



Programm 2026

Unter die Oberfläche –
für alle, die genau hinschauen

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

Lernerorientierte Qualitätstestierung
in der Weiterbildung (LQW)



Termine, Aktuelles und
neue Angebote finden
Sie hier



Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH
Ridlerstraße 75
80339 München

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

Einfach einscannen
und direkt zur
Website wechseln.



Vernetzen Sie sich
mit uns auf



Unter die Oberfläche – für alle, die genau hinschauen

Liebe Führungskräfte, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
in Staat und Kommunen!

Mehr Aufgaben, weniger Personal, höchste Ansprüche – willkommen im Verwaltungsalltag 2026.

Ob Sie eine Verwaltung leiten, ein Team führen oder neue Strukturen
aufbauen: Die Herausforderungen sind real. Und sie kommen im
Doppelpack – technologische Umbrüche auf der einen, gesell-
schaftlicher Wandel auf der anderen Seite. Und mittendrin: Sie!
Mit Verantwortung, Anspruch und der Frage, wie man in diesem
Tempo noch den Überblick behält.

Klingt nach viel? Ist es auch. Aber genau dafür gibt es uns.

Die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management steht seit
über 30 Jahren an der Seite derer, die gestalten statt nur verwalten
wollen. Wir liefern keine Patentrezepte – aber wir bieten Know-
how, das funktioniert. Und Formate, die Wirkung zeigen.



Roswitha Pfeiffer und Dr. Jürgen Busse

Unser Prinzip: Orientierung in der Komplexität. Analyse vor
Aktionismus. Lösungen mit Substanz.
Ob Strategie, Teamführung oder Selbstmanagement: Unsere
Tagungen, Seminare und Coachings verbinden fundiertes Wissen
mit direkter Umsetzbarkeit – zugeschnitten auf Ihre Realität im
öffentlichen Dienst.

Schauen Sie mit uns unter die Oberfläche.
Wir freuen uns auf Sie.

Roswitha Pfeiffer
Geschäftsführerin BAV
Stellvertretender Vorstand BVS

Dr. Jürgen Busse
Geschäftsführer BAV

Inhalt

Tagungen und Kongresse

- 6 Tagungen – Programmvorschau 2025 und 2026

Bürgermeisterinnen und Bürgermeister

- 9 Kommunale Seminare
- 10 Coaching für Bürgermeisterinnen und Bürgermeister
- 11 Ratsklausuren

Maßgeschneiderte Qualifizierung

- 12 Unsere Qualifizierungsleistungen im Überblick
- 13 Qualifizierungsoffensive I der Bayerischen Staatsregierung
- 14 Führungsnachwuchskräfte
- 15 Lessons Learned – Die ersten 100 Tage als Führungskraft
- 16 Führungswerkstatt – Führung ist Teamaufgabe
- 17 Führungswerkstatt digital
- 18 Über Führung reden – weil Alltag auch Entwicklung braucht
- 19 Führungsleitlinien
- 20 Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz
 - Generationsübergreifende Zusammenarbeit
 - Vom Kollegen zur Führungskraft
 - Führen und Zusammenarbeiten auf Distanz
 - Gesundheitsorientierte Führung
 - Führungsaufgaben in Zeiten von New Work
- 23 Coaching
- 24 Kollegiale Fallberatung
- 25 Neustart im Fachbereich
- 26 Wissen teilen – Zukunft sichern

- 27 Informationen adressatengerecht weitergeben
- 28 Online-Meetings interaktiv gestalten
- 29 Mensch trifft Maschine
- 30 Digitale KI-Werkstatt für Führungskräfte
- 31 Digitale Verantwortung übernehmen
- 32 Changemanagement
- 33 Projektmanagement
- 34 Prozessmanagement
- 35 Sinn geben, Wirkung entfalten
- 36 Leistungsorientierte Bezahlung
- 37 Mitarbeiterjahresgespräch
- 38 Schwierige Gespräche souverän meistern
- 39 Wertschätzend und zielgerichtet kommunizieren
- 40 Konfliktklärung und Deeskalation
- 41 Mediation
- 42 Teamentwicklung
 - Indoor-Team-Parcour
 - Ein Tag fürs Team
 - Team-Workshops
 - Neue Motivation fürs Team
- 44 Gesundheit
 - Gesunde Selbstführung
 - 10-Minuten-Kurzurlaub am Arbeitsplatz
 - Resilienztraining
 - Digitale Achtsamkeit – Strategien gegen die digitale Erschöpfung
- 46 Espresso-Seminare

Beratung und Organisationsentwicklung

- 47 Unsere Beratungsleistungen im Überblick
- 48 Organisationsuntersuchung – Rathaus
- 49 Organisationsuntersuchung – Landratsamt
- 50 Organisationsuntersuchung – Bauhof
- 51 Organisationsuntersuchung – Kindertageseinrichtung
- 52 Feuerwehrbedarfsplanung
- 53 Bäder-Workshop
- 54 Organisationsentwicklung
- 55 Personalbedarfsermittlung
- 56 Leitbildentwicklung
- 57 Moderne Personalentwicklung
 - Den richtigen Menschen finden
 - Inhaltliches Onboarding
 - Strategische Personalentwicklung
 - Effizientes Wissensmanagement
- 60 Stellenbewertung
- 61 3@1-expert – Die Webanwendung für digitale Stellenbewertungen
- 62 Mitarbeiterbefragung – Durchführung
- 63 Mitarbeiterbefragung – Umsetzung der Ergebnisse
- 64 Psychische Gefährdungsbeurteilung
- 65 Moderation
- 66 Ihr Weg zur effizienten Gebührenkalkulation
- 67 Haushaltskonsolidierung und Finanzplanung
- 68 Bürgerbeteiligung

Allgemeines

- 69 Die Entwicklungsprofis für Führung und Organisation in Bayern
- 70 Unser Team
- 72 Angebote der BVS – Personal und Führung
- 73 Allgemeine Geschäftsbedingungen
- 77 Notizen
- 78 Index
- 79 Impressum

Tagungen

Programmorschau 2025 und 2026

Unsere Fachtagungen Treffpunkt der öffentlichen Verwaltung

Bei Fachtagungen sind wir Marktführer in Bayern. Seit beinahe drei Jahrzehnten bieten wir für ausgewählte Zielgruppen der öffentlichen Verwaltung Fachtagungen und Kongresse an und informieren kompakt und praxisnah über die wichtigen Themen. Bei uns treffen sich Expertinnen und Experten, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Praktikerinnen und Praktiker und ermöglichen einen breiten Wissens- und Erfahrungsaustausch.

Wir treffen uns ...

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 Sie sich für unseren themenspezifischen Newsletter



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

**Tagungen und Kongresse –
Wir treffen uns ...**
Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH
Ridlerstraße 75
80339 München

Tagungstermine 2025

07. - 08.10.2025	Fachtagung für Kommunales Gebäudemanagement, Liegenschaften, Energie und Infrastruktur	Amberg / HYBRID
15.10.2025	Praxistag für Medienrecht – Urheber- und Persönlichkeitsrechte	DIGITAL
28. - 29.10.2025	Fachtagung für Personalmanagement	Augsburg / HYBRID
11. - 12.11.2025	Fachtagung für Sekretariat und Assistenz II	Straubing
18.11.2025	Update Arbeitsrecht	Nürnberg
27.11.2025	Praxistag: Kapitalertragsteuer und steuerliches Einlagekonto bei juristischen Personen des öffentlichen Rechts	Augsburg / HYBRID



Tagungen

Programmorschau 2025 und 2026

Tagungstermine 2026

15.01.2026	Fachtagung für Compliance und Korruptionsprävention	DIGITAL
20.01.2026	Update für die Personalvertretung	Augsburg / HYBRID
22.01.2026	Aktuelle Entwicklungen im Ausländerrecht	DIGITAL
28. - 29.01.2026	Dienstrechtlicher Kongress I	Augsburg / HYBRID
04. - 05.02.2026	Besteuerung der öffentlichen Hand I	Landshut / HYBRID
12.02.2026	Fachtagung Brückenmanagement in Kommunen nach DIN 1076 NEU	Augsburg
11. - 12.03.2026	Praxisforum Vergabe aktuell	Augsburg / HYBRID
15. - 16.04.2026	Tag des Sicherheitsrechts	Gunzenhausen / HYBRID
21. - 22.04.2026	Fachtagung Kommunales Haushalts- und Finanzwesen	Amberg / HYBRID
28. - 29.04.2026	Besteuerung der öffentlichen Hand II	Gunzenhausen
05. - 06.05.2026	Fachtagung für Assistenz und Sekretariat I	Herrsching
12. - 13.05.2026	Bayerische Datenschutz-Tage 2026	Augsburg / HYBRID
10. - 11.06.2026	Fachtagung für kommunale Baubetriebshöfe	Straubing
17. - 18.06.2026	Dienstrechtlicher Kongress II	Bad Aibling
01. - 02.07.2026	Fachtagung für kommunale Friedhöfe	Würzburg
07. - 08.07.2026	Zukunftsforum digitale Verwaltung Bayern - Ideen. Impulse. Vernetzung.	Amberg / HYBRID
14. - 15.07.2026	Fachtagung für Personalmanagement	Herrsching / HYBRID
23. - 24.07.2026	Fachtagung für Assistenz und Sekretariat II	Nürnberg
23. - 24.09.2026	Fachtagung für Geschäfts- und Amtsleiterinnen und -leiter	Nürnberg / HYBRID
29. - 30.09.2026	29. Gunzenhausener IuK-Tage	Gunzenhausen / HYBRID
13. - 14.10.2026	Fachtagung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	Regensburg
21. - 22.10.2026	Fachtagung für Personalrätinnen und Personalräte	Augsburg / HYBRID

Kommunale Seminare

Die bayerischen Kommunen stehen vor neuen Herausforderungen, gemeinsam mit den neu gewählten Kommunalpolitikern die stetig wachsende Gesetzesflut zu bewältigen und in der Praxis rechts-sicher umzusetzen. Damit **Bürgermeisterinnen, Bürgermeister und kommunale Fachkräfte** in der Verwaltungstätigkeit und im Gemeinderat fachliche Fragen sicher lösen und souverän handeln können, vermitteln wir ihnen auch 2026 in Seminaren und digitalen Veranstaltungen das **nötige Handwerkszeug**. Unsere Veranstaltungen werden von ausgewiesenen Expertinnen und Experten aus den Ministerien und den kommunalen Spitzenverbänden sowie erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern begleitet.



- Die Themen 2026 sind unter anderem:**
- Die Kommunalwahl 2026
 - Leitbildentwicklung und Formulierung gemeinsamer Ziele
 - Wie kommen Kommunen zu Geld?
 - Kommunalrecht und Haftungsthemen für Rathauschefinnen und Rathauschefs sowie Führungskräfte
 - Zukunft der Kommunen gestalten – Changemanagement
 - Städtebaurecht, neues BauGB und neue BayBO
 - Ausschreibung und Vergabeverfahren
 - Wohnraumförderprogramm und Städtebauförderung
 - Umweltschutz in der Bauleitplanung
 - Rhetorik und Diskussionstraining

Gerne beraten Sie

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

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

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

Coaching für Bürgermeisterinnen und Bürgermeister

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.



10

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 zur Verfügung stehen.

Es ist unerlässlich, für diese Aufgaben fit zu sein.

Mögliche Inhalte für Einzelcoachings:

- Amtsübernahme
- Standortbestimmung, Lösungssuche und Entscheidungsfindung
- Erwerb von rechtlichem Spezialwissen und Kompetenzen
- Umgang mit Konflikten und Krisensituationen
- Gestaltung von Innovation und Entwicklung
- Richtiger Umgang mit der Bürgerschaft
- Rhetorik und Medientraining, Stimm- und Präsenzcoaching
- Vorbereitung der Ratsklausur

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

© DOC RABE Media – stock.adobe.com

Ratsklausuren

Seminare, fachliche Inputs
und Moderationen

Nach der Kommunalwahl gilt es sich neu auszurichten, zentrale Themen zu besprechen und Grundlagen der Ratsarbeit aufzufrischen.

Für eine effektive und gewinnbringende Ratsklausur ist externe Unterstützung unerlässlich und zwar durch eine professionelle Moderation, fachliche Impulse oder Klärung von Rechtsthemen. Denn es braucht den Blick von außen mit neuen Impulsen, **um gemeinsam die wichtigen Fragen für die Zukunft der Kommune zu klären.** Das schafft Sicherheit in Entscheidungen und stärkt das Vertrauen untereinander.

Mögliche Themen für eine Ratsklausur:

- Rechte und Pflichten des Gemeinderats
- Zusammenarbeit innerhalb des Rats und mit der Verwaltung
- Grundlagen des Kommunalrechts
- Gemeindeentwicklung und Innovation
- Bauplanungsrecht für Gemeinderäte, Ortsgestaltung und Bürgerbeteiligung
- Kommunalfinanzen
- Aktuelle Konfliktthemen

Siehe auch Moderation (S. 65)



11

Gerne beraten Sie

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

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

© Matej Kastelic/Shutterstock.com

Unsere Qualifizierungsleistungen im Überblick



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.

Das Qualifizierungsangebot der Akademie konzentriert sich auf die Führungskräfte und Mitarbeitenden. Alle Maßnahmen werden vor Ort durchgeführt, einige können alternativ auch digital gebucht werden.

Im Fokus aller Qualifizierungsangebote steht:

- Die Organisation fit für die Zukunft machen
- Mitarbeiterbindung fördern und festigen
- Die Zusammenarbeit im Team verbessern
- Führungspersönlichkeit und -kompetenzen stärken
- Die besten Talente erkennen, fördern und halten

© iStock.com/scyther5

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.

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

Rita Rácz
(089) 21 26 74 79 - 23
racz@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

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.

Führungsnachwuchskräfte

Zukunft gestalten statt verwalten

Tatsache – die Babyboomer gehen in den Ruhestand! Laufend werden mehr Führungspositionen frei. Alle Augen richten sich dann gespannt auf die Nachwuchstalente – doch wer ist bereit, diese Verantwortung zu übernehmen? Und wer bringt nicht nur Fachwissen, sondern auch Führungsstärke, Empathie und den Blick fürs Ganze mit? Genau hier setzt unsere **Führungswerkstatt für den Führungsnachwuchs an. Sie ist der ideale Einstieg für angehende Führungskräfte, die ihre neue Rolle bewusst gestalten wollen.** Die Teilnehmenden lernen, wie sie Verantwortung übernehmen, klar kommunizieren und eine wertschätzende Führungskultur leben. Sie reflektieren ihr eigenes Führungsverständnis, üben zentrale Führungstools und bereiten sich gezielt vor – eine Phase, in der sich die Weichen für langfristigen Erfolg stellen.



14

Was Sie davon haben:

- Talente werden gezielt gefördert
- Nachwuchskräfte wachsen schnell und praxisnah in ihre Rolle hinein
- Stolpersteine im Führungsstart werden frühzeitig erkannt und vermieden
- Veränderungsmanagement und Wissenstransfer finden statt
- Teams werden von qualifizierten Führungskräften geführt

Bausteine der Führungswerkstatt (Beispiele):

- Führungsrolle und Führungsverantwortung
- Führungstools wirksam einsetzen
- Erfolgsfaktoren und mögliche Fallstricke
- Feedback geben und annehmen
- Wissensmanagement und Veränderungskompetenz

Im Vorfeld können wir natürlich auch eine fundierte Führungspotenzial-Analyse anbieten, um herauszufinden, welche Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten Bewerberinnen und Bewerber für eine Führungsposition mitbringen. So kombinieren Sie eine fundierte Standortbestimmung mit nachhaltiger Personalentwicklung.

Gerne beraten Sie

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

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

© Finn – stock.adobe.com

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 entscheidend. Der erste Eindruck im neuen Team prägt die weitere Zusammenarbeit, auch werden fachlich und organisatorisch wichtige Weichen gestellt.

Wir unterstützen Ihre Führungskräfte dabei, sich in die Rolle als Vorgesetzte einzufinden durch **individuelle Impulse zu den Themen:**

- Ist-Stand im Verantwortungsbereich
- Reflexion des eigenen Führungsverständnisses
- Vom Kollegen/ von der Kollegin zur Führungskraft
- Kennenlernen und Anwendung von Führungstools
- Kritische Erfolgsfaktoren für einen guten Einstieg
- Typische Stolpersteine zu Beginn



15

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

© Yanlev – stock.adobe.com

Führungswerkstatt – Führung ist Teamaufgabe

Individuell anpassbares und modulares Programm
für junge und erfahrene Führungskräfte

Die **Zukunft unserer Kommunen** entscheidet sich nicht nur in Beschlussvorlagen oder Haushaltsplänen – sie entscheidet sich in den Büros, Werkhöfen, Bürgerbüros und Einsatzfahrzeugen, in denen Menschen täglich ihre Arbeit für die Gemeinschaft tun. **Diese Menschen sind die wertvollste Ressource, die wir haben.** Wer sie gewinnen, halten und entfalten will, muss führen – klar, verlässlich, ermutigend.

Führung ist dabei keine Solodisziplin. Unterschiedliche Stile, widersprüchliche Signale und fehlende Abstimmung kosten Kraft, Zeit und Motivation. In einer Welt, in der Kommunen unter Fachkräftemangel, steigenden Erwartungen und komplexen Aufgaben ächzen, ist es wichtig, gut für seine Führungskräfte zu sorgen und sie zu unterstützen.

Die **Inhouse-Führungswerkstatt ist eine Investition in Zusammenhalt und Wirksamkeit: Ihr Leitungsteam verlässt für einen Moment den hektischen Takt des Alltags** und arbeitet gemeinsam an einer klaren Linie. Sie entwickeln ein gemeinsames Verständnis von Mitarbeiterführung, legen verbindliche Standards fest, schaffen Vertrauen untereinander und lernen voneinander, auch wie man im Alltag Orientierung gibt und die Motivation stärkt.

Das Ziel ist klar: Ein Führungsteam, das als Einheit agiert, den Menschen ins Zentrum stellt und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung nachhaltig sichert – entschlossen, koordiniert und mit einer klaren Haltung. Sprechen Sie und an.



© iStock.com/Eoneren

Führungswerkstatt digital

Online-Training für Nachwuchsführungskräfte

Sind Sie auf der Suche nach einer kompakten Grundqualifizierung für Nachwuchsführungskräfte – flexibel, digital und standortunabhängig? Dann ist die Führungswerkstatt digital genau das Richtige.

In sieben intensiven Modulen von 2 bis 3 Stunden erwerben Teilnehmende grundlegende Führungskompetenzen – ortsunabhängig und ressourcenschonend. Das Training erstreckt sich über 4–5 Wochen in einer festen Lerngruppe und fördert durch interaktive Methoden auch digital ein starkes Teamgefühl. Begleitende Transferaufgaben unterstützen die Umsetzung in der Praxis.

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



Gerne beraten Sie

Rita Rácz
(089) 21 26 74 79 - 23
racz@verwaltungs-management.de

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

Über Führung reden – weil Alltag auch Entwicklung braucht

Etablieren einer positiven Führungskultur



Stellen Sie sich vor: Es ist Montagmorgen in der Dienststelle. Die Woche startet mit vielen Anliegen, die Mailpostkörbe sind gut gefüllt, das Telefon klingelt. Im Trubel bleibt kaum Zeit, einmal innezuhalten und zu fragen: **Wie geht es uns eigentlich in der Zusammenarbeit?**

Genau hier setzt „**Über Führung reden**“ an. Wir schaffen mit unserem Angebot einen geschützten Rahmen, in dem Führungskräfte bewusst den Blick aus dem Tagesgeschäft heben, um mit Mitarbeitenden offen ins Gespräch zu kommen. Es geht um mehr als Aufgabenkritik – es geht um gegenseitiges Verstehen, Wertschätzung und Orientierung. Denn: Je zeitnäher und konkreter Rückmeldungen gegeben werden, desto größer ist der Nutzen. So werden Stärken ausgebaut, Potenziale sichtbar – und Missverständnisse oft gar nicht erst zu Problemen.

Mögliche Formate:

- Team-Workshops
- Durch die Akademie moderierte Führungsdialoqe mit Selbst- und Fremdbildabgleich
- Training von Feedback-Methoden für Mitarbeitende und Vorgesetzte
- 360 Grad Feedback

Unser Ziel: Feedback wird nicht zur lästigen Pflicht, sondern zu einem festen Bestandteil guter Führung – für ein Miteinander, das trägt.

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



In einer Verwaltung mit vielen Aufgaben, Zuständigkeiten und Schnittstellen ist es wie im Straßenverkehr: Ohne klare Regeln und Orientierung kommt man zwar vorwärts – aber oft nicht reibungslos. **Führungsleitlinien sind wie ein gemeinsames Navi: Sie geben Richtung, schaffen Sicherheit und sorgen dafür, dass alle wissen, woran sie sind.**

Sie sind keine starren Vorschriften, sondern eine gemeinsam entwickelte Verständigungsgrundlage. Sie zeigen, wie wir miteinander umgehen wollen, wie Entscheidungen getroffen werden und was uns im Führungsalltag wichtig ist.

Warum das wichtig ist:

- Leitlinien schaffen Verlässlichkeit und Vertrauen – sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende
- Sie helfen, in Konfliktsituationen objektiv und respektvoll zu handeln
- Sie stärken Identität und Teamgeist in der gesamten Organisation

Damit Führungsleitlinien wirken, müssen sie von den Führungskräften mitentwickelt und mitgetragen werden. Nur so werden sie im Alltag gelebt – statt als Papiertiger in der Schublade zu landen.

Führungsleitlinien

Kompass für gutes Miteinander

In unseren Workshops begleiten wir Sie zügig von der Idee bis zur Umsetzung in Ihrer Organisation:

- Entwicklung passgenauer Leitlinien gemeinsam mit Ihren Führungskräften
- Übersetzung der Leitlinien in konkrete, alltagstaugliche Verhaltensweisen
- Einführung und Verankerung in der täglichen Arbeit

Unser Ziel: Eine gelebte Führungskultur, die Orientierung gibt und Raum für Entwicklung lässt – für eine Verwaltung, in der Miteinander nicht nur auf dem Papier steht.

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

Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz

Wirkung beginnt bei Ihnen



Führung heißt nicht nur, Aufgaben zu verteilen und Entscheidungen zu treffen. Gute Führung beginnt bei der eigenen Haltung – und der Fähigkeit, Menschen mitzunehmen. **Die Persönlichkeit einer Führungskraft prägt die Kultur einer Verwaltung oft mehr als jedes Organigramm.**

In unseren praxisnahen Angeboten stärken wir beides: Ihre individuelle Führungspersönlichkeit und Ihre Führungskompetenz. Sie reflektieren Ihr eigenes Führungsverhalten, lernen wirksame Methoden kennen und entwickeln konkrete Strategien für Ihren Führungsalltag.

Warum das entscheidend ist:

- Authentische Führung schafft Vertrauen und Motivation
- Klarheit in der Kommunikation vermeidet Missverständnisse
- Souveränes Handeln gibt Sicherheit – auch in schwierigen Situationen

Unsere Seminare, Workshops und Coachings sind praxisnah, interaktiv und auf die besonderen Anforderungen in der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten.

Generationsübergreifende Zusammenarbeit Vielfalt als Erfolgsfaktor

In unserer diversifizierten Arbeitswelt ist die **Fähigkeit, gut mit Menschen unterschiedlicher Altersgruppen zusammenzuarbeiten**, von entscheidender Bedeutung. Für Führungskräfte ergeben sich daraus große Herausforderungen aber auch ungeahnte Chancen, besonders bei **folgenden Aufgaben:**

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

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

Vom Kollegen zur Führungskraft Den Rollenwechsel meistern

Der Schritt in eine Führungsrolle ist mehr als eine neue Position – er verändert die Perspektive, die Verantwortung und oft auch die Beziehung zu den bisherigen Kolleginnen und Kollegen. Wer diesen Wechsel bewusst gestaltet, legt den Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Wir begleiten neue Führungskräfte dabei, ihren persönlichen Führungsstil zu entwickeln, Vertrauen aufzubauen und erste Führungsinstrumente sicher einzusetzen.

Ihr Gewinn:

- Souveräner Start in der neuen Rolle
- Klare Kommunikation und verbindliche Entscheidungen
- Sicherheit im Umgang mit Erwartungen von Team, Vorgesetzten und Bürgerinnen und Bürgern

Führen und Zusammenarbeiten auf Distanz Nähe schaffen, auch wenn alle woanders sind

Montagsmorgen, 9 Uhr: Ein Teil des Teams sitzt in der Dienststelle, zwei Kolleginnen sind im Homeoffice, einer arbeitet mobil – und trotzdem starten alle gemeinsam in die Woche. Die Bildschirme sind an, die Stimmung ist gut, jeder weiß, woran die anderen arbeiten. **Das ist kein Zufall, sondern das Ergebnis guter Führung auf Distanz.**

Hybride Teams brauchen klare Strukturen, regelmäßigen Austausch und Führungskräfte, die Verbindungen schaffen – nicht nur zwischen Aufgaben, sondern zwischen Menschen. Wir zeigen, wie Sie Kommunikationswege gestalten, Vertrauen aufbauen und Teamgeist erhalten, auch wenn die Wege im Alltag weiter sind.

Was Sie davon haben:

- Loyalität und Identifikation in verteilten Teams stärken
- Effiziente, vertrauensvolle Zusammenarbeit über Distanz
- Mehr Motivation und Miteinander – auch ohne tägliche Präsenz

Lassen Sie räumliche Trennung nicht zum Nachteil, sondern zur Chance werden, flexibler, moderner und verbindender miteinander zu arbeiten.

Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz

Angebote zu aktuellen Führungsthemen



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.**

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

Führungsaufgabe in Zeiten von New Work Chancen gestalten

Flexiblere Arbeitsmodelle, digitale Zusammenarbeit, neue Generationen im Team – auch in der öffentlichen Verwaltung verändern sich die Rahmenbedingungen rasant. Unsere Angebote zeigen, wie Führungskräfte diese Entwicklungen aktiv gestalten und eine Arbeitskultur schaffen, die modern, menschlich und zukunftsfähig ist.

Ihr Gewinn:

- Sicherheit im Umgang mit hybriden Arbeitsformen
- Klare Leitlinien für Zusammenarbeit und Kommunikation
- Attraktive Arbeitskultur für Fachkräfte von heute und morgen

Mögliche Themen:

- Hintergründe und Leitideen von New Work
- Strukturen und Prozesse für mehr Agilität
- Identifikation mit dem Arbeitgeber stärken
- Führungshaltung zwischen Vertrauen und Kontrolle

© Prostock-studio – stock.adobe.com

Coaching

Klarheit gewinnen, wirksam handeln

Manchmal ist es im Führungsalltag wie in dichtem Nebel: Die Richtung ist klar, aber die Sicht auf den nächsten Schritt fehlt. Genau hier setzt Coaching an – als individueller Begleitprozess, der Perspektiven öffnet, Lösungen sichtbar macht und die eigene Handlungsfähigkeit stärkt. Coaching richtet sich an Führungskräfte aller Ebenen, Projekt Leitende, Teams und Fachkräfte, die ihre Wirkung verbessern, Konflikte konstruktiv lösen oder persönliche Entwicklungsschritte gehen möchten.

Coachings, die wir anbieten:

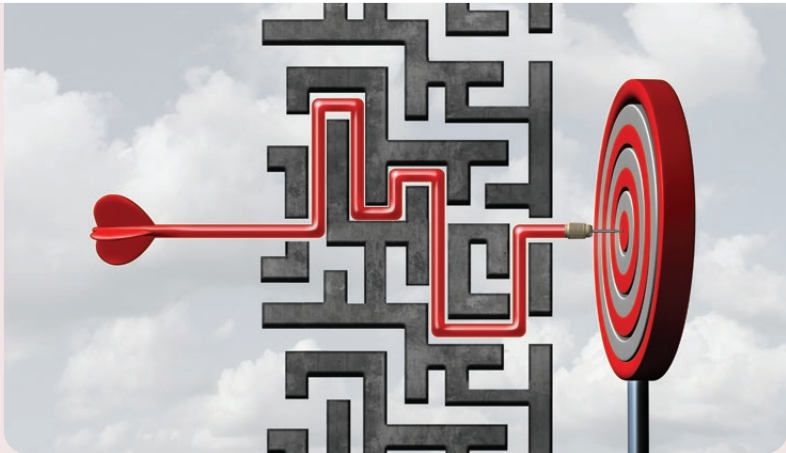
- Einzelcoaching – für persönliche Führungsfragen, Rollenwechsel oder Entscheidungsprozesse
- Teamcoaching – zur Verbesserung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Zielklarheit
- Projektcoaching – zur Unterstützung in komplexen oder konflikt-beladenen Vorhaben
- Kollegiales Coaching – moderiert, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

© freshidea – stock.adobe.com



Die Akademie nimmt dabei immer eine wertschätzende, neutrale Position ein. Wir verstehen uns als Sparringspartner, der aufmerksam zuhört, die richtigen Fragen stellt und Sie anregt, neue Sichtweisen dazu zu gewinnen..

Coaching kann helfen:

- Führungsfragen zu durchleuchten
- Entscheidungsprozesse zu klären
- Konflikte zu bearbeiten
- Verantwortungsräume zu klären
- Kommunikation und Zusammenarbeit zu verbessern
- Teamarbeit voranzubringen
- Belastungssituationen souverän zu meistern

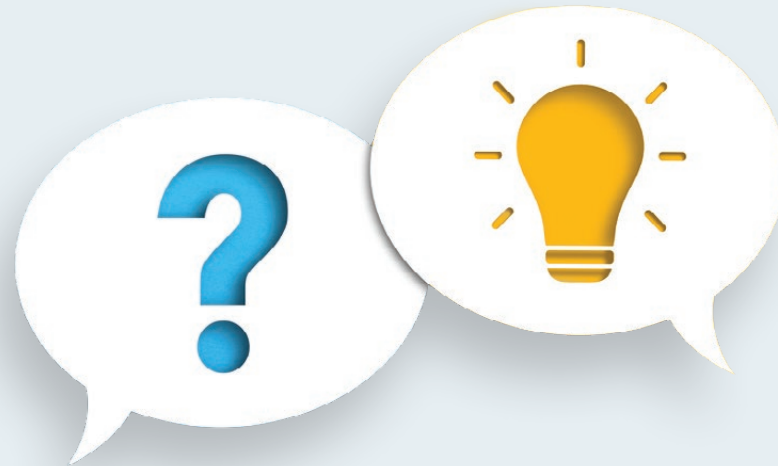
Unser Ansatz ist praxisnah und vertraulich. Sie entscheiden das Thema – wir sorgen für den Impuls, der Sie weiterbringt.

Kollegiale Fallberatung

Raus aus dem Wald,
den man vor lauter Bäumen nicht sieht.

Führungskräfte und Teams verfügen über einen großen Erfahrungsschatz – doch im Arbeitsalltag wird er oft nicht ausgeschöpft. Stattdessen kreisen die Gedanken immer wieder um dasselbe Problem, bis man den sprichwörtlichen Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht. Die Kollegiale Fallberatung bietet hier einen klaren Rahmen, um dieses Wissen gezielt zu nutzen: Ein konkreter, herausfordernder Praxisfall wird in einer kleinen Gruppe Schritt für Schritt analysiert. Alle Beteiligten bringen ihre Sichtweisen ein. **Der „Fallgeber“ erhält dadurch neue Perspektiven, Impulse und konkrete Handlungsmöglichkeiten – er entwickelt zugleich ein Gespür dafür, was für eine gute Lösung sinnvoll ist.**

Die Methode ist seit Jahren erfolgreich und folgt einem klaren Ablauf, den wir mit Ihnen trainieren oder für Sie moderieren.



Vorteile der Kollegialen Fallberatung:

- Sofort umsetzbare Lösungen aus der Praxis
- Stärkung der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Verständnisses
- Förderung der Reflexions- und Beratungskompetenz aller Beteiligten
- Nutzung des vorhandenen Wissens und der Erfahrung im Team
- Hohe Akzeptanz der erarbeiteten Lösungen, da sie gemeinsam entwickelt wurden

Die Kollegiale Fallberatung eignet sich für Führungskräfte ebenso wie für Mitarbeitende. Die Akademie vermittelt die Methode praxisnah und begleitet bei der Einführung und auf Wunsch auch bei der Durchführung – damit aus Erfahrung echte Wirkung wird.

Gerne beraten Sie

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

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

Neustart im Fachbereich

Vom Fragezeichen zum Aha-Moment

Nach längerer Vakanz ist eine Schlüsselposition in Ihrer Verwaltung neu besetzt? Unsere Akademie stellt einen erfahrenen Partner zur Seite – für eine strukturierte, praxisnahe und fachlich fundierte Einarbeitung. Wir unterstützen Sie persönlich – vor Ort, online oder telefonisch. Ein erstes Orientierungsgespräch bieten wir Ihnen kostenfrei an.

Gerne beraten Sie

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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

Mögliche Themen:

- **Kämmerei:** Haushaltsaufstellungen, Mittelanforderungsverfahren, Haushaltsüberwachung
- **Bau- oder Sozialbereich:** Bauleitplanung, Fördermittelmanagement, Vergabewesen
- **Hauptamt:** Gremienarbeit, Erstellung von Sitzungsvorlagen

Und wenn's vorher schon brennt?

Kurzfristiger Support – punktgenaue Fachunterstützung auf Zeit

Die Stelle ist noch unbesetzt, aber die Aufgaben stapeln sich? Unsere erfahrenen Fachberaterinnen und Fachberater springen bei akutem Bedarf kurzfristig ein, übernehmen ausgewählte Aufgaben auf Zeit – nicht als Arbeitnehmerüberlassung, sondern als projektbezogene Unterstützung mit klarer fachlicher Zielsetzung.



Wissen teilen – Zukunft sichern

Effektives Wissensmanagement



In jeder Verwaltung steckt ein Schatz: das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden. Doch oft ist dieses Know-how an einzelne Personen gebunden oder über viele Dateien, Mails und Ordner verstreut. Wenn Menschen die Organisation verlassen oder neue hinzukommen, kann wertvolles Wissen verloren gehen – und die Arbeit stockt.

Unser Wissensmanagement sorgt dafür, dass Wissen im Fluss bleibt. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Strukturen, Prozesse und digitale Werkzeuge, die Informationen auffindbar, verständlich und nutzbar machen – für alle, jederzeit. Dabei achten wir darauf, dass der Aufwand im Alltag gering bleibt und der Nutzen sofort spürbar wird.

Ihr Gewinn:

- Grundlagen für Digitalisierung schaffen
- Schnellere Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen
- Weniger Doppelarbeit, reibungslosere Abläufe
- Gesichertes Know-how, auch bei Personalwechsel
- Mehr Transparenz und Zusammenarbeit über Fachbereiche hinweg

So wird Wissen zu einer Ressource, die nicht versiegt – sondern Ihre Verwaltung jeden Tag stärker macht.



Termine und mehr

Gerne beraten Sie

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

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

© Julians – stock.adobe.com

Informationen adressatengerecht weitergeben

Sachverhalte und Anliegen
wirkungsvoll vermitteln

Informationen sind nur dann wertvoll, wenn sie dort ankommen, wo sie gebraucht werden – und so, dass sie verstanden und genutzt werden können. „CC für alle“ löst das Problem nur bedingt, führt aber oft zu Überflutung, Missverständnissen und dazu, dass Wesentliches im Rauschen untergeht.

Gerade Führungskräfte müssen Informationen filtern, strukturieren und zielgerichtet weitergeben. Das bedeutet, Inhalte so aufzubereiten, dass sie für die jeweilige Zielgruppe relevant sind, die richtige Detailebene zu wählen und das passende Medium einzusetzen.

In diesem Training lernen Sie:

- **Informationen** verständlich und zielgruppenorientiert aufzubereiten
- **Botschaften** zu priorisieren und zu gewichten
- den passenden **Kommunikationskanal** auszuwählen – vom persönlichen Gespräch bis zum schriftlichen Bericht
- **Rückmeldungen** einzuholen, um sicherzugehen, dass Inhalte richtig verstanden wurden

Wer Informationen bewusst steuert, sorgt für Klarheit, vermeidet Missverständnisse und entlastet die Organisation.



Gerne beraten Sie

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

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

© MrWinn/Shutterstock.com

Online-Meetings interaktiv gestalten

Kommunikationskultur – digital



Haben Sie manchmal das Gefühl, dass die Beteiligten beim Online-Meeting mit mehr Energie dabei sein könnten und dass die Ergebnisse besser strukturiert 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 nutzen

Gerne beraten Sie

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

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

© KI-generiert mit Bing Image Creator

Mensch trifft Maschine

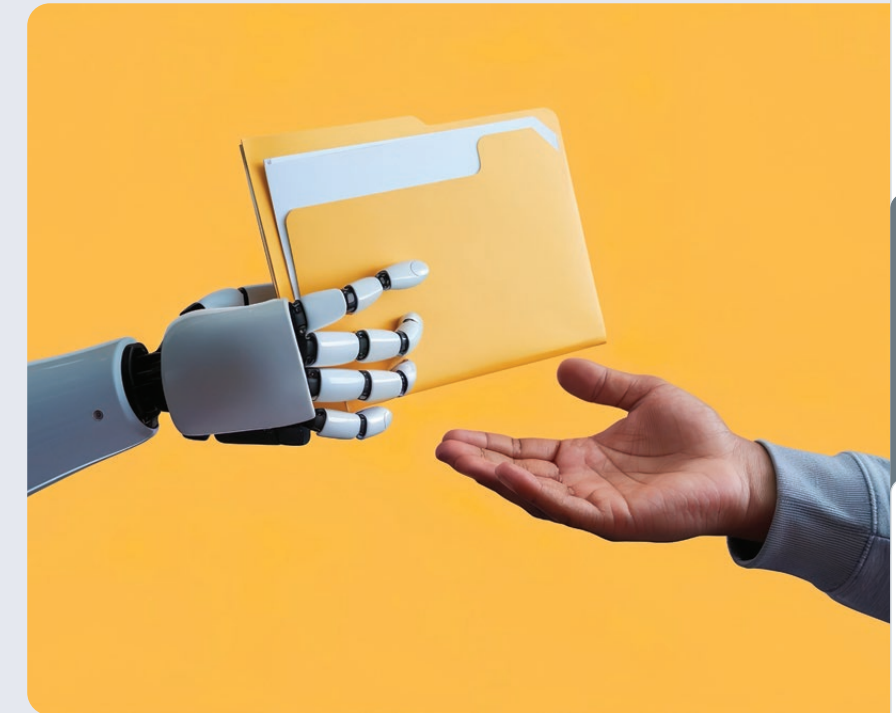
KI-Kompetenzen für Führungskräfte

Künstliche Intelligenz ist längst kein Zukunftsthema mehr – sie verändert Arbeitsprozesse, Kommunikationswege und Entscheidungsgrundlagen. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, Chancen zu nutzen, Grenzen zu kennen und ihr Team sicher durch den digitalen Wandel zu führen.

In unseren Workshops lernen Sie, KI sinnvoll einzusetzen, strategisch zu steuern und im Führungsalltag zu integrieren.

Ihre Lernfelder:

- Überblick über relevante KI-Anwendungen
- Sicherheit im Umgang mit neuen Technologien
- Kompetenz, Veränderungen konstruktiv zu begleiten



Gerne beraten Sie

Rita Rácz
(089) 21 26 74 79 - 23
racz@verwaltungs-management.de

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

© Jason – stock.adobe.com

Digitale KI-Werkstatt für Führungskräfte

Digital denken, analog handeln

Unsere Digitale KI-Werkstatt stellt eine kompakte Qualifizierungsreihe für all jene Führungskräfte dar, die sich u.a. mit folgenden drängenden Fragen auseinandersetzen:

- Was ist bei der Auswahl von KI-gestützten (Fach-)Verfahren zu beachten?
- Wie sollen wir entsprechende Dienstleister-Angebote bewerten?
- Was gilt es bei der Kommunikation gegenüber Bürgerinnen und Bürgern oder Aufsichtsbehörden zu beachten?

Die Teilnehmenden erhalten in vier interaktiven Online-Modulen das nötige Handwerkszeug, um den Wandel aktiv zu gestalten – strategisch, rechtskonform und praxistauglich.

Die Module bauen aufeinander auf und werden in einer festen, kollegialen Lerngruppe durchgeführt. Das Format fördert Orientierung, Austausch und Verantwortungsbewusstsein – ganz ohne Techniküberforderung.

Modul 1: KI kommt in die Kommune – wie betrifft uns das konkret?

Modul 2: Verantwortung statt Verunsicherung – Datenschutz & IT-Sicherheit in Projekten mit KI, EU AI ACT

Modul 3: KI einführen – ohne dass die Organisation implodiert

Modul 4: Führung trifft Realität – Entscheidungsfähigkeit in KI-Projekten

optional

Modul 5: KI in der Praxis – was sich nach der KI-Werkstatt zeigt

Gerne beraten Sie

Rita Rácz
(089) 21 26 74 79 - 23
racz@verwaltungs-management.de

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de



© vegefox.com – stock.adobe.com



Die Einführung von KI- und Digitalisierungsprojekten bringt nicht nur technische, sondern vor allem psychologische und organisationale Herausforderungen mit sich. Führungskräfte stehen dabei im Zentrum: Sie sollen Orientierung geben, Verantwortung klären, Widerstände auffangen – und gleichzeitig Teams durch Veränderung führen.

In unserem Inhouse-Seminar reflektieren Führungskräfte ihre eigene Rolle im digitalen Wandel und entwickeln konkrete Impulse für ihre Teams. Im Mittelpunkt stehen die systemischen Wechselwirkungen, der konstruktive Umgang mit Unsicherheit sowie die Verbindung von agiler Führung und rechtssicherem Verwaltungshandeln.

Digitale Verantwortung übernehmen

Führen im Spannungsfeld von KI, Digitalisierung und Verwaltungskultur

Dabei greifen wir typische Alltagssituationen auf:

- Meine Mitarbeitenden sind verunsichert: Was darf die KI, was bleibt eine menschliche Entscheidung?
- Kolleginnen und Kollegen erwarten klare Vorgaben – doch die Vorgaben fehlen oft selbst von oben
- Ich soll Verantwortung abgeben, bleibe aber juristisch haftbar – wie gehe ich damit um?

Auf unserer Homepage finden Sie aktuelle Angebote zum Thema KI im Tagungs- und Qualifizierungsbereich

Auch die **Digitalakademie Bayern der BVS** bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und die digitale Transformation aktiv mitzugestalten.

www.bvs.de/digitalakademie



Changemanagement

Veränderungen gemeinsam gestalten

In Verwaltungen entstehen Veränderungen oft durch neue Gesetze, veränderte Strukturen oder gesellschaftliche Entwicklungen. Entscheidend ist, wie diese Veränderungen umgesetzt werden: gemeinsam, transparent und mit Blick auf die Menschen, die sie tragen.

Unser Changemanagement-Ansatz legt den Schwerpunkt auf Zusammenarbeit: Führungskräfte und Teams entwickeln gemeinsam tragfähige Lösungen, steigern ihre Wirksamkeit und schaffen damit auch die **Akzeptanz, die für digitale Transformation und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz** unverzichtbar ist.

Digitalisierung gelingt nur dort, wo wir sie als kulturellen und menschlichen Wandel verstehen – nicht nur als Projekt. Die Haltung der Führung ist entscheidend. Nicht umsonst steht die Aussage „Veränderung muss geführt“ werden mit aller Kraft im Raum.

Ihre Lernfelder:

- Beteiligung aller relevanten Akteure am Veränderungsprozess
- Erhöhte Wirksamkeit durch klare Rollen, Ziele und Kommunikation
- Stabile Grundlage für Digitalisierung und KI-Einführung

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

© Andrii Yalanskyi/Shutterstock.com

© iStock.com/designer491

Projektmanagement

Strukturiert zum gemeinsamen Ziel

Ob Digitalisierungsstrategie, Bauvorhaben oder interne Neuausrichtung: Projekte gelingen dann, wenn alle Beteiligten wissen, wohin es geht und wie sie wirksam zusammenarbeiten.

Unsere Schulungen vermitteln die passenden Methoden für klassisches, hybrides und agiles Projektmanagement in der Verwaltung. Sie lernen, wie Sie Projektteams über Abteilungsgrenzen hinweg koordinieren, Ressourcen gezielt einsetzen und Ergebnisse sichern – Fähigkeiten, die in Kombination mit Change-Management für **komplexe Digitalisierungs- und KI-Projekte unverzichtbar sind.**

Ihre Lernfelder:

- Gemeinsame Ausrichtung auf messbare Ziele
- Effiziente Zusammenarbeit im gesamten Projektteam
- Projektkompetenz als ein Schlüssel für erfolgreiche Digitalisierung

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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



Prozessmanagement

Klarheit schaffen, Wirkung erhöhen

Ressourcenschonendes Arbeiten ebenso wie Digitalisierung und KI entfalten ihre Wirkung nur, wenn die zugrundeliegenden Abläufe klar definiert und effizient gestaltet sind. Unklare Prozesse führen zu Ärger und Reibungsverlusten – **selbst mit modernster Technologie wird ein schlechter Prozess einfach ein schlechter digitaler Prozess!**

Wir unterstützen Sie dabei, Abläufe gemeinsam mit den Beteiligten zu analysieren und in Prozesse zu überführen, zu dokumentieren und zu optimieren. So entsteht Transparenz, Akzeptanz und eine Grundlage für digitale Arbeitsweisen, die tatsächlich Wirkung zeigen.

Ihre Lernfelder:

- Dokumentation von Prozessen
- Klare Abläufe und Schnittstellen für reibungslose Zusammenarbeit
- Steigerung der Effizienz und Qualität der Ergebnisse
- Fundament für die erfolgreiche Einführung von Digitalisierung und KI

Klar sein muss: Changemanagement, Projekt- und Prozessmanagement spielen ineinander und bedingen sich.

Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

© ZpongXED – stock.adobe.com

Sinn geben, Wirkung entfalten

Führen mit Positiver Psychologie

Während manche resignieren, wachsen andere an Herausforderungen – dank Zuversicht. Und die gute Botschaft: Zuversicht ist trainierbar und ein zentraler Erfolgsfaktor.

Denn Führungskräfte prägen mit ihrer Haltung das Teamklima und können durch Positivität Motivation und Leistung fördern.

Im Workshop lernen Sie:

- Wie Sie mit Positiver Psychologie authentisch Zuversicht und Sinn vermitteln
- Wie Sie durch Selbstführung ein positives Klima schaffen
- Wann Optimismus hilfreich – und wann hinderlich – ist
- Wie Sie eine Kultur der Wertschätzung und des Vertrauens fördern
- Wie Sie Potenziale erkennen und kollektive Intelligenz nutzen

Gerne beraten Sie

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

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

© Michael – stock.adobe.com

Leistungsorientierte Bezahlung

Ein Instrument, das Wirkung zeigt



Leistungsorientierte Bezahlung ist in vielen Verwaltungen fest verankert. Sie dient dazu, besondere Leistungen zu würdigen, Motivation zu fördern und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu erhalten.

Für Führungskräfte ist die Umsetzung jedoch oft eine knifflige Aufgabe: Leistungen objektiv zu beurteilen, Kriterien anzuwenden und Ergebnisse nachvollziehbar zu kommunizieren erfordert Fingerspitzengefühl – gerade, wenn es um die Verteilung begrenzter Mittel geht.

Deshalb braucht es nicht nur klare Kriterien und transparente Verfahren, sondern auch regelmäßig Gesprächsschulungen für Führungskräfte. Diese helfen, Rückmeldungen wertschätzend zu formulieren, auch in schwierigen Situationen souverän zu bleiben und Akzeptanz für Entscheidungen zu schaffen.

Wir unterstützen Sie bei:

- Entwicklung oder Weiterentwicklung eines zeitgemäßen Vorgehens
- Festlegung von Kriterien und Verfahren
- Einbindung der Gremien
- Schulung von Führungskräften für faire Bewertung und konstruktive Gespräche
- Kommunikation, die Verständnis und Akzeptanz fördert

Ihr Nutzen: Leistungsorientierte Bezahlung wird zu einem gelebten Zeichen der Anerkennung – und stärkt Motivation, Vertrauen und Zusammenarbeit in Ihrer Verwaltung.

Gerne beraten Sie

Rita Rácz
(089) 21 26 74 79 - 23
racz@verwaltungs-management.de

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

Mitarbeiter-jahresgespräch

Mehr als ein „Wie läuft’s?“ im Vorbeigehen



Das Mitarbeiterjahresgespräch ist kein schneller Plausch an der Kaffeemaschine und auch nicht der freundliche Hinweis „Meine Tür steht immer offen“. Es ist ein zentrales Führungstool – bewusst geplant, strukturiert und mit klarer Zielsetzung. Hier geht es nicht um einzelne Fachfragen, sondern um den großen Blick aufs Ganze: Leistungen würdigen, Ziele festlegen, Arbeits- und Arbeitsplatzzufriedenheit, Entwicklungsmöglichkeiten, Schwierigkeiten erkennen – und all das in einer wertschätzenden Atmosphäre, in der beide Seiten ruhig sprechen können.

Für Führungskräfte bedeutet das: hinhören, beobachten, einfühlen, klar ansprechen und klug reagieren. Ein gutes Mitarbeitergespräch ist ein Stück Führungsarbeit, das Mut braucht, weil man nicht nur Lob verteilt, sondern auch unbequeme Themen konstruktiv anpackt.

Im Training unterstützt die Akademie Sie dabei mit Lernfeldern wie:

- **Beobachtungskompetenz** – die feinen Signale im Alltag wahrnehmen und deuten
- **Gesprächsführung** – wertschätzend, zielorientiert
- **Verstehen**, was gesagt und nicht gesagt wird
- **Schwierige Themen ansprechen**, Grenzen ausloten und setzen
- **Motivation stärken** – aus Gesprächen echte Energie für die Zusammenarbeit schöpfen

Richtig geführt, wird das Mitarbeiterjahresgespräch zu einem Katalysator für Motivation, Teamgeist und gemeinsame Zielerreichung – und nicht zu einem lästigen Punkt auf der To-Do-Liste.

Gerne beraten Sie

Rita Rácz
(089) 21 26 74 79 - 23
racz@verwaltungs-management.de

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

Schwierige Gespräche souverän meistern

Einfühlsam oder schlagfertig –
immer die passende Strategie parat haben

Oft fehlen passende Worte, Gelassenheit oder Schlagfertigkeit. Ob im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern, Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten – herausfordernde Gespräche gehören zum Arbeitsalltag.

Seminarinhalte:

- **Wahrnehmung:** Die Situation erfassen, bevor eine Reaktion folgt
- Meine **Rolle** im Gespräch: Den **eigenen Standpunkt** authentisch vertreten
- **Erweiterung der Komfortzone:** Situationen meistern, die bisher gemieden wurden
- Strategien für eine **positive Wendung:** In Gesprächen **Grenzen setzen** – höflich, aber bestimmt persönliche Angriffe parieren
- **Bewusst und gelassen:** Agieren statt emotional zu reagieren
- Konflikte vermeiden oder abfangen: Durch **konstruktive Gesprächsbeiträge**

Ziel: Die Teilnehmenden erkennen in jeder Gesprächssituation Handlungsoptionen, wählen die richtige Strategie und besitzen das nötige Verhaltensrepertoire, um je nach Bedarf eher einfühlsam oder schlagfertig zu agieren.



© Andrii Yalanskyi/Shutterstock.com

Gerne beraten Sie

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

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

Wertschätzend und zielgerichtet kommunizieren

Wirkungsvolle Instrumente für Führungskräfte

Wer führt, kommuniziert – ständig, bewusst und unbewusst. Jede Formulierung, jede Geste und jedes Schweigen sendet Signale. Für Führungskräfte ist Kommunikation daher weit mehr als ein Werkzeug: Sie ist der Schlüssel, um Orientierung zu geben, Vertrauen zu schaffen und Menschen für gemeinsame Ziele zu gewinnen. Doch im Alltag passiert schnell das Gegenteil. Botschaften werden zwischen Tür und Angel vermittelt, missverstanden oder verlieren in der Hektik an Wirkung. Genau hier setzt dieses Training an: Es

macht deutlich, wie kraftvoll klare, strukturierte und zugleich wertschätzende Kommunikation ist – und wie sie gezielt eingesetzt werden kann. Die Teilnehmenden arbeiten mit schwierigen Situationen aus dem Führungsalltag. Sie arbeiten an klaren und wirksamen Botschaften, die die Sach- und Beziehungsebene stärken. Sie trainieren aktives Zuhören, präzises Feedback und das Steuern von Gesprächen – gerade dann, wenn es unbequem wird.

Das Ergebnis: mehr Klarheit, weniger Missverständnisse, stärkere Wirkung. Wer gut kommuniziert führt nicht nur Gespräche – er gestaltet Zusammenarbeit.



© insta_photos – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

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

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

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.

Führungskräfte lernen, Konflikte frühzeitig zu erkennen und je nach Situation bewusst zu deeskalieren oder auch konstruktiv zu eskalieren – und dabei ihre Kommunikation klar und lösungsorientiert einzusetzen.

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
- Eigene Lösungsstrategien für konkrete Situationen entwickeln

Das Seminar ist auch für Mitarbeitende buchbar.



Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

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 ungünstige Eskalation zu vermeiden.

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 einen Pool von erfahrenen 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.



Gerne beraten Sie

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

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

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.

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
- Feedback-Kultur
- Führung



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

Beide Angebote können mit 20 bis 200 Personen durchgeführt werden.



Team-Workshops Gemeinsam wachsen und Erfolge feiern

Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch eine hohe individuelle Leistungsorientierung, ein gemeinsames Zielverständnis und eine ständige selbstkritische Überprüfung von eingeschliffenen Mustern aus. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die hohe Menschenorientierung, das Teamklima ist geprägt von Offenheit und einem stabilen 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

Neue Motivation fürs Team Teams unter schwierigen Rahmenbedingungen zusammenhalten

Die letzten Jahre waren Mitarbeitende und Führungskräfte gefordert. 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 einen Tisch zusammenzubringen. Gerne unterstützen wir Sie dabei, Ihr Team neu zu motivieren und das Teamgefühl zu stärken. **Mit kreativen Ideen schaffen wir gemeinsame Erlebnisse, die den Zusammenhalt im Team fördern.**

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

Gerne beraten Sie

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

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

Gesundheit

Gesundheit ist nicht alles,
aber ohne Gesundheit ist alles nichts

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.**

Gerne beraten Sie
Josef Maiwald
(089) 21 26 74 79 - 50
maiwald@verwaltungs-management.de
Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

- 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. 22)



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 verschlaufen, 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

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.

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.

Espresso-Seminare

Intensiv, knapp, energiegeladen
und gehaltvoll

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

Jetzt neu:

Espresso-Seminarreihe „Updates“ – monatliche KI-Impulse für Ihre Einrichtung

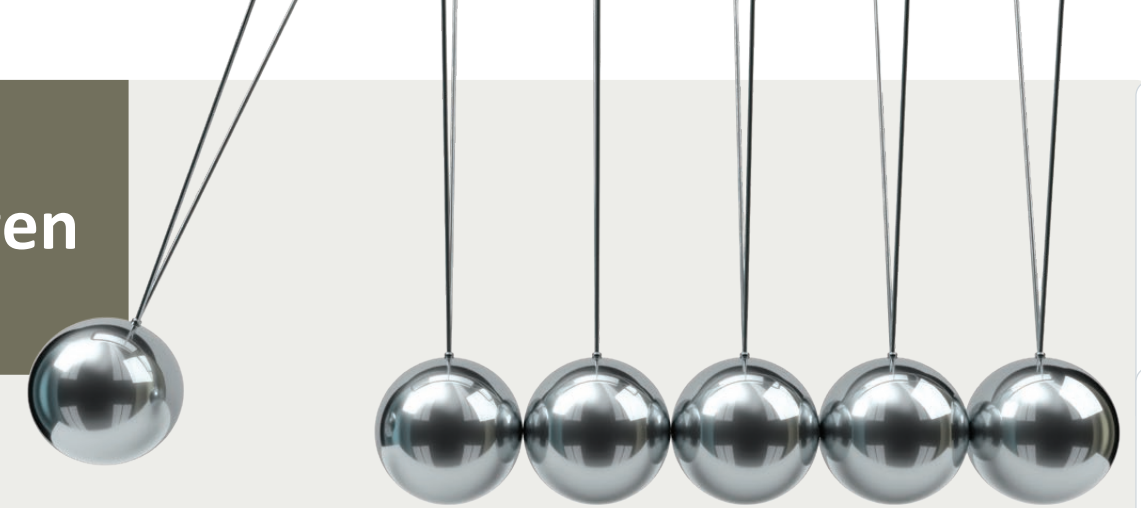


Gerne beraten Sie

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

Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 - 21
iretzberger@verwaltungs-management.de

Unsere Beratungsleistungen im Überblick



Beratung, die Wirkung zeigt – für Verwaltungen, die vorausgehen
Ob strategische Neuausrichtung, schlankere Abläufe oder starke Teams – profitieren Sie durch unsere Organisationsberatung mit Praxisbezug und auf Augenhöhe.

Vier Hebel für Ihren Erfolg:

1. Strategie mit Weitblick

Klare Ziele. Realistische Prioritäten. Machbare Umsetzung - ein Vorgehen, das Ihre individuellen Rahmenbedingungen einbezieht.

2. Organisation mit Wirkung

Strukturen, die tragen. Prozesse, die fließen. Weniger Sand im Getriebe – für eine Verwaltung, die gut zusammenarbeitet und serviceorientiert reagiert.

3. Mitarbeitende mit Potenzial

Talente erkennen, fördern und binden. Schlüsselkompetenzen sichern – damit Ihre Verwaltung auch morgen stark aufgestellt ist.

4. Kompaktanalysen

Standortbestimmung und Handlungsempfehlungen für fokussierte Bereiche

Ihr Gewinn: Lösungen, die nicht in Schubladen landen, sondern Wirkung entfalten – und Ihre Verwaltung zukunftsfähig machen.

Organisationsuntersuchung – Rathaus

Entscheidungsgrundlage für Weiterentwicklung und Qualitätsverbesserung

Manchmal läuft in einer Verwaltung alles ok – und dennoch spürt man: Da passt irgendwas nicht mehr. Vielleicht stocken Abläufe an bestimmten Stellen, vielleicht sind Aufgaben nur noch historisch begründet, vielleicht ist das Team engagiert, aber durch unnötige Aufwände gebremst. Vielleicht fehlen Grundlagen für die digitale Transformation?

Genau hier setzt unsere Organisationsuntersuchung an. Wir machen sichtbar, wie Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten heute funktionieren – und wo sich Zeit, Energie und Ressourcen gewinnen lassen. Dabei setzen wir nicht auf Standardlösungen, sondern auf präzise Analysen, die Ihre Besonderheiten berücksichtigen. Das Entscheidende: Wir arbeiten mit Ihnen, nicht über Sie hinweg. Führungskräfte und Mitarbeitende werden von Beginn an einbezogen. Ihr Praxiswissen, Ihre Sichtweisen und Ihre Ideen sind Teil des Prozesses. Ein Dialog auf Augenhöhe sorgt dafür, dass Veränderungen nicht nur beschlossen, sondern verstanden, mitgetragen und gelebt werden.

Das Ergebnis:

- Klarheit über Rollen, Aufgaben, Schnittstellen, Arbeitsbelastung
- Abläufe, die schneller und reibungsloser funktionieren
- Mehr Kapazität für wichtige Projekte
- Aufsatzpunkte für Digitalisierung und Changemanagement
- Entlastung für Teams und Führung

Eine Organisationsuntersuchung ist kein Selbstzweck – sie ist der **Schlüssel, um Potenziale zu heben**, die bereits in Ihrer Verwaltung stecken, und um Ihr Rathaus fit für die Zukunft zu machen. 30 Jahre Erfahrung im öffentlichen Dienst bringen wir dazu mit.



© Foto-Ruhrgebiet – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

Organisationsuntersuchung – Landratsamt

Fach- und Prozessberatung am Puls der Zeit

Ein Landratsamt ist ein komplexes Geflecht aus Fachbereichen, Aufgaben und Schnittstellen – mit einem enormen Anspruch an Service, Geschwindigkeit, Digitalisierung und Rechtskonformität. Mit seinen vielen Rollen ist es eine wichtige Schnittstelle zwischen Staat und Kommunen.

Gerade in diesem Geflecht lohnt sich der Blick von außen: Wo arbeiten Strukturen für Sie, wo bremsen sie? Welche Prozesse laufen reibungslos, welche könnten mit kleinen Veränderungen deutlich verbessert werden? Wo liegen Potenziale für Digitalisierung und den Einsatz von KI.



Unsere Organisationsuntersuchung macht diese Potenziale sichtbar, ohne den Blick für die Besonderheiten der einzelnen Aufgabenfelder zu verlieren. Dabei arbeiten wir für alle Fachbereiche. Wir stellen Berater und Fachexperten bereit aber beziehen auch Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden aktiv ein – ihr Fachwissen ist einer der Schlüssel zu tragfähigen Lösungen.

Ihr Gewinn:

- Optimierte Abläufe
- Klarheit über Rollen und Verantwortlichkeiten
- Mehr Kapazität für strategische Themen
- Höhere Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger
- Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung
- Wissensmanagement

Mit Ihnen arbeiten wir zusammen – **für eine bayerische Verwaltung, die leistungsfähig ist** – auch wenn Aufgaben wachsen und Rahmenbedingungen sich verändern.

Gerne beraten Sie

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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

Organisationsuntersuchung – Bauhof

Untersuchung von Organisation, Infrastruktur, Aufgabenbestand und Personaleinsatz

Ein kommunaler Bauhof ist weit mehr als nur eine Werkstatt oder ein Fuhrpark – er ist das Rückgrat für Funktionsfähigkeit, Sicherheit und Lebensqualität in der Gemeinde. Winterdienst, Straßenunterhalt, Grünpflege, Spielplatzkontrolle, Gebäudemanagement, Unterstützung von Veranstaltungen: Die Aufgaben sind vielfältig, wetter- und saisonabhängig, oft mit hoher Dringlichkeit.

Typische Herausforderungen:

- Dringendes verdrängt oft Wichtiges
- Saisonale Spitzenbelastungen ohne flexible Ressourcenplanung
- Dokumentation, Medienbrüche
- Kommunikation, Führung, Wissensverlust bei Personalwechsel

Unser Ansatz:

Wir klären mit Ihnen das Organisationsziel und analysieren dann z.B. Strukturen, Prozesse, Personal- und Geräteausrüstung sowie Möglichkeiten zur Kommunikations- und Teamentwicklung. Dabei betrachten wir das Aufgabenportfolio, die Ablauforganisation, den Ressourceneinsatz und die Schnittstellen zur Verwaltung. Mitarbeitende und Leitung werden aktiv einbezogen – ihr Erfahrungswissen ist entscheidend, um realistische und wirksame Verbesserungen zu entwickeln.

Das Ergebnis ist ein Bauhof, der seine Aufgaben teamorientiert, zuverlässig und wirtschaftlich erfüllt – und auch in Krisen handlungsfähig bleibt.

Gerne beraten Sie

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

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



Organisationsuntersuchung – Kindertageseinrichtung

Qualität sichern, Ressourcen gezielt einsetzen

Kindertageseinrichtungen sind zentrale Bildungs- und Entwicklungsorte für Kinder – und ein wesentlicher Faktor für Familienfreundlichkeit und Lebensqualität. Gleichzeitig nehmen Betreuungszahlen, Qualitätsanforderungen und Verwaltungsaufwand stetig zu.

Unsere Organisationsuntersuchung zeigt auf, wie Ihre Einrichtung organisatorisch und personell aufgestellt ist und wo Verbesserungen den größten Nutzen bei folgenden Herausforderungen bringen:

- Unklare Zuständigkeiten zwischen Leitung, Träger und Verwaltung
- Hohe Verwaltungs- und Dokumentationslast, die pädagogische Arbeit einschränkt
- Ungleichmäßige Auslastung der Gruppen und Räume
- Konflikte, Fachkräftemangel und hohe Fluktuation
- Steigende Anforderungen an pädagogische Konzepte, Inklusion und Sprachförderung

Unser Ansatz:

Gemeinsam mit Leitung, Team und Verwaltung entwickeln wir Lösungen, die Qualität sichern und Arbeitsbelastung reduzieren. Wir machen Vorschläge, moderieren und beraten – individuell auf Sie zugeschnitten.

Gerne beraten Sie
Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de
Dr. Simon Pflanz
(089) 21 26 74 79 - 36
pflanz@verwaltungs-management.de



Feuerwehrbedarfsplanung

Erfüllung der Anforderungen des
Bayerischen Feuerwehrgesetzes

Gemeinden sind gesetzlich verpflichtet, Brand- und Explosionsgefahren zu beseitigen, Brände zu bekämpfen und technische Hilfe bei Unglücksfällen zu leisten. Sie müssen dazu Feuerwehren aufstellen, ausrüsten und unterhalten.

Um sicherzustellen, dass die Feuerwehren angemessen organisiert und ausgestattet sind und die Hilfsfrist eingehalten wird, sollten Gemeinden eine Feuerwehrbedarfsplanung durchführen. Diese erfasst das Gefahrenpotenzial, analysiert die Situation und formuliert Maßnahmen zur Verbesserung.

Unsere Experten erbringen für Ihre Feuerwehrbedarfsplanung u.a. folgende Leistungen:

- Feuerwehrstruktur – Ermittlung Ist-Zustand
- Gefahrenanalyse und Risikobewertung
- Einteilung in Gefährdungsklassen
- Beurteilung Löschwasserversorgung
- Feuerwehrstruktur – Darstellung Soll-Zustand
- Festlegung Planungsziele und Maßnahmen

Dabei binden wir aktiv wichtige Ansprechpersonen der Feuerwehren vor Ort ein.



© Hans und Christa Ede – stock.adobe.com

Gerne beraten Sie

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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

© Andre Karambatsos – stock.adobe.com

Organisationsentwicklung

Wenn Verwaltung sich neu sortiert –
und dabei stärker wird

Manchmal ist es wie bei einem gut routinierten Orchester: Alle spielen, jeder beherrscht sein Instrument – und doch entsteht das Gefühl, dass noch mehr Musik möglich ist. Genau hier setzt unsere Organisationsentwicklung an.

Wir schauen nicht nur auf Organigramme und Prozessdiagramme.

Wir gehen dahin, wo die Arbeit wirklich passiert – in die Teams, an die Schnittstellen, in die alltägliche Abstimmung. Wir hören zu, hinterfragen, ordnen ein – und bringen Klarheit, Struktur und frische Impulse.

Das Ziel: Eine Verwaltung, in der Strukturen, Prozesse und Zusammenarbeit so zusammenspielen, dass Leistung leichtfällt und Ideen Raum bekommen.

Gerne beraten Sie

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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

Was Sie davon haben:

- Ein gemeinsames Bild davon, wohin sich Ihre Organisation entwickeln soll
- Reibungsärmere Abläufe und klarere Zuständigkeiten
- Weniger Energieverlust – mehr Wirkung im Tagesgeschäft
- Ein Teamgeist, der Veränderung nicht fürchtet, sondern gestaltet

Mit uns bekommen Sie keinen Stapel Papier, sondern einen Veränderungsprozess, der tatsächlich gelebt wird – und Ihre Verwaltung in ihrer besten Form zeigt.



© Anton Vieri/ Shutterstock.com

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.



© tomerlu - stock.adobe.com

Wichtig ist, dass der tatsächliche Personalbedarf nicht objektiv bestimmbar und vergleichbar ist. Er wird vom individuellen 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 unterschiedlich, individuell passenden Vorgehensweisen und Methoden
- Beurteilung der Ergebnisse im Hinblick auf die strategische Organisations- und Personalentwicklung und Umsetzung von abgeleiteten Maßnahmen

Gerne beraten Sie

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

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

Leitbildentwicklung

Ein gemeinsamer Kompass
für Ihre Verwaltung



Ein gutes Leitbild ist mehr als ein paar schöne Sätze an der Wand – es ist der Kompass, der allen in Ihrer Organisation Orientierung gibt. Es macht sichtbar, wofür Sie stehen, wohin Sie wollen und wie Sie miteinander arbeiten wollen.

Wir entwickeln Ihr Leitbild gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden – in einem Prozess, der inspiriert, zusammenführt und Identität stiftet. Dabei geht es nicht um wohlklingende Phrasen, sondern um klare Aussagen, die im Alltag spürbar sind.

Was Sie davon haben:

- Eine gemeinsame Richtung, an der sich Entscheidungen ausrichten
- Mehr Zusammenhalt und Identifikation im Team
- Ein klares Signal an Bürgerinnen, Bürger und Partner, wofür Ihre Verwaltung steht
- Motivation, Veränderungen aktiv mitzutragen

Am Ende steht nicht nur ein Dokument, sondern ein lebendiger Orientierungsrahmen – geschaffen von denen, die Ihre Verwaltung täglich prägen.

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

© Tobias Machhaus – stock.adobe.com

Moderne Personalentwicklung

Menschen gewinnen.
Potenziale entfalten.
Wissen sichern.

Gerne beraten Sie

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

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

© Curto – stock.adobe.com



Mitarbeiterbindung & Arbeitgeberattraktivität Weil gute Leute bleiben wollen – und neue kommen sollen

Stellen Sie sich vor, Ihre Verwaltung ist nicht nur ein Arbeitsplatz, sondern ein Ort, an dem Menschen gerne wirken. Wo neue Fachkräfte sagen: Hier will ich hin! – und erfahrene Mitarbeitende denken: Hier bleibe ich.

Genau das erreichen wir gemeinsam mit Ihnen. Wir schauen, was Ihre Organisation besonders macht, wo sie glänzt – und wo noch Potenzial schlummert. Von modernen Arbeitsmodellen über gezielte Personalentwicklung bis hin zu einer wertschätzenden Kultur: Wir entwickeln Strategien, die nicht aus dem Katalog stammen, sondern zu Ihrer Verwaltung passen.

Ihr Gewinn:

- Höhere Motivation und Loyalität im Team
- Weniger Fluktuation, mehr Kontinuität
- Eine Arbeitgebermarke, die im Wettbewerb um Talente sichtbar punktet
- Arbeitsbedingungen, die Leistung fördern und Leben erleichtern

So entsteht ein Arbeitsumfeld, das nicht nur Fachkräfte anzieht – sondern sie hält, weil es passt.

Moderne Personalentwicklung

Menschen gewinnen.
Potenziale entfalten.
Wissen sichern.

Gerne beraten Sie

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

Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 - 38
diepold@verwaltungs-management.de

Den richtigen Menschen finden Personalauswahl mit Weitblick

Jede Einstellung ist eine Investition in die Zukunft Ihrer Verwaltung. Die falsche Wahl kann Zeit, Geld und Motivation kosten – die richtige dagegen bringt frischen Schwung, steigert die Wirksamkeit im Team und stärkt die Handlungsfähigkeit Ihrer Organisation. Doch wer ist „der oder die Richtige“? Nicht immer ist es die beste Fachkraft auf dem Papier. Gesucht sind Menschen, die fachlich überzeugen und die Persönlichkeit, Teamfähigkeit und Anpassungsbereitschaft mitbringen, um Veränderungen mitzugestalten – gerade mit Blick auf den Generationenmix und die Digitalisierung.

Mit einem klar strukturierten Auswahlverfahren erhöhen Sie die Chance, genau diese Menschen zu gewinnen:

- Entwicklung von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen
- Stellenausschreibungen, die Talente ansprechen
- Analyse der Bewerbungsunterlagen sowie Auswahlinterviews
- Durchführung von Assessment-Centern oder Potenzialbewertungen

Unser Ziel: Sie treffen fundierte Entscheidungen, die nicht nur eine Stelle besetzen, sondern Ihre Verwaltung langfristig stärken – fachlich, menschlich und strategisch.



Inhaltliches Onboarding

Wir begleiten neue Fach- und Führungskräfte bei Ihrem Einstieg mit strukturiertem Onboarding, praxisnaher Einarbeitung und – bei Bedarf – kurzfristiger, projektbezogener Fachunterstützung durch erfahrene Beraterinnen und Berater.

siehe Seite 25 „Neustart im Fachbereich“

Strategische Personalentwicklung Menschen stärken, Zukunft sichern

In Ihrer Verwaltung arbeiten erfahrene Profis Seite an Seite mit jungen Nachwuchskräften. Die einen kennen die Abläufe in- und auswendig, die anderen bringen frische Ideen und digitale Kompetenzen mit. Diese Vielfalt ist ein Schatz – wenn sie erkannt, gefördert und richtig eingesetzt wird.

Genau hier setzt moderne Personalentwicklung an: Sie gestaltet Rahmenbedingungen, in denen sich alle Mitarbeitenden entsprechend ihrer fachlichen und persönlichen Stärken entwickeln können. So entsteht ein leistungsfähiges Team, das nicht nur die heutigen Aufgaben meistert, sondern auch für zukünftige Herausforderungen wie die digitale Transformation im öffentlichen Dienst gerüstet ist.



Wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen ein systematisches Personalentwicklungskonzept, das von Ihren Führungskräften mitgetragen und im Alltag wirksam umgesetzt wird.

Eine kluge Personalentwicklung ist geeignet für:

- Aufstiegs- und Entwicklungsplanung
- Entdeckung und gezielte Förderung von Potenzialträgerinnen und -trägern
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
- Gewinnung und Bindung qualifizierter Fachkräfte
- Etablierung eines gemeinsamen Führungsverständnisses
- Förderung von Motivation und Arbeitszufriedenheit

Unser Ziel: Ihre Verwaltung wird zu einem Ort, an dem Menschen gerne arbeiten, ihre Stärken einbringen und sich weiterentwickeln.

Effizientes Wissensmanagement

Effizientes Wissensmanagement ist für die Organisationen essenziell, um einen reibungslosen Übergang beim Ausscheiden von Mitarbeitenden zu gewährleisten.

siehe Seite 26 „Wissen teilen – Zukunft sichern“

Stellenbewertung

Faires Fundament für Bezahlung
und Entwicklung

In jeder Verwaltung gibt es ein feines Geflecht aus Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Umfang und Komplexität einer Stelle entscheiden darüber, wie sie eingruppiert wird.

Eine fundierte Stellenbewertung bringt Klarheit. Sie macht sichtbar, welche Anforderungen eine Position tatsächlich hat, und stellt sicher, dass Leistung, Verantwortung und Bezahlung zu den tariflichen Vorgaben passen. So entsteht ein verlässlicher Rahmen, der für Führungskräfte Orientierung gibt und bei Mitarbeitenden Klarheit schafft.

Wir bewerten Ihre Stellen auf Grundlage der tarifrechtlichen Bestimmungen für Beschäftigte. Die Dienstpostenbewertung für Beamtinnen und Beamte erfolgt nach analytischen Bewertungsverfahren.

Das Ergebnis: rechtssichere, transparente und nachvollziehbare Eingruppierungen

Was Sie davon haben:

- Gerechte, nachvollziehbare Eingruppierungen
- Klare Entscheidungsgrundlagen für Personal- und Organisationsfragen
- Höhere Akzeptanz durch transparente Kriterien
- Stabile Basis für langfristige Personalentwicklung

30 Jahre Erfahrung bei der rechtssicheren Bewertung von Stellen – sprechen Sie uns an.

Gerne beraten Sie

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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de



© Miha Creative/Shutterstock.com

3@1-expert – Die Webanwendung für digitale Stellenbewertungen

Einfach. Richtig. Bewerten.

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.

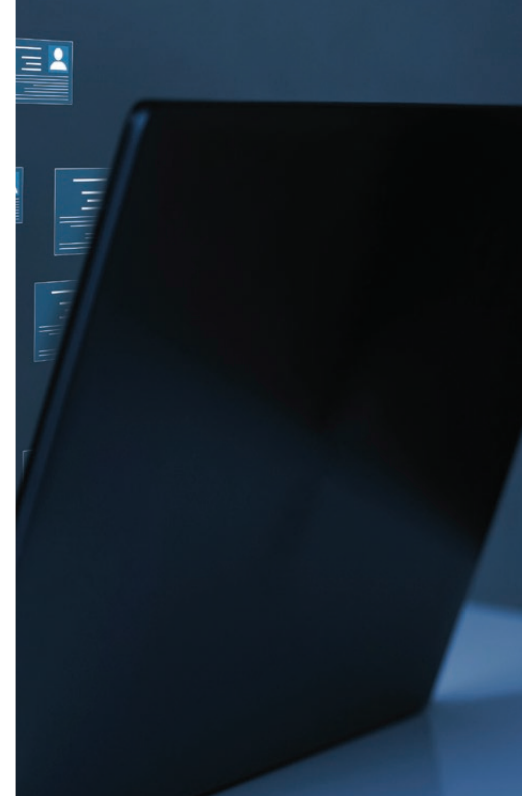
Dienstpostenbewertung:

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.



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.

Mitarbeiterbefragung – Durchführung

Ein gemeinsamer Kompass
für Ihre Verwaltung

Wer wissen will, wie es um Motivation, Zusammenarbeit und Arbeitsbedingungen steht, muss die besten Expertinnen und Experten fragen: die eigenen Mitarbeitenden. Eine professionell durchgeführte Mitarbeiterbefragung liefert Ihnen nicht nur Zahlen, sondern klare Aussagen darüber, wo Ihre Organisation stark ist und wo Handlungsbedarf besteht.

Wir begleiten Sie von der Zieldefinition über die passgenaue Gestaltung des Fragebogens bis hin zur anonymen Auswertung und verständlichen Aufbereitung der Ergebnisse. Gemeinsam identifizieren wir die Erfolgsfaktoren, die Ihre Organisation tragen – und die Entwicklungsfelder, in denen gezielte Veränderungen den größten Unterschied machen.

Das Entscheidende: Die Ergebnisse bleiben nicht auf dem Papier. Wir unterstützen Sie dabei, daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten und sichtbar umzusetzen – ein starkes Signal an Ihr Team, dass jede Stimme zählt.

Gerne beraten Sie

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

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

Ihr Gewinn:

- Klare, belastbare Aussagen statt Bauchgefühl
- Sichtbare Erfolgsfaktoren, die gezielt gestärkt werden können
- Höhere Identifikation, weil Meinungen gehört und ernst genommen werden
- Transparenz über Stärken und Entwicklungsfelder
- Grundlage für wirksame Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

So wird die Mitarbeiterbefragung zu einem echten Motor für Entwicklung – und zu einem Zeichen, dass Ihre Verwaltung den Dialog ernst meint.



Mitarbeiterbefragung – Umsetzung der Ergebnisse

Vom Reden ins Handeln kommen



Eine Befragung ist wie eine Landkarte: Sie zeigt, wo Sie stehen und welche Wege möglich sind. Aber eine Karte allein bringt Sie nicht ans Ziel – Sie brauchen einen Plan, wie Sie losgehen. Genau dabei unterstützen wir Sie.

Wir helfen Ihnen, die Ergebnisse klar zu kommunizieren, gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden Prioritäten zu setzen und konkrete Maßnahmen zu entwickeln, die im Alltag Wirkung zeigen. In moderierten Workshops erarbeiten wir umsetzbare Schritte, legen Verantwortlichkeiten fest und vereinbaren realistische Zeitpläne.

Das Besondere: Alle Beteiligten sehen, dass ihre Beiträge ernst genommen werden – und dass aus ihren Ideen echte Veränderungen entstehen.

Ihr Gewinn:

- Klare Maßnahmen statt vager Absichtserklärungen
- Hohe Beteiligung und Identifikation
- Verbindliche Verantwortlichkeiten und verlässliche Zeitpläne
- Spürbare Verbesserungen im Arbeitsalltag

So wird aus Feedback ein gemeinsamer Weg – mit klarer Richtung und messbaren Erfolgen.

Psychische Gefährdungsbeurteilung

Damit die Arbeit nicht auf die Nerven geht

Gesunde Mitarbeitende sind das Fundament jeder leistungsfähigen Verwaltung – körperlich und mental. Eine psychische Gefährdungsbeurteilung zeigt, wo Belastungen entstehen und wie sie reduziert werden können. Sie ist nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern auch ein wirksames Instrument für bessere Arbeitsbedingungen.

Wir gehen systematisch vor: Gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden erfassen wir Belastungsfaktoren, werten diese aus und entwickeln passgenaue Maßnahmen – praxisnah und umsetzbar. Dabei schauen wir nicht nur auf offensichtliche Stressquellen, sondern auch auf Arbeitsorganisation, Kommunikation und Führungskultur.

Ihr Nutzen:

- Frühzeitige Erkennung und Verringerung von Belastungen
- Mehr Motivation, Gesundheit und Zufriedenheit im Team
- Weniger Fehlzeiten und langfristige Leistungsfähigkeit
- Erfüllung gesetzlicher Anforderungen – mit echtem Mehrwert

So entsteht ein Arbeitsumfeld, das Leistung ermöglicht, ohne die Gesundheit zu gefährden – und in dem sich Menschen gerne engagieren.



© VIDI StudioStock – stock.adobe.com

Moderation

Wenn aus vielen Stimmen ein gemeinsamer Klang wird



Stellen Sie sich eine Sitzung vor, in der alle reden – aber niemand wirklich zuhört. Wo gute Ideen untergehen, weil die Lautesten das Wort führen oder die Diskussion im Kreis läuft. Genau hier zeigt sich der Unterschied zwischen einer üblichen Besprechung und einer professionell moderierten Runde.

Unsere Moderation bringt Struktur in komplexe Themen, lenkt Diskussionen in produktive Bahnen und sorgt dafür, dass jede Stimme Gehör findet. Wir schaffen einen Rahmen, in dem offen gesprochen und mutig gedacht werden kann – ohne dass das Ziel aus den Augen gerät.

Ob bei Strategie-Workshops, Teamklausuren, Konfliktgesprächen oder Bürgerdialogen: Wir helfen, Spannungen in konstruktive Energie zu verwandeln und aus unterschiedlichen Meinungen tragfähige Entscheidungen zu formen. Dabei arbeiten wir neutral, methodensicher und mit einem Gespür für den richtigen Moment, um Gespräche zu vertiefen oder auf den Punkt zu bringen.

Was Sie davon haben:

- Gespräche, die Ergebnisse statt Endlosschleifen produzieren
- Mehr Beteiligung, Klarheit und Akzeptanz bei Entscheidungen
- Konstruktives Miteinander – auch bei schwierigen Themen
- Spürbare Energie für die Umsetzung

Gute Moderation wirkt wie ein Dirigent: Sie bringt das Beste aus jedem Einzelnen hervor – und macht daraus ein gemeinsames Werk, das trägt.

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

Ihr Weg zur effizienten Gebührenkalkulation

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

Ihre Finanzverwaltung steht vor der Aufgabe, Friedhofsgebühren, Wasser- und Abwasser, Feuerwehreinsätze oder auch die Unterbringung im Obdachlosenheim neu zu berechnen? Sie bauen eine neue Kläranlage und wollen die Investitionskosten per Verbesserungsbeitrag umlegen? Sie brauchen eine Satzung, die optimal zu Ihren kommunalen Anforderungen passt?

Ihr Weg zu maßgeschneiderten Satzungen, Gebühren und Beiträgen:

- 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.

Gerne beraten Sie

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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

- 3. Kalkulation und Optimierung:** Wir kalkulieren Ihre Gebühren und Beiträge 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.



© itchaznong – 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 undankbares Geschäft. Gerechtigkeit und Ausgewogenheit wird immer aus der Perspektive der eigenen Betroffenheit beurteilt – bei anderen spart es sich immer am leichtesten.



© Foto_tech – stock.adobe.com

Mit unserer **Fach- und Prozessexpertise begleiten wir Haushaltskonsolidierungen und Finanzplanungen** mit einer unabhängigen, 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

Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 - 26
roessner@verwaltungs-management.de

Bürgerbeteiligung

Betroffene zu Beteiligten machen

Gerne beraten Sie

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

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

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)
- Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen und Bürgerinitiativen
- Entwicklung von Prozessen und Verfahren zur Bürgerbeteiligung sowie einer entsprechenden Satzung



© ASDf – stock.adobe.com

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

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@verwal-
tungs-management.de



Petra Hitzinger
(089) 21 26 74 79 -30
hitzinger@verwaltungs-
management.de



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



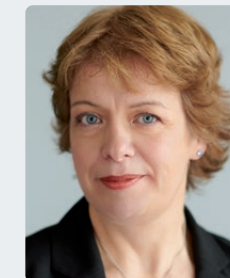
Alexander Rößner
(089) 21 26 74 79 -26
roessner@verwaltungs-
management.de



Rita Rác
(089) 21 26 74 79 -23
racz@verwaltungs-
management.de



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



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



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



Vera Lang
(089) 21 26 74 79 -34
lang@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



Andrea Diepold
(089) 21 26 74 79 -38
diepold@verwaltungs-
management.de



Cae Hohenstein
(089) 21 26 74 79 -25
hohenstein@verwal-
tungs-management.de



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



Dr. Manuel Iretzberger
(089) 21 26 74 79 -21
iretzberger@verwal-
tungs-management.de



Simone Köster
(089) 21 26 74 79 -37
koester@verwaltungs-
management.de



Silvija Mikerevic
(089) 21 26 74 79 -22
mikerevic@verwal-
tungs-management.de

Angebote der BVS

Personal und Führung

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

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



PERSONAL UND FÜHRUNG



FORTBILDUNG

2026

Allgemeine Geschäftsbedingungen

der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management GmbH

Teil A

Allgemeine Geschäftsbedingungen der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management GmbH für Verträge über Qualifizierungsleistungen (kommunale Seminare, Inhouse-Seminare, digitale Seminare, Coachings) sowie Fachtagungen und Kongresse (Veranstaltungen)

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, Coachings 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 Trainer und Referenten 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

sowie Coachings 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 2024). 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 und digitalen Seminaren ist die Veranstaltungsgebühr 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, Teilnehmenden, die nicht dem öffentlichen Dienst angehören, von Veranstaltungen auszuschließen.

6. Schadenersatz, Haftung

6.1 Jegliche Schadenersatzansprüche 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 grob 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 Coaching-Stunden können bis 5 Werktage vor Beginn kostenfrei storniert oder verschoben werden. Falls Coaching-Stunden innerhalb von fünf Werktagen vor Beginn storniert oder verschoben werden, berechnet die BAV 50 %, Sofern Coaching-Stunden innerhalb von 48 bis 24 Stunden vor Beginn storniert oder verschoben werden, berechnet die BAV 75 %. Sofern Coaching-Stunden innerhalb von 24 Stunden vor Beginn storniert oder verschoben werden, berechnet die BAV 100 % des vereinbarten Honorars.

7.4 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.

7.5 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.

7.6 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. Der Gerichtsstand juristischer Personen wird durch deren Sitz bestimmt (§ 17 ZPO). 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

Teil B

Allgemeine Geschäftsbedingungen der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management GmbH für Beratungsleistungen (Organisationsuntersuchungen und -entwicklung, Stellenbewertungen)

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 im Bereich Beratungsleistungen für staatliche, kommunale und sonstige Verwaltungen. Diese AGB gelten nicht für Verträge der BAV mit Kunden über Qualifizierungsmaßnahmen (kommunale Seminare, Inhouse-Seminare, digitale Seminare, Coachings) sowie für Fachtagungen und Kongresse (Veranstaltungen), da hierfür die AGB Teil A gelten.

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

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

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

1.5 Im Einzelfall getroffene Individualvereinbarungen, die im Angebot ausdrücklich gestattet sind und die mit dem Kunden insbesondere von den gesetzlichen Vertretern der BAV oder Erfüllungsgehilfen der BAV getroffen werden, ergänzen die jeweiligen vertraglichen Regelungen.

1.6 Sofern im Angebot die konkrete Ausgestaltung einer Beratungsleistung und der Umfang der Leistung nur allgemein festgelegt wurde, sind die externen Berater als Erfüllungsgehilfen der BAV berechtigt, mit dem Kunden die näheren Vertragsumstände festzulegen.

2. Angebot und Vertragsabschluss

2.1 Ein verbindliches Angebot der BAV erfolgt in Schriftform oder elektronisch. 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 über die Annahmefrist des Angebots getroffen.

2.2 Verträge kommen erst durch eine schriftliche Vereinbarung, die rechtzeitige schriftliche Annahme verbindlicher Angebote der BAV durch den Kunden bzw. die Auftragsbestätigung durch die BAV zustande.

2.3 Bei Verhinderung des im Angebot bestimmten Beraters ist die BAV berechtigt, diesen gleichwertig zu ersetzen.

3. Art und Umfang der Leistung

3.1 Die von der BAV zu erbringende Leistung richtet sich nach dem Inhalt des Vertrages, der zwischen der BAV und dem Kunden zustande gekommen ist sowie den individuell zwischen den Vertragsparteien abgeschlossenen weiteren Vereinbarungen.

3.2 Die BAV verpflichtet sich die vereinbarten Leistungen gemäß der jeweiligen Auftragsbeschreibung zu erbringen. Sie behält sich das Recht vor, im Rahmen des technischen Fortschritts und der Weiterentwicklung ihrer Dienstleistungen Anpassungen vorzunehmen.

3.3 Die Leistungen werden von der BAV entsprechend den Vorgaben des Vertrages erbracht. Sofern vertraglich vereinbarte Leistungen sowie Leistungsfristen aus Gründen, die die BAV nicht zu vertreten hat, nicht eingehalten werden können, verpflichtet sich die BAV, den Kunden über diesen Umstand unverzüglich zu informieren und parallel gleichwertige Leistungen bzw. neue Leistungstermine vorzuschlagen.

3.4 Für Leistungen mit digitalen Elementen oder sonstigen digitalen Inhalten ist die BAV nur verpflichtet, eine Bereitstellung sowie Aktualisierung von digitalen Inhalten vorzunehmen, wenn eine entsprechende Beschaffenheitsvereinbarung ausdrücklich vertraglich vorgenommen wurde.

3.5 Sofern eine Leistung aufgrund der Nichtverfügbarkeit der Leistung nicht erbracht werden kann,

ist die BAV berechtigt, ganz oder teilweise vom Vertrag zurückzutreten. Eine bereits erbrachte Gegenleistung des Kunden wird von der BAV unverzüglich erstattet. Sofern bereits Teilleistungen von der BAV erbracht wurden, ist der Kunde verpflichtet, diese Teilleistungen zu bezahlen.

3.6 An allen im Zusammenhang mit der Leistung dem Kunden überlassenen Unterlagen bleiben die Eigentumsrechte der BAV sowie die Urheberrechte bestehen. Diese Unterlagen dürfen Dritten nicht zugänglich gemacht werden, es sei denn, die Unterlagen sind vertraglich für eine entsprechende Verwendung vorgesehen oder die BAV erteilt dazu dem Kunden ausdrücklich eine schriftliche Zustimmung.

4. Mitwirkungspflichten des Kunden

4.1 Der Kunde ist verpflichtet, die BAV bei der Erbringung der vertraglichen Leistungen in angemessener Weise und mit geeigneten Mitteln zu unterstützen.

4.2 Der Kunde hat für die Erbringung der Dienstleistungen die notwendigen Voraussetzungen (Räume, Hardware, Software) zu schaffen. Verzögerungen aufgrund der fehlenden oder verzögerten Mitwirkungshandlung gehen nicht zulasten der BAV. Der Kunde ist für die ordnungsgemäße Datensicherung verantwortlich.

4.3 Sofern die Leistungen der BAV beim Kunden durchgeführt werden, ist dieser verpflichtet, die hierfür notwendige Infrastruktur sowie die digitale und sonstige Technik sorgfältig zu prüfen und vorher zu testen. Die vereinbarten Leistungen sind auch dann zu bezahlen, wenn sie aufgrund der fehlenden Infrastruktur und Technik nicht durchgeführt werden können.

5. Zahlungsvereinbarungen

5.1 Sofern im Einzelfall keine zusätzlichen Vereinbarungen erfolgt sind, sind die Zahlungen gemäß dem zwischen der BAV und dem Kunden vereinbarten Vertrag zu leisten. Bezüglich mündlich getroffener zusätzlicher Vereinbarungen gelten Ziffern 1.5 und 1.6 entsprechend. Die Vergütung für Beratungs- und Unterstützungsleistungen erfolgt nach Zeitaufwand der von der BAV vor oder bei Vertragsabschluss mündlich oder in Textform bekannt gegebenen Stunden- bzw. Tagessätze. Materialaufwand wird gesondert in Rechnung gestellt.

5.2 Vom Kunden zu vertretende Wartezeiten des eingesetzten Personals der BAV werden wie Leistungszeiten vergütet.

5.3 Fahrtkosten sowie Übernachtungskosten werden gesondert in Rechnung gestellt.

5.4 Die Zahlungen haben ausschließlich auf das Konto der BAV zu erfolgen.

5.5 Soweit nichts anderes vereinbart ist, sind die Zahlungen vom Kunden innerhalb von 14 Tagen ab Rechnungsstellung zu leisten.

5.6 Der Kunde kommt ohne weitere Mahnung in Verzug, wenn die Zahlungsfristen nicht eingehalten werden.

5.7 Aufrechnungs- oder Zurückbehaltungsrechte stehen dem Kunden nur für den Fall zu, dass sein Anspruch rechtskräftig festgestellt oder unbestritten ist und sein Gegenanspruch aus dem gleichen Vertragsverhältnis beruht.

5.8 Für den Fall eines vertragswidrigen Verhaltens des Kunden insbesondere bei Nichterfüllung der Zahlungspflichten ist die BAV berechtigt, nach den gesetzlichen Vorschriften vom Vertrag zurückzutreten.

6. Mängelansprüche des Kunden

6.1 Für die Rechte des Kunden bei Sachmängeln der vereinbarten Leistungen der BAV gelten die gesetzlichen Vorschriften.

6.2 Der Kunde ist verpflichtet, offensichtliche Mängel unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb von zwei Wochen nach Erbringung der Leistung schriftlich gegenüber der BAV zu rügen. Andernfalls gilt die Leistung als genehmigt.

6.3 Bei berechtigten Mängelrügen ist die BAV zur Nachbesserung oder Ersatzleistung innerhalb angemessener Frist berechtigt. Bei Fehlschlägen der Nachbesserung oder Ersatzleistung kann der Kunde nach seiner Wahl Minderung verlangen oder vom Vertrag zurücktreten. Ein Rücktrittsrecht des Kunden besteht jedoch nur bei schwerwiegenden Pflichtverletzungen der BAV, die nicht innerhalb angemessener Frist behoben werden können.

6.4 Im Falle der Inanspruchnahme der BAV ist ein Mitverschulden des Kunden angemessen zu berücksichtigen, insbesondere wenn der Kunde eine Mitverantwortung an einer nicht vollständigen oder nicht fristgerechten Leistung trägt.

6.5 Rechtserhebliche Erklärungen sowie Anzeigen des Kunden hinsichtlich des Vertrages (z.B. Mängelanzeigen, Fristsetzung, Rücktritt oder Minderung) sind schriftlich, das heißt in Schrift- und Textform (z.B. Brief, E-Mail, Telefax) abzugeben.

6.6 Jegliche Schadensersatzansprüche des Kunden, die gleichgültig aus welchem Rechtsgrund, unmittelbar oder mittelbar im Zusammenhang mit den Leistungen der BAV entstehen, sind ausgeschlossen. Die BAV haftet insbesondere nicht auf Schadensersatz bei Mängeln der Inhalte der Beratungsleistungen sowie der Unterlagen der Berater. 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.

6.7 Die Haftungsausschlüsse und Haftungsbeschränkungen in Ziffer 6 gelten nicht bei einer Haftung für Schäden aus der Verletzung des Lebens, des Körpers oder der Gesundheit, die auf einer vorsätzlichen oder grob fahrlässigen Pflichtverletzung durch die BAV, einen gesetzlichen Vertreter der BAV oder einen Erfüllungsgehilfen der BAV beruhen. Die Haftungsausschlüsse und Haftungsbeschränkungen in Ziffer 6 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. Vertraulichkeit

7.1 Die BAV und der Kunde verpflichten sich gegenseitig, alle Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse der anderen Seite unbefristet geheim zu halten und nicht an Dritte weiterzugeben oder in irgendeiner Weise zu verwerten.

7.2 Die Unterlagen und andere Informationen, die der andere Vertragspartner aufgrund der Geschäftsbeziehung erhält, darf dieser nur im Rahmen des jeweiligen Vertragszweckes nutzen. Ein Verstoß gegen die Geheimhaltungspflicht berechtigt den jeweils anderen Vertragspartner zur fristlosen Kündigung des Vertrages sowie zur Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen.

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. Der Gerichtsstand juristischer Person wird durch deren Sitz bestimmt (§ 17 ZPO). Die BAV ist jedenfalls auch berechtigt, am allgemeinen Gerichtsstand des Kunden zu klagen.

8.3 Ergänzend zu den Vertragsbestimmungen der AGB gilt das Bürgerliche Gesetzbuch.

8.4 Die Datenschutzbestimmungen der BAV sind im Internet unter www.verwaltungs-management.de abgedruckt.

Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH

Geschäftsführung: Roswitha Pfeiffer, Dr. Jürgen Busse

Stand August 2025



Notizen

Index

3@1-expert	61
Achtsamkeit	44, 45
Agiles Management	22, 33
Arbeitgeberattraktivität	25, 57, 62, 63
Arbeitsbelastung	22, 35, 36, 43, 55, 62, 63
Arbeitsorganisation	48-51, 54
Bauhof	50
Bauthemen	9, 11
Bürgerbeteiligung	68
Bürgerkommunikation	10, 38, 39, 68
Bürgermeister und Bürgermeisterinnen	9-11
Changemanagement	9, 32, 34
Coaching	10, 37, 23, 24, 42, 43
Dienstpostenbewertung	60, 61
Digitalisierung	29-31
Feedback	18, 36, 37, 39, 42, 46
Feuerwehrbedarfsplanung	52
Finanzen	9, 11, 66, 67
Führung	16-22, 32-34, 44, 45
Führungsdialo	18, 37
Führungskultur	18, 19, 57-59
Führungsleitlinien	19
Führungsnachwuchs	14-18, 57-59
Führungsstil	16, 17, 19-22
Gebühren	66
Generationen	20
Gesundheit	22, 44-46, 64
Haushalt	9, 11, 25, 66, 67
Innovation	16, 29-31, 57-59, 62, 63
IT-Sicherheit	29-31
KI	29-31, 49
Kindertageseinrichtung	51
Klausur	11, 65

Kollegiale Fallberatung	17, 24
Kommunalrecht	9, 11
Kommunikation	10, 37, 27, 28
Konfliktbearbeitung	10, 11, 23, 40-41, 46, 65
Leistungsbewertung	36, 37
Leitbild	56
Mediation	41
Mitarbeiterbefragung	62, 63
Mitarbeitergespräch	16, 37, 39
Mitarbeiterzufriedenheit	21, 57, 58, 62 63
Moderation	11, 65
Motivation	17, 36, 37, 42, 43, 56-59
New Work	22
Öffentlichkeitsarbeit	57, 58
Onboarding	25
Organisationsentwicklung	54
Organisationskultur	42, 43, 56, 63
Organisationsuntersuchung	34, 47-51, 53, 55, 60
Personalauswahl	57, 58
Personalbedarf	55
Personalentwicklung	57-59
Personalwirtschaft	57-59
Projektmanagement	33, 54
Prozessanalyse	32, 34, 48, 51, 54, 55
Psychische Gefährdungsbeurteilung	62, 64
Resilienz	44, 45
Rhetorik	9, 10, 38, 39
Schwimmbad	53
Selbstmanagement	17, 21, 22, 35, 44, 45
Stellenbewertung	60, 61
Stress	22, 44-46, 64
Teamanalyse	20
Tementwicklung	42, 43
Verwaltungsmodernisierung	29-31, 54
Wissensmanagement	26, 46
Zielvereinbarung	36, 37



Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH
Ridlerstraße 75
80339 München

Telefon: (089) 21 26 74 79 -0

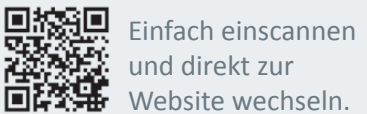
info@verwaltungs-management.de
www.verwaltungs-management.de
Geschäftsführung:
Roswitha Pfeiffer, Dr. Jürgen Busse

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.

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

Lernerorientierte Qualitätstestierung
in der Weiterbildung (LQW)



Einfach einscannen
und direkt zur
Website wechseln.



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