



Programm 2027

Dranbleiben lohnt sich.

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



Dranbleiben lohnt sich.

Nicht die stärkste oder intelligenteste Spezies überlebt, sondern diejenige, die am besten auf Veränderungen reagiert. Dieser Grundgedanke aus Charles Darwins „On the Origin of Species“ wirkt wie eine Blaupause für die Navigation durch das 21. Jahrhundert. Denn Stärke und Wissen allein geben keine Sicherheit für die Zukunft. Entscheidend ist Anpassungsfähigkeit – die Fähigkeit, klug zwischen Aktion und Reaktion zu wechseln und auf zunehmend volatile globale, strukturelle und finanzielle Rahmenbedingungen zu reagieren.

Die Verwaltung trifft dieser Wandel besonders. Sie ist kein Start-up, das sich von heute auf morgen neue Regeln geben kann. Ihre Strukturen sind über Jahrzehnte gewachsen, zugleich schränken Ressourcen- und Personalmangel die Spielräume ein. Dennoch sollen Beschäftigte ihre Aufgaben schnell und serviceorientiert erfüllen – und Führungskräfte sollen effizient und empathisch steuern. Bloßes Chefsein reicht längst nicht mehr aus. Führungskräfte in der Verwaltung sind Spezialisten und Generalisten, Gestaltende, Begleiter und Dienstleister zugleich.

Die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management beobachtet und begleitet diesen Rollenwandel seit über 30 Jahren. Daraus ist ein Instrumentenkasten entstanden, der passgenaue Lösungen ermöglicht: Mit Seminaren, Coachings und Tagungen verbinden wir aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse mit den konkreten Anforderungen unserer Kundinnen und Kunden. Situationen analysieren, Antworten entwickeln und gemeinsam die besten Lösungen finden – das treibt uns bis heute an.



Roswitha Pfeiffer und Dr. Jürgen Busse

Unser Jahresprogramm ist Ausdruck dieser Motivation. Überzeugen Sie sich selbst von der Qualität und Vielfalt unseres Angebots. Wir sind sicher: Sie werden fündig.

Bleiben Sie dran – wir freuen uns auf Sie.

Roswitha Pfeiffer
Geschäftsführerin BAV
Stellvertretender Vorstand BVS

Dr. Jürgen Busse
Geschäftsführer BAV

Inhalt

- 6 Wofür wir stehen
- 7 Für wen wir da sind
- 8 Unser Leistungsangebot

Kommunalforum, Tagungen & Netzwerke

- 9 Tagungen – Programmvorschau 2026 und 2027
- 14 Kommunale Seminare
- 15 Coaching für Bürgermeisterinnen und Bürgermeister
- 16 Ratsklausuren
- 17 Bürgerbeteiligung

Führung & Motivation

- 18 Führungswerkstatt
- 19 Sicher in der neuen Führungsrolle ankommen
- 20 Führungswerkstatt digital
- 21 Über Führung reden – weil Alltag auch Entwicklung braucht
- 22 Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz
 - Generationsübergreifende Zusammenarbeit
 - Vom Kollegen zur Führungskraft
 - Führen und Zusammenarbeiten auf Distanz
 - Führungsaufgabe in der Arbeitswelt von morgen
- 25 Coaching
- 26 Leistungsorientierte Bezahlung
- 27 Mitarbeiterjahresgespräch
- 28 Menschen begleiten, KI gestalten

Zusammenarbeit, Verantwortung & Kommunikation

- 29 Moderation
- 30 Teamentwicklung
 - Ein Tag fürs Team
 - Team-Workshops
 - Neue Motivation fürs Team
- 32 Kooperative Interessenvertretung als Erfolgsfaktor
- 33 Informationsflut erfolgreich bändigen
- 34 Wertschätzend und zielgerichtet kommunizieren
- 35 Schwierige Gespräche souverän meistern
- 36 Konfliktklärung und Deeskalation
- 37 Mediation

Organisation, Steuerung & Transformation

- 38 Organisationsuntersuchung
 - Das Rathaus
 - Das Landratsamt
 - Der Bauhof
 - Die Sicherstellung der Wasserversorgung
 - Die Kindertageseinrichtung
- 41 Feuerwehrbedarfsplanung
- 42 Bäder-Workshop
- 43 Organisationsentwicklung
- 44 Stellenbewertung
- 45 3@1-expert – Die Webanwendung für digitale Stellenbewertungen
- 46 Prozess-, Change- und Projektmanagement
- 48 KI-Kompetenzen für Führungskräfte
- 49 Digitalisierungsprojekt? Wir begleiten Sie.
- 50 Moderne Personalentwicklung

Management & Wirksamkeit

- 52 Personalbedarfsermittlung
- 53 Personalwechsel meistern. Handlungsfähigkeit sichern.
- 54 Mitarbeiterbefragung
- 55 Mitarbeiterbefragung – Umsetzung der Ergebnisse
- 56 Wissen teilen – Zukunft gestalten
- 57 Psychische Gefährdungsbeurteilung
- 58 Gesundheit
 - Gesunde Selbstführung
 - Resilienztraining
 - Digitale Achtsamkeit
 - Gesundheitsorientiert führen
 - Individueller Gesundheitstag
- 60 Ihr Weg zur effizienten Gebührenkalkulation
- 61 Haushaltskonsolidierung und Finanzplanung

Qualifizierungsoffensive I

- 62 Qualifizierungsoffensive I

Allgemeines

- 63 Die Entwicklungsprofis für Führung und Organisation in Bayern
- 64 Unser Team
- 66 Angebote der BVS – Personal und Führung
- 67 Allgemeine Geschäftsbedingungen
- 72 Index

Wofür wir stehen

Verwaltung braucht Klarheit,
Verantwortung und Wirkung

Die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management begleitet staatliche und kommunale Verwaltungen in Bayern bei Fragen, die über den Alltag hinausreichen: Wie führen wir gut? Wie gestalten wir Organisation, Steuerung und Kultur so, dass Veränderung gelingt?

Klarheit

Analyse vor Aktionismus – wir verstehen die Logik öffentlicher Organisationen, bevor wir handeln.

Verantwortung

Rechtssicherheit, Entbürokratisierung und knappe Ressourcen behalten wir im Blick.

Wirkung

Wir schaffen Lern- und Entwicklungsräume, in denen konkrete Veränderung entsteht.



Für wen wir da sind

Für alle, die Verwaltung gestalten

Kommunale und staatliche Verwaltungen

Maßgeschneiderte Begleitung für konkrete Veränderungsanliegen.

Führungskräfte, Leitungsteams und Mitarbeitende

Führungsentwicklung, Zusammenarbeit, Veränderung und Managementkompetenz.

Personal- und Organisationsverantwortliche

Qualifizierung, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung und Stellenbewertung.

Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Landrätinnen und Landräte

Kommunale Steuerung, Ratsarbeit, Führung und Kommunikation.



Unser Leistungsangebot

Ein Partner. Sechs Entwicklungsfelder.

Tagungen, Netzwerke & Kommunalforum

Austausch, Orientierung und gemeinsame Lernräume für Kommunen und staatliche Behörden, Landräte, Bürgermeister, Fach- und Führungskräfte.

Führung & Motivation

Führungshandeln stärken: Leadership, Mindset, Strategie, Coaching, Teamgeist und Führung in Veränderung.

Zusammenarbeit, Verantwortung & Kommunikation

Vertrauen, Feedback- und Fehlerkultur, Eigenverantwortung und Zusammenarbeit fördern.

Organisation, Steuerung & Transformation

Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit erhöhen: Rollen, Schnittstellen, Prozesse, Projekte und Change.

Management & Wirksamkeit

Ressourcen wirksam einsetzen: Prioritäten, Entscheidungen und Umsetzungssteuerung auch unter Budgetdruck.

Qualifizierungs- offensive I

Führungskräfte und Schlüsselrollen systematisch entwickeln – mit Lernpfaden, Transfer und Begleitung.

Training | Coaching | Mediation | Beratung | Kompaktseminare | Impulsvorträge

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

Tagungen und Kongresse – Wir treffen uns ...

Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH
Ridlerstraße 75
80339 München



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

Unsere Fachtagungen

Tagungsthemen und -termine 2026 und 2027

Fachtagung Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Hier treffen sich Fach- und Führungskräfte aus Kommunen, Landratsämtern und öffentlichen Einrichtungen. Im Fokus stehen aktuelle rechtliche Themen aus dem Medienrecht, Kommunikationstrends und Praxisberichte.

Regensburg: 13.-14.10.2026

Augsburg: 04.-05.05.2027

Fachtagung für Personalrätinnen und Personalräte

2 Tage mit Fachvorträgen und Austausch für Personalvertretungen aus ganz Bayern. Im Fokus stehen aktuelle Entwicklungen und Rechtsprechung im Personalvertretungs-, Arbeits- und Tarifrecht sowie zukunftsweisende Themen für eine erfolgreiche Personalratsarbeit.

HYBRID Augsburg und online: 21.-22.10.2026

HYBRID Gunzenhausen und online: 09.-10.03.2027

Fachtag Kommunales Gebäudemanagement

Antworten auf aktuelle Themen aus dem kommunalen Gebäudemanagement gibt es kompakt und digital. Wirtschaftliche, (haftungs-)rechtliche und organisatorische Themenstellungen rund um kommunale Gebäude und Liegenschaften.

DIGITAL: 24.11.2026



Praxistag Arbeitsrecht: Eingruppierung, Um- und Rückgruppierung

Zusätzlich zu unserem Dienstrechtlichen Kongress bieten die Praxistage eine intensive rechtliche Besprechung von Fällen und Urteilen aus dem Arbeits- und Tarifrecht.

HYBRID Augsburg und online: 26.11.2026

Fachtagung für Compliance und Korruptionsprävention

Auch wenn die öffentliche Verwaltung qua Definition frei von Korruption sein sollte, sieht die Realität an manchen Stellen leider anders aus. Eine regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Thema kann dabei helfen. Die Veranstaltung sensibilisiert für Schwachstellen und Einfallstore und vermittelt praxisnahe Ansätze für wirksame Präventionsmaßnahmen in der eigenen Organisation.

DIGITAL: 14.01.2027

© iStock.com/pidjoe

Aktuelle Entwicklungen im Ausländerrecht

Das Ausländerrecht ist ein dynamisches Gebiet. Auf unserer Tagung haben Sie die Möglichkeit, sich über aktuelle rechtliche Entwicklungen zu informieren. Dabei werden sowohl Einblicke aus der Praxis der Rechtsprechung als auch die organisatorische Perspektive innerhalb von Ausländerbehörden thematisiert.

DIGITAL: 21.01.2027

Dienstrechtlicher Kongress

Im Zentrum dieser 2-tägigen Veranstaltung stehen aktuelle Rechtsprechung aus dem Arbeits- und Tarifrecht, rechtliche Fachvorträge sowie die Möglichkeit, zu konkreten Sachverhalten zu diskutieren und Empfehlungen für die Praxis zu erhalten.

HYBRID Landshut und online: 27.-28.01.2027

HYBRID Bayreuth und online: 06.-07.04.2027

Besteuerung der öffentlichen Hand

Die Besteuerung der öffentlichen Hand ist komplex und erfordert steuerliche Expertise. Unsere Steuertagungen behandeln Ertrags- und Umsatzsteuer. Expertinnen und Experten informieren über aktuelle Entwicklungen, Praxisfragen und die Rechtsprechung.

HYBRID Augsburg und online: 17.-18.02.2027

HYBRID Amberg und online: 11.-12.05.2027

Fachtagung Brückenmanagement nach DIN 1076 NEU

Der Investitionsstau bei technischen Bauwerken, Brücken und Straßen erfordert einen Plan und die Expertise für systematische Sanierungen. Die Veranstaltung vermittelt technische Grundlagen sowie rechtliche Anforderungen und Verantwortlichkeiten für Prüfung und Management.

HYBRID Amberg und online: 25.02.2027

Tag des Sicherheitsrechts

Der Schutz der Bürgerschaft vor Gefahren und Bedrohungen sowie die Gewährleistung ihrer Sicherheit zählen zu den zentralen Aufgaben des Staates und der Kommunen. Beim Tag des Sicherheitsrechts stehen aktuelle Themen auf der Agenda. Neben Fachvorträgen werden Best-Practice-Ansätze geteilt.

HYBRID Augsburg und online: 02.-03.03.2027

Praxisforum Vergabe aktuell

Vergaberechtsexperten geben einen Überblick über die neuesten Regelungen zur Vergabe von Liefer-, Dienst- und Bauleistungen. Praxisnahe Beispiele und ausgewählte Rechtsprechung unterstützen Sie bei Ihrer täglichen Vergabepraxis.

HYBRID Amberg und online: 17.-18.03.2027

Unsere Fachtagungen

Tagungsthemen und -termine 2026 und 2027

Fachtagung für Assistenz und Sekretariat

Ob in der kleinen Kommune oder in der Staatskanzlei – Assistenz- und Sekretariatskräfte haben eine Schlüsselfunktion inne. Die Teilnehmenden profitieren von praxisnahen Impulsen und dem fachlichen Austausch.

Bad Aibling: 14.-15.04.2027

Augsburg: 20.-21.07.2027

Fachtagung für kommunale Baubetriebshöfe

Ein gut funktionierender Baubetriebshof ist eines der wichtigsten Elemente einer Kommune. Auf der Tagung werden rechtliche, organisatorische, betriebswirtschaftliche und technische Aspekte thematisiert, damit die Bauhofleitungen einen optimal funktionierenden Betrieb sicherstellen können.

Landshut: 20.-21.04.2027

Fachtagung für Geschäfts- und Amtsleiterinnen und -leiter

So vielfältig die Aufgaben von Geschäfts- und Amtsleitungen sind, so vielfältig und abwechslungsreich ist auch das Tagungsprogramm. Es bietet einen Überblick über wichtige Themen, Gesetzesänderungen und neue Regelungen. Hier kommt Praxiserfahrung aus dem gesamten Freistaat zusammen.

HYBRID Herrsching und online: 28.-29.04.2027

Fachtagung Kommunales Haushalts- und Finanzwesen

Wir lassen Kommunen in schwierigen finanziellen Lagen nicht allein. Der Kern der Fachtagung sind Fachvorträge, Praxisberichte, konkrete Tipps und Handlungsempfehlungen sowie der Austausch unter Gleichgesinnten.

HYBRID Herrsching und online: 01.-02.06.2027

Bayerische Datenschutz-Tage 2027

Die Veranstaltung wird vom Bayerischen Staatsministerium des Innern, für Sport und Integration sowie vom Bayerischen Landesbeauftragten für den Datenschutz unterstützt. Sie vermittelt Datenschutzbeauftragten und Datenschutzverantwortlichen der öffentlichen Verwaltung aktuelles Wissen für die Praxis.

HYBRID Gunzenhausen und online: 09.-10.06.2027

Zukunftsforum digitale Verwaltung Bayern – Ideen. Impulse. Vernetzung.

Hier treffen sich Zukunftsmacher, denn die digitale Zukunft der öffentlichen Verwaltung kommt nicht von allein. Freuen Sie sich auf Praxisberichte, inspirierende Projekte und Menschen, die Lust haben, die digitale Transformation umzusetzen.

HYBRID Amberg und online: 07.-08.07.2027



30. Gunzenhausener IuK-Tage

DER Treffpunkt für IT-Verantwortliche.

Mehr Wissen, besser vernetzen und bestens gerüstet für die richtige Weichenstellung der IT.

HYBRID Gunzenhausen und online: 28.-29.09.2027

Fachtagung für Personalmanagement

Zukunftsfähiges Personalmanagement ist ein Schlüssel für eine leistungsfähige öffentliche Verwaltung. Die Tagung bringt Perspektiven aus Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltungspraxis zusammen und bietet inspirierende Impulse für die Praxis.

HYBRID Landshut und online: 13.-14.10.2027

Fachtagung für KiTa-Leitungen und Verantwortliche der KiTa-Träger

Die Tagung behandelt wirtschaftliche, rechtliche sowie arbeits- und personalrechtliche Fragen rund um den wirtschaftlichen und effizienten Betrieb von Kindertagesstätten.

Eine gemeinsame Veranstaltung von BAV und BVS.

HYBRID Augsburg und online: 20.-21.10.2027

Kommunale Seminare

Die bayerischen Kommunen stehen heute unter hohem finanziellem und organisatorischem Druck. Konsolidierung, steigende Anforderungen und neue gesetzliche Vorgaben erfordern tragfähige und rechtssichere Lösungen.

Damit **Bürgermeisterinnen, Bürgermeister und kommunale Fachkräfte** in Verwaltung und Gemeinderat auch 2027 souverän handeln können, vermitteln wir 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 2027 sind unter anderem:

- Wie kommen Kommunen zu Geld?
- Kommunalrecht und Haftungsthemen für Rathauschefinnen und Rathauschefs sowie Führungskräfte
- Zukunft der Kommunen gestalten – Changemanagement
- Städtebaurecht, aktuelles BauGB und BayBO
- Ausschreibung und Vergabeverfahren
- Wohnraumförderprogramm und Städtebauförderung
- Kommunales Vertragsrecht
- Rhetorik



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

© iStock.com/cosveta

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.



© DOC RABE Media – stock.adobe.com – KI-modifiziert

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:

- Das erste Jahr nach der Amtsübernahme gestalten
- 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

Ratsklausuren

Seminare, fachliche Inputs
und Moderationen

Nach der Kommunalwahl steht nun die **strategische Ausrichtung** der neuen Wahlperiode im Mittelpunkt. Jetzt gilt es, **gemeinsame Ziele** zu definieren, **zentrale Zukunftsthemen** zu diskutieren und die Grundlagen einer erfolgreichen Ratsarbeit zu festigen.

Für eine effektive und gewinnbringende Ratsklausur ist externe Unterstützung ein entscheidender Erfolgsfaktor – sei es durch eine **professionelle Moderation, fachliche Impulse oder die Klärung kommunalrechtlicher Fragestellungen**. Der Blick von außen eröffnet neue Perspektiven, fördert einen konstruktiven Dialog und hilft dabei, die wesentlichen Weichen für die Zukunft der Kommune zu stellen.



16

So entstehen tragfähige Entscheidungen, ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit und ein starkes Vertrauensfundament für die Ratsarbeit.

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
- Leitbildentwicklung und Formulierung gemeinsamer Ziele
- Aktuelle Konfliktthemen

Siehe auch Moderation (S. 29)

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 – KI-bearbeitet

Bürgerbeteiligung

Betroffene zu Beteiligten machen

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

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



Die Akademie unterstützt Sie bei folgenden Vorhaben:

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

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

17

© ASDf – stock.adobe.com

Führungswerkstatt – Führung ist Teamaufgabe

Individuell anpassbares und modulares Programm
für junge und erfahrene Führungskräfte

Menschen sind die wertvollste Ressource, die wir in unseren Kommunen haben.

Führung ist keine Solodisziplin. Unterschiedliche Stile, widersprüchliche Signale und fehlende Abstimmung kosten Kraft, Zeit und Motivation. Gerade angesichts von Fachkräftemangel und steigenden Anforderungen brauchen Führungskräfte gezielte Unterstützung.

Unsere Inhouse-Führungswerkstatt ist eine Investition in Zusammenhalt und Wirksamkeit: Ihr Leitungsteam verlässt für einen Moment den hektischen Takt des Alltags und arbeitet zusammen an einer klaren Ausrichtung. 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.

Bausteine der Führungswerkstatt (Beispiele):

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

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 uns gerne an, wir entwickeln gemeinsam mit Ihnen ein Programm, das genau auf den Bedarf Ihrer Führungskräfte zugeschnitten ist.



Bild: KI-generiert

Sicher in der neuen Führungsrolle ankommen

Vorbereitung, 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:**

- Ein modernes Führungsmindset entwickeln
- Eine konstruktive Arbeitskultur etablieren
- Vom Kollegen/von der Kollegin zur Führungskraft
- Kennenlernen und Anwendung von Führungstools
- Erste Bausteine zur Teamentwicklung
- Kritische Erfolgsfaktoren für einen guten Einstieg
- Typische Stolpersteine zu Beginn



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

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

Bild: KI-generiert

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.



20

Gerne beraten Sie

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

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

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

In sieben intensiven Modulen von 2 bis 3 Stunden erwerben Teilnehmende grundlegende Führungskompetenzen. 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

Führungswerkstatt digital – Follow Up

Das Follow Up richtet sich gezielt an Absolventinnen und Absolventen der „Führungswerkstatt digital“. Durch **Kollegiale Fallberatung** in der Gruppe wird gemeinsames Lernen gefördert und es entstehen praxisnahe Lösungsansätze für den Führungsalltag.

© Katernyna – stock.adobe.com

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, das Mailpostfach ist 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.

Bild: KI-generiert



Mögliche Formate:

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

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

21

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

Nachstehende 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

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.

Führungspersönlichkeit und Führungskompetenz

Wirkung beginnt bei Ihnen



Führungsaufgabe in der Arbeitswelt von morgen 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
- Strukturen und Prozesse für mehr Agilität und vertrauensvolle Zusammenarbeit
- Attraktive Arbeitskultur für Fachkräfte von heute und morgen

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

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

© 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 Führungs- und Fachkräfte aller Ebenen, 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.

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.

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

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

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.

© Worawut – stock.adobe.com

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 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.



Bild: KI-generiert

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

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

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

Menschen begleiten, KI gestalten

Führen im Spannungsfeld von KI, Digitalisierung und Verwaltungskultur

Die Einführung von KI- und Digitalisierungsprojekten bringt nicht nur technische, sondern vor allem psychologische und organisationale Herausforderungen mit sich. Führungskräfte bewegen sich dabei im Spannungsfeld von **Orientierung, Motivation und Verantwortung**. Sie geben Halt in Zeiten der Unsicherheit, vermitteln **Sinn** und fördern die **Veränderungsbereitschaft** ihrer Mitarbeitenden.



Gleichzeitig müssen Entscheidungen getroffen werden, obwohl rechtliche, technologische und organisatorische Rahmenbedingungen oft noch im Wandel sind. Daraus entsteht eine neue Qualität von Leadership: digitale Transformation aktiv gestalten, Menschen mitnehmen und eine Verwaltungskultur entwickeln, die innovativ und zugleich verlässlich bleibt.

Im Inhouse-Seminar **reflektieren Führungskräfte ihre Rolle im digitalen Wandel und entwickeln konkrete Impulse für ihre Praxis**. 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, in dem sie zu konkreten digitalen Anwendungen und KI-Systemen schult.



digitalakademiebayern.de

Gerne beraten Sie

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

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

Bild: KI-generiert

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

Roswitha Pfeiffer
(089) 21 26 74 79 - 15
pfeiffer@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 länger bestehendes Team zu bringen. Wir begleiten Sie mit unseren vielfältigen Angeboten auf dem Weg zu einem erfolgreichen Team. Nachfolgend führen wir einige Beispiele für Sie auf, wir entwickeln aber gerne mit Ihnen zusammen ein für Sie passendes Programm.

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“ – Ein Teamprojekt für ein gutes 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

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

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



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

Neue Motivation fürs Team

Teams noch besser zusammenbringen

Gemeinsame Erlebnisse verbinden – und schaffen neue Energie für die Zusammenarbeit.
Mit kreativen Impulsen bringen wir Teams wieder stärker miteinander ins Gespräch.
Für mehr Zusammenhalt, Motivation und ein echtes Wir-Gefühl.

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

Kooperative Interessenvertretung als Erfolgsfaktor

Vertrauensvolle Zusammenarbeit stärken

Eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung, Personalrat, Gleichstellungsbeauftragten, Schwerbehindertenvertretung und weiteren Interessenvertretungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor moderner Personalführung.

Insbesondere nach **Personalratswahlen** bietet sich die Chance, **Rollen, Erwartungen und Formen der Zusammenarbeit neu zu reflektieren und gemeinsam weiterzuentwickeln.**

Angesichts zunehmend dynamischer Entscheidungsprozesse, neuer technologischer Möglichkeiten sowie einer immer vielfältigeren Beschäftigtenstruktur gewinnen **zeitgemäße Kooperationsformen** der Zusammenarbeit an Bedeutung.

Mögliche Workshop-Inhalte **mit externer Moderation:**

- Rollen und Aufgaben von Personalabteilung, Personalrat
- Rechte, Pflichten und Schnittstellen in der Zusammenarbeit
- Kommunikation und Informationsaustausch
- Umgang mit unterschiedlichen Interessen und Konflikten
- Vertrauensbildung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe
- Praktische Fallbeispiele aus dem Arbeitsalltag
- Gemeinsame Spielregeln für die zukünftige Zusammenarbeit

Gerne beraten Sie

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

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

Informationsflut erfolgreich bändigen

Sachverhalte und Anliegen – auf allen Kanälen 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

Besonders wertvoll ist dieses Training auch zu Beginn eines Projekts. Denn eine klare und abgestimmte Projektkommunikation schafft von Anfang an Transparenz, vermeidet Informationsverluste und sorgt dafür, dass alle Beteiligten zur richtigen Zeit die richtigen Informationen erhalten.

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.

Gerne beraten Sie

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

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

© insta_photos – stock.adobe.com

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 – 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.

Fach- und 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



36

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

© Ronny Friedrich – stock.adobe.com

Mediation

Konflikte auf vertrauensvolle Art
mit externer Unterstützung klären

bleiben Konflikte unbearbeitet und verhärten sich die Positionen zunehmend, sind die Beteiligten oft nicht mehr in der Lage eine 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.



© Sebastian – stock.adobe.com

37

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

Organisationsuntersuchung

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 auch Grundlagen für die digitale Transformation?

Eine Organisationsuntersuchung analysiert Arbeitsabläufe und verbessert sie. Sie unterstützt den effizienten Einsatz von Personal und Ressourcen und bildet die Grundlage für organisatorische Verbesserungen, die zu mehr Zufriedenheit bei Beschäftigten, der Bürgerschaft und Politikern führen.

- Das Ergebnis:**
- Klarheit über Rollen, Aufgaben, Schnittstellen, Arbeitsbelastung
 - Abläufe, die schneller und reibungsloser funktionieren
 - Mehr Kapazität für wichtige Projekte
 - Ansatzpunkte für Digitalisierung und Changemanagement
 - Entlastung für Teams und Führung
 - Mehr Kapazität für strategische Themen
 - Höhere Servicequalität für Bürgerinnen und Bürger
 - Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung
 - Wissensmanagement

Eine Organisationsuntersuchung ist **der Schlüssel, um Potenziale zu heben**, die bereits in Ihrer Verwaltung stecken, und um Ihre Organisation fit zu halten. Mehr als 30 Jahre Erfahrung im öffentlichen Dienst bringen wir mit.

Unsere Ansatzpunkte:

Das Rathaus

Setzen Sie Ihre personellen und organisatorischen Ressourcen bedarfsgerecht ein, um Doppelarbeiten zu vermeiden und schaffen Sie eine fundierte Grundlage für Entscheidungen zur Verbesserung der Verwaltungsleistungen.

- **Analyse** von Aufgaben, Prozessen und Zuständigkeiten in den einzelnen Fachbereichen
- **Überprüfung** der Personalebemessung und der Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden
- Erarbeitung von **Optimierungsvorschlägen** für Aufbau- und Ablauforganisation

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

Das Landratsamt

Ein Landratsamt ist ein komplexes Geflecht aus Fachbereichen, Aufgaben und Schnittstellen mit hohen Anforderungen an Service, Effizienz, Digitalisierung und Rechtskonformität. Ein externer Blick lohnt sich: **Wo unterstützen Strukturen die Arbeit, wo bestehen Optimierungspotenziale? Welche Prozesse lassen sich verbessern und wo bieten Digitalisierung und KI zusätzlichen Nutzen?**

Unsere Organisationsuntersuchung macht Potenziale sichtbar, ohne Besonderheiten einzelner Aufgabenfelder aus dem Blick zu verlieren. Wir arbeiten bereichsübergreifend, bringen Fachwissen ein und beteiligen Führungskräfte sowie Mitarbeitende aktiv an der Entwicklung tragfähiger Lösungen.

Der Bauhof

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

Typische Herausforderungen:

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



Die Sicherstellung der Wasserversorgung – Standortbestimmung für Kommunen

Ab 2028 sind kommunale Wasserversorger verpflichtet, eine Gefährdungsabschätzung zur Sicherstellung der Trinkwasserversorgung durchzuführen. Viele Kommunen stehen bei der Umsetzung noch am Anfang.

Mit unserem **Check zur Sicherstellung einer nachhaltigen Wasserversorgung** unterstützen wir Sie dabei, Ihren Handlungsbedarf frühzeitig zu erkennen. Unsere erfahrenen Beraterinnen und Berater sichten Ihre technischen Anlagen und prüfen gemeinsam mit Ihnen die Erfüllung der rechtlichen Anforderungen sowie Aufbau- und Ablauforganisation, Notfallvorsorge und Personalqualifikation.

Sie erhalten eine fundierte Einschätzung Ihres aktuellen Stands und konkrete Empfehlungen für eine rechtssichere und zukunfts-fähige Wasserversorgung.

Organisationsuntersuchung

Entscheidungsgrundlage für Weiterentwicklung
und Qualitätsverbesserung

Die Kindertageseinrichtung

Kindertageseinrichtungen sind wichtige Entwicklungsorte für Kinder – und zentraler Baustein für Familienfreundlichkeit und Lebensqualität.

Unsere Organisationsuntersuchung zeigt, wie Ihre Einrichtung organisatorisch und personell aufgestellt ist und wo Optimierungspotentiale bestehen – insbesondere bei folgenden Herausforderungen:

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

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 des Ist-Zustands
- Gefahrenanalyse und Risikobewertung
- Einteilung in Gefährdungsklassen
- Beurteilung der Löschwasserversorgung
- Feuerwehrstruktur – Darstellung des Soll-Zustands
- Festlegung der Planungsziele und Maßnahmen

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



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

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.

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

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

© 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.

Was Sie davon haben:

- Ein gemeinsames Bild davon, wohin sich Ihre Organisation entwickeln soll
- Prozessoptimierung: Weniger Reibung – mehr Wirkung durch klare Abläufe und Zuständigkeiten
- Ein Teamgeist, der Veränderung nicht fürchtet, sondern gestaltet

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



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

Bild: KI-generiert

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.

Die Basis für eine fundierte Stellenbewertung bildet eine umfassende Stellenbeschreibung. Gerne unterstützen wir Sie auch bei der Erstellung aussagekräftiger und praxisorientierter Stellenbeschreibungen.

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



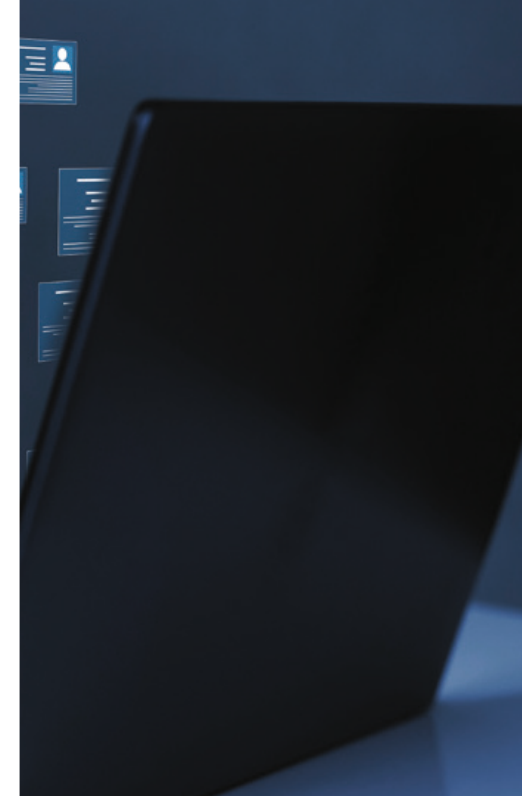
**30 Jahre Erfahrung bei der rechtssicheren
Bewertung von Stellen – sprechen Sie uns an.**

Gerne beraten Sie

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

Petra Hitzginger
(089) 21 26 74 79 - 30
hitzginger@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 einen kostenlosen Online-Präsentationstermin mit uns. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

Prozess-, Change- und Projektmanagement

Veränderungsbedarf festlegen und gemeinsam Zukunft gestalten

Wandel beginnt mit klaren Prozessen. Bevor Abläufe verändert oder digitalisiert werden, müssen sie verstanden, hinterfragt und sinnvoll gestaltet sein. Denn ein ineffizienter Prozess wird durch moderne Technologie nicht automatisch besser – er wird zunächst nur digital.

Wir unterstützen Sie dabei, bestehende Abläufe gemeinsam mit den Beteiligten zu analysieren, transparent zu machen, zu dokumentieren und gezielt zu optimieren. So entstehen tragfähige Prozesse, mehr Akzeptanz und eine verlässliche Grundlage für digitale Arbeitsweisen, die tatsächlich Wirkung entfalten.

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

Sobald das Ziel klar ist, rückt die **gemeinsame Gestaltung des Wandels** in den Mittelpunkt. Führungskräfte und Teams entwickeln miteinander tragfähige Lösungen und schaffen so die Akzeptanz, die auch für Digitalisierung und den Einsatz Künstlicher Intelligenz entscheidend ist.

Denn echte Transformation gelingt nur, wenn Veränderung nicht allein als technisches Projekt, sondern auch als kultureller und menschlicher Prozess verstanden wird.

Ihre Lernfelder:

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



Ob Digitalisierungsstrategie, Bauvorhaben oder interne Neuausrichtung: **Projekte brauchen klare Ziele, verlässliche Strukturen und eine gute Zusammenarbeit.**

Unsere Schulungen vermitteln praxistaugliche Methoden des klassischen, hybriden und agilen Projektmanagements für die Verwaltung. Sie zeigen, wie sich Projektteams auch über Bereichsgrenzen hinweg wirksam steuern, Ressourcen sinnvoll einsetzen und Ergebnisse nachhaltig sichern lassen. **Gerade bei komplexen Digitalisierungs- und KI-Projekten bildet professionelles Projektmanagement gemeinsam mit Change-Management die Grundlage für den Erfolg.**

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

KI-Kompetenzen für Führungskräfte

Passgenau für die Herausforderungen Ihrer Organisation

Sie haben bereits mehrere Vorträge über Künstliche Intelligenz besucht – und trotzdem bleibt die Frage: **Was bedeutet das konkret für meine Organisation und meine Führungsaufgabe?**

Genau hier setzen wir an. Statt allgemeiner KI-Grundlagen entwickeln wir auf Basis einer gemeinsamen Auftragsklärung ein passgenaues Workshop-Konzept für Ihre Organisation. Sie erhalten genau das Wissen und die Kompetenzen, die Sie benötigen, um fundierte Entscheidungen zu treffen und den Einsatz von KI verantwortungsvoll zu gestalten.

Gerne beraten Sie

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

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

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

Im Mittelpunkt stehen Ihre Fragen:

- Welche Chancen eröffnet KI für unsere Organisation?
- Welche Risiken gilt es zu erkennen und zu steuern?
- Welche rechtlichen, organisatorischen und ethischen Aspekte sind relevant?
- Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte und Mitarbeitende, um KI sinnvoll und sicher einzusetzen?

Unsere Workshops verbinden aktuelles KI-Wissen mit den konkreten Anforderungen Ihres Führungsalltags – praxisnah, verständlich und unmittelbar anwendbar.



Bild: KI-generiert

Digitalisierungsprojekt? Wir begleiten Sie.

Von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung.

Gerne beraten Sie

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

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

Die Anforderungen steigen, während die verfügbaren personellen Ressourcen begrenzter werden. Effiziente und praxistaugliche digitale Lösungen gewinnen daher zunehmend an Bedeutung.

Vor der **Einführung digitaler Systeme**, wie z.B.

- Digitaler Posteingang
- Cloubasierte Büro- und Kollaborationsplattform (inkl. KI-Assistent)
- Automatisierte Bearbeitung von Anträgen für Bürgerinnen und Bürger (z.B. Wohnsitzanmeldung)
- Digitale SEPA-Lastschriftmandate über Chatbot oder Online-Formular

stehen viele Verwaltungen vor **zentralen Fragen**:

- Was ist bei der Auswahl von z.B. KI-gestützten (Fach-)Verfahren zu beachten?
- Welche organisatorischen Voraussetzungen gilt es zu schaffen?
- Wie kommuniziere ich gegenüber Mitarbeitenden, Bürgerinnen und Bürgern oder Aufsichtsbehörden?

Wir unterstützen Sie von der **Planung über die Einführung bis zur nachhaltigen Verankerung und machen Ihre Verwaltung dadurch modernisierungs- und steuerungsfähig.**



Bild: KI-generiert

Moderne Personalentwicklung

Menschen gewinnen.
Potenziale entfalten.
Wissen sichern.

Nicht jede Kommune kann auf eine eigene Personalentwicklungsabteilung zurückgreifen. Deshalb unterstützen wir insbesondere kleine und mittlere Kommunen mit **professioneller Beratung und passgenauen Lösungen** entlang des gesamten Personalzyklus.

Sie möchten...

1. Neue Mitarbeitende gewinnen

Wir unterstützen Sie bei:

- der Entwicklung einer attraktiven Arbeitgebermarke
- der Optimierung Ihrer Arbeitsbedingungen
- der Erstellung überzeugender Stellenausschreibungen

2. Die richtigen Personen auswählen

Wir unterstützen Sie bei:

- der Konzeption und Durchführung von Auswahlgesprächen
- der Planung und Durchführung von Assessment-Centern
- der Durchführung von Potenzialanalysen und Eignungsbewertungen

3. Neue Mitarbeitende erfolgreich einarbeiten

Wir unterstützen Sie bei:

- individuellen, fachbezogenen Einarbeitungskonzepten
- der Entwicklung passgenauer Onboarding-Konzepte
- der Überbrückung von Vakanzen durch kurzfristige, projektbezogene Fachunterstützung

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 53.



4. Ihr Personal gezielt weiterentwickeln

Wir unterstützen Sie bei:

- einer systematischen Personalentwicklungs- und Laufbahnplanung
- der gezielten Förderung von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern
- dem professionellen Umgang mit Low-Performance-Situationen

5. Das Wissen Ihrer Mitarbeitenden sichern

Wir unterstützen Sie bei:

- der systematischen Sicherung informellen Wissens
- der Entwicklung digitaler Wissensplattformen
- der Konzeption strukturierter Offboarding-Prozesse

Weitere Informationen finden Sie auf Seite 56

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

Personalbedarfsermittlung

Analyse zur vorausschauenden Steuerung
des Personalbedarfs

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

Eine fundierte Personalbedarfsplanung zeigt nicht nur, **wie viele** Mitarbeitende und Führungskräfte benötigt werden, sondern auch, **welche Kompetenzen** heute und künftig erforderlich sind.



52

Wir unterstützen Sie dabei, die quantitativen und qualitativen Personalbedarfe für die gesamte Organisation oder einzelne Bereiche systematisch zu ermitteln und zukunftsorientiert zu planen.

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

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

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

© tomeru – stock.adobe.com

© iStock.com/VioletaStoimenova

Personalwechsel meistern. Handlungsfähigkeit sichern.

Neu besetzt? Wir begleiten den Einstieg.
Praxisnahe Einarbeitung mit Training on the Job

Wir stellen Ihnen einen erfahrenen Partner zur Seite – für eine strukturierte, praxisnahe und fachlich fundierte Einarbeitung. Wir unterstützen Sie persönlich – vor Ort, online und telefonisch. Ein erstes Orientierungsgespräch bieten wir Ihnen kostenfrei an.

Mögliche Themen:

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

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

Noch unbesetzt? Wir sichern den Betrieb. Kurzfristiger Support – punktgenaue Fachunterstützung auf Zeit

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 Zielsetzung.



53

Mitarbeiterbefragung

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

Eine gemeinsame Landkarte für den Weg

Eine Befragung liefert noch keinen Weg zum Ziel. Sie zeigt, wo Ihre Organisation steht, wo es gut läuft und wo Veränderung notwendig ist. Damit daraus Bewegung entsteht, braucht es einen Blick fürs Ganze, klare Prioritäten, konkrete Entscheidungen und ein gemeinsames Verständnis darüber, was als Nächstes passieren soll.

Genau hier setzen wir an. Gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitenden übersetzen wir Ergebnisse in konkrete Maßnahmen, klären Verantwortlichkeiten und bringen die Umsetzung auf den Weg.

So bleibt die Befragung kein Stimmungsbild, sondern wird zum Ausgangspunkt für spürbare Veränderung.

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.



Wissen teilen – Zukunft gestalten

Effektives Wissensmanagement für
eine zukunftsfähige Organisation



Wissen darf nicht zur Tür hinausgehen. Wenn erfahrene Mitarbeitende in den Ruhestand gehen, die Stelle wechseln oder neue Aufgaben übernehmen, verschwindet oft mehr als reine Fachinformation: Es gehen Erfahrungswissen, Netzwerke, Zusammenhänge und bewährte Lösungswege verloren.

Gutes Wissensmanagement kann Wissen sichtbar, zugänglich und nutzbar machen. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir praxistaugliche Strukturen, klare Prozesse und passende digitale Werkzeuge, so dass Wissen dort ankommt, wo es gebraucht wird, und im Arbeitsalltag tatsächlich weiterhilft.

Ihre Möglichkeiten:

- Individuelle Beratung zu Herausforderungen beim Wissensmanagement in Ihrer Kommune
- Schulungen (als Video oder vor Ort) zum Thema Wissensmanagement
- Wissensnuggets (1,5-stündiges Online-Format für Fragen rund um das Thema Wissensmanagement)

Ihre Vorteile:

- Schnelleres Onboarding neuer Mitarbeitender
- Digitale Abläufe ohne Reibungsverlust
- Gesichertes, transparentes und ortsunabhängiges Know-how für alle, auch bei Personalwechsel

Ein systematischer Umgang mit Wissen ist die Grundlage dafür, dass eine Verwaltung lern- und steuerungsfähig bleibt und gut für die Zukunft aufgestellt ist.

Gerne beraten Sie

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

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

© iStock.com/bymuratdeniz

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.



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

© Roman Samborskiy/shutterstock.com

Gesundheit

Gesundheit ist nicht alles,
aber ohne Gesundheit ist alles nichts

Gesunde Selbstführung

Gesunde Führung beginnt bei der eigenen Person. Das Seminar unterstützt Sie dabei, die **Balance zwischen Leistungsanspruch, Verantwortung und Gesundheit zu finden**.

- Eigene Gesundheit reflektieren
- Stressmuster und Reaktionsmuster erkennen und verändern
- Achtsamkeit und Konzentration stärken
- Einfluss von Denken und Handeln auf die Gesundheit
- Übungen zur Entlastung, Aktivierung und Entspannung
- Hilfreiche Denk- und Verhaltensweisen entwickeln

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

Resilienztraining

Resilienz ist die Fähigkeit, **belastende Herausforderungen im Arbeitsalltag** zu meistern und sich aus Misserfolgen und Rückschlägen schnell zu erholen. Im Training lernen Sie, Ihre persönlichen Ressourcen zu stärken, innere Stabilität aufzubauen und auch in schwierigen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Ziel: Mehr Gelassenheit, Widerstandskraft und Sicherheit im beruflichen Alltag.



Digitale Achtsamkeit

Immer mehr Mitarbeitende empfinden 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.

Gesundheitsorientiert führen

Hohe Anforderungen und zunehmender Druck prägen den Arbeitsalltag vieler Beschäftigter. Gesundheitsorientierte Führung unterstützt dabei, **Belastungen zu reduzieren, Ressourcen zu stärken und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen**. So werden Motivation, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit nachhaltig gefördert.

Individueller Gesundheitstag

Ein Gesundheitstag bietet die Möglichkeit, das Thema **Gesundheit erlebbar und praxisnah in den Arbeitsalltag zu integrieren**. Gemeinsam mit Ihnen gestalten wir ein individuelles Programm aus Workshops, Impulsvorträgen und Mitmachangeboten – abgestimmt auf die Bedürfnisse Ihrer Organisation. So setzen Sie ein sichtbares Zeichen für Wertschätzung, Gesundheitsförderung und nachhaltige Leistungsfähigkeit.

Und wenn Ihr Thema noch nicht dabei ist: Sprechen Sie uns an. Zum Beispiel bieten wir auch folgende **Themen** an:

- Gesunde Kommunikation
- Nervensystemgerechtes Stressmanagement
- Auftanken – Miniurlaube bewusst nutzen
- Abschalten – Gedankenschleifen beenden und sich erholen
- Lotusblütenstrategie – annehmen können und abperlen lassen
- Augen und Bildschirmarbeit

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:

- Sparmaßnahmen und Ausgabenkürzungen in verschiedenen Bereichen
- vergleichende Darstellung und Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen
- Prüfung von Einnahmeerhöhungen durch Abgaben, Gebühren und Steuern sowie Einnahmeerlöse durch Verkäufe von Vermögenswerten und Beteiligungen
- Wirtschaftliche Analyse von Eigenbetrieben
- Berücksichtigung mittelfristiger und langfristiger Finanzplanung unter Einbeziehung von Fördermitteln
- Beantragung von Stabilisierungshilfen
- 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

Qualifizierungsoffensive I der Bayerischen Staatsregierung

Führung entscheidet darüber, ob Veränderung gelingt. Gerade die mittlere Führungsebene hat dabei eine Schlüsselrolle: Sie gibt Orientierung, übersetzt strategische Ziele in den Arbeitsalltag und gestaltet Veränderung aktiv mit.

Mit der Qualifizierungsoffensive I stärkt die Bayerische Staatsregierung gezielt diese Führungsebene und unterstützt sie dabei, ihr Führungsverständnis und ihre Managementkompetenzen zukunftsorientiert weiterzuentwickeln.

Die Führungskollegs I und II wurden von der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management gemeinsam mit den Fortbildungsverantwortlichen der Ministerien entwickelt und kontinuierlich

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

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



weitergedacht. Sie verbinden aktuelle Führungsansätze mit konkreten Fragestellungen aus der Verwaltungspraxis – von moderner Mitarbeiterführung und strategischem Handeln bis hin zu Veränderungsmanagement, Zusammenarbeit und persönlicher Wirksamkeit.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist der ressortübergreifende Charakter: Die Teilnehmenden arbeiten über einen längeren Zeitraum in festen Gruppen zusammen, bringen unterschiedliche Perspektiven ein und profitieren von den Erfahrungen anderer Ressorts. So entstehen nicht nur neue Impulse für das eigene Führungshandeln, sondern auch belastbare Netzwerke innerhalb der Bayerischen Staatsregierung.

Die Qualifizierungsoffensive I ist weit mehr als eine Fortbildungsreihe: Sie schafft einen gemeinsamen Führungsraum für Austausch, Entwicklung und die Zukunftsfähigkeit der Bayerischen Staatsverwaltung.

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

© peterschreiber.media – 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



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



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



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



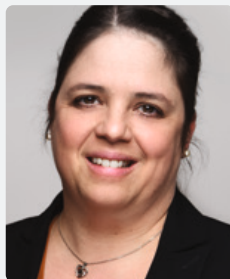
Christa Parringer
(089) 21 26 74 79 -40
parringer@verwal-
tungs-management.de



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



Katharina Winkelmann
(089) 21 26 74 79 -23
winkelmann@verwal-
tungs-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



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



Claudia Schädler
(089) 21 26 74 79 -26
schaedler@verwaltungs-
management.de

Angebote der BVS

Personal und Führung

Die BVS und Bayerische Akademie arbeiten Hand in Hand – Ausbildung, Fortbildung, Entwicklung und Beratung – starke Partner für eine professionelle Verwaltung.

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



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 aus-gewiesene 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. Schadensersatz, Haftung

6.1 Jegliche Schadensersatzansprüche des Kunden und der Veranstaltungsteilnehmer, die gleichgültig aus welchem Rechtsgrund, unmittelbar oder mittelbar im Zusammenhang mit den Leistungen/Veranstaltungen der BAV entstehen, sind ausgeschlossen. Die BAV haftet insbesondere nicht für die Inhalte der Veranstaltungsvorträge, der Teilnehmerskripten, der sonstigen Seminarunterlagen oder etwaige Auskünfte der Referenten. Der Haftungsausschluss gilt nicht bei Verletzung einer vertragswesentlichen Pflicht

(Kardinalpflicht) durch die BAV. Kardinalpflichten sind Verpflichtungen, deren Erfüllung die ordnungsgemäße Durchführung des Vertrages überhaupt erst ermöglicht und auf deren Einhaltung der Vertragspartner regelmäßig vertraut und vertrauen darf, mithin Rechte und Pflichten, die der Vertrag nach seinem Inhalt und Zweck gerade zu gewähren hat. Die Haftung der BAV ist in jedem Fall auf den Ersatz des vertragstypischen, vorhersehbaren Schadens beschränkt. Die BAV ist stets berechtigt, den Nachweis eines geringeren Schadens zu führen.

6.2 Die Haftungsausschlüsse und Haftungsbeschränkungen in Ziffer 6.1 gelten nicht bei einer Haftung für Schäden aus der Verletzung des Lebens, des Körpers oder der Gesundheit, die auf einer vorsätzlichen oder 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 Ab-meldung 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.verwaltungsmanagement.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 Erfüllungs-gehilfen 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 ordnungs-gemäße 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

Index

3@1-expert	43
Achtsamkeit	57, 59
Agiles Management	24, 46
Arbeitgeberattraktivität	26, 50, 51, 54, 55
Arbeitsbelastung	33, 38, 39, 52, 55
Bauhof	12, 39
Bauthemen	14, 16, 17
Bürgerbeteiligung	17
Bürgerkommunikation	17, 25, 35, 34
Bürgermeister und Bürgermeisterinnen	14-17
Changemanagement	38, 46, 47
Coaching	15, 22, 25, 31
Dienstpostenbewertung	42, 43
Digitalisierung	12, 13, 28, 38, 46, 47, 49, 56
Feedback	21, 27, 34, 55
Feuerwehrbedarfsplanung	41
Finanzen	15, 16, 60, 61
Führung	18-22
Führungsdialog	21, 27, 34
Führungskultur	21, 53
Führungsleitlinien	16, 24
Führungsnachwuchs	18, 20
Führungsstil	18, 20, 22-24
Gebühren	60
Generationen	22, 24
Gesundheit	57-59
Haushalt	12, 53, 61
Innovation	12, 13, 50, 51
IT-Sicherheit	11, 13
KI	28, 48
Kindertageseinrichtung	13, 40
Klausur	16, 29
Kollegiale Fallberatung	20

Kommunalrecht	14, 16
Kommunikation	27, 33-37
Konfliktbearbeitung	15, 16, 25, 29, 36, 37
Leistungsbewertung	26, 27
Leitbild	16, 29
Mediation	37
Mitarbeiterbefragung	54, 55
Mitarbeitergespräch	27, 34
Mitarbeiterzufriedenheit	50, 51, 54, 55
Moderation	16, 20
Motivation	26, 27, 30, 31, 50
New Work	24
Onboarding	50
Organisationsentwicklung	43
Organisationsuntersuchung	38-42, 44, 52
Personalauswahl	50, 51
Personalbedarf	52
Personalentwicklung	50, 51
Projektmanagement	43, 46
Prozessanalyse	38, 43, 46, 47, 52
Psychische Gefährdungsbeurteilung	54, 57
Resilienz	58, 59
Rhetorik	14, 15, 34, 35
Schwimmbad	42
Selbstmanagement	20, 22, 23, 46, 47, 58, 59
Stellenbewertung	44, 45
Stress	57-59
Teamanalyse	22
Teamentwicklung	30, 31
Verwaltungsmodernisierung	24, 28, 43, 48-50
Wissensmanagement	56
Zielvereinbarung	26, 27

Notizen



Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH
Ridlerstraße 75
80339 München

Telefon: (089) 21 26 74 79 -0

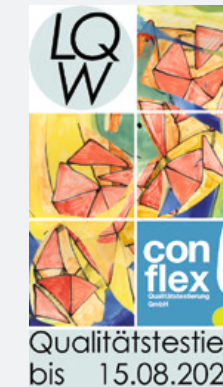
info@verwaltungs-management.de
www.verwaltungs-management.de
Geschäftsführung:
Roswitha Pfeiffer, Dr. Jürgen Busse

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

