunehmen und ihre Führungsarbeit auch darauf auszurichten.

Das Mitarbeiter-Jahresgespräch wird dabei den Raum schaffen, Gelegenheit zum Rückblick und zur Planung der Zukunft zu geben, über die Zusammenarbeit, über Stärken und Schwächen, erlebte Erfolge und Niederlagen, Ziele und Veränderungsmöglichkeiten zu sprechen – in Ruhe und ohne Alltagsgeschäft.

Mit diesem Qualifizierungsangebot unterstützen wir Sie bei der Schulung, Einführung oder Auffrischung bzw. Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen in Ihrem Hause.

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Zu buchen als:
Vortrag, Workshop, Coaching

Coaching für Führungs- und Fachkräfte

Neue Wege gehen und Lösungen finden

Im beruflichen Alltag kommen wir immer wieder in Situationen, die sich als besondere Herausforderungen darstellen. Neue Aufgaben und Projekte oder Veränderungen stehen an:

- Die Übernahme einer neuen Aufgabe (z.B. Führungs- bzw. Funktionswechsel)
- Bei persönlichen oder zwischenmenschlichen Konflikten
- In Entscheidungssituationen
- Bei kritischen Konstellationen der Work-Life-Balance
- Bei der Leitung von herausfordernden Teams und Organisationen
- Zur beruflichen Standortbestimmung und sich daraus ergebenden Entwicklungsfragen

Es bringt einen immer weiter, die eigenen Sicht- und Handlungsweisen zu reflektieren und sich durch einen neutralen „Blick von außen" vertiefter mit sich selbst zu befassen. Coaching heißt mehr zu lernen – über sich, die Aufgabe und die anderen.

Wir stellen Ihnen sowohl Einzelpersonen als auch Teams erfahrener und kompetenter Coaches an die Seite, die mit Ihnen nach Ihrem Bedarf und Ihren Bedürfnissen arbeiten.

Ein Coaching eignet sich u.a. für folgenden Personenkreis:

- Amts-, Sachgebiets- und Referatsleitungen
- Leiterinnen und Leiter von Kindertageseinrichtungen
- Bauhofleitungen
- Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer kommunaler Unternehmen

© Azad Pirayandeh/Shutterstock.com

Gerne beraten Sie

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Roswitha Pfeiffer
(089) 21 26 74 79 - 15
pfeiffer@verwaltungs-management.de

© iStock.com/RelaxFoto.de

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Gemeinsam Lösungen erarbeiten

Erfolg durch kollegiale Fallberatung – So erreichen Sie Ihre Ziele

Führungskräfte haben oft wenig Möglichkeiten, untereinander über schwierige Themen und Führungsfragen zu sprechen. Das informelle Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen in der Pause beim Kaffee oder auf dem Gang kann nicht die Lösung sein! Vielmehr ist es wichtig, den gemeinsamen Erfahrungsschatz so zu nutzen, dass Lösungen für konkrete Herausforderungen entstehen können.

Nutzen Sie die systematische Methode der „kollegialen Fallberatung", um Ihre Führungskräfte miteinander zu vernetzen und deren Potenziale zu nutzen: Führungslernen von Führungskräften für Führungskräfte!

Wie? Ganz einfach:
Nach einer kurzen extern angeleiteten Trainingsphase werden in kleinen Gruppen berufliche Führungssituationen systematisch bearbeitet und aus unterschiedlichen Sichtweisen analysiert. Die Führungskräfte lernen im Austausch mit ihren Kolleginnen und Kollegen neue Blickwinkel kennen, die dabei helfen, notwendige Entscheidungen zu treffen und neue Möglichkeiten im Führungshandeln zu entwickeln.

Die kollegiale Fallberatung ist eine seit Jahren bewährte Methode, die hilft, eine gemeinsam getragene Konflikt- und Problemlösekultur zu schaffen. Unsere Trainerinnen und Trainer stehen Ihnen bei der Einführung zur Verfügung. Selbstverständlich unterstützen wir Sie bei Bedarf auch durch vertiefende Inputs oder Coachings.

Schritte der kollegialen Fallberatung:

Anleitung und Trainingsphase → *Start kollegiale Beratung* → *Reflexion mit Trainer/-in (nach ca. 12 Wochen)* → *Reflexion mit Trainer/-in (nach weiteren 12 Wochen)* → *Implementierung in der Verwaltung und Qualifizierung der Moderatoren/-innen*

Konfliktklärung und Deeskalation

Gemeinsam Lösungen finden

Überall wo Menschen miteinander arbeiten sind Reibungspunkte unausweichlich. Werden die Ursachen frühzeitig wahr- und ernstgenommen, können die Beteiligten den Konflikt meist selbst ansprechen und ohne Unterstützung von außen klären.

Für eine Führungskraft ist es wichtig, Konflikte im Team frühzeitig zu erkennen und diese bis zu einem gewissen Grad selbst lösen zu können. So kann eine Schädigung des Klimas verhindert und ein effizientes Arbeiten gefördert werden. **In unserem Seminar lernen Ihre Führungskräfte, wie sie in bestimmten Situationen deeskalierend wirken und ihre Kommunikation in Konflikten optimieren können. Ziel ist es, eigenständig erfolgreiche Lösungsstrategien zu entwickeln.**

Wir stimmen die Inhalte des Seminars eng mit Ihnen ab, sodass die Teilnehmenden auch den Umgang mit konkreten Situationen aus ihrem Arbeitsalltag üben können:

- Das eigene Kommunikations- und Konfliktverhalten optimieren
- Interventions- und Präventionsmöglichkeiten effektiv einsetzen
- Lösungsstrategien für konkrete Situationen entwickeln

Gerne beraten Sie

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Jennifer Graf-Kairies
(089) 21 26 74 79 - 11
graf-kairies@verwaltungs-management.de

© Ronny Friedrich – stock.adobe.com

Mediation

Konflikte auf vertrauensvolle Art mit externer Unterstützung klären

Bleiben Konflikte unbearbeitet und verhärten sich die Positionen zunehmend, sind die Beteiligten oft nicht mehr in der Lage eine weitere Eskalation zu vermeiden. Bislang Unbeteiligte werden in den Streit hineingezogen, Zeit und Energie gehen verloren und die Zusammenarbeit von Teams ist massiv gefährdet. Jetzt ist eine Konfliktlösung meist nur noch mit Unterstützung von außen möglich.

Eine professionelle Mediation ist oft der wirksamste Weg, damit die Beteiligten nicht mehr übereinander, sondern miteinander reden, um eigenverantwortlich an einer passenden Lösung zu arbeiten. Eine Mediation fördert das gegenseitige Verständnis und stärkt die zukünftige Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Personen.

Die Akademie verfügt über erfahrene Mediatorinnen und Mediatoren, die ein breites Spektrum an geeigneten Werkzeugen zur Konfliktdiagnose und Konfliktlösung mitbringen.
Dabei wird ein Rahmen geschaffen, in dem die Konfliktparteien ihr eigenes Verhalten kritisch reflektieren und sich konstruktiv mit den unterschiedlichen Standpunkten der anderen Beteiligten austauschen.

Wenden Sie sich vertrauensvoll an uns, damit wir Ihre Situation sowie Ihre Erwartungen besser verstehen und Ihnen konkrete Möglichkeiten zur Konfliktbearbeitung vorschlagen können.

© Sebastian – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

© Andrii Yalanskyi/Shutterstock.com

Schwierige Gespräche souverän meistern

Einfühlsam oder schlagfertig – in jeder Situation über die richtige Strategie und das nötige Verhaltensrepertoire verfügen

Immer wieder werden wir mit Situationen konfrontiert, die wir am liebsten vermeiden möchten. Bürgerinnen und Bürger werden schon einmal ungehalten, ab und zu müssen Themen gegenüber Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten angesprochen werden, die einem unangenehm sind oder es fehlt die nötige Schlagfertigkeit.

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

An folgenden Themen arbeiten unsere erfahrenen Trainerinnen und Trainern mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitenden:

- **Wahrnehmung:** Die Situation erfassen, bevor eine Reaktion folgt
- **Schlagfertigkeit:** Neckereien und Angriffen parieren
- **Erweiterung der Komfortzone:** Situationen meistern, die bisher gemieden wurden
- Hitzige Gespräche in **konstruktive Bahnen** lenken
- Anderen gegenüber **klare Grenzen** setzen
- **Bewusst und gelassen** agieren statt emotional zu reagieren
- Konflikte vermeiden oder abfangen durch **konstruktive Gesprächsbeiträge**
- Den **eigenen Standpunkt** authentisch vertreten

Ziel ist es, dass die Teilnehmenden in jeder Gesprächssituation Handlungsoptionen erkennen, die richtige Strategie wählen und das nötige Verhaltensrepertoire haben, um je nach Bedarf eher einfühlsam oder schlagfertig zu agieren.

Zu buchen als:
Vortrag, Workshop, Coaching

Wertschätzend und zielgerichtet kommunizieren

Wirkungsvolle Instrumente für Führungskräfte

Kommunikation ist Haltung und Werkzeug in der Zusammenarbeit mit Menschen. Das macht sie zu einer Königsdisziplin. Erst dann, wenn es Führungskräften gelingt Informationen, Gedanken und Anforderungen „verständlich" an Mitarbeitende weiterzugeben, wird ziel- und lösungsorientiertes Handeln möglich.

Führungskräfte erlangen durch die Art ihrer Kommunikation Akzeptanz und müssen dabei offen sein für die Fragen ihrer Mitarbeitenden. Sie hören aktiv zu und sind in der Lage, Menschen und Emotionen in eine hilfreiche, klare Richtung zu bewegen.

auch DIGITAL

© Rosie Apples/Shutterstock.com

Das persönliche Kommunikationsverhalten zu reflektieren und das eigene Handlungsrepertoire zu erweitern, lohnt sich als Entwicklungsprozess für Mensch und Organisation.

Speziell für Sie konzipierte **Seminar-Bausteine** können sein:

- Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung
- Motivieren, Loben und Kritisieren
- Konflikte und schwierige Situationen ansprechen und klären
- Gruppen und Teamarbeit moderieren
- Körpersprache, Schlagfertigkeit und Rhetorik
- Sprechen über Ziele und Leistungen
- Feedback einholen und geben

Zu buchen als:
Vortrag, Inhouse-Seminar, Coaching

Gerne beraten Sie

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Informationen adressatengerecht weitergeben

Sachverhalte und Anliegen wirkungsvoll vermitteln

Etwas sagen oder schreiben ist eine Sache. Ob eine Information oder ein Anliegen verstanden wird, steht auf einem anderen Blatt.

© MrWinnShutterstock.com

Die folgenden Bausteine helfen Ihnen dabei, dass Informationen richtig ankommen:

- Kriterien für die Entscheidung, ob eine mündliche Information reicht und wann ergänzend eine schriftliche oder gar visuelle Aufbereitung hilfreich ist
- Komplexe Inhalte strukturieren und aufbereiten
- Kurze, prägnante und zielgerichtete Kommunikation
- Rhetorische Mittel wie dynamische Sprache, bildhafte Sprache, Metaphern und Storytelling gezielt einsetzen
- Strategien, um das Verständnis zu sichern und zu intervenieren, wenn man offensichtlich missinterpretiert wird

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

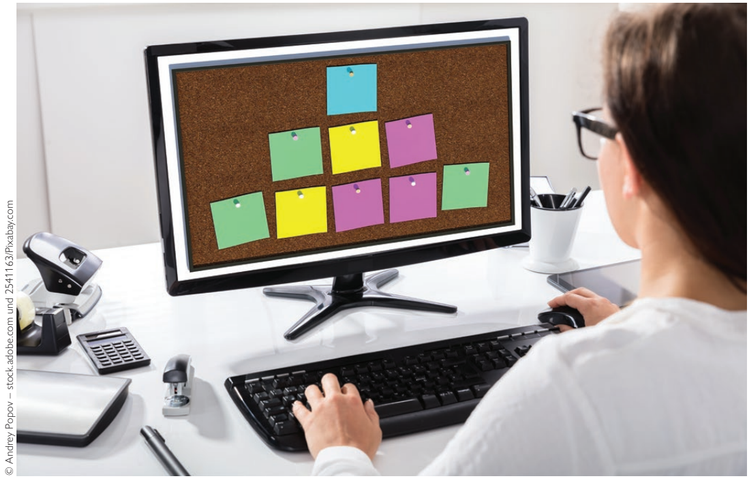
Kommunikationskultur – digital

Online-Meetings interaktiv gestalten

Online-Meetings sind praktisch – sie können schnell einberufen werden und es gibt keine langen Wegezeiten. Haben Sie manchmal das Gefühl, dass die Beteiligten mit mehr Energie dabei sein könnten und dass die Ergebnisse besser und verbindlicher sein sollten?

Mit einigen kleinen und größeren Stellschrauben, können Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden deutlich mehr aus ihren Meetings herausholen:

- Anfang und Ende gestalten inkl. Beziehungsaufbau, positive Stimmung, strukturgebende Elemente und nachhaltiger Abschluss
- Die teilnehmenden Personen interaktiv einbinden und die Kommunikationskultur stärken
- Mit visuell unterstützter Kommunikation die Verständigung erleichtern und Resultate strukturiert dokumentieren
- Werkzeuge gezielt einsetzen für Lösungsfindung und Abstimmungsprozesse
- Strategien zur Bewältigung herausfordernder Situationen im Online-Meeting oder Online-Workshop



© Andrey Popov – stock.adobe.com und 2541163/Pixabay.com

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

© Lightspring/Shutterstock.com

auch DIGITAL

Sinn stiften und Zuversicht fördern

Führen mit positiver Psychologie

Gesellschaftliche Entwicklungen, Digitalisierung und akut hohe Arbeitsbelastung. Es gibt viele Dinge, die Führungskräften und Mitarbeitenden Sorgen bereiten können. Während die einen ihr Schicksal beklagen, verlieren die anderen nicht den Mut und wachsen an den Herausforderungen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist Zuversicht – eine Eigenschaft, die trainierbar ist.

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Jennifer Graf-Kairies
(089) 21 26 74 79 - 11
graf-kairies@verwaltungs-management.de

Viele Untersuchungen sowie eigene Erfahrungen zeigen: Führungskräfte haben mit ihrer Vorbildfunktion maßgeblich Einfluss auf ihr Team und können durch ein positives Klima auch das Leistungsvermögen steigern.

Mit Hilfe von Übungen, Techniken und Strategien können Sie lernen, wie Sie authentisch bessere Laune, mehr Zuversicht, Sinnhaftigkeit und positiven Elan entwickeln und damit Ihre Mitarbeitenden im positiven Sinne anstecken können.

Im Workshop erfahren Sie:

- Wie Sie als Führungskraft die Erkenntnisse der Positiven Psychologie, also der Wissenschaft über Glück und Erfolg, nutzen können
- Wie Sie durch positive Selbstführung mehr Zuversicht ausstrahlen können
- Warum in schwierigen Situationen Optimismus auch hinderlich sein kann
- Wie Sie eine Kultur von Wertschätzung, Vertrauen und Zuversicht schaffen
- Wie Sie Potenziale der Mitarbeitenden erkennen und die kollektive Intelligenz nutzen

Zu buchen als:
Vortrag, Workshop

Effizienter Umgang mit Zeit- und Personalkapazitäten

Ressourcen gezielt einsetzen

auch DIGITAL

Führungskräfte und Mitarbeitende sind intensiv gefordert. Abläufe und Geschäftsprozesse sind zu optimieren und Mitarbeitende für Umstrukturierungen, Veränderungen und Effektivität zu gewinnen. Es geht darum, die Zukunft der eigenen Organisation aktiv mitzugestalten.

Die aktuelle Arbeitsverdichtung stellt für Führungskräfte und Mitarbeitende oft eine große Herausforderung dar, zumal die eigenen Ressourcen nicht unbegrenzt sind. In dieser Qualifizierungsmaßnahme lernen Sie, vorhandene Ressourcen optimal auszuschöpfen und die Balance zwischen Leistungserwartung und Leistungsfähigkeit zu finden.

An folgenden Fragestellungen kann in diesem Workshop-Konzept mit erfahrenen Trainerinnen und Trainern gearbeitet werden:

- Wie laufen unsere Prozesse ab?
- Wie beuge ich durch proaktives Handeln Arbeitsspitzen vor?
- Welche Veränderungen sind nötig, um Freiräume zu schaffen?
- Wie gehe ich persönlich mit Führung, Veränderung und Durchsetzung um?
- Wie verteile ich Arbeit gleichmäßig auf alle Schultern?
- Wie plane ich Veränderungsvorhaben in und mit meinem Team?
- Wie setze ich wirkungsvoll Prioritäten und Grenzen, wenn die Auslastung definitiv zu hoch ist?

Zu buchen als:
Vortrag, Workshop

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Jennifer Graf-Kairies
(089) 21 26 74 79 - 11
graf-kairies@verwaltungs-management.de

© stockphoto-graf/Shutterstock.com

Teamentwicklung

Gemeinsam wachsen und Erfolge feiern

Als neues Team zusammenzuwachsen ist nicht einfach – genauso wenig, wie neue Energie und frischen Wind in ein schon lange bestehendes Team zu bringen.
Wir begleiten Sie mit unseren Angeboten auf dem Weg zu einem erfolgreichen Team.

Ein Tag fürs Team

Teamentwicklung mit viel Motivation für eine gute Zusammenarbeit

Ziel des Tages ist es, durch vielfältige Aktivitäten und motivierende Anregungen gemeinsam als Team zu erkunden und zu erleben, wie das Miteinander in konkreten Alltagssituationen abläuft und wie es gefördert werden kann.

Elemente im Team-Tag können sein:
- „Wir als Team“ – Teamprojekt zum Miteinander
- „Zukunftsbilder“ – Die Zukunft kreativ entwerfen
- „So arbeiten wir zusammen“ – Arbeitsprozesse spielerisch analysieren
- „Führen können und sich führen lassen“ – Offener Dialog über Wünsche und Erwartungen aus unterschiedlichen Standpunkten
- „Das haben wir erreicht und mitgestaltet“ – Wandzeitung und Ortsbegehung

Indoor-Team-Parcour

Gemeinsam kreative Aufgaben meistern

Durch das gemeinsame Lösen der Gruppenaufgaben können unentdeckte Fähigkeiten, Stärken und kreative Formen der Zusammenarbeit sichtbar werden. Es stellt sich ein Wir-Gefühl ein, das in den Arbeitsalltag mitgenommen wird.

Die Stationen des Parcours können auf spezielle Themen abgestimmt werden, z.B.
- Wertschätzung
- Kommunikation
- Feedbackkultur
- Führung

Beide Angebote können mit 20 bis 200 Personen durchgeführt werden.

© ARoohau – stock.adobe.com

Team-Workshops

Gemeinsam wachsen und Erfolge feiern

Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch eine hohe individuelle Leistungsorientierung, ein stabiles gemeinsames Zielverständnis und eine ständige selbstkritische Überprüfung von eingeschliffenen Mustern aus. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die hohe Menschenorientierung, das bedeutet, das Teamklima ist geprägt von gegenseitiger Unterstützung und einem gemeinsamen Wir-Gefühl.

Unsere Angebote unterstützen Sie und Ihr Team dabei:
- Gemeinsame Ziele zu definieren, mit denen sich alle Teammitglieder identifizieren können
- Konstruktive Zusammenarbeit zu stärken und Konflikte zu bewältigen
- Talente der einzelnen Teammitglieder zu erkennen und Synergien zu fördern
- Umstrukturierungen und organisatorische Veränderungen motivierend zu gestalten
- Mit Hilfe der psychologischen Sicherheit gemeinsam Erfolge zu erzielen

Für alle Themen bieten wir auch **Team-Coachings** an.

Neue Motivation fürs Team

Teams unter schwierigen Rahmenbedingungen zusammenhalten

Die letzten Jahre haben Mitarbeitende und Führungskräfte besondere Herausforderungen gestellt. Die Arbeitsbelastung ist gestiegen, gleichzeitig fehlen Fachkräfte in allen Bereichen. Und durch das vermehrte Arbeiten aus dem Homeoffice ist es oft schwieriger, das Team an einem Tisch zusammenzubringen. Gerne unterstützen wir Sie dabei, Ihr Team wieder zu motivieren und das Teamgefühl zu stärken. Mit kreativen Ideen schaffen wir gemeinsame Erlebnisse, die den Zusammenhalt im Team fördern.

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Gesundheit

Gesundheit ist nicht alles, aber ohne Gesundheit ist alles nichts

© Zulhidayat AY/Shutterstock.com

Studien belegen, dass die öffentliche Verwaltung im Branchenvergleich einen der höchsten Krankenstände aufweist, u.a. aufgrund des höheren Durchschnittsalters der Beschäftigten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zur öffentlichen Verwaltung auch Bereiche mit körperlich und psychisch anstrengender Arbeit gehören (z.B. in Bauhöfen, im Sozialamt oder in der Flüchtlingsbetreuung).

Zur Unterstützung bietet die Akademie folgende Themen und Formate an:

auch DIGITAL

Gesunde Selbstführung

Die Basis gesunder Führung ist der gesunde Umgang mit sich selbst

Zentrale Ressourcen für die Leistungsfähigkeit einer Verwaltung sind gesunde Führungskräfte und Mitarbeitende. Wissenschaftliche Langzeitstudien sehen im Arbeits- und Führungsverhalten der Vorgesetzten einen wesentlichen Einflussfaktor auf die physische und psychische Gesundheit ihrer Mitarbeitenden und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

Doch auch viele Führungskräfte treiben Raubbau mit der eigenen Gesundheit zugunsten einer kurzfristigen Steigerung der Arbeitsleistung. **Im Seminar beschäftigen wir uns damit, Arbeit insgesamt gesünder zu gestalten.**

Themen und Inhalte:
- Selbstreflexion im Umgang mit der eigenen Gesundheit
- Stresstypen, Reaktionsmuster, Möglichkeiten der Veränderung
- Achtsamkeit und Konzentration, zwei nützliche Verhaltensweisen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit mit verschiedenen Auswirkungen
- Einflussfaktoren des eigenen Denkens und Handelns auf die Gesundheit
- Übungen zur Entlastung, zum „Energietanken“, zur Aktivierung und Entspannung
- Tools zur Veränderung von unliebsamen Denk- und Verhaltensweisen bei sich selbst

Ergänzungsseminar:
Gesundheitsorientierte Führung
Die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden gesund gestalten (S. 25)

Resilienztraining

Kraftvoll und widerstandsfähig im Arbeitsalltag

Resilienz ist die Fähigkeit, belastende Herausforderungen im Arbeitsalltag zu meistern und sich aus Misserfolgen und Rückschlägen schnell zu erholen. Resilienz beinhaltet körperliche, psychische und seelische Stärke und Widerstandsfähigkeit, die gezielt trainiert werden können. **Es geht darum, Verstand, Körper, Gefühl und die innere Haltung in eine gute Balance zu bringen, damit die Kraft eines Menschen und sein Potenzial wirkungsvoll zum Einsatz kommen.**

Um in krisenhaften Situationen kompetent zu denken, zu handeln und auch zu fühlen, werden Ihnen Instrumente an die Hand gegeben, die Sie kraftvoller und widerstandsfähiger im Arbeitsalltag machen.

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

10-Minuten-Kurzurlaub am Arbeitsplatz

Achtsamkeits- und Entspannungspausen

In Momenten, in denen wir uns besonders im „Hamsterrad“ abstrampeln, kommt es uns nicht in den Sinn, dass es die Effektivität steigern könnte, uns kurz zurückzunehmen, für einen Augenblick zu verschnaufen, um dann konzentriert und fokussiert die Arbeit fortzuführen. **Selbst Menschen, die Erfahrung mit Entspannungsmethoden oder Übungen zur aktiven Pause haben, erinnern sich in Stresssituationen nicht an die Möglichkeiten, durch einfache und effektive Techniken wieder Kraft zu tanken.**

Wir laden Ihre Mitarbeitenden zu einem Kurzurlaub direkt am Arbeitsplatz ein. Unsere Trainerinnen und Trainer besuchen die Mitarbeitenden vor Ort und motivieren zum Mitmachen.

Stationen der kurzen Urlaubsreise:
- Achtsame Wahrnehmung
- Atmung
- Anspannung – Entspannung und Countdown
- Visualisierung
- Fokussierte Aufmerksamkeit

Zu buchen als:
Vortrag, Inhouse-Seminar, Workshop

Digitale Achtsamkeit – Strategien gegen die digitale Erschöpfung

Neue Energie am Arbeitsplatz

Digitale Tools und Technologien sind in der heutigen Arbeitswelt notwendig und nicht mehr wegzudenken. Dennoch empfinden immer mehr Mitarbeitende eine **digitale Übersättigung.** Die digitale Reizüberflutung wird vor allem durch die Fülle an täglichen E-Mails, digitalen Informationen und Interaktionen und Online-Meetings gefördert. Mit den Methoden der digitalen Achtsamkeit unterstützen wir Ihre Mitarbeitenden dabei, einen selbstbestimmten und verantwortungsvollen **Umgang mit der digitalen Welt** zu erlernen und dabei auf sich selbst zu achten. So können Aufmerksamkeit, Präsenz und Erreichbarkeit gesteigert werden.

© Simon van Hemert/Shutterstock.com

Wissen nutzen und sichern

Effizientes Wissensmanagement

auch DIGITAL

Für Organisationen ist es essenziell, Wissen rechtzeitig zu sichern, bevor Wissensträgerinnen und Wissensträger in Rente oder Elternzeit gehen oder die Organisation aus anderen Gründen verlassen. Auch in Zeiten der Digitalisierung ist ein gut integriertes Wissensmanagement wichtiger denn je. Bei all den Informationen, die tagtäglich ausgetauscht werden, ist es ausschlaggebend, den Überblick zu behalten, wo welche Informationen zu finden sind und wie Mitarbeitende digital auf dem neuesten Stand bleiben. Zudem müssen Organisationen darauf vorbereitet sein, Wissen in Zeiten stetigen Wandels und Personalwechsels intern zu halten und sich darüber bewusst sein, wer – insbesondere bei einer Zusammenarbeit auf Distanz – über welches Wissen verfügt.

Wir passen die Inhalte des Seminars auf die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen bei Ihnen vor Ort an. Mögliche Themen können sein:

- Warum ein **gelingendes Wissensmanagement in digitalen Zeiten** wichtig ist
- **Klassische Bausteine** eines erfolgreichen Wissensmanagements
- **Fluktuation, Elternzeit und Renteneintritt** gut managen
- Wissen nachhaltig sichern – **Methoden und Werkzeuge**
- **Anwendung von Wissensmanagement** auf den eigenen Bereich

Zu buchen als:
Vortrag, Workshop

Gerne beraten Sie

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

© tadamichi – stock.adobe.com

Espresso-Seminare

Intensiv, knapp, energiegeladen und gehaltvoll

Ein Espresso-Seminar (ca. 4 Stunden) bietet Ihnen einen schnellen Energieschub, um in neuen Themen fit zu werden, bekannte Themen aufzufrischen und sich verbesserte Herangehensweisen für Ihren Berufs- und Führungsalltag vorzunehmen.

Zu folgenden Themen bieten wir Espresso-Seminare an:
- Feedback geben und annehmen
- Besprechungen effektiv organisieren
- Gesunde (Selbst-)Führung und Stress abbauen
- Konflikte erkennen und bearbeiten
- Schwierige Gespräche führen
- Mit Unterschiedlichkeit gelassen umgehen
- Wissen im Team aufbauen und teilen
- Präsentieren und visualisieren

Die kompakten Seminare eignen sich gut als Auftakt für z.B. Klausuren oder als Serienveranstaltung mit einer Kombination aus verschiedenen Themen.

Weitere Themen konzipieren wir gerne auf Wunsch für Sie.
Unsere Espresso-Seminare sind besonders für kleine Gruppen mit 5 bis 9 Teilnehmenden geeignet.

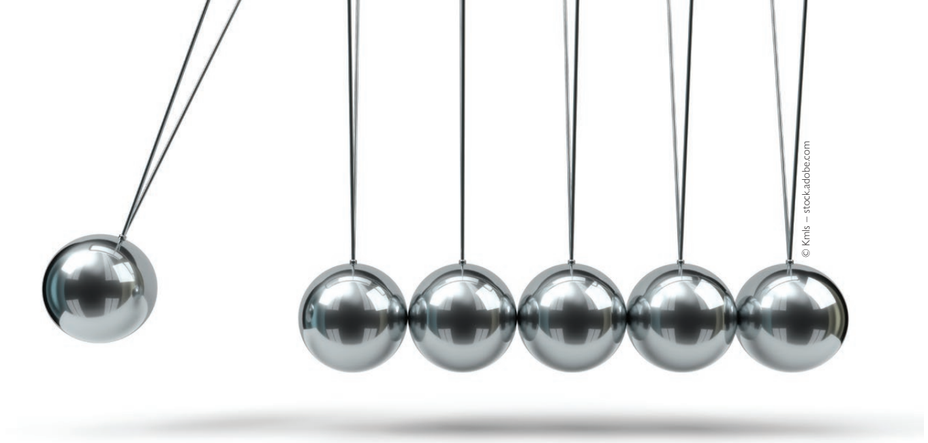
© Ramon L. Farinos/Shutterstock.com

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 - 39
winkelmann@verwaltungs-management.de

auch DIGITAL



Unsere Beratungsleistungen im Überblick

Das Angebot der Akademie im Bereich „Beratung und Organisationsentwicklung“ unterstützt staatliche und kommunale Verwaltungen sowie Betriebe bei grundlegenden Fragen zur Aufbau- und Ablauforganisation. Alle Leistungen werden individuell auf die Situation und den Bedarf vor Ort zugeschnitten.

1. Strategie – Ziele stecken und erreichen

Um als Verwaltung gut entscheiden zu können, müssen klare und motivierende Ziele formuliert sein. Sie sind wichtige Leitlinien für alle Führungskräfte und Mitarbeitenden, um die dafür erforderlichen Maßnahmen auszurichten.

2. Organisation – Strukturen und Prozesse verbessern

Auf den zunehmenden Veränderungs-, Erwartungs- und Wettbewerbsdruck muss eine Verwaltungsorganisation wirkungsvoll und flexibel reagieren. Wir entwickeln Lösungen zur Analyse und Optimierung von Strukturen und Prozessen für ein wirtschaftliches und effektives Handeln Ihrer Verwaltung.

3. Mitarbeitende – Das richtige Personal auswählen, binden und fördern

Die Auswahl, Bindung und Entwicklung des Personals ist eine zentrale Aufgabe der Personalstellen. Die Akademie berät Verwaltungen in allen Belangen der Personalarbeit.

4. Kompaktanalysen – Betriebs- und personalwirtschaftliche Untersuchungen

Eine Kompaktanalyse gibt einen Ein- und Überblick zu Problemfeldern, Stärken und Optimierungsmöglichkeiten einer Organisationseinheit aus betriebs- und personalwirtschaftlicher Sicht. Die Analysen sind eine fundierte Standortbestimmung aus der Sicht unabhängiger Expertinnen und Experten und Entscheidungsgrundlage für die Auswahl und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

Organisationsuntersuchung – Rathaus

Entscheidungsgrundlage für Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung

Spüren Sie Sand im Getriebe Ihrer Rathausverwaltung und merken, dass es irgendwie nicht rund läuft? Sie erkennen Probleme in Strukturen und Prozessen, sind sich jedoch über die Ursachen unsicher? Sie wollen herausfordernde Ziele erreichen und möchten Ihre Organisation darauf vorbereiten?

Wenn es Ihnen um die Weiterentwicklung und Verbesserung Ihrer Verwaltung geht, empfiehlt sich die Durchführung einer Organisationsuntersuchung. Dabei können die Gesamtorganisation oder einzelne Bereiche, strukturell wie inhaltlich, in einer Ist-Analyse detailliert betrachtet und darauf aufbauend ein Optimierungskonzept für die jeweilige Aufgabenerfüllung erarbeitet werden. Gegenstand der Untersuchung sind insbesondere Strukturen, Funktionen, Aufgaben, Prozesse, Personal und Arbeitsmittel. Richtschnur sind auch die politischen, strategischen und operativen Ziele der Verwaltung.

Dabei unterstützen wir Sie mit einer Organisationsuntersuchung, die strukturiert vorgeht, ohne technokratisch zu sein. Führungskräfte und Mitarbeitende werden nicht aus dem Auge verloren, denn jede Verwaltung hat Eigenheiten, die unbedingt beachtet werden müssen. Folglich arbeiten wir nicht auf der Basis von Kennzahlen; vielmehr werden die erfassten Daten qualitativ durch Schätzungen, Vergleiche oder überörtliche Erfahrungen mit ähnlichen Organisationen und Stellen ergänzt und eingeschätzt.

Unsere Organisationsuntersuchung hält sich konsequent an folgende Schritte:

1. **Erhebung der Ist-Situation** mit Beteiligung von Führungskräften und Mitarbeitenden
2. **Analyse und Bewertung** der Erhebung
3. **Entwicklung von Soll-Vorschlägen** entlang der strategischen Ziele und auf Grundlage der verfügbaren Ressourcen
4. **Begleitung und Unterstützung** bei der Umsetzung von akuten und langfristigen Maßnahmen

Wir haben bereits eine Vielzahl kommunaler Verwaltungen und öffentlicher Einrichtungen mit Organisationsuntersuchungen unterstützt. Sprechen Sie uns an, um unsere Fach- und Prozessberaterinnen und -berater und deren Vorgehen unverbindlich kennenzulernen.

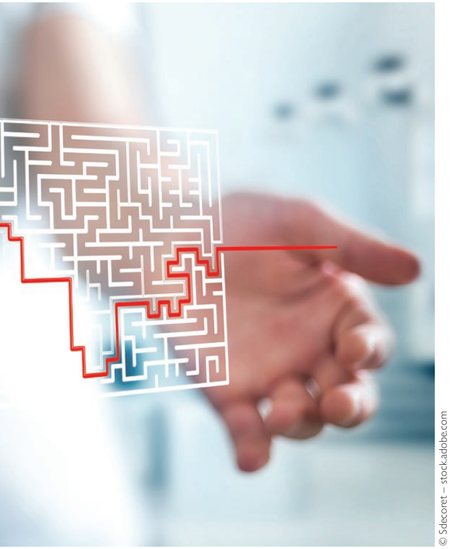
Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

Organisationsuntersuchung – Landratsamt

Fach- und Prozessberatung am Puls der Zeit



© Sdecoret – stock.adobe.com

Eine dauerhaft funktionsfähige Behörde zeichnet sich durch ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Kontinuität einerseits und ständiger Anpassung und Verbesserung andererseits aus. Bei diesem Balanceakt steht Ihnen die Akademie kompetent zur Seite.

Zahlreiche Kommunen sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert, Verwaltungsleistungen aber auch darüberhinausgehende Prozesse zu optimieren. Die praktische Umsetzung dieser Transformation stellt jedoch für viele Behörden eine große Herausforderung dar. Dies gilt insbesondere für Kreisverwaltungen, die durch rechtlich mitunter komplexe, sich rasch ändernde Sachverhalte und vielschichtige Teamstrukturen charakterisiert sind.

Unsere Beraterinnen und Berater erarbeiten gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden vor Ort einen definierten und geordneten organisatorischen Rahmen, der einen in der operativen Leistungserbringung gut funktionierenden Dienstbetrieb ermöglicht, ohne dabei zukünftige Aufgabenstellungen außer Acht zu lassen.

Landratsämter als moderne, sich ständig weiterentwickelnde Dienstleister unterstützt die Akademie u.a. in folgenden, sich durch eine hohe Kunden- und Serviceorientierung auszeichnenden, Bereichen:

- **Gesundheitswesen**
- **Ausländer- und Personenstandswesen**
- **Kraftfahrzeugzulassung und Führerscheinwesen**
- **Jugendämter**

Wenden Sie sich an uns, wir erstellen für Sie ein individuelles Beratungsangebot – ganz nach Ihrem Bedarf.

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

© iStock.com/creisinger

Organisationsuntersuchung – Baubetriebshof

Untersuchung von Organisation, Infrastruktur, Aufgabenbestand und Personaleinsatz

Bauhöfe sind unverzichtbare kommunale Dienstleister. Ihre Leistungen prägen das Bild einer Stadt oder Gemeinde entscheidend mit. Allerdings stehen auch Qualität und Kosten im Blickpunkt und werden mit privaten Anbietern verglichen. Die Anforderungen an die wirtschaftliche Führung der Bauhöfe sind entsprechend hoch.

Eine Kompaktanalyse untersucht die Leistungsfähigkeit eines Bauhofes aus der neutralen Perspektive erfahrener Expertinnen und Experten für kommunale Bauhöfe jeder Größenordnung. Sie dokumentieren und beurteilen die aktuelle Situation und stellen Ansätze für mögliche Optimierungen vor.

Im Rahmen der Analyse wird je nach Auftragsklärung eine **Ist-Analyse durchgeführt, ein Soll-Konzept erarbeitet und Umsetzungsprojekte unterstützt** zur:

- Innerbetrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation
- Überprüfung und Optimierung der Schnittstellen zu anderen Verwaltungseinheiten
- Einführung und Weiterentwicklung eines strategischen und betrieblichen Controllings
- Personalentwicklung für die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden und zur Fach- und Führungskräftequalifikation
- Einführung und Optimierung von Auftragswesen und Kosten-Leistungsrechnung (KLR)
- Überprüfung der Gebäude- und Gerätesituation

Das Vorgehen umfasst eine fundierte Sichtung der Gegebenheiten und der Dokumente vor Ort. In strukturierten Interviews wird die Situation aus Sicht der Bauhofleitung, der Verwaltung, der Fach- und Führungskräfte erfasst und deren Verbesserungsvorschläge zusammengeführt. Die Ergebnisse werden in einem Endbericht dokumentiert und in einem Abschlussgespräch vorgestellt.

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

© Archideaphoto – stock.adobe.com

Organisationsuntersuchung – Kindertageseinrichtung

Analysen und Empfehlungen zum Betrieb von Kindertageseinrichtungen

Kindertageseinrichtungen sind Kernelemente der kommunalen Familien- und Sozialpolitik. Für viele junge Eltern sind die vielfältigen Angebote dieser Einrichtungen ein wichtiger Beitrag zur Attraktivität und Lebensqualität einer Kommune. Hier bekommen Kinder gute Grundlagen für ein Leben in unserer Gesellschaft mit auf den Weg.

Kindertageseinrichtungen müssen sich laufend mit sich ändernden Anforderungen aus unterschiedlichsten Bereichen auseinandersetzen. Die politischen Vorgaben müssen umgesetzt, die betrieblichen und finanziellen Rahmenbedingungen berücksichtigt und die unterschiedlichen Erwartungen von Trägern, Eltern und Mitarbeitenden miteinander in Einklang gebracht werden.

Wir bieten eine anlassbezogene oder langfristige Unterstützung für folgende Bereiche:

- Beratung und Unterstützung im Rahmen der **Bedarfsplanung**
- Untersuchung und Optimierung von **Organisationsstruktur** und Arbeitsabläufen
- Analyse der aktuellen **Trägerstruktur**
- Beratung zu **Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten** sowie Einsparungspotenzialen
- Aufbau und Umsetzung einer strategischen **Personal- und Führungskräfteentwicklung**
- Unterstützung in der **Zusammenarbeit** und bei Konflikten im Team, mit Trägern und mit Dritten (z.B. Eltern)

Den vorhandenen Bedarf und das konkrete Vorgehen entwickeln wir gemeinsam mit Ihnen. Wir machen Vorschläge, moderieren und beraten – professionell und individuell auf Sie zugeschnitten.

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

Organisationsuntersuchung – Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Analyse und Empfehlungen zum Umgang mit Presse und zur Nutzung von Medien

Effektiv die Aufgaben und Erfolge einer öffentlichen Verwaltung zu kommunizieren heißt, die gewünschte Zielgruppe erfolgreich zu informieren. Dafür müssen stabile Konzepte entwickelt, leistungsfähige Prozesse gesteuert, unterschiedlichste Medienkanäle genutzt und sensible Kommunikationsbeziehungen gepflegt werden.

Wer in diesem Zusammenhang nur an die Presse denkt und dazu ein „bisschen" im Internet anbietet, bleibt weit unter seinen Möglichkeiten. In unserer Kommunikationsgesellschaft geht es darum, die unterschiedlichsten Zielgruppen extern (z.B. die Bürgerschaft) und intern (z.B. die Mitarbeitenden) gleichermaßen effektiv und effizient anzusprechen. Dafür steht ein reichhaltiges Instrumentarium an vielseitigen und vernetzbaren Kommunikationsmethoden zur Verfügung.

Öffentliche Organisationen insgesamt, Bürgermeisterinnen und Bürgermeister sowie Verwaltungsmitarbeitende, die regelmäßig in der Öffentlichkeit stehen, haben immer wieder einen großen Bedarf an aktueller und praktischer Unterstützung. Für sie gilt es, den richtigen Kommunikationsmix zusammenzustellen, diesen strategisch auszurichten und ebenso systematisch wie spontan zu betreiben. Unser Angebot umfasst drei Kernleistungen:

- **Bestandsaufnahme und Bewertung** Ihrer aktuellen Kommunikationsmaßnahmen
- **Zielfindung** für eine zukünftig verbesserte Kommunikationssituation und -strategie Ihrer Verwaltung und für einzelne Projekte
- **Neustart und Umsetzung** eines verbesserten und angemessenen Konzepts mit den notwendigen Inhalten und verfügbaren Ressourcen

Unsere Fachexpertinnen und -experten sind erfahrene Pressereferentinnen und -referenten aus der öffentlichen Arbeit, vielseitige Kommunikationsberatende sowie Mediencoaches. Gemeinsam mit Ihnen wird der konkrete Bedarf und das passende Vorgehen besprochen. Nutzen Sie die Möglichkeit für ein unverbindliches Vorgespräch.

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

© wellphoto – stock.adobe.com

Organisationsentwicklung

Von Struktur- und Prozessanpassungen hin zu kulturellen Veränderungen

© Andrii Zastrozhnov – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

Sie möchten eine Anpassung Ihrer Strukturen und Prozesse im Nachgang an eine Organisationsuntersuchung vornehmen? Oder planen Sie vielmehr einen grundlegenden kulturellen Wandel, in welchem Führungsfragen, Kommunikation und Miteinander-Lernen im Fokus stehen?

Organisationsentwicklungen sind so vielfältig wie die Kommunen selbst. Es empfiehlt sich daher, nach einer strukturierten Aufnahme der Ist-Situation im Zusammenspiel mit allen Beteiligten die Rahmenbedingungen und Ziele für die Weiterentwicklung der Verwaltung abzustimmen und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

Die jeweils von der Akademie eingebrachten Leistungen können dabei Folgendes umfassen:

- Eine **Fach- und Prozessberatung** zur Konzeption und Durchführung der Maßnahmen zur Organisationsentwicklung für Verwaltungsspitze, Führungskräfte und Projektverantwortliche
- Ein **Projektmanagement**, das die Umsetzung klar strukturiert und unabhängig überprüft
- Die **Moderation** von Workshops und Projektsitzungen mit der Verwaltungsleitung und anderen Arbeitsgruppen
- Die **Dokumentation** der Zwischenschritte und (Teil-)Ergebnisse

Organisationsentwicklungen sind zumeist langfristige Prozesse der Veränderung und Weiterentwicklung einer Organisation. Gerne begleiten wir Sie auf dem Weg hin zu einer innovativen Verwaltung.

Bäder-Workshop

Betrieb und Unterhalt von öffentlichen Bädern

Ob Hallenbad, Freibad oder Freizeitbad – öffentliche Schwimmbäder sind wichtige Einrichtungen unserer Gesellschaft, auf die niemand mehr verzichten möchte. Die hohen Kosten für den Betrieb, die Anforderungen der Regelwerke und der sich abzeichnende Sanierungsbedarf stellen die verantwortlichen Betreiber zunehmend vor Probleme. Gleichzeitig ergeben sich durch die Weiterentwicklung der Regelwerke immer neue Möglichkeiten für die Betreiber von Bädern. Eine Beteiligung von Verwaltung, Technik und Betriebspersonal ist je nach Themenschwerpunkt erforderlich.

Unser Workshop liefert Ihnen zugeschnittene Informationen und unabhängige Fachempfehlungen zu folgenden Themen:

- **Erkennen von organisatorischem Anpassungsbedarf**
- **Vorschläge zur Anpassung und Entwicklung der Organisation und Ausstattung auf Basis der aktuellen Situation**
- **Umsetzung der einschlägigen Regelwerke aus organisatorischer und technischer Sicht**
- **Ausschöpfung betriebswirtschaftlicher, technischer und energetischer Optimierungs- und Einsparpotenziale**
- **Optimierung des Personal- und Materialeinsatzes**
- **Aus- und Fortbildungsbedarf der Führungskräfte und des Betriebspersonals**
- **Verbesserung des Gefahrstoffmanagements**
- **Steigerung der Attraktivität und Auslastung des Badebetriebes**
- **Eine Kurzzusammenfassung der Ergebnisse des Workshops mit Handlungsempfehlungen**

Gerne beraten Sie

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

© Andre Karambatsos – stock.adobe.com

© Eva Kristin Almqvist/Shutterstock.com

Leitbildentwicklung für die Verwaltung

Orientierung und Motivation für Führungskräfte und Mitarbeitende

Das Leitbild einer Verwaltung formuliert die Identität („Wer sind wir?“), ist Ausgangspunkt für die Leistungserbringung („Wem nutzen wir wie?“) und beschreibt die Art und Weise der Zusammenarbeit und Führung („Wie wollen wir zusammenarbeiten?“).

Die Entwicklung eines (neuen) Leitbildes geht einher mit der Modernisierung einer Verwaltung. Der konkrete Nutzen liegt neben der Zielrichtung des Leitbildes auch im Entstehungsprozess selbst. Alle Mitarbeitenden haben die besondere Chance gemeinsam Werte zu bestimmen, eigene Ideen einzubringen und konkrete Handlungsfelder für die Zukunft mit auszuwählen.

Ein Leitbildprozess ermöglicht Gespräche über bestehende Werte und Normen, die weit über den Arbeitsalltag hinaus die Sinnhaftigkeit der Zusammenarbeit begründen. Seine motivierende Wirkung kann diesen Entstehungsprozess über verschiedene Wege entwickeln:

- **Großgruppenmoderation und Beteiligung der gesamten Belegschaft:**
  Zum Auftakt wird eine Veranstaltung mit allen Beschäftigten durchgeführt. Mit oder ohne Themenvorgabe werden Anregungen der Beschäftigten gesammelt und in kleinen Gruppen aufgearbeitet. Die reichhaltigen Ergebnisse werden in Arbeitsgruppen weiterentwickelt.
- **Projektgruppenarbeit und repräsentative Beteiligung:**
  Eine Projektgruppe wird beauftragt, das Leitbild zu erstellen. Ausgewählte Personen aus allen Hierarchieebenen und Abteilungen formulieren ein Leitbild. Das Leitbild wird abschließend allen Beschäftigten vorgestellt und dessen Umsetzung gemeinsam geplant.

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Mitarbeiterbindung und Arbeitgeberattraktivität

Entwicklung und Umsetzung nachhaltiger Konzepte für Ihre Organisation

Der Fachkräftemangel wird sich weiter verstärken und zwingt auch öffentliche Arbeitgeber zum Umdenken. Kurzfristig können neue Wege im Recruiting helfen, offene Stellen zu besetzen. Auch die Personalauswahlverfahren im öffentlichen Dienst könnten von einer Optimierung und einer erhöhten Durchlässigkeit profitieren.

Mittel- und langfristig geht es darum, jeden einzelnen Beschäftigten an die eigene Organisation zu binden. Neben diversen internen Maßnahmen können Kommunen auch ihre Außendarstellung als Arbeitgeber gezielt gestalten.

Im Kontext einer Personalmarketing-Strategie muss die Kommune als Arbeitgeber zunächst festlegen, welche Attraktivitätsmerkmale sie nutzen möchte, um ihre Ziele der Mitarbeitergewinnung und -bindung zu erreichen.

© Sushiman – stock.adobe.com

Die Akademie berät und begleitet Sie bei der Konzeption und Umsetzung einer individuellen Arbeitgebermarke, die ein einprägsames Bild der Organisation – nach innen wie nach außen – vermitteln soll. Dafür ist es unerlässlich sich u.a. mit folgenden Fragestellungen auseinander zu setzen:

- Was möchten wir als Arbeitgeber verkörpern?
- Welche Werte zeichnen uns aus und welche Angebote können wir bieten?
- Wodurch heben wir uns von anderen Arbeitgebern ab?

Kommunen, die sich diesen Herausforderungen stellen und auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden eingehen, werden langfristig als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen und können ihre Leistungsfähigkeit und Innovationskraft nachhaltig stärken. Unsere Expertinnen und Experten stehen Ihnen auf diesem Weg mit strategischem Blick und praktischem Erfahrungswissen unterstützend zur Seite.

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Personalbedarfsermittlung

Analyse zur vorausschauenden Steuerung des Personalbedarfs

Ziel der Personalbedarfsermittlung ist es, den zur Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Personalbedarf zu bestimmen und die zukünftig zu erwartende Über- oder Unterdeckung in quantitativer und qualitativer Hinsicht fundiert zu begründen.

Ein quantitativer Personalbedarf gibt die Zahl der benötigten Mitarbeitenden und Führungskräfte als Ist- und Soll-Bestand wieder. Ein qualitativer Personalbedarf konkretisiert die Qualifikationen und Kompetenzen, über die das Personal aktuell bzw. zukünftig verfügen muss. Dabei kann die Betrachtung für die gesamte Organisation oder für einzelne Bereiche erfolgen.

Wichtig ist, dass der tatsächliche Personalbedarf nicht objektiv bestimmbar ist. Er wird vom jeweiligen Aufgabenspektrum, der erwünschten Leistungsqualität, der Aufbau- und Ablauforganisation, von der Personalentwicklung und der Führungskultur beeinflusst.

Im Rahmen unserer Fach- und Prozessberatung zur Personalbedarfsermittlung bieten wir folgende Leistungen an:

- Neutrale Beratung, ob und wie eine Personalbedarfsermittlung durchgeführt werden kann, um die damit verbundenen Erwartungen und Ziele erreichen zu können
- Durchführung einer fundierten Personalbedarfsermittlung mit unterschiedlichen, individuell passenden Vorgehensweisen und Methoden
- Beurteilung der Ergebnisse im Hinblick auf die strategische Organisations- und Personalentwicklung und Umsetzung von abgeleiteten Maßnahmen durch erfahrene Beraterinnen und Berater

© tomertu – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

Unterstützung für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger

Training on the Job für Führungskräfte in der Kämmerei

Der Fachkräftemangel ist allgegenwärtig und macht auch vor der Kämmerei nicht halt. In der Folge werden immer häufiger „Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger" ohne klassische Verwaltungsausbildung in den Kommunen tätig. Die BVS bietet mit ihrem Seminarangebot umfangreiche Möglichkeiten für einen ersten Einstieg an. Doch was tun, wenn die Umsetzung vor Ort nicht wie erhofft funktioniert?

Bei „Training on the Job" handelt es sich um eine unmittelbar berufsbezogene Fortbildungsmaßnahme, durch die Lösungsmöglichkeiten für konkrete Arbeitsplatzsituationen erarbeitet werden. Unsere Expertinnen und Experten geben dabei praktische Hilfestellungen bei der Umsetzung von relevanten beruflichen Tätigkeiten.

Unsere Finanzprofis können als fachliche Sparringspartner u.a. folgende Leistungen übernehmen:

- Schulung zur Durchführung des Mittelanforderungsverfahrens
- Anleitung bei der Erstellung des Haushaltsplanentwurfs und der Haushaltssatzung
- Tipps für die Vorberatung im Finanzausschuss sowie die Beschlussfassung im Rat
- Unterstützung in der Zusammenarbeit mit der Rechtsaufsichtsbehörde
- Empfehlungen zur Haushaltsüberwachung, und flexiblen Haushaltsgestaltung/-führung
- Tipps zur Stärkung der Zusammenarbeit mit der Gemeindekasse
- Anleitung zur Analyse vergangener Jahresrechnungen und Haushalte
- Schulung im Bereich Schuldenverwaltung, Kreditmanagement und Zuschusswesen

© iStock.com/Drazen_

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

Mitarbeiterbefragung – Durchführung

Das Wissen, die Erfahrungen und Vorschläge der Mitarbeitenden nutzen

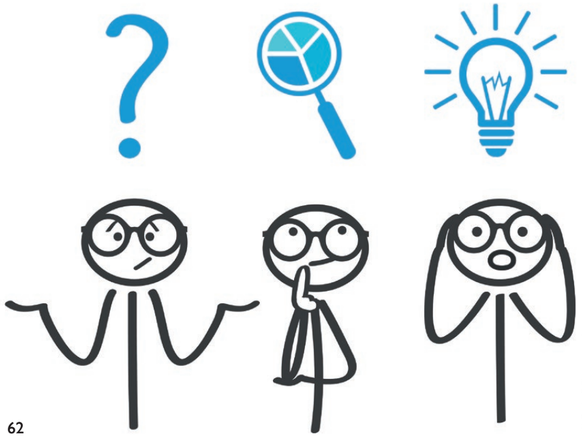
Organisationen brauchen Rückmeldeprozesse. Es sind Ihre Mitarbeitenden, die wissen, was in der täglichen Arbeit gut läuft und wo es hakt. Mitarbeiterbefragungen sind heute wichtiger denn je und werden von vielen Organisationen als Ausgangspunkt für zukunftsweisende Verbesserungsprozesse genutzt.

Durch eine Mitarbeiterbefragung erhalten Sie **Aussagen** über:
- Das Arbeitsumfeld (Arbeitszufriedenheit, -bedingungen und -tätigkeit)
- Das Klima und die Kultur der Zusammenarbeit
- Die Einschätzung der Qualität des Führungshandelns
- Schnittstellenprobleme
- Themen, die Sie als strategisch wichtig für Ihre Organisation einschätzen
- Eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen

In Zusammenarbeit mit Ihnen erarbeiten wir einen passenden Fragenkatalog. Wir bereiten die Befragungsmedien vor (wahlweise auf Papier oder Online) und organisieren die Befragung. Wir erstellen die Auswertung für Sie und besprechen mit Ihnen die Ergebnisse und mögliche Handlungsoptionen (siehe auch Mitarbeiterbefragung – Umsetzung der Ergebnisse).

Erfolgsfaktoren bei einer Mitarbeiterbefragung sind:
- Die Einbettung in eine kontinuierliche Optimierung der Organisation
- Der regelmäßige Turnus der Befragungen
- Die offene Information über Sinn, Vorgehen, Ergebnisse und Maßnahmen
- Die aktive Einbindung interner Führungskräfte und Mitarbeitender in die Umsetzung von Maßnahmen
- Das Begleiten und aktive Steuern von Umsetzungsprojekten

Sich mit einer Mitarbeiterbefragung den Spiegel vorzuhalten, ist gleichzeitig die Chance, aktiv und von innen heraus an Verbesserungen zu arbeiten.



© Pavlo S/Shutterstock.com

Mitarbeiterbefragung – Umsetzung der Ergebnisse

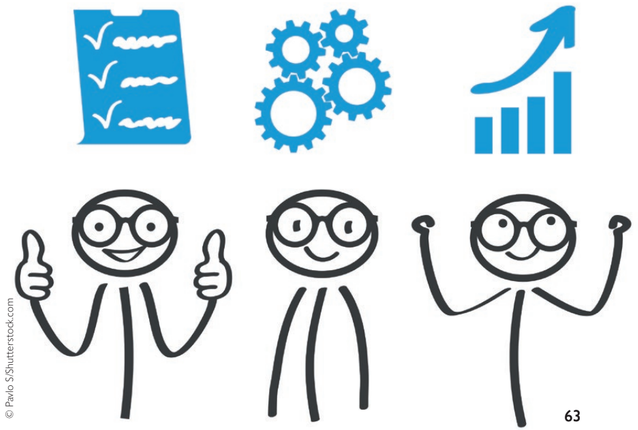
Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung richtig interpretieren und Maßnahmen erfolgreich umsetzen

Mitarbeiterbefragung – und dann? Zwar führen viele Organisationen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch, doch oftmals werden die ermittelten Veränderungspotenziale im Nachgang nicht erkannt bzw. umgesetzt – sehr zum Unmut der Befragten. Ziel sollte sein, die Ergebnisse der Befragung als ein Instrument zur Weiterentwicklung der Organisationskultur zu sehen und durch ein regelmäßiges Ergebniscontrolling die Implementierung des Maßnahmenplans zu kontrollieren.

Gerne unterstützen wir Sie bei der für Ihre Organisation geeigneten Vorgehensweise. Gerade Führungskräfte, die als Motivatoren auftreten und ihre Mitarbeitenden in die Entscheidungs- bzw. Gestaltungsprozesse miteinbeziehen, können auf eine loyale und erfolgsorientierte Belegschaft bauen.

Unser Angebot umfasst:
- Eine methodisch fundierte Ableitung passender und realisierbarer Maßnahmen auf Basis der Befragungsergebnisse
- Eine ressourcenorientierte Festlegung von Prioritäten
- Die Begleitung der Implementierung eines Maßnahmenplans einschließlich Dokumentation und Kommunikation der Fortschritte
- Die Ausarbeitung und Umsetzung geeigneter Konzepte zur Förderung der Partizipation Ihrer Mitarbeitenden
- Die Schulung Ihrer Führungskräfte in Bezug auf Mitarbeitermotivation und -einbindung

Unsere Beratungsleistungen werden individuell an die Ziele und Ausgangssituation Ihrer Verwaltungsorganisation angepasst. Dafür setzen wir uns intensiv mit Ihrer aktuellen Situation auseinander und führen detaillierte Vor- und Planungsgespräche zur Klärung aller Rahmenbedingungen.



© Pavlo S/Shutterstock.com

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

© Lightspring/Shutterstock.com

Stellenbewertung

Aktuelle Stellenbeschreibung und korrekte Eingruppierung

Eine Stellenbewertung bzw. Eingruppierung richtet sich nach der konkret auszuübenden Tätigkeit und erfordert neben der korrekten Tätigkeitsbewertung umfangreiche Fachkenntnisse zu den Eingruppierungsregeln.

Um Konflikte und Auseinandersetzungen zu vermeiden, ermitteln die sachkundigen und unabhängigen Stellenbewerterinnen und -bewerter der Akademie die tarifkonforme Eingruppierung und überprüfen Stellenbeschreibungen auf ihre Richtigkeit und Aktualität. Die Stellenbewertungen entsprechen den tarifrechtlichen Grundlagen für Beschäftigte. Die Dienstpostenbewertung für Beamtinnen und Beamte erfolgt nach analytischen Bewertungsverfahren.

Die Stellenbewerterinnen und -bewerter der Akademie verfügen über sehr gute Kenntnisse über die Eingruppierungsvorschriften, setzen Projekte zeitnah um und erstellen einen ausführlichen Bericht, der die Bewertung nachvollziehbar begründet und fortschreibbar dokumentiert.

Wir erstellen Ihnen ein unverbindliches Angebot und vereinbaren ein Gespräch, um unser Vorgehen persönlich vorzustellen. Des Weiteren begleiten wir auch interne Bewertungsteams und unterstützen Bewertungsprojekte mit einer passgenauen Fach- und Prozessberatung.

Gerne beraten Sie

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

Analyse der vorhandenen Unterlagen → *Auswerten und Aktualisierung der Arbeitsplatzbeschreibungen* → *Interview mit Stelleninhaber/-in, Vorgesetzten und Personalabteilung auf Grundlage der Arbeitsplatzbeschreibung* → *Erstellen des Bewertungsberichts (bei Bedarf mit Abgleichgespräch)* → *Bei Bedarf werden die Bewertungen durch den/die Bewerter/-in vor Ort vorgestellt und begründet*

3@1-expert – Die Webanwendung für digitale Stellenbewertungen

Einfach. Richtig. Bewerten.

© Lightspring/Shutterstock.com

Ob tarifliche Stellen für Beschäftigte oder Dienstposten für Beamtinnen und Beamte, 3@1-expert unterstützt Sie bei Ihren Bewertungen.

Das Online-Tool ist komfortabel in der Handhabung. Geben Sie eine Arbeitsplatzbeschreibung in die Maske ein und bewerten Sie im Anschluss in zwei Strängen: Summarisch nach TVöD und analytisch nach Beamtenrecht. Sie erhalten je einen Bericht pro durchgeführter Bewertung.

Tarifliche Stellenbewertung:
Die Bewertung einer Stelle richtet sich nach den gesetzlichen und tarifrechtlichen Grundlagen. Profitieren Sie von der anwenderfreundlichen Auswahlmöglichkeit der Tarifmerkmale und den dazu passenden rechtskonformen Begründungen, die automatisch in Ihren Bericht integriert werden.

Dienstpostenbewertung:
3@1-expert basiert auf einem neuen, zeitgemäßen und rechtssicheren Verfahren zur analytischen Dienstpostenbewertung mit allgemein verständlichen Bewertungskriterien und einem klaren und nachvollziehbaren Bewertungskonzept.

Unsere Webanwendung führt Sie intuitiv durch den Bewertungsprozess. Zudem erhalten alle Anwenderinnen und Anwender (Bewertende im öffentlichen Dienst) eine Kurzschulung.

3@1-expert steht für die Zukunft der Stellenbewertung im öffentlichen Dienst. Vereinbaren Sie einfach mit uns einen Online-Präsentationstermin.
Wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

Gerne beraten Sie

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

Bürgerbeteiligung

Betroffene zu Beteiligten machen

Neben den gesetzlich verankerten Partizipationsmöglichkeiten, wie Bürgerbegehren und -entscheide, bieten insbesondere informelle, dialogorientierte Verfahren in Form von Workshops große Chancen. Mit den Betroffenen können so sinnvolle und kreative Lösungen erarbeitet werden. Dies gilt sowohl für Flächennutzungspläne oder einzelne Bauprojekte als auch für Aktivitäten zum Umweltschutz oder andere kommunalpolitisch relevante Themen.

Geschieht der Einbezug rechtzeitig, kann ein „Hochkochen“ von potentiell konfliktbehafteten Themen vermieden werden.

Die Akademie unterstützt Sie bei folgenden Vorhaben:

- Workshops zur Entwicklung von Lösungsvorschlägen als Entscheidungsempfehlung für den Gemeinde- bzw. Stadtrat
- Bürgerbefragungen (Online-Befragung zu speziellen Themen)
- Entwicklung von Prozessen und Verfahren zur Bürgerbeteiligung sowie einer entsprechenden Satzung

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

© ASDF – stock.adobe.com

Moderation

Wirkungsvolle Moderation für ergebnisorientierte Veranstaltungen

Klausuren und Sitzungen sind immer dann erfolgreich, wenn sich die Teilnehmenden nicht in Details verlieren, auf das Wesentliche kommen und gruppendynamische Prozesse beachtet werden.

Mit einer guten Moderation wird der Gesprächsprozess bewusst gelenkt, eine verlässliche Struktur angeboten und sensibel eingegriffen, wenn die Diskussion zu ausgedehnt oder turbulent wird. Alle Beteiligten sollen angemessen zu Wort kommen und trotz Meinungsverschiedenheiten respektvoll miteinander umgehen. Dabei bleibt die Moderatorin oder der Moderator neutral und bringt sich inhaltlich nicht bzw. nur sehr behutsam ein. Die Teilnehmenden bestimmen die Inhalte, die Moderation achtet auf den Prozess und das Ziel.

© Frank Lambert/Shutterstock.com

Mit einer wirkungsvollen Moderation fühlen sich die Teilnehmenden eingebunden, werden am Ergebnis beteiligt und lernen voneinander. Darüber hinaus zielt die Moderation darauf ab, ein konkretes Ergebnis herbeizuführen, das für alle ein Gewinn ist und gemeinsam getragen wird.

Engagieren Sie unsere erfahrenen Moderatorinnen und Moderatoren, die mit viel Fingerspitzengefühl, Durchsetzungsfähigkeit und vielseitigen Methoden arbeiten, um Folgendes zu erreichen:

- Aufbau von Vertrauen und Verbesserung des Umgangs miteinander
- Entscheidungsfindung
- Art und Weise der Zusammenarbeit innerhalb des Rates und mit der Verwaltung
- Konstruktive Klärung von akuten und verdeckten Konflikten

Gerne beraten Sie

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Gerne beraten Sie

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

© Photofantastic/Shutterstock.com

Digitalisierung

Ideen, Erfahrungen und Maßnahmen für die digitale Kommune

„Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert“ – das gilt gegenwärtig für jeden Lebensbereich. Die Kommunen bekommen über den Kernbereich der Verwaltung hinaus die Folgen der Digitalisierung zu spüren. Die Erwartungen an die Städte und Gemeinden sind enorm – sie sollen bürgernah, kundenfreundlich und transparent sein, ohne dabei an Effizienz und Effektivität einzubüßen.

Eine gute digitale Strategie entwickelt umfassende und vernetzte Ansätze sowohl für die internen Verwaltungsabläufe als auch für Bürgerservices, Bürgerbeteiligung, Tourismusförderung, Wirtschaftsentwicklung etc. Je nach Ausgangssituation, Größe und Anspruch müssen eigene Konzepte, individuelle Projekte und passende Maßnahmen entwickelt werden.

Wir unterstützen Sie auf diesem Weg durch Weitergabe von Informationen und Erfahrungen, eine bedarfsorientierte Prozess- und Projektbegleitung und Innovations- und Entscheidungsverfahren.

- Fachliche und methodische Unterstützung bei der Bearbeitung **strategischer Fragestellungen** zur Digitalisierung
- Praxisaustausch und Impulse zum **Einsatz von Technologien und digitalen Netzwerken** für die Kommunalentwicklung, Gemeinwohlorientierung, Kommunikation und Zusammenarbeit in Ihrer Kommune
- Seminare und Empfehlungen zum Umgang mit Daten und den Anforderungen an **Datensicherheit und Datenschutz**
- Maßnahmen zur Personal- und Führungskräfteentwicklung, um eine Offenheit und erforderliche **Kompetenzen für die Digitalisierung** und die Nutzung neuer Technologien zu fördern und zu erhalten.

Wir besprechen mit Ihnen, wie Sie das Thema grundsätzlich angehen können und sorgen dafür, dass Sie den Überblick über laufende Prozesse bewahren.

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

© Merkushev Vasily/Shutterstock.com

Prozessoptimierung

Geschäfts- und Arbeitsprozesse überprüfen und verbessern

Jedes Produkt und jede Dienstleistung Ihrer Verwaltung ist das Ergebnis von Prozessen, in denen eine Vielzahl von Aktivitäten gebündelt wird. Diese Prozesse sind in der Regel gut eingespielt und verlaufen in bekannten Bahnen: Routineabläufe – jeder weiß, was er zu tun hat.

Sollen Verbesserungsmöglichkeiten in einer Verwaltung identifiziert werden, müssen Regel und Beharrlichkeit („Das haben wir immer schon so gemacht“) kritisch hinterfragt und systematisch auf den Prüfstand gestellt werden. **Die Methode der Geschäftsprozessoptimierung (GPO) bietet Antworten auf die zentrale Frage „Werden die Leistungen auf dem richtigen Weg erstellt?“.**

Eine Prozessoptimierung:
- Verbessert den Überblick über die Struktur der Abläufe, macht die Tätigkeiten, Rollen und Schnittstellen sichtbar und spürt Schwachstellen (z.B. lange Liegezeiten oder Doppelarbeit) auf
- Ordnet Verantwortlichkeiten transparent und verlässlich zu
- Steuert die Prozesse zielgerichtet durch Kennzahlen
- Ermöglicht eine schnelle Reaktion auf sich wandelnde Ansprüche und Rahmenbedingungen

Die Optimierung der Geschäftsprozesse entfaltet ihren Nutzen nicht nur in der Zeit- und Kostenersparnis durch straffer gestaltete Abläufe, sondern stellt auch eine gleichbleibende Qualität in der Leistungserbringung sicher. Aus Sicht der Führungskraft wird die zielgerichtete Steuerung erleichtert und die Einarbeitung und Schulung von Mitarbeitenden wesentlich vereinfacht.

Ihr Weg zur effizienten Gebührenkalkulation

Ihre Gebühren sind nicht kostendeckend?
Wir entlasten Ihre Kämmerei
von kleinteiligen Kalkulationen

© Itchaznong – stock.adobe.com

Ihre Verwaltung steht vor der Herausforderung, Gebühren kostendeckend berechnen zu müssen?

Wir bieten Ihnen dafür:

1. **Erfahrung und Expertise:** Unser Team besteht aus hochqualifizierten Expertinnen und Experten mit langjähriger Erfahrung in der Verwaltung.
2. **Effizienz und Zeitersparnis:** Unsere effiziente Vorgehensweise ermöglicht es uns, Gebühren schnell und präzise durchzukalkulieren.
3. **Maßgeschneiderte Lösungen:** Wir passen unsere Beratung individuell an Ihre spezifischen Gegebenheiten an, um optimale Ergebnisse zu erzielen.

Ihr Weg zu maßgeschneiderten Satzungen:

1. **Kontaktieren Sie uns:** Teilen Sie uns Ihre Anforderungen mit.
2. **Analyse und Planung:** Unsere Expertinnen und Experten analysieren die spezifischen Gegebenheiten Ihrer Kommune und entwickeln einen individuellen Plan für Ihre Anliegen.
3. **Kalkulation und Optimierung:** Wir kalkulieren Ihre Gebühren sorgfältig, um sicherzustellen, dass Ihre wirtschaftlichen und inhaltlichen Belange berücksichtigt sind.
4. **Beratung und Umsetzung:** Wir stehen Ihnen partnerschaftlich beratend zur Seite und unterstützen Sie bei der Umsetzung weiterer Schritte.

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

© Foto_tech – stock.adobe.com

Haushaltskonsolidierung und Finanzplanung

Wenn es ums Geld geht –
Fach- und Prozessbegleitung
bei einem schwierigen Thema

Finanzielle Wohltaten zu verteilen ist einfach. Einschnitte und Sparmaßnahmen auszuarbeiten und durchzusetzen ist ein schwieriges und undankbares Geschäft. Gerechtigkeit und Ausgewogenheit wird immer aus der Perspektive der eigenen Betroffenheit beurteilt – bei anderen spart es sich immer am leichtesten.

Ob die Finanzplanung im Allgemeinen oder Konsolidierungsmaßnahmen im Speziellen akzeptiert werden, ist von ihrer inhaltlichen Ausgewogenheit und vom Verfahren – von den Kommunikationsprozessen – abhängig, mit deren Hilfe das Ergebnis erreicht wird.

Mit unserer Fach- und Prozessexpertise begleiten wir Haushaltskonsolidierungen und Finanzplanungen mit einer unabhängigen und professionellen Sichtweise:

- Ansatzpunkte für die Finanzplanung und Verfahren zur Haushaltskonsolidierung vor Ort
- Sparmaßnahmen und Ausgabenkürzungen in verschiedenen Bereichen
- Systematische Verfahren zur vergleichenden Darstellung und Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen
- Einnahmeerhöhungen durch Abgaben, Gebühren und Steuern sowie Einnahmeerlöse durch Verkäufe von Vermögenswerten und Beteiligungen
- Kurzfristige Entlastung gegenüber langfristigen Folgewirkungen
- Wer erstellt die „Giftliste" und wie erfolgt eine Verteilung der Belastung auf die Bürgerinnen und Bürger und die Wählergruppen
- Zusammenarbeit von Rat und Verwaltung
- Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger und Information der Öffentlichkeit

Gerne beraten Sie

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 - 26
kestler@verwaltungs-management.de

Unser Team

Roswitha Pfeiffer
Geschäftsführung
(089) 21 26 74 79 -15
pfeiffer@verwaltungs-management.de

Dr. Jürgen Busse
Geschäftsführung
(089) 21 26 74 79 -15
busse@verwaltungs-management.de

Gertraud Kast
Geschäftsleitung
(089) 21 26 74 79 -20
kast@verwaltungs-management.de

Jennifer Graf-Kairies
(089) 21 26 74 79 -11
graf-kairies@verwaltungs-management.de

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 -30
hitzginger@verwaltungs-management.de

Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 -50
maiwald@verwaltungs-management.de

Johannes Kestler
(089) 21 26 74 79 -26
kestler@verwaltungs-management.de

Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 -39
winkelmann@verwaltungs-management.de

Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 -36
pflanz@verwaltungs-management.de

Vera Lang
(089) 21 26 74 79 -34
lang@verwaltungs-management.de

Christa Parringer
(089) 21 26 74 79 -40
parringer@verwaltungs-management.de

Christine Feller
(089) 21 26 74 79 -32
feller@verwaltungs-management.de

Kathrin Bauer
(089) 21 26 74 79 -35
ka.bauer@verwaltungs-management.de

Gabriele David
(089) 21 26 74 79 -31
david@verwaltungs-management.de

Carola Hohenstein
(089) 21 26 74 79 -25
hohenstein@verwaltungs-management.de

Sabine Schmoranzer
(089) 21 26 74 79 -33
schmoranzer@verwaltungs-management.de

Jutta Grewe
(089) 21 26 74 79 -37
grewe@verwaltungs-management.de

Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management

Die Entwicklungsprofis für Führung und Organisation in Bayern

Die kommunalen und staatlichen Verwaltungen in Bayern sind gut aufgestellt. Sie leisten einen wesentlichen Beitrag für ein funktionierendes Gemeinwesen, eine verlässliche Daseinsvorsorge und gute Lebensbedingungen für die Bürgerinnen und Bürger.

Dabei ist klar: Auch die beste Verwaltung muss sich kritisch prüfen, ob sie den immer schneller wechselnden Ansprüchen der modernen Welt gewachsen ist. Epochale Veränderungen wie Massenmigration, demografischer Wandel und die Digitalisierung der Arbeitswelt erfordern eine nahezu permanente Bereitschaft zur Weiterentwicklung – fachlich, organisatorisch und personell.

Wir, die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management, unterstützen und beraten die Verwaltungen bei dieser Weiterentwicklung. Wir helfen bei der Optimierung von Organisationsstrukturen, erstellen fachliche Expertisen dazu und fördern die Entwicklung einer modernen Führungskultur in Kombination mit einer wirksamen Teamarbeit.

Das bedeutet für uns:
Konzentration auf den Kunden
Wir bieten unseren staatlichen und kommunalen Kunden maßgeschneiderte Lösungen und praxisnahe Strategien an. Darüber hinaus geben wir Hilfe zur Selbsthilfe, denn die Verwaltung soll sich selbst weiter entwickeln. Deshalb verwenden wir viel Zeit und Energie darauf, Handlungsfelder und Qualifizierungsmaßnahmen individuell und in enger Abstimmung mit unseren Kunden zu entwerfen.

Operative Exzellenz
Unsere Qualifizierungsangebote sind lebens- und praxisnah. Sie richten sich an modernem Führungshandeln und einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe aus.
Beratung erfolgt immer im Dialog, weil wir uns intensiv mit der Situation unserer Kunden befassen, um die richtigen Veränderungen anzustoßen.
Unsere Coachings sind analytisch, klar in der Zielsetzung und erfolgen auf der Grundlage wertschätzender Kommunikation.

Unsere Tagungsthemen richten wir an aktuellen Themen im staatlichen und kommunalen Bereich aus. Nur so können wir auf das eingehen, was unsere Kunden gerade bewegt. Diese thematische Aktualität kombinieren wir mit einer gezielten und intensiven Vernetzungsarbeit: Wir bieten die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch mit Praktikern auf kommunaler, staatlicher und wissenschaftlicher Ebene.

Professionelle Mitarbeiter/-innen, Trainer/-innen und Berater/-innen
Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unsere Trainerinnen und Trainer und unsere Beraterinnen und Berater schöpfen ihr Wissen aus der langjährigen Arbeit mit der öffentlichen Verwaltung in Bayern. Durch die vielschichtige Kundenstruktur der Akademie verfügen sie über einen sehr spezifischen und gleichzeitig enorm breiten Erfahrungsschatz. Die öffentliche Verwaltung ist ihnen bestens vertraut – ebenso wie die strukturellen, organisatorischen und personalbezogenen Entwicklungsthemen, die dort eine Rolle spielen.

Das Team der Akademie eint die Überzeugung, dass eine funktionierende Verwaltung zu den wichtigsten Grundlagen einer Demokratie gehört – einer der vielen Gründe für die hohe Motivation, mit der wir auf unsere Kunden – vielleicht auch bald auf Sie – zugehen.

Ihre Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management

Angebote der BVS Personal und Führung

Gerne beraten Sie:

Daniela Reitberger
(089) 54 057-86 58
reitberger@bvs.de

Sebastian Pagel
(089) 54 057-86 94
pagel@bvs.de

Miriam Welte
(089) 54 057-86 93
welte@bvs.de

Informieren Sie sich über das offene Seminarangebot für Führungskräfte bei der BVS.

Allgemeine Geschäftsbedingungen

1. Geltung, Schriftform, Vertretung

1.1 Diese Allgemeinen Geschäftsbedingungen („AGB“) der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management GmbH („BAV“) gelten für Verträge, auch für Nebenleistungen, Beratungen und Auskünfte, welche die BAV als Auftragnehmerin oder Auftraggeberin abschließt, insbesondere für Verträge über kommunale Seminare, Inhouse-Seminare, digitale Seminare, fachbezogene Beratungen sowie Fachtagungen und Kongresse („Veranstaltungen“).

1.2 Mit der Auftragserteilung durch den Kunden gelten die AGB gleichzeitig als anerkannt und als Vertragsbestandteil. Entgegenstehenden oder abweichenden Bedingungen des Kunden wird hiermit widersprochen. Sie werden nur Vertragsinhalt, wenn die BAV diesen im Einzelfall ausdrücklich zustimmt.

1.3 Alle Vereinbarungen, die zwischen der BAV und dem Kunden getroffen werden, sowie Ergänzungen und Änderungen dieser Vereinbarungen bedürfen der Schriftform. Dies gilt auch für einen Verzicht auf das Schriftformerfordernis.

1.4 Die für die BAV tätigen externen Berater oder Trainer sind zur rechtsgeschäftlichen Vertretung der BAV weder bevollmächtigt noch befugt.

2. Angebot und Vertragsabschluss

2.1 Ein verbindliches Angebot der BAV erfolgt stets in Schriftform. An verbindliche Angebote ist die BAV bis zum Ablauf von 14 Kalendertagen nach Absendung des Angebots an den Kunden gebunden, es sei denn, es wurden individuelle Vereinbarungen getroffen.

2.2 Verträge kommen erst durch eine schriftliche Vereinbarung, die rechtzeitige schriftliche Annahme verbindlicher Angebote der BAV durch den Kunden, die Auftrags- oder Anmeldebestätigung durch die BAV oder durch den Beginn der Veranstaltung zu Stande.

3. Leistung, Leistungsänderung

3.1 Anreise, Verpflegung und Übernachtung des Kunden gehören nicht zu den Leistungen der BAV; sie sind gesondert zu vergüten.

3.2 Die BAV behält sich inhaltliche sowie organisatorische Änderungen und Abweichungen vom Veranstaltungskonzept vor, die das Gesamtkonzept der Veranstaltung nicht beeinträchtigen oder einer besseren Zielerreichung dienen und dem Kunden zumutbar sind.

3.3 Bei Verhinderung des festgelegten, eingeplanten oder angekündigten Referenten für die Veranstaltung, ist die BAV berechtigt, diesen gleichwertig zu ersetzen.

3.4 Zur Teilnahme an kommunalen Seminaren, digitalen Seminaren, Fachtagungen und Kongressen ist nur die in der Anmeldung und Anmeldebestätigung bezeichnete Person persönlich berechtigt. Ein Ersatzteilnehmer darf nur mit vorheriger Zustimmung der BAV teilnehmen. Sollte bei Inhouse-Seminaren die vereinbarte Teilnehmerzahl überschritten werden, ist der Auftragnehmer verpflichtet, eine gesonderte Vergütung zu leisten. Diese wird prozentual nach der vereinbarten Vergütung berechnet.

3.5 Bei Buchung unserer digitalen Seminare erwerben die Teilnehmer eine Nutzerlizenz. Sollten weitere Interessenten am digitalen Seminar teilnehmen wollen, benötigen diese weitere Lizenzen. Es ist nicht erlaubt, das Webinar aufzuzeichnen bzw. das Video zu vervielfältigen.

3.6 Die von der BAV vorgegebenen technischen Anforderungen sind durch die Buchungsbestätigung Inhalt des Vertrages mit dem Kunden. Zur Nutzung unserer digitalen Seminare sind z.B. ein PC, ein Laptop oder ein mobiles Endgerät mit stabiler Internetverbindung, Headset, Webcam (nach Möglichkeit) erforderlich Die technischen Voraussetzungen zur Nutzung der digitalen Seminare finden Sie auf unserer Homepage unter Technische Voraussetzungen.

3.7 Die BAV haftet nicht für technische Mängel sowie einen Ausfall der Technik, die die Durchführung einer digitalen Veranstaltung ganz oder teilweise unmöglich machen. Die BAV wird sich bemühen, eine Ersatzveranstaltung anzubieten.

3.8 Bei Videos ist die Nutzung auf einen bestimmten Zeitraum beschränkt
(30 Tage Stand 2021). Eine Weitergabe der Zugangsdaten an Dritte ist nicht erlaubt. Der Auftragnehmer haftet für den Schaden, der der BAV aus der unbefugten Nutzung durch Dritte entsteht.

4. Teilnehmerskripten, Urheberrechte, Foto- und Videoaufnahmen

Die Urheber-, Nutzungs- und Verwertungsrechte an den Teilnehmerskripten und allen sonstigen Seminarunterlagen stehen der BAV bzw. deren Referenten oder Autoren zu. Dem Kunden sowie den Veranstaltungsteilnehmern ist es nicht gestattet, die Teilnehmerskripten und sonstigen Seminarunterlagen ohne Zustimmung der BAV ganz oder auszugsweise zu reproduzieren, in datenverarbeitende Medien aufzunehmen oder in jeglicher anderen Form zu verbreiten. Die Veröffentlichung von Audio- und Videodateien, digitalen Präsentationen oder Skripten in öffentlich zugänglichen Internetportalen (Sharing) sowie anderen Portalen ist untersagt.
Bei einigen Veranstaltungen werden Fotoprotokolle angefertigt. Diese werden nur den Teilnehmenden der Veranstaltung zur Verfügung gestellt. Sollte es bei Veranstaltungen zur Aufnahme der Teilnehmenden auf Fotos und Videos kommen wird die BAV vorher darauf hinweisen. Wenn kein ausdrücklicher Widerspruch erfolgt, ist die BAV berechtigt, Fotos etc. in print und digitalen Publikationen zu verwenden.

5. Preise, Fälligkeit, Zahlungsbedingungen, Aufrechnungs-, Zurückbehaltungs- und Leistungsverweigerungsrechte

5.1 Bei Inhouse-Seminaren und fachbezogenen Beratungen ist die Veranstaltungsgebühr 14 Kalendertage nach dem Rechnungsdatum ohne Abzug zur Zahlung fällig. Die BAV ist berechtigt, nach jedem Veranstaltungsabschnitt/-tag eine Rechnung über die bis zu diesem Zeitpunkt erbrachten anteiligen Leistungen zu stellen.

5.2 Bei kommunalen Seminaren, digitalen Seminaren ist die Veranstaltungsgebühr spätestens 14 Kalendertage vor dem Beginn der Veranstaltung ohne Abzug zur Zahlung fällig. Bei Videos gilt die in der Rechnung ausgewiesene Zahlungsfrist. Bei Fachtagungen und Kongressen ist die Veranstaltungsgebühr nach der Veranstaltung zu leisten.

5.3 Befindet sich der Kunde in Zahlungsverzug oder bestehen begründete Zweifel an seiner Zahlungsfähigkeit, ist die BAV befugt, alle Forderungen gegen den Kunden aus der Geschäftsverbindung sofort fällig zu stellen und Sicherheitsleistung auch schon vor Leistungs-/Veranstaltungsbeginn zu verlangen, noch ausstehende Leistungen ganz oder teilweise

zurückzubehalten oder von den bestehenden Verträgen ganz oder teilweise zurückzutreten.

5.4 Aufrechnungs-, Zurückbehaltungs- und Leistungsverweigerungsrechte stehen dem Kunden nur zu, wenn seine Gegenansprüche rechtskräftig festgestellt, unbestritten oder anerkannt sind.

5.5 Die Akademie behält sich vor, Teilnehmer, die nicht dem öffentlichen Dienst angehören, von Veranstaltungen auszuschließen.

6. Schadensersatz, Haftung

6.1 Jegliche Schadensersatzansprüche des Kunden und der Veranstaltungsteilnehmer, die gleichgültig aus welchem Rechtsgrund, unmittelbar oder mittelbar im Zusammenhang mit den Leistungen/Veranstaltungen der BAV entstehen, sind ausgeschlossen. Die BAV haftet insbesondere nicht für die Inhalte der Veranstaltungsvorträge, der Teilnehmerskripten, der sonstigen Seminarunterlagen oder etwaige Auskünfte der Referenten. Der Haftungsausschluss gilt nicht bei Verletzung einer vertragswesentlichen Pflicht (Kardinalpflicht) durch die BAV. Kardinalpflichten sind Verpflichtungen, deren Erfüllung die ordnungsgemäße Durchführung des Vertrages überhaupt erst ermöglicht und auf deren Einhaltung der Vertragspartner regelmäßig vertraut und vertrauen darf, mithin Rechte und Pflichten, die der Vertrag nach seinem Inhalt und Zweck gerade zu gewähren hat. Die Haftung der BAV ist in jedem Fall auf den Ersatz des vertragstypischen, vorhersehbaren Schadens beschränkt. Die BAV ist stets berechtigt, den Nachweis eines geringeren Schadens zu führen.

6.2 Die Haftungsausschlüsse und Haftungsbeschränkungen in Ziffer 6.1 gelten nicht bei einer Haftung für Schäden aus der Verletzung des Lebens, des Körpers oder der Gesundheit, die auf einer vorsätzlichen oder fahrlässigen Pflichtverletzung durch die BAV, einen gesetzlichen Vertreter der BAV oder einen Erfüllungsgehilfen der BAV beruhen. Die Haftungsausschlüsse und Haftungsbeschränkungen in Ziffer 6.1 gelten zudem nicht für sonstige Schäden, die auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung durch die BAV, einen gesetzlichen Vertreter der BAV oder einen Erfüllungsgehilfen der BAV beruhen, oder wenn der Schaden durch das Fehlen einer garantierten Beschaffenheit oder wegen arglistigen Verschweigens eines Mangels entstanden ist.

7. Rücktritt/Storno

7.1 Die BAV kann aus allen Gründen, welche die BAV nicht zu vertreten hat (z.B. höhere Gewalt oder Erkrankung eines Referenten), die Veranstaltung absagen. Offene Seminare, digitale Seminare, Fachtagungen und Kongresse kann die BAV auch bei zu geringer Teilnehmeranzahl absagen. Die Mitteilung der BAV über die Absage gilt als Rücktrittserklärung der BAV. Die BAV erstattet dem Kunden im Fall der Absage der Veranstaltung bereits entrichtete Veranstaltungsgebühren zurück. Für alle eventuellen weiteren Ansprüche des Kunden gilt Ziffer 6.

7.2 Die Kunden sind verpflichtet, sich bei einem Rücktritt oder Storno von Veranstaltungen schriftlich abzumelden. Bei einer Stornierung bis inkl. 15 Kalendertage vor Veranstaltungsbeginn werden 15 % der Teilnahmegebühr als Bearbeitungspauschale in Rechnung gestellt. Bei Abmeldungen ab 14 bis inkl. 8 Kalendertage vor Veranstaltungsbeginn fallen 50 % der Veranstaltungsgebühr an, zu einem späteren Zeitpunkt wird die gesamte Teilnahmegebühr fällig. Die Gründe für eine Abmeldung sind in der Regel unerheblich. Keine Stornokosten entstehen, wenn vom Kunden ein Ersatzteilnehmer für die Veranstaltung gestellt wird. Maßgebend ist der Zeitpunkt des Zugangs der schriftlichen Rücktrittserklärung des Kunden bei der BAV.

7.3 Sollten der BAV im Fall des Rücktritts des Kunden für bereits erbrachte (Vorbereitungs-) Leistungen oder Reservierungen (z.B. Hotel, Verpflegung) Kosten entstehen, so hat der Kunde diese stets vollständig zu tragen.

7.4 Bei digitalen Veranstaltungen ist der Kunde verpflichtet, die eigene Technik sorgfältig zu prüfen und vorher zu testen. Die BAV leistet keine Erstattung, wenn der Kunde wegen eigener technischer Mängel nicht oder nur teilweise an einer Veranstaltung teilnehmen kann.
Bei der Bestellung von Videos und/oder Begleitmaterialien ist die Stornierung vor dem ersten Login kostenlos möglich. Wurde vor der Stornierung bereits Begleitmaterial versandt, so werden diese dem Kunden in Rechnung gestellt.

7.5 Die Akademie behält sich vor Teilnehmende, die für konkurrierende Institutionen tätig sind oder nicht dem öffentlichen Dienst angehören, gegen Rückerstattung der bereits geleisteten Gebühr, jederzeit von Veranstaltungen auszuschließen.

8. Erfüllungsort, Gerichtsstand, anwendbares Recht

8.1 Erfüllungsort für alle sich aus dem Vertragsverhältnis ergebenden Verpflichtungen ist München.

8.2 Ausschließlicher Gerichtsstand für alle sich aus dem Vertragsverhältnis unmittelbar oder mittelbar ergebenden Streitigkeiten ist München, sofern der Kunde Kaufmann im Sinne des HGB ist. Dies gilt unabhängig von der Kaufmannseigenschaft des Kunden auch dann, wenn dieser seinen Wohnsitz oder gewöhnlichen Aufenthalt ins Ausland verlegt oder sein Wohnsitz oder gewöhnlicher Aufenthalt im Zeitpunkt der Klageerhebung nicht bekannt ist. Die BAV ist jedenfalls auch berechtigt, am allgemeinen Gerichtsstand des Kunden zu klagen.

8.3 Ergänzend zu den Vertragsbestimmungen und den AGB gilt das Bürgerliche Gesetzbuch. Unsere Datenschutzbestimmungen finden Sie unter www.verwaltungs-management.de

Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH
Geschäftsführung Roswitha Pfeiffer, Dr. Jürgen Busse
Stand: März 2021

Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management

Index

3@1-expert	65
Achtsamkeit	26, 46, 47
Agiles Management	28
Arbeitgeberattraktivität	20, 31, 59, 62, 63
Arbeitsbelastung	42, 43, 47
Arbeitsorganisation	43, 69
Bauhof	53
Bauthemen	13
Bürgerbeteiligung	66
Bürgerkommunikation	38, 39, 66
Bürgermeister/-innen	10, 11, 12
Changemanagement	28
Coaching	11, 34, 36, 37, 45
Datenschutz	68
Dienstpostenbewertung	64, 65
Digitalisierung	21, 68
Feedback	22, 32, 33, 39, 44, 49
Finanzen	61, 70, 71
Führung	16-20, 22-36, 46
Führungsdialog	22, 33
Führungskultur	16, 23
Führungsleitlinien	23
Führungsnachwuchs	16-20
Führungsstil	18, 20, 23-26
Gefährdungsbeurteilung	25, 62
Generationen	24
Gesundheit	25, 45, 46
Haushalt	61, 70, 71
Innovation	26, 44, 62, 63, 68
IT-Sicherheit	68
KI	21
Klausur	12, 13, 67
Kollegiale Führungsberatung	20, 35
Kommunikation	38-41, 55
Konfliktbearbeitung	18, 20, 34, 36-38, 49, 67
Leistungsbewertung	32
Leitbild	58
LoB	32
Mediation	37
Mitarbeiterbefragung	62, 63
Mitarbeitergespräch	18, 33
Mitarbeiterzufriedenheit	31, 42, 62, 63
Moderation	12, 67
Motivation	31, 32, 44, 45, 58
Öffentlichkeitsarbeit	55
Organisationskultur	44, 58, 63
Organisationsuntersuchung	51-55, 60, 64, 65, 69
Personalauswahl	30
Personalbedarf	60
Personalentwicklung	31
Persönlichkeit	22
Presse	55
Prozessanalyse	29, 43, 51-55, 60, 69
Resilienz	46, 47
Rhetorik	10, 11, 38, 39
Schwimmbad	57
Selbstmanagement	20, 13, 42
Stellenbewertung	64, 65
Stress	25, 42, 43, 46, 47
Teamanalyse	22
Teamarbeit	44, 45
Teamentwicklung	44, 45
TopSharing	26
Verwaltungsmodernisierung	21, 68, 69
Wissensmanagement	47
Zielvereinbarung	32
Zukunfts-Lab	26
Zusammenarbeit	44, 45

Bayerische Akademie
für Verwaltungs-Management

Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH
Ridlerstraße 75
80339 München

Telefon: (089) 21 26 74 79 -0
Fax: (089) 21 26 74 79 -77

info@verwaltungs-management.de
www.verwaltungs-management.de
Geschäftsführung:
Roswitha Pfeiffer, Dr. Jürgen Busse

LQW
conflex
Qualitätstestiert
bis 15.08.2027

Die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management ist seit August 2011 erfolgreich testiert.

Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)

Design: Kunst oder Reklame, München
Druck: Offprint, München
Diese Broschüre wurde auf 100% Recyclingpapier gedruckt. FSC zertifiziert.

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Herausgebers.

Einfach einscannen und direkt zur Website wechseln.

Bayerische Akademie
für Verwaltungs-Management

Seit 1995 Ihr kompetenter Ansprechpartner
für Qualifizierung und Beratung
im kommunalen und staatlichen Bereich

Titel: © henk bogaard – stock.adobe.com