

## Bericht des Forschungsprojekts „Informationen zu Produktportfolio-Entscheidungen der FHöV NRW“ (IPE)

- Prof. Dr. Gourmelon, Prof. Dr. B. Hoffmann, KDir´in Pientka –

Mai 2015

*Dieser Bericht ist einer von mehreren Ergebnisberichten des Forschungsprojekts IPE.*

Aufgabe des Projekts IPE ist es, für die Gremien der FHöV NRW Informationen zu erheben, die für Entscheidungen über Studien- oder Weiterbildungsangebote bedeutsam sein können. Die Informationen sollen den Gremien möglichst zeitnah zur Verfügung gestellt werden. Deswegen und weil die Informationsbedarfe der Gremien unterschiedlich sind, werden Teilberichte erstellt.

Dieser Teilbericht richtet sich an den Fachbereich AV/R sowie das Präsidium und enthält Informationen zu:

- Rechtliche Rahmenbedingungen des Aufstiegs vom gD in den hD (Autor: Prof. Dr. Hoffmann)
- Aktueller Überblick über Master-Studiengänge mit Verwaltungsbezug (Autoren: Koch / Prof. Dr. Gourmelon)
- Ergebnisse einer empirischen Studie zur Auswahl und Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften (Autoren: Görtler / Prof. Dr. Gourmelon)

Ein weiterer Teilbericht des Projekts IPE (Autorin: KDir´in Pientka) richtet sich an den Fachbereich PVD.

Derzeit werden Daten erhoben zu:

- Beweggründe, Erwartungen und Auswahlkriterien von FHöV-Absolventen (AV/R) in Bezug auf Master-Studiengänge
- Bedarfe der Einstellungsbehörden (AV/R) in Bezug auf Angebote/Produkte der FHöV

Die Ergebnisse der Datenerhebungen werden in weiteren Teilberichten zeitnah zur Verfügung gestellt.

## **Bericht über den Aufstieg vom gehobenen in den höheren Dienst**

*Dieser Bericht ist einer von mehreren Ergebnisberichten des Forschungsprojekts IPE – Informationen für Produktportfolio-Entscheidungen (Prof. Dr. Gourmelon, Prof. Dr. Hoffmann, KDir`in Dr. Pientka).*

Dieser Teilbericht zeigt die rechtlichen Möglichkeiten des Aufstiegs in eine Laufbahngruppe des höheren Dienstes für den Bereich der Kommunal- und der allgemeinen Landesverwaltung auf.

### **I. Einleitung**

Die Landesregierung hat von der Ermächtigungsgrundlage des § 5 Abs. 1 LVO Gebrauch gemacht und am 28.01.2014 eine neue Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein-Westfalen (Laufbahnverordnung – LVO) erlassen (GV. NRW. S. 22). Kern des neuen Laufbahnrechts sind die überarbeiteten Vorschriften zum Wechsel in die nächsthöhere Laufbahngruppe derselben Fachrichtung (sog. Aufstieg). Der nach bisherigem Recht mögliche qualifizierungsfreie Aufstieg für Beamte<sup>1</sup> mit langer Dienstzeit und entweder mehrfacher Bestbeurteilung oder einer Bestbeurteilung und dem erfolgreichen Durchlaufen eines Assessment-Verfahrens sowie einer Unterweisungszeit im höheren Dienst wird durch den Aufstieg durch modulare Qualifizierung ersetzt. Daneben wurden neue Aufstiegsmöglichkeiten durch ein Masterstudium und durch Spezialisierung geschaffen. Damit sieht die Laufbahnverordnung jetzt **drei Möglichkeiten des Aufstiegs** vom gehobenen in den höheren Dienst vor,

- den Aufstieg durch modulare Qualifizierung nach § 38 LVO,
- den fachrichtungsgleichen Aufstieg durch ein Masterstudium nach § 39 LVO und
- den Aufstieg durch Spezialisierung nach § 40 LVO.

Im Bereich des Polizeivollzugsdienstes gilt weiterhin die Verordnung über die Laufbahn der Polizeivollzugsbeamtinnen und Polizeivollzugsbeamten des Landes Nordrhein-Westfalen (Laufbahnverordnung der Polizei – LVOPol) vom 04.01.1995 (GV. NW. S. 42, 126, 922). Diesbezüglich wird auf den Teilbericht von Frau Dr. Pientka verwiesen.

Mit erfolgreichem Abschluss des Aufstieges erwirbt der Beamte die **laufbahnrechtliche Befähigung** für die nächsthöhere Laufbahngruppe derselben Fachrichtung (vgl. § 7 Abs. 1 Nr. 3 LVO). Der Laufbahnwechsel wird im Wege der Ernennung vollzogen. Es kommen die Ernennungsfälle nach § 8 Abs. 1 Nr. 3 BeamtStG (Verleihung eines anderen Amtes mit anderem Endgrundgehalt) und des § 8 Abs. 1 Nr. 4 BeamtStG (Verleihung eines anderen Amtes mit anderer Amtsbezeichnung) in Betracht. Ein Anspruch des Beamten auf Ernennung bzw. Beförderung nach Erwerb der laufbahnrechtlichen Befähigung im Rahmen des Aufstiegs besteht nicht.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Obwohl sich der Verfasser inhaltlich und sprachlich der Geschlechtergerechtigkeit verpflichtet fühlt, wurde zur besseren Lesbarkeit gleichwohl darauf verzichtet, alle Begriffe zu „gendern“.

<sup>2</sup> St. Rspr., BVerwG 21.9.2005 – 2 A 5.04 -, juris Rn. 18 m.w.N.; BayVGh, 13.3.2012 – 6 ZB 11.1093 -, juris Rn. 6.

Die weiteren Ausführungen beschränken sich auf die Aufstiegsmöglichkeiten vom gehobenen in den höheren Dienst nach §§ 38 ff. LVO.

## II. Aufstieg durch modulare Qualifikation (§ 38 LVO)

Der bisherige maßgeblich auch auf starren langjährigen Dienstzeiten basierende sog. reine Erfahrungsaufstieg wird durch einen qualifizierungsgebundenen Aufstieg ersetzt. Hiermit reagierte die Landesregierung auf die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts, wonach es gegen das in Art. 33 Abs. 2 GG statuierte Leistungsprinzip verstößt, Aufstiegsmöglichkeiten von einer Mindestverweildauer von zwölf Jahren in dem Verwaltungszweig abhängig zu machen, da diese keine Rückschlüsse auf die Eignung des Beamten zulassen.<sup>3</sup>

Eine verbindliche Festlegung von Qualifizierungsmaßnahmen wird im Wesentlichen durch das Laufbahnprinzip bestimmt, mit dem auch die Beschreibung von Mindestanforderungen an Vor- und Ausbildung bzw. Weiterbildung und damit ein notwendiger Kompetenzerwerb verbunden ist. Unter einer modularen Qualifizierung ist eine Qualifizierung in einzelnen Lernmodulen zu verstehen.

Beamte können nach § 38 Abs. 1 LVO die Befähigung für den höheren Dienst erwerben, wenn

- sie nach ihrer Eignung, Leistung und Befähigung hierfür in besonderer Weise in Betracht kommen (Nr. 1),
- ihnen seit mindestens zwei Jahren ein Amt der Besoldungsgruppe A12 oder ein Amt mit höherem Endgrundgehalt verliehen ist (Nr. 2),
- sie in einem Auswahlverfahren zu einer modularen Qualifizierung zugelassen worden sind (Nr. 3),
- sie diese erfolgreich absolviert haben (Nr. 4) und
- sie sich anschließend in einer mindestens zehnmonatigen Erprobung in den Aufgaben der neuen Laufbahngruppe bewährt haben. Zeiten der Bewährung in Aufgabenbereichen des höheren Dienstes, die nach Zulassung, aber vor Abschluss der modularen Qualifizierung abgeleistet werden, können auf die zehnmonatige Erprobungszeit angerechnet werden (Nr. 5).

Die oberste Dienstbehörde (§ 2 Abs. 1 LBG) entscheidet im Rahmen des ihr zustehenden **Organisationsermessens**, ob die Möglichkeit einer modularen Qualifizierung angeboten wird. Weder aus der Fürsorgepflicht noch aus dem Grundsatz von Treu und Glauben kann der Beamte einen Anspruch darauf ableiten, dass der Dienstherr die Möglichkeit der modularen Qualifizierung eröffnet.<sup>4</sup> Wird eine entsprechende Entscheidung getroffen, führt die oberste Dienstbehörde auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen Auswahlverfahren zur Auswahl der am besten geeignetsten Beamten durch (§ 38 Abs. 4 Satz 1 und 2 LVO iVm. Abs. 1 Nr. 1).

---

<sup>3</sup> BVerwG 26.09.2012 – 2 C 74/10 -, juris Rn. 22.

<sup>4</sup> Zum Inhalt der Fürsorgepflicht hinsichtlich der beruflichen Förderung des Beamten durch den Dienstherrn vgl. Hoffmann in Schütz/Maiwald, Beamtenrecht des Bundes und der Länder, BeamStG, Rn 24 ff. zu § 45.

Beamte die zur modularen Qualifizierung durch die oberste Dienstbehörde im Rahmen eines Auswahlverfahrens zugelassen worden sind, durchlaufen anschließend die einzelnen Module der modularen Qualifizierung. Aus Gründen der Vergleichbarkeit und Interoperabilität des Personaleinsatzes für den Befähigungserwerb innerhalb derselben Laufbahn wurde am 04.11.2014 die Verordnung über den Aufstieg durch Qualifizierung in die Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes im Lande Nordrhein-Westfalen (**Qualifizierungsverordnung - QualiVO hD allg Verw**) erlassen (GV. NRW. 2014 S. 730).

Nach § 5 Abs. 1 QualiVO hD allg Verw beträgt die Gesamtdauer der modularen Qualifizierung **40 Präsenztage**. Die Qualifizierung besteht nach § 5 Abs. 2 Satz 1 QualiVO hD allg Verw aus folgenden **vier Modulen**:

- rechtliche Kompetenzen (Nr. 1)
- finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen (Nr. 2)
- persönliche Kompetenzen (Nr. 3)
- organisatorische Kompetenzen (Nr. 4).

Die Module 1. und 2. sowie 3. und 4. sollen jeweils einen zeitlichen Umfang von etwa 20 Präsenztagen umfassen (Abs. 2 Satz 2). Die den einzelnen Modulen zugeordneten Qualifizierungsinhalte sind in einem Rahmenlehrplan (Anlage) näher beschrieben (Abs. 2 Satz 3). Die inhaltliche Ausgestaltung nach dem Rahmenlehrplan, insbesondere die Auswahl und Gewichtung der einzelnen Qualifizierungsinhalte aus den Modulen obliegt der obersten Dienstbehörde (Abs. 2 Satz 4).

Nach § 6 Abs. 1 Satz 1 QualiVO hD allg Verw kann die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle den Beamten auf Antrag bis zu 50 Prozent der Gesamtdauer der modularen Qualifizierung von der Teilnahme an einzelnen Qualifizierungsinhalten **durch Anerkennung** befreien, wenn bereits durch Teilnahme an gleichwertigen Fortbildungsveranstaltungen oder durch Berufserfahrung entsprechende Kompetenzen erworben worden sind.

Der erfolgreiche Abschluss der einzelnen Module der modularen Qualifizierung ist nach § 8 Abs. 1 Satz 1 QualiVO hD allg Verw nachzuweisen. In Betracht kommen nach Satz 2 insbesondere Hausarbeit, Referat, Projektarbeit, Fachgespräch, Präsentation, Aktenvortrag oder Gruppenarbeit mit abgrenzbarer Einzelleistung.

Für die **Kommunalverwaltungen** bieten die Studieninstitute in NRW die modulare Qualifizierung für den Aufstieg in den höheren Dienst an.<sup>5</sup>

Nach dem erfolgreichen Abschluss der modularen Qualifizierung schließt sich eine mindestens **zehnmonatige Erprobung** an. Über die Ausgestaltung und Anrechnung der Erprobungszeit entscheidet die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle (§ 38 Abs. 4 Satz 3 LVO). Die Ernennung zum Beamten des höheren Dienstes (§ 8 Abs. 1 Nr. 3 oder 4 BeamtStG) setzt voraus, dass dem Beamten seit **mindestens zwei Jahren ein Amt der Besoldungsgruppe A 12 verliehen** ist. Erfolgt die Beförderung aus dem Amt der Besoldungsgruppe A 12 greift das Verbot der Sprungbeförderung (§ 11 Abs. 1 Satz 1 LVO)

---

<sup>5</sup> Das entsprechende Konzept nebst Inhalten ist als Anlage beigelegt.

nicht, da im Hinblick auf das dem nordrhein-westfälischen Laufbahnrecht immanenten Prinzips des End- und Verzahnungsamtes keine Besoldungsgruppe übersprungen wird.

### III. Aufstieg durch ein Masterstudium (§ 39 LVO)

§ 39 LVO ermöglicht den fachrichtungsgleichen Aufstieg in die Laufbahngruppe des höheren Dienstes durch ein Masterstudium. Beamte können nach § 39 Abs. 1 Satz 1 LVO nach einer **mindestens dreijährigen Dienstzeit** den Aufstieg in eine Laufbahn des höheren Dienstes vollziehen, wenn sie

1. nach ihrer Eignung, Leistung und Befähigung hierfür in besonderer Weise in Betracht kommen (Nr. 1),
2. in einem Auswahlverfahren zu einem Aufstieg durch ein Masterstudium zugelassen worden sind (Nr. 2),
3. dieses Masterstudium anschließend erfolgreich absolviert haben (Nr. 3) und
4. sich in einer mindestens zehnmonatigen Erprobung in den Aufgabenbereichen des höheren Dienstes bewährt haben (Nr. 4).

Die Entscheidung darüber, ob die Möglichkeit eines Aufstiegs durch ein Masterstudium angeboten wird, trifft die oberste Dienstbehörde (§ 2 Abs. 1 LBG) im Rahmen des ihr zustehenden **Organisationsermessens**. Weder aus der Fürsorgepflicht noch aus dem Grundsatz von Treu und Glauben kann der Beamte einen Anspruch darauf ableiten, dass der Dienstherr die Möglichkeit des Aufstiegs durch ein Masterstudium eröffnet.<sup>6</sup> Wird eine entsprechende Entscheidung getroffen, führt die oberste Dienstbehörde auf der Grundlage aktueller dienstlicher Beurteilungen ein Auswahlverfahren durch, wobei sich Eignung und Befähigung nach dem Anforderungsprofil bemisst, welches der Wahrnehmung der Aufgaben der Laufbahngruppe des höheren Dienstes verbunden ist (§ 39 Abs. 4 Satz 1 und 2 LVO).

Ein Aufstieg iSd § 39 LVO setzt nach dessen Abs. 1 Satz 1 Nr. 2 ausdrücklich voraus, dass der Beamten **zunächst** in einem Auswahlverfahren zu einem Aufstieg durch ein Masterstudium **zugelassen** worden ist, bevor er anschließend ein Masterstudium erfolgreich absolvieren kann. Nach § 39 Abs. 3 LVO kann die oberste Dienstbehörde oder die von ihr bestimmte Stelle allerdings von der zeitlichen Abfolge nach Abs. 1 Nr. 2 und 3 Ausnahmen zulassen. Absolviert ein Beamter ein Masterstudium ohne vorherige Zulassung durch den Dienstherrn bzw. ohne dessen Kenntnis, erwirbt der Beamte mit dessen erfolgreichen Abschluss nicht die Laufbahnbefähigung für den höheren Dienst.

Die Anforderungen an das Masterstudium werden in § 39 Abs. 2 Satz 1 LVO näher definiert. Das Studium muss danach geeignet sein, die für die zukünftige Amtsausübung erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln. Möglich ist es auch, das Studium berufsbegleitend auszugestalten (§ 39 Abs. 2 Satz 3 LVO).

Der Masterstudiengang soll nach § 9 Abs. 1 QualiVO hD allg Verw in der Regel folgende **Studieninhalte** aufweisen:

---

<sup>6</sup> Zum Inhalt der Fürsorgepflicht hinsichtlich der beruflichen Förderung des Beamten durch den Dienstherrn vgl. Hoffmann in Schütz/Maiwald, Beamtenrecht des Bundes und der Länder, BeamStG, Rn 24 ff. zu § 45.

- rechtliches Verwaltungshandeln (Nr. 1),
- wirtschafts- und finanzwissenschaftliches Verwaltungshandeln (Nr. 2),
- personalrechtliches Verwaltungshandeln (Nr. 3),
- organisatorisches Verwaltungshandeln (Nr. 4),
- Kommunikation und Führung in der Verwaltung (Nr. 5).

Der Masterstudiengang muss nach § 9 Abs. 2 Satz 1 und 2 QualiVO hD allg Verw die unter Absatz 1, Nummern 1 und 2 genannten Studieninhalte zu mindestens 50 Prozent des Gesamtstudienganges abdecken; die unter Absatz 1, Nummern 3 bis 5 aufgeführten Inhalte müssen mindestens 40 Prozent des Gesamtstudieninhaltes umfassen. Der Studiengang muss darüber hinaus akkreditiert sein (§ 9 Abs. 3 QualiVO hD allg Verw).

Die **Organisation der Qualifizierung durch ein Masterstudium** ist durch § 10 QualiVO hD allg Verw näher ausgestaltet. Der Beamte informiert sich vor Studienbeginn über verschiedene Masterstudiengänge im Sinne des § 9 und stellt der dienstvorgesetzten Stelle den ausgewählten Studiengang in einem Gespräch vor (Abs. 1 Satz 1). Die dienstvorgesetzte Stelle berät anschließend den Beamten unter Einbeziehung des dienstlichen Interesses, ob dieser Studiengang für den Erwerb der Laufbahnbefähigung für den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst geeignet ist (Abs. 1 Satz 2). Zur Vereinfachung ist es möglich, bereits im Vorfeld einzelne Masterstudiengänge als geeignet für den Aufstieg in den höheren Dienst zu deklarieren. Berücksichtigt werden bei der Festlegung des Masterstudienganges die fachlichen und persönlichen Belange der Beamtin oder des Beamten (Abs. 1 Satz 3). Gegenstand und Ergebnis des Gesprächs sind insbesondere bezüglich des vereinbarten Studiengangs aktenkundig zu machen (Abs. 1 Satz 4).

§ 39 Abs. 5 LVO ermöglicht im Falle eines Aufstiegs durch ein Masterstudium

- die **Freistellung** des Beamten für die erforderlichen Präsenzzeiten während des Studiums (während des Studiums sind die regelmäßige Teilnahme an den Veranstaltungen sowie die Erbringung der Leistungsnachweise nach § 10 Abs. 2 QualiVO hD allg Verw verpflichtend) und
- die **Übernahme der Studiengebühren** durch den Dienstherrn.

Die Entscheidung über die Freistellung für die erforderlichen Präsenzzeiten trifft die oberste Dienstbehörde für alle zugelassenen Beamten nach **pflichtgemäßem Ermessen**. Der Beamte hat keinen rechtsverbindlichen und einklagbaren Anspruch auf Freistellung durch den Dienstherrn. Die Entscheidung über eine Übernahme der Studiengebühren wird im Einzelfall getroffen (vgl. § 39 Abs. 5 Satz 1 und 2 LVO).

Hat der Beamte die laufbahnrechtliche Befähigung für den höheren Dienst erworben, **gilt das Verbot der Sprungbeförderung** nach § 39 Abs. 1 Satz 2 LVO **nicht**, sodass es möglich ist, nach einer dreijährigen Dienstzeit gleich von einem Amt mit der Besoldungsgruppe A 9 in den höheren Dienst durch Beförderung nach § 8 Abs. 1 Nr. 3 BeamtStG aufzusteigen. Als berücksichtigungspflichtige Dienstzeit gelten alle Dienstzeiten nach der Beendigung der laufbahnrechtlichen Probezeit in der Laufbahngruppe, welche regelmäßig mit der Verbeamtung auf Lebenszeit einhergeht (§ 14 Abs. 2 LVO).

#### **IV. Aufstieg durch Spezialisierung (§ 40 LVO)**

Nach § 40 Abs. 1 LVO ist nach einer **mindestens dreijährigen Dienstzeit** (§ 14 Abs. 2 LVO) ein Aufstieg durch Laufbahnwechsel in das Eingangsamtsamt des höheren Dienstes einer Laufbahn besonderer Fachrichtung zulässig, sofern

- hierfür ein besonderes dienstliches Interesse von der obersten Dienstbehörde oder der von ihr bestimmten Stelle festgestellt wird (Nr. 1),
- die Beamtin oder der Beamte in einem Auswahlverfahren zu diesem Laufbahnwechsel zugelassen worden ist (Nr. 2),
- ein mit einer Ersten Staatsprüfung bzw. Ersten Prüfung oder Hochschulprüfung abgeschlossenes Fachstudium an einer Universität, einer Technischen Hochschule oder einer anderen gleichstehenden Hochschule (Nr. 3 Buchst. a) oder
- ein mit einem Mastergrad abgeschlossenes, in einem Akkreditierungsverfahren als ein für den höheren Dienst geeignet eingestuftes Studium an einer Fachhochschule vorliegt (Nr. 3 Buchst. b),
- die Beamtin oder der Beamte nach dem Erwerb der erforderlichen Bildungsvoraussetzungen nach Nummer 3 die nach § 44 Absatz 4 Nummer 3 zum Erwerb der Laufbahnbefähigung erforderliche hauptberufliche Tätigkeit in den Aufgabenbereichen der neuen Laufbahn absolviert hat (Nr. 4) und
- die Beamtin oder der Beamte nach Erlangung der Befähigung für die Laufbahn besonderer Fachrichtung eine Erprobung erfolgreich absolviert hat. Die Dauer der Erprobung beträgt zehn Monate (Nr. 5).

## V. Übergangsregelung (§ 75 LVO)

§ 75 Abs. 1 LVO enthält eine Übergangsregelung für den Aufstieg von der Laufbahngruppe des gehobenen Dienstes in eine Laufbahngruppe des höheren Dienstes. Danach können abweichend von §§ 38 bis 40 LVO bis zum 31.12.2015 Beamte des gehobenen Dienstes, die nach ihrer Persönlichkeit und nach ihren Leistungen für den höheren Dienst geeignet erscheinen, ein Amt des höheren Dienstes verliehen werden, wenn

- die Beamten bis zu diesem Zeitpunkt zum Aufstieg zugelassen sind (Nr. 1),
- ihnen zum Zeitpunkt des Inkrafttretens dieser Verordnung seit mindestens einem Jahr ein Amt der Besoldungsgruppe A 12 oder ein Amt mit höherem Endgrundgehalt verliehen ist (Nr. 2) und
- ein besonderes dienstliches Interesse vorliegt (Nr. 3).

Durch die Implementierung einer speziellen Übergangsregelung mit eigenen Voraussetzungen für den Aufstieg in den höheren Dienst hat der Ordnungsgeber deutlich gemacht, dass der Aufstieg ausschließlich nach den Vorgaben des § 75 Abs. 1 LVO vollzogen wird. Weitere Voraussetzungen müssen damit nicht erfüllt sein. Insbesondere gelten die „alten“ Aufstiegsregelungen innerhalb der Übergangszeit nicht weiter. Dies zeigt auch ein Blick auf § 75 Abs. 2 LVO. Die dort enthaltene Übergangsregelung für den Aufstieg in den mittleren und gehobenen Dienst verweist als Rechtsgrundverweis auf die „alten“ Aufstiegsregelungen, die bis zum 30.06.2015 fortgelten, ohne selbst eigenständige zusätzliche Voraussetzungen aufzustellen.

## **VI. Ausblick**

Für das Jahr 2016 (Stand heute) wird in Nordrhein-Westfalen eine Reform des Beamtenrechts erwartet. Die Aufstiegsregelungen der LVO werden hiervon allerdings nicht betroffen sein, da diese bereits im Jahr 2014 entsprechend geändert bzw. angepasst wurden.



- 
- ①
  - ②
  - ③
  - ④

## Modulare Qualifizierung für den Aufstieg in den höheren Dienst

---

---

Vier Module in maximal 40 Tagen  
Bei allen Studieninstituten in NRW

# Qualifizierungskonzept der Studieninstitute NRW für den Aufstieg in den höheren allgemeinen Verwaltungsdienst durch „Modulare Qualifizierung“

Stand: 27.11.2014

## 1. Rechtsgrundlagen und Ziel der modularen Qualifizierung

Die modulare Qualifizierung ist eine von mehreren Möglichkeiten für Beamtinnen und Beamte des gehobenen Dienstes, in eine Laufbahn des höheren Dienstes derselben Fachrichtung aufzusteigen.

Der Aufstieg in die Laufbahn des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes durch modulare Qualifizierung ist in § 38 der Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein-Westfalen (Laufbahnverordnung - LVO) geregelt. Die hierzu erlassene Qualifizierungsverordnung (QualiVO hD allg Verw) passt die bestehenden Aufstiegsregelungen für die Laufbahnen des höheren allgemeinen Verwaltungsdienstes an die neuen laufbahnrechtlichen Vorschriften des Landes Nordrhein-Westfalen an und regelt sie neu.

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

## 2. Entwicklung des Qualifizierungskonzeptes

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

An der Entwicklung des Qualifizierungskonzeptes haben folgende Personalverantwortliche und Vertreterinnen/Vertreter der Studieninstitute mitgewirkt:

Name, Vorname	Behörde
Bäumer, Doris	Stadt Hamm
Breitkopf, Martina	Stadt Dortmund
Frings, Rüdiger	Stadt Bonn
Froitzheim, Tanja	Rhein-Erft-Kreis
Geb, Christiane	Landeshauptstadt Düsseldorf
Große Inkrott, Martin	Landschaftsverband Westfalen-Lippe
Huellenkremer, Hans Dieter	Studieninstitut Aachen
Hunkenschröder, Jutta	Kreis Gütersloh
Johann, Heinrich	Rheinisches Studieninstitut
Justen, Wolfgang	Stadt Bochum
Karle, René	Landschaftsverband Rheinland
Keischgens, Margot	Stadt Aachen
Knack, Hartmut	Stadt Bonn
Lachmann, Heike	Stadt Herne
Lauff, Christiane	Stadt Moers

Name, Vorname	Behörde
Linneweber, Simone	Stadt Dortmund
Papendell-Illés, Beate	Studieninstitut Niederrhein
Pilz, Jutta	Kreis Mettmann
Pohl, Harry	Bergisches Studieninstitut
Prandi, Franco	Stadt Köln
Reinhold, Wolfgang	Landeshauptstadt Düsseldorf
Rütter, Barbara	Studieninstitut Westfalen-Lippe
Schmitz, Heinz-Josef	Rhein-Erft-Kreis
Dr. Seidel, Sabine	Studieninstitut Ruhr
Stolz, Doris	Stadt Bedburg
Unkelbach, Ingo	Landschaftsverband Rheinland
Waldhoff, Susanne	Stadt Viersen
Winners, Christina	Stadt Solingen

Die Arbeitsgruppe wurde von Dr. Sabine Seidel, Studieninstitut Ruhr, geleitet.

### 3. Zielgruppe und Kompetenzanforderungen

Aus Sicht der Studieninstitute ist das vorliegende Qualifizierungskonzept ein wichtiger Baustein, um die komplexen Herausforderungen, die an eine Fach- und insbesondere Führungskraft des höheren Dienstes gestellt werden, zu meistern. Es richtet sich an Beamtinnen und Beamte und vergleichbare Beschäftigte der Kommunalverwaltung, die aufgrund ihrer gezeigten Eignung, Leistung und Befähigung für eine Tätigkeit im allgemeinen höheren Verwaltungsdienst in Betracht kommen.

Um den Rollenwechsel zu erleichtern, der beim Übergang in den höheren Dienst vollzogen werden muss, zielt die modulare Qualifizierung auf den Erwerb grundlegender fachlicher Qualifikationen und darüber hinausgehender Kompetenzen (Methodenkompetenz, persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz) ab. Die Kompetenzen sind in der nachfolgenden Tabelle im Überblick dargestellt.

Kompetenzanforderungen	
Fachkompetenz	Methodenkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsrelevantes Fachwissen für die Aufgabenstellungen einer Kommunalverwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische und operative Planungskompetenz</li> <li>• Analyse und Steuerung komplexer Prozesse</li> <li>• Projektmanagementkompetenz</li> <li>• Präsentations- und Medienkompetenz</li> <li>• Moderationskompetenz</li> <li>• Besprechungsmanagement</li> </ul>

Kompetenzanforderungen	
Persönliche Kompetenz	Sozialkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortungsbereitschaft</li> <li>• Persistenz bei der Zielerreichung</li> <li>• Veränderungsbereitschaft</li> <li>• Entscheidungs- und Problemlösekompetenz</li> <li>• Selbstmanagementfähigkeit</li> <li>• Stressbewältigung Sozialkompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivationsfähigkeit</li> <li>• Delegationsfähigkeit</li> <li>• Kommunikationsvermögen</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Berücksichtigung der Individualität anderer</li> <li>• Interkulturelle Kompetenz</li> <li>• Genderkompetenz</li> <li>• Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/-innen</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Gesundheitsförderung</li> </ul>

#### 4. Inhalte, zeitlicher Umfang und Lernmethoden der modularen Qualifizierung

Das Qualifizierungsprogramm orientiert sich an dem durch die Qualifizierungsverordnung vorgegebenen Rahmenlehrplan. Es verknüpft eine auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende Wissensvermittlung mit den Anforderungen, die sich für die Zielgruppe aus der beruflichen (Führungs-)Praxis ergeben. Die Vermittlung von standardisierten Inhalten bei allen anbietenden Studieninstituten ist dabei gewährleistet.

Die Gesamtdauer der modularen Qualifizierung beträgt 40 Präsenztage, die sich auf folgende vier Module verteilen (vgl. § 5 Abs. 1 u. 2 Qualifizierungsverordnung):

1. Rechtliche Kompetenzen
2. Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen
3. Persönliche Kompetenzen
4. Organisatorische Kompetenzen

Die Module 1. und 2. sowie 3. und 4. haben jeweils einen zeitlichen Umfang von 20 Präsenztagen. In seiner Gesamtheit vermittelt das Programm die für Führungskräfte des höheren Dienstes im öffentlichen Sektor relevanten und zukunftsweisenden Qualifikationen und Kompetenzen. Der Besuch aller Module bringt daher den größtmöglichen Nutzen. Eine Anerkennung bereits erworbener, gleichwertiger Kompetenzen gem. § 6 der Qualifizierungsverordnung ist selbstverständlich möglich.

Die Lehr-/Lerninhalte und die zeitlichen Anteile werden im Folgenden im Überblick dargestellt:

## Modulübersicht

<b>Modul/ Teilmodul</b>	<b>Lehr-/Lerninhalte</b>	<b>Qualifizierungst- tage</b>
<b>1.</b>	<b>Rechtliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 11</b>
1.1	Europarecht und -politik	2
1.2	Förderrecht und -verfahren / Vergaberecht	
1.3	Verwaltungsrecht inkl. Verwaltungsprozessrecht / Verfas- sungsrecht	2
1.4	Privatrechtliches Handeln in der Verwaltung	
1.5	Kommunalrecht und -politik / Kommunalverfassungsrecht	2
1.6	Personalrecht, Personalmanagement	5
<b>2.</b>	<b>Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 9</b>
2.1	Strategisches Management	3
2.2	Operative Planung und Steuerung, Controlling und Be- richtswesen	
2.3	Finanzmanagement	2
2.4	Kosten- und Leistungsrechnung	2
2.5	Kommunale Betriebe und Beteiligungen	1
2.6	Steuerrechtliche Besonderheiten	1
<b>3.</b>	<b>Persönliche Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 13</b>
3.1	Rollenwechsel	1
3.2	Führungskompetenz - Mitarbeitende führen, fördern und fordern	2
3.3	Konfliktmanagement	2
3.4	Selbstmanagement / Arbeitstechniken	2
3.5	Präsentationstechniken, Rhetorik, Medienkompetenz	2
3.6	Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung	2
3.7	Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)	2
3.8	Gesundes Führen - sich selbst und andere	
<b>4.</b>	<b>Organisatorische Kompetenzen</b>	<b>insgesamt 7</b>
4.1	Change Management - Gestaltung von Veränderungspro- zessen	1
4.2	Prozessmanagement	2
4.3	Qualitätsmanagement	1
4.4	Projektmanagement	2
4.5	Informations- und Wissensmanagement	1

Die ausführlichen Modulbeschreibungen sind als Anlage beigefügt.

Für die einzelnen Teilmodule sind je nach zu vermittelndem Inhalt bzw. einzuübenden Fertigkeiten grundsätzlich folgende Lernmethoden vorgesehen:

- Vortrag
- Diskussion
- Fallstudie
- Gruppenarbeit
- Übung
- Rollenspiel

## **5. Leistungsnachweise**

Gemäß § 8 Abs. 1 der Qualifizierungsverordnung ist der erfolgreiche Abschluss der einzelnen Module der Qualifizierung nachzuweisen. Der Erwerb der Leistungsnachweise ist landesweit an mindestens vier Terminen pro Jahr vorgesehen und findet in Kooperation der Studieninstitute durch eine Bewertungskommission statt. Die Bewertungskommission besteht i.d.R. aus drei Mitgliedern (zwei Vertreterinnen/Vertreter der Studieninstitute und die jeweilige Fachdozentin/ der jeweiliger Fachdozent). Vom Grundsatz her besteht die Möglichkeit, auch zwei Leistungsnachweise an einem Tag zu erbringen.

Die Leistungsnachweise finden vorzugsweise in Form von Fachgesprächen, Präsentationen, Rollenspielen und Gruppenarbeiten mit abgrenzbarer Einzelleistung statt. Die inhaltlichen Themenschwerpunkte werden 6 Wochen vor dem Termin zur Erbringung des Leistungsnachweises festgelegt. Im Falle der Präsentation erfolgt die konkrete Themenstellung mindestens 2 Wochen vorher.

Einzelheiten können beim örtlichen Studieninstitut erfragt werden.

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

Die modulare Qualifizierung wird je nach Bedarf in Kooperation der Studieninstitute angeboten. Die Qualifizierung einschließlich der Erbringung der Leistungsnachweise kann innerhalb von 18 Monaten beendet werden. Die anbietenden Studieninstitute informieren über Einzelheiten, z. B. Termine, Anmeldeverfahren und Kosten.

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

**Anlage**

**Modulare Qualifizierung für den Aufstieg in den höheren Dienst  
- Modulbeschreibungen -**

**Modul 1: Rechtliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 11**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.1 Europarecht und Politik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Europarechtliche Problemfelder für Führungskräfte</li> <li>• Europäisierung und politische Entscheidungsprozesse</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Europäische Union aus juristischer und politikwissenschaftlicher Perspektive zu beschreiben</li> <li>• die wesentlichen Rechtsquellen des Europäischen Unionsrechts darzulegen und zu erläutern, wodurch diese gekennzeichnet werden</li> <li>• Europäisierungsprozesse kommunaler Verwaltungen darzustellen</li> <li>• im Rahmen ihrer Führungsfunktionen europarechtliche und -politische Aspekte zu berücksichtigen</li> </ul>	2
<p><b>1.2 Förderrecht und -verfahren / Vergaberecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderrecht u. -verfahren</li> <li>• Vergaberecht</li> <li>• Korruption (im Zusammenhang mit Vergabeverfahren)</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können Fördermittel und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU für die verschiedenen kommunalen Aufgabenbereiche recherchieren</li> <li>• kennen die Grundzüge und Voraussetzungen der nationalen und europaweiten Vergabeverfahren</li> <li>• kennen die Gründe/ Anzeichen von Korruption und diesbezügliche Verhaltensweisen im Zusammenhang mit Vergabeverfahren</li> </ul>	
<p><b>1.3 Verwaltungsrecht inkl. Verwaltungsprozessrecht/ Verfassungsrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns</li> <li>• Verwaltungsrecht</li> <li>• Auswirkungen des Grundgesetzes auf das Verwaltungshandeln</li> </ul> <p><b>1.4 Privatrechtliches Handeln in der Verwaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatrecht</li> <li>• Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns</li> <li>• Politik und Verwaltungshandeln</li> <li>• Gesellschaft und Verwaltungshandeln</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Bedeutung der Grundrechte im Rahmen des Verwaltungshandelns</li> <li>• kennen die mittelbare Drittwirkung bei verwaltungsrechtlichen Entscheidungen</li> <li>• verfügen über Kenntnisse der einzelnen Handlungsformen und sind in der Lage entsprechende rechtssichere Formulierungsvorschläge und Entwürfe im Rahmen ihrer künftigen Führungstätigkeit zu erarbeiten</li> <li>• kennen die Inhalte der Informationspflicht der Verwaltung und sind in der Lage situationsadäquate Entscheidungen zu treffen</li> <li>• haben Kenntnisse über haftungs- und regressbegründende Tatbestände</li> <li>• kennen die Anspruchsgrundlagen von Gendarstellung und Unterlassung bei öffentlichen Äußerungen</li> <li>• kennen den Ablauf und die Systematik des Zivilprozesses</li> <li>• kennen den Ablauf und die Systematik des Verwaltungsprozessrechts</li> </ul>	2



Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.5. Kommunalrecht und -politik / Kommunalverfassungsrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung, Politik und Bürger</li> <li>• Verwaltungsentwicklung in der Kommune</li> <li>• Government und Governance</li> <li>• Interkommunale Zusammenarbeit</li> <li>• Wirtschaftliche Betätigung von Kommunen</li> <li>• Kommunalaufsicht</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, das Verwaltungshandeln im Beziehungsgeflecht zur Politik und zur Bürgerschaft als Adressat, Partner und Auftraggeber der Verwaltung zu analysieren</li> <li>• können das Verwaltungshandeln vor dem Hintergrund der Verwaltungsentwicklung und den aktuellen Herausforderungen infolge von Modernisierung und Demokratisierung beurteilen</li> <li>• können die Rolle der öffentlichen Verwaltung als Akteur in Government und Governance reflektieren</li> <li>• sind in der Lage, die rechtlichen Bedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der interkommunalen Zusammenarbeit darzustellen</li> <li>• können die rechtlichen Zusammenhänge bei der Organisation und Handlungsweise der Kommunen bei wirtschaftlicher Betätigung sowie in öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Organisationsformen aufzeigen</li> <li>• kennen die Instrumente der Kommunalaufsicht</li> </ul>	<p>2</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>1.6. Personalrecht, Personalmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechte und Pflichten bei der Personalführung, Personalmanagement</li> <li>• Personalauswahlverfahren (rechtssicher) gestalten, Personalbinden (Grundlagenwissen)</li> <li>• Disziplinarrecht</li> <li>• Personalvertretungsrecht</li> <li>• Gleichstellungsrecht</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, als Führungskraft im öffentlichen Sektor rechtlich fundierte Personalentscheidungen zu treffen</li> <li>• kennen die Rechte und Pflichten von Tarifbeschäftigten und Beamten im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen der öffentlichen Verwaltung</li> <li>• können mittels Direktionsrecht personalrechtliche Abläufe gestalten</li> <li>• wenden arbeits-, dienst- und disziplinarrechtliche Verfahren zur Lösung von Konflikten mit Beschäftigten an</li> <li>• lösen Fragen der Stellenbesetzung, Umsetzung und Versetzung von Mitarbeitenden vor dem Hintergrund organisationaler Anforderungen sowie Anhörungs- und Mitbestimmungsrechten Betroffener und Beschäftigtenvertretungen</li> <li>• verstehen die Bedeutung von Beteiligungsrechten und beachten diese zielfördernd und konfliktmindernd bei ihren Planungen</li> <li>• können in der Ausübung von Führungsfunktionen Gestaltungsfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements benennen und Personalmanagement als strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung reflektieren</li> </ul>	<p>5</p>

**Modul 2: Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 9**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>2.1 Strategisches Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgrenzung von strategischer und operativer Planung und Steuerung</li> <li>• Zielfelder für strategisches Management im kommunalen Bereich</li> <li>• Instrumente strategischer Planung und Steuerung, z. B. SWOT-Analyse, BSC</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln ein Verständnis für den Begriff „Strategie“</li> <li>• können die Unterschiede zwischen strategischer und operativer Planung und Steuerung aufzeigen</li> <li>• kennen relevante Instrumente der strategischen Planung und Steuerung und wenden diese auf Sachverhalte aus dem kommunalen Bereich an</li> </ul>	
<p><b>2.2 Operative Planung und Steuerung, Controlling und Berichtswesen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operative Planung und Steuerung auf der Grundlage der strategischen Vorgaben</li> <li>• Instrumente der operativen Planung</li> <li>• und Steuerung, z.B. Soll-Ist-Vergleiche, Benchmarking</li> <li>• Organisatorische und fachliche Implementierung von Controllingelementen</li> <li>• Strategische und operative Controlling Werkzeuge</li> <li>• Berichtswesen im Rahmen der Produktsteuerung optimieren und analysieren</li> <li>• Produktziele beschreiben und durch geeignete Kennzahlen messbar machen</li> <li>• Führungsinformationssystem</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen relevante Instrumente der operativen Planung und Steuerung und wenden diese auf Sachverhalte aus dem kommunalen Bereich an</li> <li>• sind mit den Elementen der Produktsteuerung vertraut und setzen sie im Rahmen eines „Führungsprozesses“ ein</li> <li>• wählen das hierfür erforderliche Datenmaterial aus und analysieren es</li> <li>• formulieren für ihren Tätigkeitsbereich die Anforderungen an das Berichtswesen und an das Führungsinformationssystem</li> </ul>	3
<p><b>2.3 Finanzmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionsweise des Drei-Komponenten-Systems</li> <li>• Prozesse der Budgeterstellung im Rahmen der Haushaltsplanung</li> <li>• Differenzierung komplexer Maßnahmen (Investition, Instandhaltung, Zuwendungen, Sonderposten)</li> <li>• Analyse der Daten der Haushaltsbewirtschaftung</li> <li>• Bewertung von vertraglichen Risiken oder sonstigen Risiken; insbesondere im Rahmen der Beteiligung an den Jahresabschlussarbeiten bzw. -prozessen</li> <li>• Jahresabschlussanalyse</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verfügen über die rechtlichen und finanzwirtschaftlichen Kenntnisse des kommunalen Finanzmanagements, die zu Steuerung und Risikoabschätzung einer Organisationseinheit notwendig sind</li> <li>• begleiten und beurteilen maßnahmenbezogene Investitionsvorgänge</li> <li>• ziehen aus den Haushalts- und Jahresabschlüssen Daten für die weitere Analyse zur Bewertung von finanzwirtschaftlichen Vorgängen heran</li> </ul>	2

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>2.4 Kosten- und Leistungsrechnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenrechnungsstrukturen (Objektplan, Kostenstellenplan, Kostenträgerplan)</li> <li>• Verrechnungsmodelle</li> <li>• Erhebung von Grund- und Strukturzahlen</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestalten die Kostenrechnungsstrukturen aktiv mit und analysieren die Ergebnisse der Kostenrechnung</li> <li>• treffen die notwendigen Entscheidungen in der Auswahl der Verrechnungsmethoden</li> </ul>	2
<p><b>2.5 Kommunale Betriebe und Beteiligungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere rechtliche und finanzwirtschaftliche Regelung der jeweiligen Unternehmensform</li> <li>• Auswirkungen „kaufmännischer“ Gesetzgebungen (Handelsgesetzbuch, Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz, ggf. Steuergesetze)</li> <li>• Outsourcing (ÖPP- / PPP-Modelle)</li> <li>• Rückführung bereits outgesourceter Aufgaben</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestalten aufgrund ihrer fachlichen Kenntnisse komplexe Veränderungsprozesse bezüglich der Erfüllung kommunaler Aufgaben in unterschiedlichen Unternehmensformen mit und beurteilen diese</li> <li>• schätzen verschiedene ÖPP-/PPP-Modelle betriebswirtschaftlich und rechtlich ein und bewerten deren Folgen</li> </ul>	1
<p><b>2.6 Steuerrechtliche Besonderheiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkungen aktueller Rechtsprechung und EU-Gesetzgebung auf die Rechnungslegung und kommunale Praxis der Aufgabenerfüllung</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die aktuellen steuerrechtlichen Regelungen, die kommunales Handeln maßgeblich auch in anderen Unternehmensformen beeinflussen</li> </ul>	1

**Modul 3: Persönliche Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 13**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>3.1 Rollenwechsel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektivenwechsel / neue Sichtweise als Führungskraft</li> <li>• (Distanz)Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern</li> <li>• Rollendefinition und Handlungskompetenz als Führungskraft</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln ein angemessenes Selbstverständnis und Selbstbild und sind fähig, die (neue) eigene Rolle und die anderer Personen zu reflektieren und damit umzugehen</li> <li>• erhalten einen Überblick zu typischen Problemfeldern neuer Vorgesetzter und Handlungsoptionen zur neuen Rolle als Führungskraft</li> <li>• lernen den Stellenwert von Fachwissen und Führungskompetenz kennen</li> <li>• können Nähe und Distanzverhalten zu Mitarbeitenden und zu eigenen Vorgesetzten in der neuen Rolle als Führungskraft einschätzen</li> <li>• erhalten Handlungsoptionen und Hinweise zu ihren konkreten (ersten) Schritten zum erfolgreichen Rollenwechsel</li> </ul>	<p style="text-align: center;">1</p>
<p><b>3.2 Führungskompetenz / Mitarbeitende führen, fördern und fordern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bedeutung der Führungskraft als Vorbild</li> <li>• Führungsstil und Führungskompetenz – Was ist das?</li> <li>• Lob, Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente einsetzen</li> <li>• Bevorzugte Kommunikationsmuster (Sprachmuster, Körpersprache) bei sich selbst und den Mitarbeitenden</li> <li>• Motivierende Gespräche mit Mitarbeitenden führen</li> <li>• Erfolgreiche geschlechterspezifische Kommunikation in Gesprächen mit Mitarbeitenden</li> <li>• Erkennen und Beheben von Kommunikationsstörungen</li> <li>• Mitarbeitende motivieren - auch in schwierigen Arbeitssituationen, demotivierende Faktoren erkennen und bearbeiten</li> <li>• Gemischte Teams führen (Unterschiede in Geschlecht, Alter und Nationalität)</li> <li>• Teamkompetenz als Erfolgsfaktor</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• setzen sich aktiv mit dem eigenen Führungsauftrag und dem Stellenwert von Führungskompetenz und Fachwissen auseinander</li> <li>• lernen Grundlagen verschiedener Führungsinstrumente kennen und können diese anwenden und erkennen, welcher Führungsstil in welcher Situation passt</li> <li>• lernen die erfolgskritischen (kommunikativen) Faktoren beim Führen, Fördern und Fordern von Mitarbeitenden (u.a. im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen) kennen</li> <li>• können das eigene (kommunikative) Handeln und das Kommunikationsverhalten der Mitarbeitenden kritisch reflektieren und situationsangemessen auf ihre Kommunikationspartnerinnen und -partner einwirken</li> <li>• erhalten Hinweise, wie es gelingen kann, jede Einzelne / jeden Einzelnen mit ihren / seinen Stärken und Schwächen zu fördern und zu motivieren</li> <li>• lernen Gruppenprozesse, auch in gemischten Teams, kennen</li> <li>• entwickeln Ideen dazu, wie durch das eigene Führungsverhalten und das Schaffen von leistungsfördernden Rahmenbedingungen ein Mehrwert für das Team und für die Einzelne/den Einzel-</li> </ul>	<p style="text-align: center;">2</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
	nen generiert werden kann	
<p><b>3.3 Konfliktmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte rechtzeitig erkennen, analysieren und schnell handeln</li> <li>• Psychologische Mechanismen im Umgang mit Konflikten und Krisen wie z. B. Angst, Abwehr, Angriff, Verteidigung, Flucht, Verdrängung etc. identifizieren</li> <li>• Konfliktmuster bei Männern und Frauen</li> <li>• Konstruktive Lösungen finden – „Win-Win-Strategie“</li> <li>• Eigenes Konfliktverhalten durch lösungs- und ressourcenorientierte Gesprächsführung verbessern</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen typische Konfliktkonstellationen für Führungskräfte, z. B. im Kontext von</li> <li>• Mitarbeitermotivation,</li> <li>• Veränderungsprozessen,</li> <li>• Leistungsbewertung und</li> <li>• Zielvereinbarungen kennen</li> <li>• können diese Konfliktkonstellationen und deren Auslöser analysieren und erlernen Strategien zu deren Bewältigung,</li> <li>• reflektieren die Stärken und Schwächen des eigenen Konfliktverhaltens</li> </ul>	2
<p><b>3.4 Selbstmanagement / Arbeitstechniken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitstechniken zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben</li> <li>• Organisation des eigenen Arbeitsplatzes analysieren und verbessern</li> <li>• Eigenen Arbeitsstil analysieren, insbesondere bezogen auf die Führungsrolle</li> <li>• Chancen und Risiken des Arbeitsstils erkennen</li> <li>• Ursachen für Zeitdiebe bei sich und anderen erkennen, analysieren und beseitigen</li> <li>• Möglichkeiten und Grenzen der „elektronischen Helfer“</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erhalten einen Überblick über Arbeitstechniken zur effektiven und effizienten Wahrnehmung von Führungsaufgaben</li> <li>• kennen die Grundlagen einer effektiven Arbeitsorganisation und wie Sie diese Arbeitstechniken zielgerichtet an Ihrem Arbeitsplatz anwenden können.</li> <li>• lernen Methoden, Techniken und Instrumente eines konsequenten Zeitmanagements kennen, um mehr Zeitsouveränität zu genießen und sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können</li> <li>• reflektieren das eigene Zeitmanagement und Arbeitsverhalten</li> <li>• kennen Möglichkeiten und Grenzen, mit „elektronischen Helfern“ umzugehen</li> </ul>	2
<p><b>3.5 Präsentationstechniken, Rhetorik, Medienkompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vertiefung der) Grundlagen des „gelungenen“ Präsentationsauftritts als Führungskraft</li> <li>• Empfängerorientierte Vorbereitung</li> <li>• Auswahl der geeigneten (technischen) Medien</li> <li>• Authentizität, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft im Vortrag</li> <li>• Rhetorische Klarheit des Vortrags (auch in kritischen Situationen)</li> <li>• Rhetorischer Umgang mit Störungen</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erlernen bzw. vertiefen rhetorische Grundlagen im Zusammenhang mit Präsentationen, Vorträgen</li> <li>• vertiefen ihre Kenntnisse zur Auswahl der geeigneten Medien</li> <li>• erfahren, wie Informationen (z. B. für den Umgang mit Politik und Medien) aussagekräftig und</li> <li>• empfängerorientiert aufbereitet und präsentiert werden</li> <li>• erlernen bzw. vertiefen die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer wirkungsvollen Präsentation</li> <li>• reflektieren das eigene Präsentations-/Vortragsverhalten</li> <li>• erhalten Tipps zur Vermeidung von bzw. den Umgang mit Störungen vor und während der Präsentation</li> </ul>	2

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>3.6 Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle der Führungskraft als Besprechungs- und Verhandlungsleiterin/Verhandlungsleiter</li> <li>• Zielgruppenorientierte Vorbereitung von Besprechungen / Verhandlungen (Ziel, Inhalt, Teilnehmer, Ort, Dauer etc.)</li> <li>• Kommunikative Erfolgsfaktoren für den Umgang mit und Steuern von Teilnehmerbeiträgen</li> <li>• Situationsangemessener und zielgruppenorientierter Einsatz von Techniken und Strategien im Rahmen einer Besprechung / Verhandlung</li> <li>• Moderationstechniken</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden lernen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ihre Rolle als Besprechungs-/ Verhandlungsleitung kennen</li> <li>• die erfolgskritischen kommunikativen Faktoren kennen</li> <li>• überzeugend verbal und nonverbal zu kommunizieren (u.a. gestörte und gelingende Kommunikation; Ich-Botschaften, aktives Zuhören und Feedback)</li> <li>• situationsangemessen auf Kommunikationspartner einzuwirken</li> <li>• Kommunikationsstile und das eigene Kommunikationsverhalten mit Blick auf Führungsaufgaben kritisch zu reflektieren</li> <li>• Techniken und Strategien der Kommunikation mit Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern und Bürgerinnen/Bürgern</li> <li>• Besprechungen zu leiten (Moderationstechniken)</li> </ul>	2
<p><b>3.7 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung und Begriffsbestimmungen des BGM</li> <li>• Ziele, Strategien und moderne Ansätze des BGM</li> <li>• Vorstellung von möglichen Analyse-Instrumenten</li> <li>• Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit: Auswirkungen von Mobbing, Stress, Burn-out, Sucht, Work-Life-Balance etc.</li> <li>• Integration von gesundheitsfördernden Maßnahmen in bestehende Systeme</li> <li>• Förderung von Gesundheit und Motivation durch wertschätzenden Umgang</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen die Grundlagen und Ziele eines betrieblichen Gesundheitsmanagements kennen</li> <li>• erhalten einen Überblick über die möglichen Analyse-Instrumente eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, wie z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fehlzeitenstatistiken</li> <li>- Mitarbeiter/innen-Befragungen</li> <li>- Gesundheitszirkel</li> <li>- Gefährdungsbeurteilungen</li> <li>- Arbeitssituationsanalysen</li> </ul> </li> <li>• entwickeln ein Verständnis dafür, welche Faktoren (z. B. Aufgabenklarheit, Strukturen Umgang mit Veränderungsprozessen etc.) und welches (Führungs-) Verhalten in einer Organisation gesundheitsfördernd oder gesundheitsbelastend sein können</li> </ul>	2
<p><b>3.8 Gesundes Führen - sich selbst und andere</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Zusammenhang von Führung und Gesundheit der Mitarbeitenden</li> <li>• Die Führungskraft als Vorbild</li> <li>• Burn-out: Definition, Entstehung, Fallen, Verlauf und Ausstiegshilfen</li> <li>• Handlungsfelder gesunder Führung: Belastungsoptimierung, Wertschätzung, Transparenz,</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektieren die eigene Haltung zu den Zusammenhängen zwischen „gesundem Führen“ und „gesunder Führungskraft“, im Hinblick auf <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesundheit / Krankheit und die angemessene Wahrnehmung der Vorbildfunktion als Führungskraft</li> <li>- (eigenes) Stressmanagement (erkennen, reflektieren und bearbeiten von Stressoren für Führungskräfte und Mitarbeitende)</li> </ul> </li> </ul>	

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
Kommunikation und Einbeziehung <ul style="list-style-type: none"><li>• Gesund bleiben in schwierigen Führungssituationen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- den eigenen Umgang mit Gesundheit / Krankheit</li><li>- Befürchtungen im Umgang mit erkrankten Mitarbeitenden</li><li>• erhalten einen Überblick über die Einflussmöglichkeiten der Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (Entschleunigung, Reduzierung von Belastungssituationen)</li><li>• wissen, wie die Einbettung des „gesunden Führens“ in das „Betriebliche Gesundheitsmanagement“ gelingt</li></ul>	



**Modul 4: Organisatorische Kompetenzen**  
**Qualifizierungstage: 7**

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<p><b>4.1 Change Management - Gestaltung von Veränderungsprozessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslösende Faktoren und erprobte Abläufe von Veränderungsprozessen</li> <li>• Anforderungen an die Führungskraft</li> <li>• Umgang mit Widerständen von Beschäftigten gegenüber Veränderungsprozessen</li> <li>• Erfolgreiche Kommunikation und Partizipation in Veränderungsprozessen</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die auslösenden Elemente für Veränderungsprozesse sowie deren Wechselwirkung</li> <li>• lernen Faktoren für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen kennen</li> <li>• erkennen Indikatoren und die verschlüsselten Botschaften des Widerstandes</li> <li>• können lösungs- und zielorientierte Kommunikationsprozesse gestalten, um Veränderungen erfolgreich und effizient umzusetzen</li> </ul>	<p>1</p>
<p><b>4.2 Prozessmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele des Prozessmanagements</li> <li>• Entwicklung und Auswertung prozessbezogener Kennzahlen</li> <li>• Prozessmodellierung und -optimierung</li> <li>• Implementierung von optimierten Prozessen und Workflows</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden sind in der Lage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse selbständig zu analysieren, zu bewerten und zu optimieren</li> <li>• Rationalisierungspotentiale zu erkennen und auszuschöpfen</li> <li>• Prozesse durch operationalisierte Ziele zu steuern</li> </ul>	<p>2</p>
<p><b>4.3 Qualitätsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriffsklärung Qualität und Qualitätsmanagement</li> <li>• Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess</li> <li>• Qualitätsmanagementkonzepte des öffentlichen Sektors in der praktischen Umsetzung</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Qualitätsbegriffe und können diese auf Verwaltungsaufgaben anwenden</li> <li>• kennen Qualitätsmanagementkonzepte und können Vor- und Nachteile abschätzen</li> <li>• können die Bedeutung eines systematischen Qualitätsmanagements im öffentlichen Sektor erläutern</li> <li>• sind in der Lage, einen Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu initiieren und fortzuführen</li> <li>• können Ansätze zu einem praxistauglichen Handlungskonzept entwickeln</li> </ul>	<p>1</p>
<p><b>4.4 Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplanung</li> <li>• Projektorganisation</li> <li>• IT-gestütztes Projektmanagement</li> </ul>	<p>Die Teilnehmenden sind in der Lage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komplexe Projekte zu initiieren, durchzuführen und zu evaluieren (Basiswissen wird vorausgesetzt)</li> <li>• den Ressourceneinsatz für Projekte zu steuern</li> <li>• Lösungsansätze zur Überwindung von projekthemmenden Umständen zu entwickeln</li> <li>• Projekte abzuschließen und zu dokumentieren</li> <li>• Projekte zu leiten</li> </ul>	<p>2</p>

Lehr-/Lerninhalte	Lernziele/Kompetenzen	Dauer in Tagen
<b>4.5 Wissensmanagement (Informations- und Wissensmanagement)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlagen und Begriffe</li><li>• Technische und organisatorische Umsetzungskonzepte</li><li>• Bestandssicherung von Wissen und Erfahrung</li></ul>	Die Teilnehmenden sind in der Lage <ul style="list-style-type: none"><li>• Konzepte des Informations- und Wissensmanagements zu beschreiben</li><li>• diese Konzepte im Kontext der Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor zu reflektieren und umzusetzen</li></ul>	1

**Die Qualifizierung findet in Kooperation aller 12 Studieninstitute in NRW statt.**

Bitte erkundigen Sie sich bei Ihrem Studieninstitut nach Einzelheiten. Die nachfolgenden Links führen Sie direkt auf die Websites der Studieninstitute.

[Studieninstitut Aachen](#)

[Studieninstitut Ruhr \(Dortmund\)](#)

[Studieninstitut Düsseldorf](#)

[Studieninstitut Duisburg](#)

[Studieninstitut Emscher Lippe](#)

[Studieninstitut Essen](#)

[Studieninstitut Hagen](#)

in Kooperation mit [Studieninstitut Westfalen-Lippe](#)

[Studieninstitut Köln](#)

[Studieninstitut Niederrhein](#)

[Studieninstitut Soest](#)

[Studieninstitut Westfalen-Lippe](#)

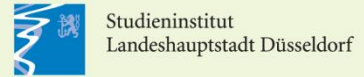
[Studieninstitut Wuppertal](#)



Aachen



Dortmund



Düsseldorf



Duisburg



Emscher-Lippe



Essen



Südwestfälisches Studieninstitut  
für kommunale Verwaltung

Hagen



Köln



Niederrhein



Soest



Westfalen-Lippe



Wuppertal

### **Übersicht zu Master-Studiengängen im Verwaltungsbereich**

Im Rahmen des Forschungsprojektes „IPE – Informationen für Produktportfolio-Entscheidungen der FHöV NRW“ wurde das Angebot an weiterbildenden Master-Studiengängen im Verwaltungsbereich recherchiert. Schwerpunktsetzung der Marktanalyse ist der inhaltliche Bezug des Studiengangs zum öffentlichen Dienst. Insbesondere wurde nach Master-Studiengängen mit den inhaltlichen Schwerpunkten Verwaltungsmanagement/ Public Management, Rechtswissenschaft oder Europäische Studien gesucht. Ausgangspunkt der Analyse stellte der Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz<sup>1</sup> dar, der als das umfassendste und aktuellste Verzeichnis aller Studiengänge gilt. Gleichwohl wurden weitere Suchoptionen, wie der Internetauftritt der Bundesagentur für Arbeit<sup>2</sup> und weitere, online verfügbare, Suchmöglichkeiten genutzt. Ausgehend von diesen Fundstellen konnten die entsprechenden Master-Studiengänge mittels der auf den Internetseiten der jeweiligen Hochschulen hinterlegten Informationen analysiert werden. Sofern keine Angaben veröffentlicht waren, erfolgte ein telefonisches Auskunftersuchen. Insbesondere im Bereich Rechtswissenschaften wurden die entsprechenden Hochschulen telefonisch kontaktiert, da hier die Notwendigkeit bestand, die Zulassungsvoraussetzungen im Detail zu erfragen.<sup>3</sup>

Erhoben wurden die Daten im Zeitraum Februar 2015 bis April 2015. Die Ergebnisse der Datenerhebung finden sich in den nachfolgenden Tabellen. Gegliedert sind diese nach dem Sitz der Hochschule (Bundesland). Aufgezeichnet wurden bei der Analyse der Master-Studiengänge

- Name und Sitz der Hochschule,
- der Studienabschluss,
- die inhaltlichen Schwerpunkte,
- die Dauer des Studiums,
- die Form (konsekutiv/nicht-konsekutiv, ggfls. Präsenzanteil),
- die Anzahl der mit dem Master-Abschluss erlangten Credit Points,
- die Zulassungsvoraussetzungen sowie
- die Gesamtkosten des Studiums.

Angesichts der vielfältigen und dynamischen Entwicklungen auf dem Markt für Master-Studiengänge erhebt die Auflistung keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

*Autoren: N. Koch, A. Gourmelon*

<sup>1</sup> <http://www.hochschulkompass.de/studium.html> (Zugriff: 23.04.2015)

<sup>2</sup> <http://kursnet-finden.arbeitsagentur.de/kurs/portal/bildungssuchende/studium.do> (Zugriff: 12.04.2015)

<sup>3</sup> Die Zulassungsvoraussetzungen für den Master of Laws an der Fernuniversität Hagen werden durch die Absolventen der FHöV NRW nicht erfüllt; auch können diese nicht durch zusätzliche Brückenkurse/Module erworben werden.

## Baden-Württemberg

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Zeppelin Universität Friedrichshafen	Master of Arts (M. A.) Public Management & Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management &amp; Economics</li> <li>- Political Economics and Political Science</li> <li>- Public Law</li> <li>- Leadership &amp; Management</li> <li>- Introduction to Evaluation</li> <li>- Non-Profit-Economy</li> <li>- International Law &amp; International Business</li> </ul>	4 Semester	Vollzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgeschlossenes Hochschulstudium auf Bachelor-Niveau</li> <li>- Einschlägige Berufserfahrung (mind. 2 Jahre)</li> <li>- gute Englischkenntnisse (ZU Test)</li> </ul>	ca. 15.600 €
Universität Heidelberg	Master of Arts (M.A.) Nonprofit Management & Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Theorie und Geschichte des Non-Profit-Sektors</li> <li>- Organisation und Strategie</li> <li>- Nutzen und Erfolg für die Gesellschaft, Social - Investment und Kommunikation</li> <li>- Non-Profit Leadership und Ethik</li> <li>- Corporate Governance and Public Affairs Management</li> <li>- Recht der Non-Profit-Organisationen</li> <li>- Internationale und globale Nonprofit-Trends</li> <li>- Managementtechniken</li> </ul>	4 Semester in Vollzeit, bis zu 8 Semester in Teilzeit	Voll - oder Teilzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgeschlossenes Hochschulstudium auf Bachelor-Niveau</li> <li>- Berufserfahrung im Non-Profit-Bereich (mind. 2 Jahre)</li> <li>- gute Englischkenntnisse bzw. deutsche Sprachkenntnisse (Niveau DSH 2)</li> </ul>	ca. 11.680 €
German Graduate School of Management Heilbronn	Master of Laws	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen des Rechts</li> <li>- Juristisches Denken und Rechtsmethodik</li> <li>- Bürgerliches Recht, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, Europarecht, Vertragsgestaltung, Arbeitsrecht</li> </ul>	4 Semester	Berufsbegleitend, 4 Studienwochen Präsenz insgesamt	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochschulabschluss mit grds. mind. 210 ECTS</li> <li>- 30 ECTS können durch besondere Leistungen im Auswahlverfahren anerkannt werden</li> <li>- bestehende Berufstätigkeit</li> </ul>	10.000 €
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl	Master of Arts (M. A.) Public Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstmanagement, Führung und Ethik</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Organisations- und Informationsmanagement</li> <li>- Personalmanagement, Diversity Management und Arbeitsrecht</li> <li>- Öffentliche Betriebswirtschaftslehre und Beteiligungsmanagement</li> <li>- Kommunalpolitik und Partizipation</li> <li>- Öffentliches Recht, Privatrecht und Prozessrecht</li> <li>- Politisch-administrative Systeme und Finanzpolitik</li> </ul>	5 Semester	Berufsbegleitend	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium mit überdurchschnittlichem Ergebnis</li> <li>- Mind. zweijährige einschlägige Berufserfahrung</li> <li>- Erfolgreiches Bestehen des Auswahlverfahrens</li> </ul>	ca. 2.400 €
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl/ Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	Master of Arts (M. A.) Europäisches Verwaltungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verwaltungs- Rechts- und Sozialstrukturen</li> <li>- Wirtschaft und Kultur der Mitgliedstaaten der EU</li> <li>- Umsetzung und Evaluierung von europäischen Förderprogrammen</li> <li>- Europarecht und dessen Anwendung</li> </ul>	4 Semester	Vollzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium mit überdurchschnittlichem Ergebnis</li> <li>- Erfolgreiches Bestehen des Auswahlverfahrens</li> <li>- Nachgewiesene Englischkenntnisse (z.B. TOEFL)</li> </ul>	ca. 300 €
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl/ Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg	Master of Arts (M. A.) Public Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations- und Informationsmanagement</li> <li>- Personalmanagement, Diversity Management und Arbeitsrecht</li> <li>- Öffentliche Betriebswirtschaftslehre und Beteiligungsmanagement</li> <li>- Öffentliches Recht, Privatrecht</li> </ul>	5 Semester	Berufsbegleitend, 1 monatlicher Präsenztag	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium mit überdurchschnittlichem Ergebnis</li> <li>- Mind. zweijährige einschlägige Berufserfahrung</li> </ul>	ca. 3.000 €

## Baden-Württemberg

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl/ Université de Strasbourg	Master of Arts (M. A.) Management von Clustern und regionalen Netzwerken	- Internationale Beziehungen - Business Intelligence - Interkulturelle Kompetenz - Öffentliche Verwaltung in Deutschland, Frankreich und Europa - Internationale Zusammenarbeit	4 Semester	Vollzeit	120	- Erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium - Erfolgreiches Bestehen des Auswahlverfahrens - Sehr gute englische, deutsche und französische Sprachkenntnisse	ca. 2.300 €
Universität Konstanz	Master of Arts (M. A.) Politik- und Verwaltungswissenschaft	- Vergleichende Politik und Policy-Analyse - Management und Verwaltung - Internationale Beziehungen und Europäische Integration - Internationale Verwaltung und Konfliktmanagement	4 Semester	Vollzeit	120	- Nachweis eines qualifizierten Abschlusses (Note mindestens "gut") eines mindestens 3-jährigen Studiengangs an einer Hochschule oder einer staatlichen oder staatlich anerkannten Berufsakademie (Mindestabschluss Bachelor of Arts oder äquivalenter akademischer Grad) - Englischkenntnisse (B2-Niveau)	ca. 550 €
Universität Konstanz/ Universität Pompeu Fabra, Barcelona	Master of Arts (M. A.) European Master in Governance Double-Degree Master- Studiengang	- Vier Spezialisierungen: - Public Policy and Social Policy - Political Behaviour - International Relations and European Integration - Public Policy and Comparative Politics	4 Semester	Vollzeit	120	- Nachweis eines qualifizierten Abschlusses (Note mindestens "gut") eines mindestens 3-jährigen Studiengangs an einer Hochschule oder einer staatlichen oder staatlich anerkannten Berufsakademie (Mindestabschluss Bachelor of Arts oder äquivalenter akademischer Grad) - Englischkenntnisse (C1-Niveau)	ca. 550 €
Universität Konstanz/ Institut d'études politiques Grenoble	Master of Arts (M. A.) Public Administration and European Governance	Zwei Spezialisierungen: - Internationale Beziehungen und Europäische Integration - Policy Analysis und Vergleichende Politikwissenschaft	4 Semester	Vollzeit	120	- Nachweis eines qualifizierten Abschlusses (Note mindestens "gut") eines mindestens 3-jährigen Studiengangs an einer Hochschule oder einer staatlichen oder staatlich anerkannten Berufsakademie (Mindestabschluss Bachelor of Arts oder äquivalenter akademischer Grad) - Englischkenntnisse (B2-Niveau) - Französische Sprachkenntnisse (B2-Niveau)	ca. 550 €
Universität Freiburg	Master of Science BWL Public and Non-Profit-Management	- Marktforschung und angewandte Public- und Non-Profit- Management-Forschung - Public and Non-Profit Services Operations Management - Public Sector Economics - Public and Non-Profit Accounting and Financial Management and Regulation and Competition Policy	4 Semester	Vollzeit	120	- Bachelorabschluss mit der Note 2,7 oder besser (oder vergleichbarer mindestens dreijähriger Hochschulabschluss) mit mindestens 30 ECTS- Punkten aus dem Bereich BWL sowie mindestens 12 ECTS-Punkte in den Bereichen Public Management oder Non-Profit Management - Deutsche Sprachkenntnisse (Level C1) - Englische Sprachkenntnisse (Niveau B2)	ca. 600 €

## Bayern

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern, Hof/ Technische Hochschule Deggendorf	Master of Arts (M. A.) Public Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen des New Public Management</li> <li>- Finanzwissenschaft</li> <li>- Accounting</li> <li>- Steuerungsinstrumente</li> <li>- Vertiefung des öffentlichen und privaten Rechts</li> <li>- Projektmanagement</li> <li>- Interne Revision und Prüfungswesen</li> <li>- Beteiligungsmanagement</li> <li>- Marketing</li> <li>- Personalmanagement</li> <li>- Organisation</li> </ul>	4 Semester	Berufsbegleitend 51 SWS Präsenz	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgeschlossenes Hochschulstudium auf Bachelor-Niveau</li> <li>- Berufserfahrung von mind. einem Jahr nach Erststudium</li> </ul>	ca. 15.350 €
Universität Passau	Master of Arts (M. A.) Governance and Public Policy - Staatswissenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparative Politics/ Global Governance</li> <li>- European Integration</li> <li>- Institutions and Political Change</li> <li>- Public Policy</li> </ul>	4 Semester	Vollzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium (Mind. 2,3)</li> <li>- Erfolgreiches Bestehen des Auswahlverfahrens</li> <li>- Sehr gute englische Sprachkenntnisse (Stufe B2)</li> </ul>	ca. 2.150 €
Universität Passau	Master of Arts (M. A.) Governance and Public Policy - Staatswissenschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparative Politics</li> <li>- Global Governance</li> <li>- European Integration, Institutions and Political Change</li> <li>- Public Policy</li> </ul>	4 Semester	Vollzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überdurchschnittlicher Hochschulabschluss aus dem In- oder Ausland in einem gesellschafts- oder wirtschaftswissenschaftlichen Fach (mind. 2,3 oder unter den besten 25 Prozent der Absolventen)</li> <li>- Englischkenntnisse (Niveau B2)</li> </ul>	ca. 2.150 €
Universität Passau	Master of Arts (M. A.) European Studies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europäische Politik</li> <li>- Interkulturelle Kommunikation und Kulturvergleich</li> <li>- Germanistik</li> <li>- Anglizistik</li> <li>- Hispanistik u.a.</li> </ul>	4 Semester	Vollzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überdurchschnittlicher Hochschulabschluss aus dem In- oder Ausland in einem gesellschafts- oder wirtschaftswissenschaftlichen Fach (mind. 2,7 oder unter den besten 50 Prozent der Absolventen)</li> <li>- Englischkenntnisse (Niveau B2)</li> <li>- Weitere Sprachkenntnisse (z.B. Italienisch, französisch u.a. auf Niveau C1)</li> </ul>	ca. 300 €



## Berlin

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten	Besonderheiten
Hochschule für Wirtschaft und Recht <b>Berlin</b>	Master of Arts (M.A.) Europäisches Verwaltungsmanagement	- Europarecht und Einigungsprozesse - Organe und Kohäsionspolitik der EU - Personal und Projektmanagement - Verwaltung und Wirtschaft	5 Semester	Berufsbegleitend Vier Präsenzwochenenden (Fr. & Sa.) pro Semester	90 bzw. 120	- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) - Sehr gute Englischkenntnisse (Niveau B2)	ca. 7.800 €	
Hochschule für Wirtschaft und Recht <b>Berlin</b>	Master of Laws (LL. M.) Recht für die öffentliche Verwaltung	- Europarecht - Zivilrecht - Staats- und Verfassungsrecht - Nationale und supranationale Rechtsmethodik - Prozess- und Verfahrensregeln	4 Semester	Vollzeit	120	- Einschlägiges Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) - Einschlägige Berufserfahrung	ca. 1.200 €	
Hochschule für Wirtschaft und Recht <b>Berlin</b>	Master of Arts (M.A.) Non-Profit Management and Public Governance	- Stiftungsmanagement - Verbandsmanagement - Rechnungslegung und Finanzmanagement - Marketing und Fundraising - Corporate Governance - Recht für Non-Profit Manager	4 Semester	Vollzeit	120	- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) - Sehr gute Englischkenntnisse (Niveau B2) - Einschlägige Berufserfahrung	ca. 1.200 €	
Steinbeis Transferinstitut Public Management Abschluss von Steinbeis Hochschule <b>Berlin</b>	Master of Arts (M.A.) Public Governance	- Leitungs- und Sozialkompetenzen im öffentlichen Sektor - Change Management - Risikomanagement - Strategisches Management	4 Semester	Berufsbegleitend Insg. ca. 20 Seminare mit durchschnittlich drei Tagen (Do. - Sa.)	120	- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) - Einschlägige Berufspraxis	ca. 23.000 €	
Steinbeis Transferinstitut Public Management Abschluss von Steinbeis Hochschule <b>Berlin</b>	Master of Arts (M.A.) Management oder General Management oder Public Management	- Public Management - Projekt- und Strategiemanagement - General Management - Finanzmanagement - Personalmanagement - Führung	4 Semester	Berufsbegleitend Insg. Ca. 20 Seminare mit durchschnittlich drei Tagen (Do. - Sa.)	120	- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) - Einschlägige Berufspraxis	ca. 23.000 €	Zwei Seminare in Berlin, alle weiteren in Stuttgart

## Berlin

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten	Besonderheiten
Steinbeis Transferinstitut Public Management Abschluss von Steinbeis Hochschule <b>Berlin</b>	Master of Business Administration (MBA) in Public Management	- Public Management - Projektmanagement - General Management - Finanzmanagement - Personalmanagement	4 Semester	Berufsbegleitend Insg. ca. 20 Seminare mit durchschnittlich drei Tagen (Do. - Sa.)	90	- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) - Einschlägige Berufspraxis von zwei Jahren - Sehr gute Englischkenntnisse	ca. 23.000 €	Zwei Seminare in Berlin, alle weiteren in Stuttgart
Humboldt- Universität <b>Berlin</b> / Universität Potsdam/ Bundesakademie für öffentliche Verwaltung/ Université Paris École Nationale d'Administration (ENA)	Master of European Governance and Administration	- Governance der europäischen Union (Governance im Vergleich) - Management und Internationale Verwaltungsarbeit in Europa - Politische Steuerung und Politikfelder in der europäischen Union	4 Semester	Berufsbegleitend; Praktika im In- und Ausland	60	- Hochschulabschluss - Berufserfahrung von i.d.R. fünf Jahren im höheren Verwaltungsdienst oder im Privatsektor, Arbeitsfähigkeit in deutscher und französischer Sprache	Individuell	Präsenz in Potsdam, Berlin, Brüssel und Paris Praktikum in Berlin, Brüssel, Bonn Bewerbung über Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
Humboldt- Universität <b>Berlin</b>	Master of Arts European Studies	- Europäische Integration - EU als Rechts-, Wirtschafts- und politische Gemeinschaft	2 Semester Vollzeit 4 Semester Teilzeit	Voll- oder Teilzeit	60	- abgeschlossenes Hochschulstudium - Deutsch-/ Englischkenntnisse - berufspraktische Erfahrung	7.500 €	
Hertie School of Governance, <b>Berlin</b>	Master of Public Policy	- Economics, Welfare and Sustainability - Public Management - Democracies: Transition, Consolidation, Design Alternatives	4 Semester	Vollzeit	120	- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) - Sehr gute Englischkenntnisse	ca. 30.000 €	
Hertie School of Governance, <b>Berlin</b>	Executive Master of Public Administration	- Leadership and Management - Financial Management - Management at Sectoral Interfaces Professional Development	2 Semester Vollzeit 4 Semester berufsbegleitend	Vollzeit oder berufsbegleitend	60	- Abgeschlossenes Hochschulstudium (Fachhochschule oder Universität) - Sehr gute Englischkenntnisse	ca. 28.500 €	

## Brandenburg

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde	Master of Arts Kommunalwirtschaft	Juristische und ökonomische Grundlagen kommunalwirtschaftlicher Tätigkeit	3 Semester	Vollzeit	60	- Hochschulstudium (8 Semester, 240 ECTS) - 1 Jahr Berufserfahrung, bei weiterer Berufserfahrung können ECTS angerechnet werden	9.000 € - 14.100 €
Europa-Universität VIADRINA Frankfurt (Oder)	Master of Public Policy	- Handlungsbedingungen von Governance - Handlungsoptionen von Governance	4 Semester	Berufsbegleitend Präsenz (insg. 40 Tage In Berlin), Fernstudium sowie Projektstudium	90	- Hervorragend abgeschlossenes Hochschulstudium - 2 Jahre Berufserfahrung - Fließende Deutsch - und Englischkenntnisse	ca. 18.000 €; Reduzierung geplant
Universität Potsdam	Master of Public Management	3 Spezialisierungen: - Public Policy and Administration (PPA) - Global Public Policy (GPP) - GeoGovernance (GG)	2 Semester	Vollzeit	60	- Hochschulstudium - Berufserfahrung von einem Jahr in der öffentlichen Verwaltung oder der Privatwirtschaft - Fähigkeit, in englischer Sprache zu arbeiten und zu studieren	ca. 11.500 €
Universität Potsdam/ Russische Universität der Völkerfreundschaft	Master of Arts (Deutsch-Russischer) Master Verwaltungswissenschaft	- Regierungssysteme Deutschlands und Russlands im Vergleich - Public Policy - Public Management	4 Semester	Vollzeit	120	- Bachelor in einem politik- bzw. verwaltungswissenschaftlichen Fach - nachgewiesene Deutsch-und Russischkenntnisse (UNICERT-II-Abschluss)	keine
Universität Potsdam	Master of Arts Verwaltungswissenschaft	- Regieren und Regierungsorganisation (Governance and Government) - Politikfeldforschung (Public Policy) - Public Management	4 Semester	Vollzeit	120	- Bachelor in einem studienrelevanten Fach - nachgewiesene Englischkenntnisse (Niveau C1)	keine

## Bremen

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Hochschule <b>Bremen</b>	Master of Arts (M. A.) European Studies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutions, Policy-Making and Regions in the EU</li> <li>- EU Business Law</li> <li>- European Economic Integration</li> <li>- Management of Funds</li> <li>- European Public and Private Management</li> </ul>	2 Semester	Vollzeit	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erster Hochschulabschluss in Management, Wirtschaft, Verwaltung, Recht, Politik oder Internationalen Beziehungen</li> <li>- sehr gute Englischkenntnisse, nachgewiesen durch TOEFL, IELTS oder vergleichbare Prüfungen</li> <li>- Empfehlungsschreiben</li> <li>- Motivationsschreiben</li> <li>- Essay</li> </ul>	ca. 7.900 €
Universität <b>Bremen</b>	Master of Arts (M. A.) International Relations: Global Governance and Social Theory	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Political science perspective within the context of enduring processes of globalization and increasing cross-border activity</li> <li>- emphasis on the governance perspective and the explicit integration of general social theoretical questions</li> </ul>	4 Semester	Vollzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschlägiger erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss</li> <li>- Englische Sprachkenntnisse (TOEFL, IELTS)</li> </ul>	ca. 700 €

## Hamburg

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg	Master of Public Management	- Ressourcenmanagement und wirkungsorientierte Steuerung - Strategisches Management - Informations- und Wissensmanagement	4 Semester	Vollzeit an 2-3 Werktagen	120	- Behördeninternes (HH Hamburg) Auswahlverfahren - Diplom- bzw. Bachelorabschluss (FH) allgemeine Verwaltung - Bachelor im Studiengang Public Management oder vergleichbare - Acht Jahre Berufstätigkeit im Bereich der hamburgischen Verwaltung	ca. 1.000 €
HSBA Hamburg School Of Business Administration, Hamburg	Master of Science (M.Sc.) Global Management & Governance	- Decision Making and Economic Behaviour - International Financial Reporting - Standards and Corporate Governance - International Management - International Politics and Economics - Financial Management	30 Monate	Berufsbegleitend, Präsenz primär an Wochenendtagen, aber auch Vollzeitwochen	120	- Gutes abgeschlossenes Hochschulstudium - Gute Englischkenntnisse	18.750 €
Hamburger Fernfachhochschule	Master of Laws (LL.M.) Wirtschaftsrecht	- Steuerrecht - Streitschlichtung und Mediation - Insolvenzrecht - Internetrecht, Medienrecht - Arbeitsrecht, Bankrecht,	4 Semester	Berufsbegleitend	90	Absolventen mit Bachelor in Wirtschaftsrecht, Wirtschaftswissenschaftler oder Juristen; Absolventen anderer Fachrichtungen können durch spezielle Brückenkurse ebenfalls zugelassen werden	ca. 6.200 €

## Hessen

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Technische Universität <b>Darmstadt</b>	Master of Arts Governance and Public Policy	- Regieren in Europa - Staat und Verwaltung - Partizipation und Legitimität - Regieren jenseits des Staates	4 Semester	Vollzeit, ggfls. Teilzeit möglich	120	Bachelor of Arts in Politikwissenschaft oder gleichwertiger Abschluss	ca. 1.000 €
Evangelische Hochschule <b>Darmstadt</b> / Evangelische Hochschule Freiburg/ Evangelische Hochschule Ludwigsburg/ Diakonie- wissenschaftliche Institut der Universität Heidelberg	Master of Arts Management, Ethik und Innovation im Non-Profit-Bereich	- Diakoniewissenschaft - Organisationsmanagement in sozialen Kontexten - Soziale Innovation und projektbezogene Forschung	5 Semester	Berufsbegleitend, insgesamt 560 Stunden Präsenzzeit	120	- Abgeschlossenes Hochschulstudium in einem für den Non-Profit-Bereich einschlägigen Fachgebiet - Einschlägige einjährige Berufspraxis	ca. 9.850 €
Universität <b>Kassel</b>	Master of Public Administration	- Entwicklung der Verwaltungs- organisation - Controlling - Personalmanagement - Personalführung - Qualitative Forschungsmethoden - Recht und Verwaltungspolitik - Projektmanagement - BWL in der öffentlichen	6 Semester	Berufsbegleitend 2-3 Präsenztage pro Semester in Kassel o. Gelskirchen	120	- Bachelorabschluss mit verwaltungs- wissenschaftlichem Schwerpunkt - Berufspraxis von einem Jahr nach Erststudium - Erststudium ohne verwaltungswissenschaftlichem Schwerpunkt kann durch dreijährige Tätigkeit im gehobenen Dienst kompensiert werden	ca. 8.300 €
Hessische Hochschule für Polizei und Verwaltung, <b>Wiesbaden</b>	Master of Public Management (MPM)	- Kundenorientierung - Controlling - Personalmanagement - Innovationsmanagement	5 Semester	Berufsbegleitend 16 Wochenenden pro Semester Präsenzveranstaltung	120	- Abgeschlossenes Hochschulstudium (z.B. Allg. Verwaltung) - Einschlägige einjährige Berufspraxis	ca. 6.400 €

## Nordrhein-Westfalen

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Fachhochschule <b>Bielefeld/</b> Westfälische Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Münster	Master of Arts (M.A.) Public Administration	- Kommunalrecht - Personalrecht - Organisation/ Geschäftsprozesse/ Projektmanagement - Rechnungswesen - Planung und Controlling	5 Semester	Berufsbegleitend Präsenz freitags ganztägig, gelegentlich samstags	120	- Abgeschlossen (Fach-)Hochschulstudium - Ein Jahr einschlägige Berufserfahrung (innerhalb Verwaltung oder NPO)	7.500 €
Ruhr-Universität <b>Bochum/</b> Institut für Arbeitswissenschaft	Master of Arts (M.A.) Organizational Management - Modernes Verwaltungsmanagement/ Human Resources und Kompetenzmanagement	- Arbeitsmanagement und Personal - Arbeitsorganisation und Gestaltung - Informations- und Technikmanagement - Personalwirtschaft und Qualifizierung	4 Semester	Berufsbegleitend Pro Modul eine Praxisphase (Fr. & Sa.)	120	- Erfolgreicher Abschluss eines mindestens sechsemestrigen Hochschulstudiums - Mindestens zweijährige einschlägige Berufserfahrung	9.000 €
Ruhr-Universität <b>Bochum/</b> Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen	Master of Arts (M.A.) Human Resource Management	- Betriebswirtschaftliche Grundlagen des HRM - Psychologische Grundlagen des HRM - Führung und Projektmanagement - Personalwirtschaft - Recruiting - Grundlagen der Personalentwicklung	4 Semester	Berufsbegleitend 15 Präsenzblöcke, je 1-4 Tage	90	- Erfolgreicher Abschluss eines mindestens sechsemestrigen Hochschulstudiums - Mindestens zweijährige Berufserfahrung im Bereich Personal, Aus- und Weiterbildung (inkl. Praxiszeiten während des Studiums) oder - selbstständige Personalberater und Trainer	15.900 €
Universität <b>Bonn</b>	Master of Arts (M.A.) European Studies Governance and Regulation	- Politisches System der EU - Verfassungsrecht der EU - Wirtschaftsstruktur der EU	2 Semester	Vollzeit	60	- Erfolgreich abgeschlossenes Bachelorstudium in Politikwissenschaft, Jura, Wirtschaft oder gleichwertig - Ein Jahr Berufstätigkeit, auch Praktika - Sehr gute Englischkenntnisse (TOEFL, IELTS)	ca. 6.500 €
Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, <b>Brühl</b>	Master of Public Administration	- Staat und Politik - Public Governance - Allgemeines Verwaltungshandeln - Public Management - Personales Verwaltungshandeln - Human Resources Management - Finanzielles Verwaltungshandeln - Public Finance	5 Semester	Berufsbegleitend	120	- Laufbahnbefähigung des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienstes des Bundes - Einschlägiger Diplom- oder Bachelorabschluss - Bewährung von vier Jahren nach Beendigung der Probezeit - Bei Ablauf der Bewerbungsfrist das 58. Lebensjahr nicht vollendet - Bewerbung ausschließlich über entsprechende ausgeschriebene Stelle einer Behörde	ca. 10.800 €

## Nordrhein-Westfalen

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Fachhochschule <b>Dortmund/</b> Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen	Master of Business Administration - Betriebswirtschaft für New Public Management	- New Public Management - Organisation und Human Resource Management - Investition, Finanzierung und Steuern - Rechnungswesen - Projekt- und Change Management - Beschaffung und Vergaberecht - Controlling	5 Semester	Berufsbegleitend Präsenztage 10-12 pro Semester	90 bzw. 120	Berufliche Tätigkeit in der Verwaltung oder einer Non-Profit-Organisation von mindestens einem Jahr nach Abschluss eines Erststudiums (z. B. Diplom- oder Bachelor-Abschluss einer Fachhochschule für öffentliche Verwaltung) sowie ein Notendurchschnitt von mindestens 2,8 („befriedigend +“)	6.500 €
Universität <b>Duisburg/Esen</b>	Master of Arts (M.A.) Development & Governance	- development studies - international relations - peace and conflict studies - administration and policy studies - comparative politics of European Union	2 Semester	Vollzeit	60	- Erfolgreich abgeschlossenes Bachelorstudium (vierjährig) in Politikwissenschaft, Sozialwissenschaft, Jura, Wirtschaft, Geographie oder gleichwertig - Ein Jahr Berufstätigkeit zum Zeitpunkt der Bewerbung	ca. 600 €
Hochschule für Oekonomie und Management (FOM), <b>Essen</b> , Standorte bundesweit	Master of Arts (M.A.) Kommunales Management	- Businessplan - Grundlagen der Oekonomik - Kommunales Management - Kommunales Rechnungswesen und Finanzmanagement - Personalmanagement	4 Semester	Berufsbegleitend Zweiwöchig zwei Abende die Woche und Samstag ganztägig	120	- Hochschulabschluss (Bachelor, Diplom, Magister) gleich welcher Fachrichtung - Ein Jahr Berufserfahrung nach Erststudium - Aktuelle Berufstätigkeit	11.410 €
Hochschule für Oekonomie und Management (FOM), <b>Essen</b> , Standorte bundesweit	Master of Arts (M.A.) Ausrichtung Non-Profit- Management	- Businessplan - Grundlagen der Oekonomik - Recht der Non-Profit-Organisationen - Non-Profit Kosten- und Finanzmanagement - Personalmanagement - Marketing und Fundraising	4 Semester	Berufsbegleitend Zweiwöchig zwei Abende die Woche und Samstag ganztägig	120	- Hochschulabschluss (Bachelor, Diplom, Magister) gleich welcher Fachrichtung - Ein Jahr Berufserfahrung nach Erststudium - Aktuelle Berufstätigkeit	11.410 €
Hochschule für Oekonomie und Management (FOM), <b>Essen</b> , Standorte bundesweit	Master of Laws (LL.M.)	- Kapitalmarkt und internationale Finanzsysteme - Finanzmanagement - Finanzierungspolitik - Wettbewerbs- und Kartellrecht - Insolvenzrecht und Sanierung - Bilanzpolitik und -analyse - Entscheidungsorientiertes Management	4 Semester	Berufsbegleitend Zweiwöchig zwei Abende die Woche und Samstag ganztägig	120	- Hochschulabschluss (Bachelor, Diplom, Magister) mit wirtschaftswissenschaftlichem Anteil von mind. 60 Credits - Erfolgreich absolvierter Brückenkurs oder - Eineinhalb Jahre einschlägige Berufserfahrung nach Erststudium und erfolgreich absolvierter Brückenkurs BWL und Recht - Aktuelle Berufstätigkeit	11.410 €



## Nordrhein-Westfalen

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Gelsenkirchen	Master of Public Management (MPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rechtliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns</li> <li>- Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns</li> <li>- Personalmanagement</li> <li>- Steuerung von Verwaltung und Betrieben</li> </ul>	5 Semester	Berufsbegleitend Präsenztage ca. 12 pro Semester	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochschulabschluss (Mindestnote 2,7) mit verwaltungswissenschaftlichem Schwerpunkt; dieser Schwerpunkt kann durch eine dreijährige berufliche Tätigkeit in der Verwaltung oder in einer öffentlichen Einrichtung ersetzt werden</li> <li>- Zweijährige berufspraktische Erfahrung nach Studium</li> </ul>	8.000 €
FernUniversität Hagen	Master of Arts (M.A.) Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Staat und Wirtschaft in der Globalisierung</li> <li>- Regieren jenseits etablierter Demokratien</li> </ul>	4 Semester im Vollzeitstudium, 8 Semester im Teilzeitstudium	Fernstudium in Voll- bzw. Teilzeit Präsenz- und Onlineseminare	120	Abgeschlossenes Bachelorstudium	ca. 1.200 €
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Master of Non-Profit-Administration (MNA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen des NPO- Managements</li> <li>- Non-Profit-Recht</li> <li>- Organisation und Corporate Governance</li> <li>- Organisation, Personal und Führung</li> <li>- Finanzierung und Fundraising</li> <li>- Rechnungswesen und Controlling</li> <li>- Marketing und Kommunikation</li> </ul>	4 Semester; 8 Semester bei Teilzeit	Berufsbegleitend Vollzeit mit sechs Wochenenden im Jahr Präsenzzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium</li> <li>- Ein Jahr einschlägige Berufserfahrung (innerhalb NPO) oder zwei Jahre ehrenamtliche Tätigkeit außerhalb NPO</li> </ul>	9.650 €
Westfälische Wilhelms-Universität Münster/ Universität Twente	Master of Arts European Studies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- International Relations Theory</li> <li>- European Institutions</li> <li>- European Union Law</li> <li>- European Social Policies</li> <li>- European Economic Policies</li> <li>- Multi-Level Governance</li> </ul>	grundsätzlich 1,5 Jahre, ggfls. Verlängerung durch vorangestellten Pre-Master	Vollzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abgeschlossens (Fach-)Hochschulstudium</li> <li>- Nachgewiesene Englischkenntnisse durch IELTS-Test</li> </ul>	ca. 800 €

## Niedersachsen

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Niedersächsisches Studieninstitut <b>Hannover/</b> Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	Master of Arts (M.A.) Kommunales Verwaltungsmanagement	Vermittlung von Führungskompetenzen im juristischen, betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Bereich	6 Trimester	Berufsbegleitend, drei Präsenztage pro Modul (Do. - Sa.)	90	- Erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss mit mind. 180 ECTS - Zweijährige Berufserfahrung	6.750 €
Leuphana Universität <b>Lüneburg</b>	Master of Arts (M.A.) Governance and Human Rights	- Governance-Prinzipien und deren Anwendung - Etablierung und Schutz von Menschenrechten	4 Semester	Berufsbegleitend 30 % Präsenz	90	- Erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss - Einjährige relevante Berufserfahrung - Fortgeschrittene Englischkenntnisse	ca. 11.000 €
Leuphana Universität <b>Lüneburg</b>	Master of Arts (M.A.) Staatswissenschaften- Public Economics, Law and Politics	- Politikwissenschaft - Öffentliches Recht - Volkswirtschaftslehre - Entwicklungsökonomik - Empirische Sozialforschung	4 Semester	Vollzeit Konsekutiv	120	Konsekutiver Hochschulabschluss mit der Mindestnote 2,5	ca. 1.000 €
Hochschule <b>Osnabrück</b>	Master of Arts (M. A.) Management in Non-Profit-Organisationen	- Personalmanagement - Law & Human Resources - Change Management - International Taxation and Accounting	4 Semester	Vollzeit	120	- Überdurchschnittlich abgeschlossenes einschlägiges Hochschulstudium (Mind. 2,5) - Englischkenntnisse (Niveau A2 des europäischen Referenzrahmens)	ca. 2.000 €
Hochschule <b>Osnabrück</b>	Master of Business Administration (MBA) Public Management	- Vertragsrecht - Management und Controlling - Personal- und Organisationsentwicklung - Vergaberecht - Kosten- und Leistungsrechnung - Personaldiagnostik - Governance	5 Semester	Berufsbegleitend 30 % Präsenz	120	- Erster berufsqualifizierender Hochschulabschluss mit mind. 180 ECTS - Zweijährige Berufserfahrung	ca. 6.000 €

## Rheinland-Pfalz

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Technische Universität Kaiserslautern	Master of Arts (M.A.) Management von Kultur- und Non-Profit- Organisationen	- Einführung in das Kulturmanagement - Medien und Kommunikation - Kostenrechnung - und öffentliche Finanzwirtschaft - Personalmanagement und Unternehmenskommunikation	4 Semester	Berufsbegleitend Fernstudium - in den ersten drei Semestern sind zwei Präsenzveranstaltungen (Fr. - So.) verpflichtend	90 bzw. 120	- Hochschulabschluss (Universität, FH) - Ein Jahr Berufspraxis - Ohne Hochschulabschluss: Mehrere Jahre einschlägige Berufspraxis	ca. 4.300 €
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	Master of Arts (M. A.) Public Administration	- Verwaltungswissenschaft - Öffentliches Recht - Wirtschaftswissenschaften - Regieren und Verwalten - Public Policy - Europäisierung und Inter- nationalisierung der Verwaltung - Organisation und Personal - Finanzierung öffentlicher Leistungen	4 Semester	Vollzeit	120	- Studium der Rechts-, Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften mit einem ersten qualifizierten Abschluss - Absolventinnen und Absolventen anderer fachlicher Herkunft können bei entsprechend erreichten ECTS- Punkten zugelassen werden, wenn sie eine hinreichende Fachnähe ihrer bisherigen Studien zu dem jeweiligen Studiengang nachweisen können und ihr besonderes Studieninteresse begründen	ca. 200 €
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	Master of Arts (M. A.) Öffentliche Wirtschaft	- Verwaltungswissenschaft - Öffentliches Recht - Wirtschaftswissenschaften - Öffentlicher Haushalt - Beschaffung - Wettbewerb und Regulierung - Public Corporate Governance - Öffentliche Unternehmen	4 Semester	Vollzeit	120	- Studium der Rechts-, Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften mit einem ersten qualifizierten Abschluss abgeschlossen hat - Absolventinnen und Absolventen anderer fachlicher Herkunft können bei entsprechend erreichten ECTS-Punkten zugelassen werden, wenn sie eine hinreichende Fachnähe ihrer bisherigen Studien zu dem jeweiligen Studiengang nachweisen können und ihr besonderes Studieninteresse begründen	ca. 200 €
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	Master of Public Administration (MPA) Wissenschafts- management	- Management und Controlling in Wissenschaftseinrichtungen - Empirische Methodik im Wissenschaftsmanagement - Finanzen und Kostenmanagement - Personal, Organisation und Führung - Forschungsförderung - Evaluation und Qualitätsmanagement	4 Semester	Berufsbegleitend	90	Erster berufsqualifizierender Abschluss von 210 ECTS (bis zu 45 ECTS können aus Berufspraxis angerechnet werden)	ca. 8.000 €

## Sachsen

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Fachhochschule der Sächsischen Verwaltung <b>Meißen</b>	Master of Science Public Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public Management</li> <li>- Personalmanagement und Recht</li> <li>- Informationsmanagement</li> <li>- Wirtschafts- und Finanzpolitik</li> <li>- Geschäftsprozessmanagement</li> <li>- Management von IT-Projekten und IT-Governance</li> </ul>	6 Semester	Berufsbegleitend 6 Wochenenden pro Semester Präsenz	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mindestens dreijähriges Studium an einer deutschen Hochschule mit überdurchschnittlichem Ergebnis (Mind. 2,7)</li> <li>- Einjährige einschlägige Berufserfahrung nach Studium</li> </ul>	7.500 €
Universität <b>Leipzig</b>	Master of Science Public Service Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Öffentliche Wirtschaft und Finanzen</li> <li>- Öffentliches Wirtschaftsrecht</li> <li>- Politik- und Verwaltungswissenschaft</li> <li>- Management öffentlicher Unternehmen</li> </ul>	4 Semester	Berufsbegleitend, 14-tägig Donnerstag bis Samstag Präsenz	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschlägiges Hochschulstudium</li> <li>- Einjährige einschlägige Berufserfahrung nach Studium</li> <li>- Nachgewiesene Englischkenntnisse (Niveau B2)</li> </ul>	ca. 19.900 €

## Sachsen-Anhalt

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Hochschule Harz, <b>Wernigerode</b>	Master of Arts (M. A.) Public Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- New Public Management</li> <li>- Verwaltung und Politik</li> <li>- Personalentwicklung im öffentlichen Sektor</li> <li>- Öffentliche Planung/Raumplanung</li> <li>- Projekt- und Prozessmanagement</li> </ul>	4 Semester	Berufsbegleitend 240 Stunden Präsenz	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erster Hochschulabschluss mit verwaltungswissenschaftlichen Schwerpunkt (Mind. 210 Credits)</li> <li>- Ein Jahr Berufserfahrung nach Studium</li> </ul>	ca. 2.000 €

## Thüringen

Hochschule	Studienabschluss	Schwerpunkt	Dauer	Form/ Präsenzanteil	Credit Points	Zulassungsvoraussetzungen	Kosten
Universität <b>Erfurt</b>	Master of Public Policy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Policy-Analyse</li> <li>- Public and Non-Profit-Management</li> <li>- Leadership</li> <li>- International affairs</li> <li>- European Public Policy</li> </ul>	4 Semester	Vollzeit	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochschulabschluss (Überdurchschnittlich oder mehrjährige Berufserfahrung)</li> <li>- Nachgewiesene Englischkenntnisse</li> </ul>	ca. 6.000 €
Fachhochschule <b>Nordhausen</b>	Master of Arts (M. A.) Public Management & Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlling öffentlicher Einrichtungen</li> <li>- Verwaltungsmarketing</li> <li>- Organisation und Führung</li> <li>- Kostenberechnungssysteme</li> </ul>	3 Semester	Vollzeit Konsekutiv	90	Qualifizierter Abschluss (Mind. Note 2,2 oder Zugehörigkeit zu den besten 35 % des Abschlussjahrgang) im Umfang von 210 Credits - weniger Credits über Ausgleich von Brückenmodulen möglich	ca. 350 €
Fachhochschule <b>Schmalkalden</b>	Master of Public Administration (MPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundstrukturen</li> <li>- Personal- und Organisationsmanagement</li> <li>- Finanzmanagement und Controlling</li> <li>- Projekt- und Innovationsmanagement</li> </ul>	5 Semester	Berufsbegleitend	90	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hochschulabschluss</li> <li>- Mind. einjährige einschlägige Berufserfahrung</li> </ul>	ca. 12.000 €

# Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen

Björn Görtler/Andreas Gourmelon<sup>1</sup>

Der vorliegende Beitrag gibt einen aktuellen Einblick in die Vorstellungen von Kommunalverwaltungen bezüglich der Anforderungen an zukünftige Führungskräfte und der Vorgehensweise bei deren Auswahl und Entwicklung. Als empirische Grundlage dienen die Ergebnisse einer im Mai 2014 bundesweit durchgeführten schriftlichen Befragung, die sich an alle Kommunen mit 20.000 und mehr Einwohner<sup>2</sup> richtete. 20,4 Prozent der Kommunalverwaltungen haben an der Studie teilgenommen. Die Untersuchungsergebnisse zeigen u. a., dass Mitarbeiter eine Führungsposition aus einer intellektuell-kreativ-altruistischen Werthaltung heraus anstreben sollten. Die Besetzung vakanter Führungsstellen erfolgt vornehmlich nach dem Grundsatz „intern vor extern“. Die Förderung von Mitarbeitern mit Führungspotenzial hängt maßgeblich vom Urteil der Vorgesetzten ab.

## Führungsnachwuchskräfte als bedeutsame Zielgruppe des Personalmanagements im öffentlichen Sektor

Der seit langem absehbare demographische Wandel zeigt zunehmend deutlicher seine Auswirkungen und stellt gerade den öffentlichen Sektor vor große Herausforderungen. Durch den Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials sowie die fortschreitende Überalterung der Belegschaften entwickelt sich die Ressource Personal immer mehr zum Engpassfaktor. Zum Stichtag 30.06.2013 waren 40,2 Prozent der bei den öffentlichen Arbeitgebern tätigen Beschäftigten 50 Jahre und älter<sup>3</sup>. Bis

zum Jahr 2030 wird somit ein Großteil der jetzigen Belegschaft des öffentlichen Dienstes altersbedingt aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

Die Institutionen des öffentlichen Sektors sehen sich dabei in besonderem Maße mit gravierenden Veränderungen in der Verfügbarkeit von Führungskräften konfrontiert. Bereits bis zum Jahr 2020 werden schätzungsweise 25 bis 30 Prozent altersbedingt ihre Berufstätigkeit<sup>4</sup>. Sofern sich der Aufgabenbestand nicht wesentlich verringert und/oder die Organisationsstrukturen und -abläufe nicht weiter optimiert werden können, sind frei wer-

dende Führungsstellen nach einer strategieorientierten Personalpolitik vorausschauend und kompetent nachzubeseetzen.

Ausgehend von dieser Problemstellung wurde untersucht, welche Vorstellungen in Kommunalverwaltungen über die Anforderungen an künftige Führungskräfte bestehen und welche eignungsdiagnostischen Instrumente für deren Auswahl und Entwicklung eingesetzt werden. Im Rahmen einer empirischen Studie wurde den folgenden drei übergeordneten Fragestellungen nachgegangen, für deren Beantwortung es derzeit keine aktuellen Daten gibt:

- Welche persönlichen Eigenschaften und Werthaltungen werden von potenziellen Führungsnachwuchskräften erwartet?
- Wie gehen Kommunalverwaltungen bei der Rekrutierung und Auswahl von Personal für untere und mittlere Führungspositionen vor?
- Wie werden Mitarbeiter mit Führungspotential identifiziert und auf die zukünftige Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereitet?

Unter Führungsnachwuchskräften waren im Rahmen der Studie Personen im Verwaltungsbereich zu verstehen, die für eine



**Björn Görtler**

Master of Human Resource Management (M.A.), Personal- und Organisationsamt der Landeshauptstadt Wiesbaden.



**Prof. Dr. Andreas Gourmelon**

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Gelsenkirchen.

1 Der Beitrag gibt ausschließlich die persönliche Auffassung der Verfasser wieder.

2 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie z.B. Einwohner/Einwohnerin verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

3 Statistisches Bundesamt (2014).

4 Gourmelon (2010).

	Einwohnerzahl der Kommunen	Anzahl der Gemeinden	Anzahl der Kreise
Größenklasse I	20.000-50.000	488	1
Größenklasse II	50.000-100.000	106	51
Größenklasse III	100.000-200.000	36	147
Größenklasse IV	200.000-500.000	26	89
Größenklasse V	500.000 und mehr	10	7
Insgesamt		666	295

Tab. 1: Zusammensetzung der Grundgesamtheit

konkrete untere oder mittlere Führungsposition ausgewählt und/oder auf die zukünftige Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorbereitet werden sollen.

### Methodisches Vorgehen

Für eine möglichst umfassende Beschreibung der Auswahl- und Entwicklungsbedingungen von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen wurde im Mai 2014 eine bundesweite schriftliche Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte durch Versand und Rücksendung des Fragebogens per E-Mail. Die Befragung richtete sich an die in den Kommunen mit 20.000 und mehr Einwohnern zentral für Personalangelegenheiten zuständige Organisationseinheit bzw. deren Leitungskraft.

Die Grundgesamtheit mit insgesamt 961 Kommunen setzte sich aus 666 Gemeinden und 295 Kreisen zusammen. Mangels Vergleichbarkeit wurden die Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen nicht in die Untersuchung einbezogen. Tabelle 1 gibt die Verteilung der Kommunen nach Größenklassen wieder.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen kam unter Rückgriff auf bereits existierende Instrumente ein Fragebogen zum Einsatz, der sich aus 15 Fragen zusammensetzte. Die überwiegend geschlossen formulierten Fragen waren von den Mitarbeitern in den Kommunalverwaltungen durch „Ankreuzen“ zu beantworten.

Zur Ermittlung der Persönlichkeitsstruktur, die ein Wunschkandidat für eine untere bzw. mittlere Führungsposition aufweisen sollte, sind mithilfe der Kurzversion des Inventars minimal redundanter Skalen (MRS-Inventar) von Schallberger/Venetz (1999)<sup>5</sup> die fünf „Hauptfakto-

ren der Persönlichkeit“<sup>6</sup>, die auch als „Big Five“ bezeichnet werden, erhoben worden. Insoweit wurde auf den in der Führungsforschung vertretenen Denkansatz Bezug genommen, wonach diese Persönlichkeitseigenschaften den Führungserfolg beeinflussen<sup>7</sup>. Die fünf Persönlichkeitsdimensionen mit ihren allgemein zugeordneten Merkmalsfacetten können wie folgt beschrieben werden<sup>8</sup>:

- *Extraversion*: Extravertierte Menschen gelten als aktiv, herzlich, gesprächig und gesellig, sie neigen zu Optimismus und sind eher heiter gestimmt. Sie lieben aufregende Situationen und Stimulierungen, zeichnen sich durch ein durchsetzungsfähiges und selbstbewusstes Auftreten aus.
- *Verträglichkeit*: Verträglichkeit ist kennzeichnend für altruistische, mitfühlende, verständnisvolle und wohlwollende Menschen. Sie werden als vertrauensvoll und gleichermaßen als vertrauenswürdig erlebt, neigen zu Kooperation und Nachgiebigkeit, haben ein starkes Harmoniebedürfnis.
- *Gewissenhaftigkeit*: Gewissenhafte Menschen streben die Erreichung ihrer Ziele diszipliniert und entschlossen an. Sie gelten als zuverlässig, pflichtbewusst, prinzipientreu und ordentlich, sind detailorientiert und überlegt bei ihrer Entscheidungsfindung.
- *Offenheit für (neue) Erfahrungen*: Personen, die neuen Erfahrungen gegenüber offen sind, zeigen intellektuelle Neugierde und sind zumeist kreativ, phantasievoll, einfallsreich und einfühlsam. Sie lassen sich auf neue Ideen und Erfahrungen ein, bevorzugen Abwechslung, sind unkonventionell in ihren Wertorientierungen.
- *Emotionale Stabilität*: Emotional stabile Menschen sind ruhig, entspannt, konsistent in ihren emotionalen Äußerungen und neigen in der Regel nicht dazu, empfindlich zu sein und unter

Stress leicht aus dem Gleichgewicht zu kommen. Sie sind in der Lage, ihre Bedürfnisse und Gefühlsregungen zu kontrollieren.

Für die Erhebung der Werthaltungen, die seitens der Kommunalverwaltungen von einer zukünftigen Führungskraft erwartet werden, ist der Fragebo-

gen zur Messung der beruflichen Werthaltungen (BWH-Fragebogen) von Seifert/Bergmann<sup>9</sup> in gekürzter Form zum Einsatz gekommen. Als motivationale, handlungsleitende Dispositionen entscheiden Werthaltungen maßgeblich darüber, inwieweit sich eine potenzielle Führungskraft mit einer Organisation und ihren Zielen identifiziert und diese sowohl nach innen als auch nach außen vertritt<sup>10</sup>. Nachfolgend werden die vier Wertedimensionen und die ihnen jeweils zugeordneten Wertbereiche mit ihren im Fragebogen verwendeten Umschreibungen wiedergegeben:

- *Materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen*
  - Aufstiegsmöglichkeiten („gute Aufstiegsmöglichkeiten haben“, „Gelegenheiten bekommen, in höhere berufliche Positionen aufzusteigen“)
  - Prestige („eine gesellschaftlich geachtete Stellung erreichen“, „Tätigkeit ausüben, die einem hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft“)
  - Management („über anderen Menschen stehen, in einer Führungsposition arbeiten“, „andere Menschen anleiten und führen können“)
  - Verdienst („viel Geld verdienen können“, „öfters eine Lohn- oder Gehaltserhöhung bekommen können“)
  - Sicherheit („einen sicheren Arbeitsplatz, eine gesicherte Stellung haben“, „sicher sein können, immer eine Beschäftigung zu haben“)

5 Schallberger/Venetz (1999).

6 Asendorpf/Neyer (2012).

7 Rosenstiel/Molt/Rüttinger (2005).

8 Nerdinger/Blickle/Schaper (2011); Piccolo/Judge (2013); Weibler (2012).

9 Seifert/Bergmann (1983).

10 Rosenstiel (2013).

▪ *Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte Werthaltungen*

▪ Intellektuelle Stimulation („Arbeitsaufgaben erfüllen, bei denen man geistig herausgefordert wird“, „Aufgaben erfüllen, bei denen man viel nachdenken und überlegen muss“)

▪ Kreativität („an der Erprobung neuer Ideen oder Vorstellungen arbeiten“, „bei der Entwicklung neuer Dinge mitwirken“)

▪ Autonomie („eine Stellung mit eigener Entscheidungsbefugnis bekommen“, „bei der Arbeit „sein eigener Herr“ (Chef/-in) sein“)

▪ *Kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltungen*

▪ Vorgesetztenbeziehungen („eine/-n verständnisvolle/-n und rücksichtsvolle/-n Chefin/Chef haben“, „eine Chefin/einen Chef haben, die/der einen gerecht behandelt“)

▪ Mitarbeiterbeziehungen („gute Kontakte mit den Arbeitskolleginnen/-kollegen haben“, „mit den Arbeitskolleginnen/-kollegen Freundschaft schließen können“)

▪ *Altruistische Werthaltungen*

▪ Altruismus („das Gefühl haben, anderen Menschen helfen zu können“, „für das Wohl anderer Menschen sorgen“)

Die Analyse der Vorgehensweise bei der Auswahl von Führungsnachwuchskräften fokussierte sich auf die Feststellung der zum Einsatz kommenden eignungsdiagnostischen Verfahren und deren Einfluss auf die Auswahlentscheidung. Der vorgegebene Katalog an Auswahlverfahren, erweitert um die Frage nach der Kenntnis und Anwendung der eignungsdiagnostischen Norm DIN 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“), ist in Anlehnung an die von der Hohenheimer Arbeitsgruppe durchgeführte Längsschnittstudie über die Verwendung und Einschätzung von Verfahren der Personalauswahl erstellt worden<sup>11</sup>. Darüber hinaus wurde die bisher praktizierte und für die Zukunft beabsichtigte Besetzung

	Größenklasse I	Größenklasse II	Größenklasse III	Größenklasse IV	Größenklasse V	Alle Größenklassen
<b>Gesamtzahl</b>	489	157	183	115	17	961
<b>Teilnehmerzahl</b>	92	28	37	37	2	196
<b>Teilnahmequote</b>	18,8%	17,8%	20,2%	32,2%	11,8%	20,4%

Tab. 2: Teilnehmende Kommunalverwaltungen nach Größenklassen

Alle Größenklassen (n = 182)	Ausprägung						M	SD
	1	2	3	4	5	6		
<b>Extraversion</b>	0,0%	0,4%	8,7%	54,7%	28,4%	7,8%	4,35	0,76
<b>Verträglichkeit</b>	0,0%	0,1%	13,5%	66,2%	17,2%	3,0%	4,09	0,65
<b>Gewissenhaftigkeit</b>	0,3%	0,1%	2,3%	32,7%	37,5%	27,1%	4,88	0,86
<b>Offenheit für (neue) Erfahrungen</b>	0,8%	4,3%	17,9%	42,7%	27,1%	7,3%	4,13	0,98
<b>Emotionale Stabilität</b>	0,1%	0,5%	0,5%	39,3%	42,9%	16,6%	4,74	0,77

Tab. 3: Erwünschtes Persönlichkeitsprofil bei einer Führungsnachwuchskraft – Dimensionsebene

Ausprägung: 1 = sehr unzutreffend, 2 = ziemlich unzutreffend, 3 = eher unzutreffend, 4 = eher zutreffend, 5 = ziemlich zutreffend, 6 = sehr zutreffend; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

zungspraxis bei Führungsstellen auf unterer und mittlerer Ebene ermittelt.

Um feststellen zu können, wie Kommunalverwaltungen – losgelöst von einer konkreten Stellenbesetzung – Führungspotenzial bei Mitarbeitern identifizieren, wurde nach den für eine Potenzialanalyse herangezogenen Kriterien, Instrumenten und Verfahren gefragt. Die vorgegebene Auswahl ist dem Beitrag „Führungspotenzial bei Mitarbeitern erkennen“ von Gourmelon<sup>12</sup> entnommen worden. Daneben sollten anhand eines exemplarisch aus der Literatur zusammengestellten Katalogs die Personalentwicklungsmaßnahmen (PE-Maßnahmen) zur Vorbereitung auf die zukünftige Wahrnehmung von Führungsaufgaben benannt werden. Bezogen auf die von Führungsnachwuchskräften in der Regel besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen war anzugeben, wie sich die prozentuale Verteilung auf vier definierte Kompetenzfelder (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbst- bzw. Persönlichkeitskompetenz) darstellt.

**Ergebnisse**

**Rücklaufquote**

Von den insgesamt 961 angeschriebenen Kommunalverwaltungen haben 196 einen

ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von insgesamt 20,4 Prozent entspricht. Die Verwaltungen der Größenklassen I bis III haben sich nahezu gleich häufig an der Studie beteiligt. Die Teilnahmequote lag hier zwischen 17,8 und 20,2 Prozent. Die Verwaltungen der Größenklasse IV haben mit 32,2 Prozent am stärksten an der Befragung mitgewirkt. Demgegenüber sandten lediglich zwei von siebzehn Verwaltungen der Größenklasse V einen ausgefüllten Fragebogen zurück. Um deren Anonymität zu wahren, werden im weiteren Verlauf die Ergebnisse der Größenklassen IV und V gemeinsam ausgewiesen. Tabelle 2 weist die an der Befragung teilnehmenden Kommunalverwaltungen differenziert nach Größenklassen aus.

**Erwünschtes Persönlichkeitsprofil zukünftiger Führungskräfte**

Unter Zugrundelegung einer sechsstufigen Ratingskala erwarten Kommunalverwaltungen über alle Größenklassen hinweg (n = 182) bei Führungsnachwuchskräften ein Persönlichkeitsprofil, das sich vor allem durch Gewissenhaftigkeit (Mittel-

<sup>11</sup> Hell et al. (2006); Schuler et al. (2007).

<sup>12</sup> Gourmelon (2010).



Dimension	Ausprägung						M	SD
	1 sehr	2 ziemlich	3 eher	4 eher	5 ziemlich	6 sehr		
Extraversion	schweigsam		vs.	gesprächig		4,39	0,69	
	zurückhaltend		vs.	kontaktfreudig		4,95	0,75	
	einzelgängerisch		vs.	anschlussbedürftig		3,91	0,71	
	zurückgezogen		vs.	gesellig		4,14	0,43	
Verträglichkeit	reizbar		vs.	gutmütig		4,05	0,54	
	barsch		vs.	nachsichtig		4,10	0,60	
	selbstsüchtig		vs.	selbstlos		4,07	0,67	
	streitsüchtig		vs.	friedfertig		4,15	0,77	
Gewissenhaftigkeit	unsorgfältig		vs.	gründlich		5,15	0,82	
	ungeordnet		vs.	geordnet		5,21	0,71	
	ungenau		vs.	übergenau		4,02	0,52	
	nachlässig		vs.	gewissenhaft		5,15	0,70	
Emotionale Stabilität	verletzlich		vs.	robust		4,86	0,70	
	selbstmitleidig		vs.	selbstzufrieden		4,33	0,53	
	überempfindlich		vs.	entspannt		4,53	0,66	
	labil		vs.	gefühlstabil		5,24	0,82	
Offenheit für (neue) Erfahrungen	unkünstlerisch		vs.	künstlerisch		3,33	0,86	
	unkreativ		vs.	kreativ		4,73	0,82	
	konventionell		vs.	originell		3,84	0,84	
	phantasielos		vs.	phantasievoll		4,62	0,68	

Tab. 4: Erwünschtes Persönlichkeitsprofil bei einer Führungsnachwuchskraft – Eigenschaftsebene (M = Mittelwert; SD = Standardabweichung)

wert (M) = 4,88) und Emotionale Stabilität (M = 4,74) auszeichnet (vgl. Tab. 3). Es folgen mit zunehmendem Abstand die Persönlichkeitsdimensionen Extraversion (M = 4,35), Offenheit für (neue) Erfahrungen (M = 4,13) und Verträglichkeit (M = 4,09). Bezogen auf die von 1 = „sehr unzutreffend“ bis 6 = „sehr zutreffend“ reichende Skala, liegen alle Mittelwerte über 4 = „eher zutreffend“. Die Standardabweichungen (SD) der vier Persönlichkeitsdimensionen bewegen sich zwischen 0,65 und 0,98.

Ein nur marginal abweichendes Bild ergibt sich bei einer Betrachtung der Ergebnisse nach Größenklassen. Danach entsprechen die Anforderungen an eine Führungsnachwuchskraft in Kommunalverwaltungen der Größenklasse I (n = 86), II (n = 26) sowie IV/V (n = 36) fast gänzlich den zuvor für alle Kommunalverwaltungen angegebenen Mittelwerten. Nur bei den Verwaltungen der Größenklasse III

(n = 34) nimmt nicht die Persönlichkeitsdimension Verträglichkeit, sondern Offenheit für (neue) Erfahrungen den niedrigsten Rang ein (M = 3,96).

Des Weiteren wurden die einzelnen Unterklassen der Persönlichkeitsdimensionen hinsichtlich etwaiger Besonderheiten bezogen auf die Kommunalverwaltungen insgesamt (n = 182) analysiert (vgl. Tab. 4).

Hinsichtlich der Eigenschaftsdimension Gewissenhaftigkeit sollen potenzielle Führungskräfte ziemlich „gewissenhaft“, „gründlich“ und „geordnet“ (M = 5,15 bzw. 5,21), jedoch nur eher „übergenau“ (M = 4,02) sein. In Bezug auf den Persönlichkeitsfaktor Emotionale Stabilität erwartet man für die Wahrnehmung einer Führungsaufgabe vor allem eine ziemlich „gefühlstabile“ Persönlichkeit (M = 5,24). Den Bereich Extraversion betreffend wünschen sich Kommunalverwal-

tungen zwar ziemlich „kontaktfreudige“ (M = 4,95), aber eher weniger „anschlussbedürftige“ Personen (M = 3,91).

Im Hinblick auf die Persönlichkeitsdimension Offenheit für (neue) Erfahrungen sollen sich Führungsnachwuchskräfte als ziemlich „kreativ“ (M = 4,73) und „phantasievoll“ (M = 4,62) erweisen, jedoch zugleich eher „unkünstlerisch“ (M = 3,33) sein. Bezüglich des Persönlichkeitsfaktors Verträglichkeit sieht man Mitarbeiter für Führungsaufgaben als geeignet an, die insgesamt eher „gutmütig“, „selbstlos“, „nachsichtig“ und „friedfertig“ (M = 4,05 bis 4,15) sind.

#### Erwünschte Werthaltungen zukünftiger Führungskräfte

Anhand einer fünfstufigen Ratingskala (von 1 = „vollkommen unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“) sollen nach Ansicht aller Kommunalverwaltungen (n = 194)

Alle Größenklassen (n = 194)	Ausprägung					M	SD
	1	2	3	4	5		
Materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen	4,2%	19,3%	38,9%	30,4%	7,2%	3,17	0,96
Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte Werthaltungen	0,4%	1,3%	13,7%	56,2%	28,4%	4,11	0,71
Kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltungen	2,2%	12,0%	30,4%	40,7%	14,7%	3,54	0,96
Altruistische Werthaltungen	0,0%	2,8%	24,7%	53,9%	18,6%	3,88	0,73

Tab. 5: Erwünschte Werthaltungen bei einer Führungsnachwuchskraft – Wertedimensionsebene

Ausprägung: 1 = vollkommen unwichtig, 2 = eher unwichtig, 3 = teilweise wichtig, 4 = wichtig, 5 = sehr wichtig; M = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Alle Größenklassen (n = 194)	Ausprägung					M	SD
	1	2	3	4	5		
Aufstieg	0,8%	5,2%	33,8%	53,9%	6,4%	3,60	0,72
Prestige	3,9%	24,2%	50,8%	19,8%	1,3%	2,90	0,80
Management	4,4%	16,0%	19,8%	38,4%	21,4%	3,56	1,12
Verdienst	8,5%	32,5%	44,1%	13,7%	1,3%	2,67	0,86
Sicherheit	3,6%	18,6%	45,9%	26,3%	5,7%	3,12	0,84
Intellektuelle Stimulanz	0,0%	0,5%	11,3%	59,3%	28,9%	4,16	0,63
Kreativität	0,0%	0,5%	7,5%	54,9%	37,1%	4,29	0,62
Autonomie	1,3%	2,8%	22,2%	54,4%	19,3%	3,88	0,79
Vorgesetztenbeziehungen	0,5%	5,7%	26,5%	46,1%	21,1%	3,82	0,85
Mitarbeiterbeziehungen	3,9%	18,3%	34,3%	35,3%	8,2%	3,26	0,98
Altruismus	0,0%	2,8%	24,7%	53,9%	18,6%	3,88	0,73

Tab. 6: Erwünschte Werthaltungen bei einer Führungsnachwuchskraft – Wertbereichsebene

Ausprägung: 1 = vollkommen unwichtig, 2 = eher unwichtig, 3 = teilweise wichtig, 4 = wichtig, 5 = sehr wichtig; M = Mittelwert, SD = Standardabweichung

„Intellektuell-kreativ-autonomieorientierte Werthaltungen“ (Mittelwert (M) = 4,11) und „Altruistische Werthaltungen“ (M = 3,88) bei Führungsnachwuchskräften einen herausgehobenen Stellenwert genießen (vgl. Tab. 5). Insgesamt 84,6 Prozent bzw. 72,5 Prozent stufen diese Wertedimensionen als „wichtig“ (4) und „sehr wichtig“ (5) ein. Eine geringere Bedeutung sollen bei Führungsnachwuchskräften „Kontakt- und arbeitsumweltorientierte Werthaltungen“ (M = 3,54) sowie mit deutlichem Abstand „Materiell-prestige-führungsorientierte Werthaltungen“ (M = 3,17) einnehmen.

Nur 55,4 Prozent bzw. 37,6 Prozent sehen diese Wertedimensionen als „wichtig“ (4) und „sehr wichtig“ (5) an. Bezogen auf die von 1 = „vollkommen unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“ reichende Skala, liegen alle Mittelwerte über dem Skalennittelwert von 3 = „teilweise wichtig“. Die Standardabweichungen (SD) der vier Wertedimensionen bewegen sich zwischen 0,71 und 0,96.

Ein nur geringfügig abweichendes Bild ergibt sich bei einer Betrachtung der Ergebnisse nach Größenklassen. Alles in allem liegen die Mittelwerte für die von

Führungsnachwuchskräften erwarteten beruflichen Werthaltungen in Kommunalverwaltungen der Größenklasse I (n = 92), II (n = 28), III (n = 36) und IV/V (n = 38) auf dem zuvor für alle Größenklassen angegebenen Niveau.

Zudem wurden die den vier Dimensionen zugeordneten einzelnen Wertbereiche hinsichtlich etwaiger Besonderheiten bezogen auf die Kommunalverwaltungen insgesamt (n = 194) ausgewertet (vgl. Tab. 6). Die nachfolgend angegebenen Prozentwerte stellen die im Verhältnis zur Gesamtzahl mit 4 = „wichtig“ und 5 = „sehr wichtig“ abgegebenen Bewertungen dar.

Bei dem Faktor der „Intellektuell-kreativ-autonomieorientierten Werthaltungen“ sticht der Wertbereich „Kreativität“ (M = 4,29) hervor. „An der Erprobung neuer Ideen oder Vorstellungen arbeiten“ (Item 1) und „bei der Entwicklung neuer Dinge mitwirken“ (Item 2) zu wollen, erwarten 92 Prozent der Kommunalverwaltungen von einer potenziellen Führungskraft. Eine differenzierte Sichtweise ist beim Wertbereich „Autonomie“ (M = 3,88) festzustellen. 90,7 Prozent der Verwaltungen begrüßen das Streben danach, „eine Stellung mit eigener Entscheidungsbefugnis (zu) bekommen“ (Item 1; M = 4,21), schätzen es aber mit 56,7 Prozent weniger, „bei der Arbeit „sein eigener Herr“ (Chef/-in) sein“ (Item 2; M = 3,54) zu wollen.

Die Dimension der „Kontakt- und arbeitsumweltorientierten Werthaltungen“ weist im Wertbereich „Mitarbeiterbeziehungen“ (M = 3,26) eine bemerkenswerte Unterscheidung auf. Während 77,3 Prozent der Verwaltungen das Bemühen, „gute Kontakte mit den Arbeitskolleginnen/-kollegen (zu) haben“ (Item 1; M = 3,92) positiv bewerten, sehen es nur 9,8 Prozent für die Wahrnehmung einer Führungsfunktion als „wichtig“ (4) an, „mit den Arbeitskolleginnen/-kollegen Freundschaft schließen (zu) können“ (Item 2; M = 2,59).

Bei dem Faktor der „Materiell-prestige-führungsorientierten Werthaltungen“ sind aufschlussreiche Ergebnisse in den Wertbereichen „Aufstieg“ (M = 3,60) und „Management“ (M = 3,56) einerseits sowie „Prestige“ (M = 2,90) und „Ver-

Größenklasse (GK)	Bisheriger Anteil interner Besetzungen	Entwicklung des Anteils interner Besetzungen				
		1	2	3	M	SD
GK I (n = 83)	72,4%	7,2%	79,5%	13,3%	2,06	0,45
GK II (n = 27)	80,0%	11,1%	70,4%	18,5%	2,07	0,55
GK III (n = 36)	81,5%	2,8%	88,9%	8,3%	2,06	0,33
GK IV/V (n = 38)	74,4%	10,5%	68,4%	21,1%	2,11	0,56
Alle GK (n = 184)	75,7%	7,6%	77,7%	14,7%	2,07	0,47

Tab. 7: Bisheriger und zukünftiger Anteil interner Besetzungen bei unteren und mittleren Führungspositionen (M = Mittelwert; SD = Standardabweichung)

Größenklasse (GK)	Entwicklung des Bedarfs an unteren und mittleren Führungskräften					M	SD
	1	2	3	4	5		
GK I (n = 90)	0,0%	8,9%	63,3%	23,3%	4,4%	3,23	0,67
GK II (n = 28)	0,0%	21,4%	35,7%	42,9%	0,0%	3,21	0,79
GK III (n = 37)	0,0%	10,8%	40,5%	40,5%	8,1%	3,46	0,80
GK IV/V (n = 39)	0,0%	5,1%	51,3%	41,0%	2,6%	3,41	0,64
Alle GK (n = 194)	0,0%	10,3%	52,6%	33,0%	4,1%	3,31	0,71

Tab. 8: Prognose des Bedarfs an unteren und mittleren Führungskräften (M = Mittelwert; SD = Standardabweichung)

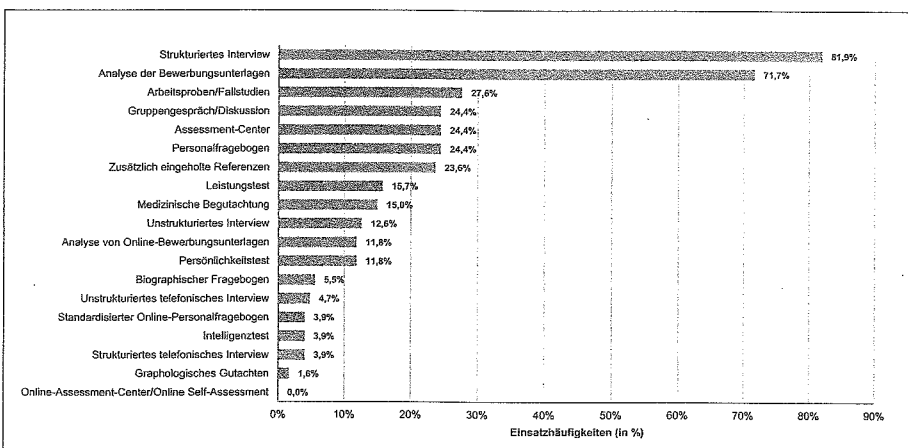


Abb. 1: Häufigkeiten der eingesetzten Verfahren zur internen Personalauswahl

dienst“ (M = 2,67) andererseits zu verzeichnen.

Den Wunsch, „gute Aufstiegsmöglichkeiten (zu) haben“ (Item 1) bzw. „Gelegenheiten (zu) bekommen, in höhere berufliche Positionen aufzusteigen“ (Item 2), können potenzielle Führungskräfte nach Ansicht von 60,3 Prozent der Kommunalverwaltungen einen hohen Stellenwert beimessen. Während bei 91,7 Prozent das Ziel, „andere Menschen anleiten und führen (zu) können“ (Item 2; M = 4,32), positiv besetzt ist, sehen es allerdings

nur 27,8 Prozent als erstrebenswert an, „über andere Menschen stehen, in einer Führungsposition arbeiten“ (Item 1; M = 2,81) zu wollen.

„Eine gesellschaftlich geachtete Stellung erreichen“ (Item 1) bzw. eine „Tätigkeit ausüben, die ein hohes Ansehen in der Gesellschaft verschafft (Item 2) sollte nach Auffassung von lediglich 21,1 Prozent der Verwaltungen bedeutsam für potenzielle Führungskräfte sein. Gleiches gilt für die Erwartung, „viel Geld verdienen (zu) können“ (Item 1) bzw. „öfters eine

Lohn- oder Gehaltserhöhung bekommen (zu) können“ (Item 2). Nur für 15 Prozent der Verwaltungen sollte einer Führungsnachwuchskraft der Verdienst „wichtig“ (4) bzw. „sehr wichtig“ (5) sein.

### Besetzungspraxis und Bedarfsprognose

Der Anteil unterer und mittlerer Führungspositionen, die bisher intern besetzt wurden, beträgt nach den Angaben der Kommunalverwaltungen (n = 184) durchschnittlich 75,7 Prozent (vgl. Tab. 7). Je nach Größe der Kommune variiert dieser Wert zwischen 72,4 Prozent (Größenklasse I) und 81,5 Prozent (Größenklasse III). Für die Zukunft ist weitgehend eine Fortsetzung der bisherigen Stellenbesetzungspraxis beabsichtigt. Über alle Größenklassen hinweg soll bei 77,7 Prozent der Verwaltungen der Anteil an intern besetzten unteren und mittleren Führungsstellen „gleich bleiben“. Bezugnehmend auf die vorgegebene dreistufige Ratingskala („sinken“ = 1; „gleich bleiben“ = 2; „steigen“ = 3) liegt der Mittelwert bei 2,07.

In den nächsten fünf Jahren wird von 52,6 Prozent der Kommunalverwaltungen (n = 194) ein „gleich bleibender“ Bedarf an unteren und mittleren Führungskräften prognostiziert (vgl. Tab. 8). Unter Zugrundelegung der fünfstufigen Ratingskala („stark sinken“ = 1 bis „stark steigen“ = 5) beträgt der Mittelwert 3,31 („gleich bleiben“ = 3). Bei einem Blick auf die nach Größenklassen ausgewiesenen Ergebnisse zeigen sich jedoch differenziertere Einschätzungen. So sehen immerhin jeweils über 40 Prozent der Verwaltungen der Größenklassen II, III und IV/V ihren Führungskräftebedarf „steigen“ (4).

### Eingesetzte Auswahlverfahren bei internen und externen Bewerbern

Bei der Auswahl interner Bewerber für untere und mittlere Führungspositionen (vgl. Abb. 1)<sup>13</sup> sind das strukturierte In-

<sup>13</sup> Angesichts der sich aus dem Prinzip der Bestenauslese (Art. 33 Abs. 2 GG) ergebenden Verpflichtung zur vorrangigen Heranziehung von „dienstlichen Beurteilungen“ (insbesondere bei der Besetzung von Beamtenstellen) wurde von einer entsprechenden Antwortoption im Fragebogen abgesehen.

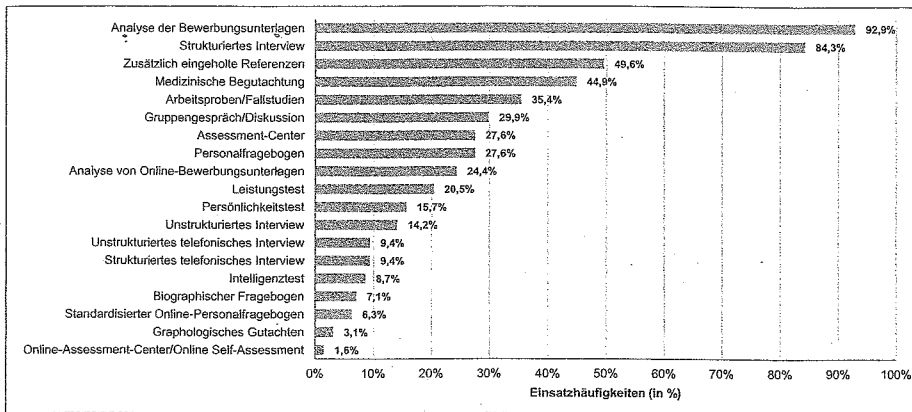


Abb. 2: Häufigkeiten der eingesetzten Verfahren zur externen Personalauswahl

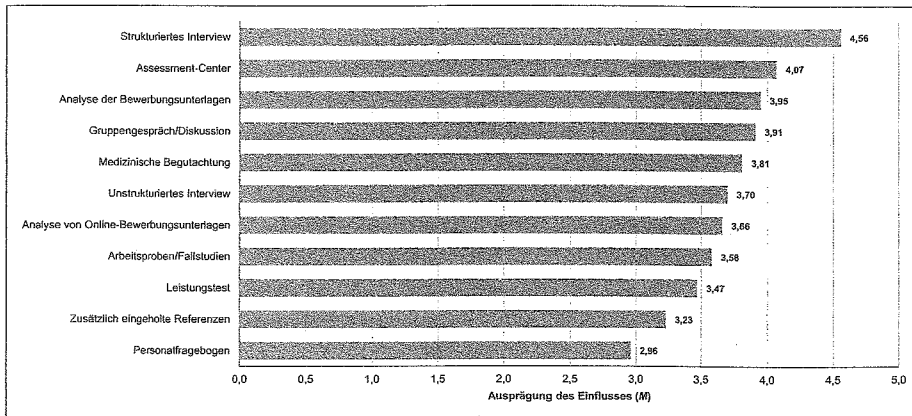


Abb. 3: Einfluss der Auswahlverfahren auf die Auswahlentscheidung (auf einer Skala von 1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“)

interview mit 81,9 Prozent und die Analyse der Bewerbungsunterlagen mit 71,7 Prozent die von den Kommunalverwaltungen (n = 127<sup>14</sup>) mit Abstand am häufigsten eingesetzten Verfahren. Deutlich weniger Verwendung finden die simulationsorientierten Verfahren Arbeitsproben/Fallstudien, Assessment Center und Gruppengespräch/Diskussion. Dies gilt auch für den Personalfragebogen und zusätzlich eingeholte Referenzen. Die relativen Einsatzhäufigkeiten variieren hier zwischen 27,6 Prozent und 23,6 Prozent. Von den eigenschaftsorientierten Verfahren finden Leistungs- und Persönlichkeitstest noch bei 15,7 Prozent bzw. 11,8 Prozent der Verwaltungen Anwendung, während der Intelligenztest mit 3,9 Prozent nur von einer Minderzahl eingesetzt wird. Die Online-Varianten etablierter Verfahren werden entweder gar nicht oder nur in geringem (Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen, 11,8%) bzw. sehr geringem (Standardisierter Online-Personalfragebogen, 3,9%) Umfang genutzt.

Bei der Auswahl externer Bewerber für untere und mittlere Führungspositionen (vgl. Abb. 2) sind die Analyse der Bewerber

unterlagen mit 92,9 Prozent und das strukturierte Interview mit 84,3 Prozent die bei den Kommunalverwaltungen (n = 127) am verbreitetsten Verfahren. Unter den von fast der Hälfte der Verwaltungen eingesetzten Auswahlverfahren finden sich außerdem zusätzlich eingeholte Referenzen und die medizinische Begutachtung. Weniger Verwendung finden die simulationsorientierten Verfahren Arbeitsproben/Fallstudien, Gruppengespräch/Diskussion und Assessment Center. Ebenso verhält es sich mit dem Personalfragebogen. Die relativen Einsatzhäufigkeiten bewegen sich hier zwischen 35,4 Prozent und 27,6 Prozent. Deutlich geringer werden die eigenschaftsorientierten Verfahren Leistungs- und Persönlichkeitstest mit 15,7 Prozent bzw. 11,8 Prozent der Verwaltungen Anwendung, während der Intelligenztest mit 3,9 Prozent nur von einer Minderzahl eingesetzt wird. Die Online-Varianten etablierter Verfahren werden entweder gar nicht oder nur in geringem (Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen, 11,8%) bzw. sehr geringem (Standardisierter Online-Personalfragebogen, 3,9%) Umfang genutzt.

Zusätzlich zu den aufgeführten Verfahren hat ein Teil der Kommunalverwaltungen

weitere Instrumente der internen und externen Personalauswahl unter der Rubrik Sonstige aufgeführt. Genannt wurden u.a. dienstliche Beurteilung, Personalakte, Prüfungsergebnis und Praktikum.

### Bedeutung der eingesetzten Auswahlverfahren für die Auswahlentscheidung

Anhand einer fünfstufigen Ratingskala (1 = „sehr gering“ bis 5 = „sehr hoch“) messen Kommunalverwaltungen dem strukturierten Interview (Mittelwert (M) = 4,56) den höchsten Stellenwert im Rahmen des Auswahlprozesses bei (vgl. Abbildung 3). 97,4 Prozent stufen den Einfluss der mit diesem Verfahren erlangten Einsichten auf die Auswahlentscheidung als „hoch“ (4) oder „sehr hoch“ (5) ein. Es folgen mit Abstand das Assessment-Center, die Analyse der Bewerbungsunterlagen und das Gruppengespräch bzw. die Diskussion (M = 4,07 bis M = 3,91). Der in Summe mit „hoch“ (4) oder „sehr hoch“ (5) bewertete Einfluss liegt bei diesen Verfahren zwischen 80,5 Prozent und 75,0 Prozent.

Etwas weniger Gewicht wird der medizinischen Begutachtung, der Analyse von Online-Bewerbungsunterlagen, den Arbeitsproben/Fallstudien und dem Leistungstest (M = 3,81 bis M = 3,47) zugeschrieben. Hier erachten die Verwaltungen den Einfluss auf die Auswahlentscheidung nur mit 65,6 Prozent bis 53,9 Prozent als „hoch“ (4) oder „sehr hoch“ (5). Auf dem Niveau der vorgenannten Verfahren bewegt sich auch das nur noch wenig eingesetzte unstrukturierte Interview (M = 3,70), dem immerhin 60,8 Prozent einen hohen oder sehr hohen Einfluss zusprechen.

Die recht häufig eingeholten zusätzlichen Referenzen (M = 3,23) spielen wie der oftmals herangezogene Personalfragebogen (M = 2,96) bei der Auswahlentscheidung eine im Vergleich zu den vorherigen Verfahren untergeordnete Rolle.

14 Bei der Ermittlung der Verwendungshäufigkeiten sind 63 Fragebögen unberücksichtigt geblieben, bei denen die Befragungspersonen offensichtlich eine allgemeine Bewertung aller aufgeführten Personalauswahlinstrumente abgeben haben und bei der Beantwortung nicht, wie erbeten, auf die Praxis in ihrer Organisation eingegangen sind.

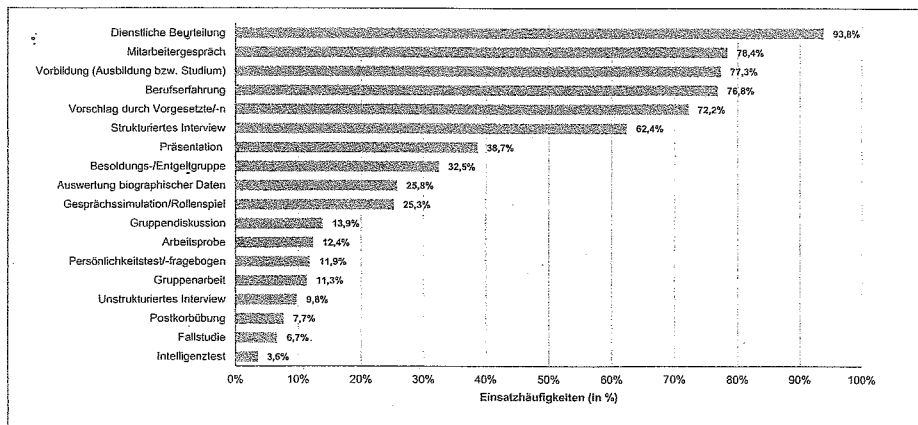


Abb. 4: Häufigkeiten der eingesetzten Verfahren zur Potenzialbestimmung

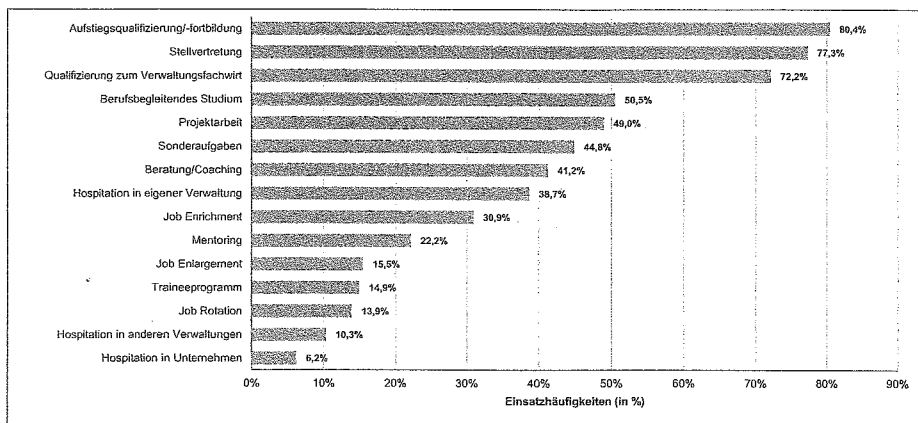


Abb. 5: Häufigkeiten der eingesetzten Maßnahmen zur Personalentwicklung

Größenklasse (GK)	DIN 33430		Anwendung der DIN 33430	
	nicht bekannt	bekannt	ja	nein
GK I (n = 88)	71,6%	28,4%	20,0%	80,0%
GK II (n = 25)	72,0%	28,0%	57,1%	42,9%
GK III (n = 35)	77,1%	22,9%	12,5%	87,5%
GK IV/V (n = 39)	61,5%	38,5%	33,3%	66,7%
Alle GK (n = 187)	70,6%	29,4%	27,3%	72,7%

Tab. 9: DIN 33430 – Bekanntheitsgrad und Anwendungshäufigkeit

Nur für 39,2 Prozent bzw. 32,0 Prozent der Verwaltungen haben die mit diesen Instrumenten gewonnenen Erkenntnisse einen „hohen“ (4) oder „sehr hohen“ (5) Einfluss im Entscheidungsprozess.

**Anwendung der DIN 33430 im Rahmen des Auswahlprozesses**

Über alle Größenklassen hinweg geben 70,6 Prozent der Kommunalverwaltungen (n = 187) an, die DIN 33430 zu „Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“ nicht zu kennen (vgl. Tab. 9). Bei den Vertretern der Größenklasse IV/V ist die Unkenntnis mit 61,5 Prozent am ge-

ringsten ausgeprägt. Von den Verwaltungen, denen die DIN 33430 bekannt ist (n = 55), wenden sie 27,3 Prozent auch an. Differenziert nach Größenklassen ist bei den Vertretern der Größenklasse II mit 57,1 Prozent der höchste Anwendungsgrad zu verzeichnen.

**Identifikation von Mitarbeitern mit Führungspotenzial**

Um – losgelöst von einer konkreten Stellenbesetzung – Mitarbeiter mit Führungspotenzial zu identifizieren, ist die dienstliche Beurteilung mit 93,8 Prozent das von den Kommunalverwaltungen am häufigsten eingesetzte Verfahren (vgl.

Abb. 4). Mit etwas Abstand folgen das Mitarbeitergespräch, die Kriterien Vorbildung (Ausbildung bzw. Studium) und Berufserfahrung sowie der Vorschlag durch den Vorgesetzten. Die relativen Einsatzhäufigkeiten bewegen sich hier zwischen 78,4 Prozent und 72,2 Prozent. Auch das strukturierte Interview kommt bei über der Hälfte der Verwaltungen zur Anwendung. Die Besoldungs-/Entgeltgruppe und die Auswertung biographischer Daten legen 32,5 Prozent bzw. 25,8 Prozent bei der Potenzialbestimmung und Förderentscheidung zugrunde. Während die Präsentation noch bei 38,7 Prozent der Befragten Verwendung findet, werden die übrigen situativen Verfahren weniger (Gesprächssimulation/Rollenspiel, 25,3%) bzw. in geringem Umfang (Gruppendiskussion, Arbeitsprobe, Gruppenarbeit, Postkorbübung und Fallstudie, 13,9% bis 6,7%) genutzt. Dies gilt ebenso für die eigenschaftsorientierten Verfahren Persönlichkeitstest/-fragebogen und Intelligenztest.

Zusätzlich zu den aufgeführten Kriterien und Verfahren hat ein Teil der Kommunalverwaltungen weitere Instrumente zur Identifikation und Förderung von Mitarbeitern mit Führungspotenzial unter der Rubrik Sonstige aufgeführt. Genannt wurden u.a. Assessment-Center, Fortbildungen/Qualifizierungen, Engagement innerhalb und außerhalb des Dienstes, Bewerbung des Mitarbeiters, Führung auf Probe sowie Projektleitung bzw. -teilnahme.

**Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungsnachwuchskräfte**

Die Mehrzahl der Kommunalverwaltungen setzt als Personalentwicklungsmaßnahmen zur Entwicklung von Führungsnachwuchskräften (vgl. Abb. 5) Aufstiegsqualifizierung/-fortbildung (80,4 %) und Stellvertretung (77,3 %) ein, dicht gefolgt von der Qualifizierung zum Verwaltungsfachwirt (72,2 %). Die Hälfte der befragten Kommunalverwaltungen ermöglicht Führungskräften in spe ein berufsbegleitendes Studium und fördert sie durch Projektarbeit. Bei 44,8 Prozent der Verwaltungen findet eine Übertragung von Sonderaufgaben statt, 41,2 Prozent geben Gelegenheit zu Beratung/Coaching.

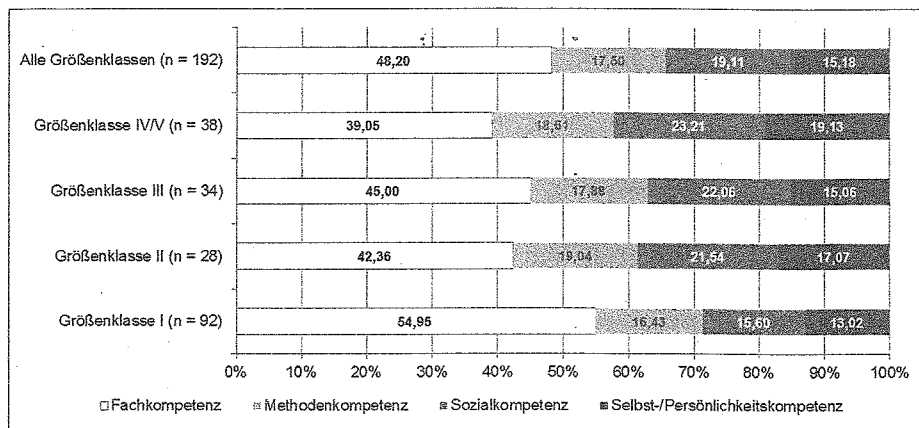


Abb. 6: Prozentuale Verteilung der in der Regel besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen nach Kompetenzfeldern

Während 38,7 Prozent der Befragten Hospitationen in der eigenen Organisation arrangieren, werden Hospitationen in anderen Verwaltungen oder Unternehmen der Privatwirtschaft selten durchgeführt. Als Ansätze zur kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung findet mit 30,9 Prozent vorzugsweise das Konzept des Job Enrichment (vertikale, qualitative Aufgabenerweiterung) Anwendung, deutlich weniger werden Job Enlargement (horizontale, quantitative Aufgabenerweiterung) und Job Rotation (planmäßiger Stellenwechsel) genutzt. Die Begleitung durch einen Mentor und die Förderung durch ein Traineeprogramm bieten 22,2 Prozent bzw. 14,9 Prozent einer Führungsnachwuchskraft als PE-Maßnahme an.

In Bezug auf die von Führungsnachwuchskräften in der Regel besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen (vgl. Abb. 6) steht nach den Angaben der Kommunalverwaltungen (n = 192) mit 48,2 Prozent die Schulung bzw. das Training der Fachkompetenz im Vordergrund, es folgen mit jeweils unter 20 Prozent die Sozial-, Methoden- und Selbst- bzw. Persönlichkeitskompetenz. Besonders deutlich tritt dieses Bild bei den Verwaltungen der Größenklasse I zutage.

### Kritische Reflexion und Interpretation der Ergebnisse

Die mit der Untersuchung gewonnenen Ergebnisse können nicht uneingeschränkt auf die Gesamtheit der Kommunalverwaltungen übertragen werden. Die Befragung der Kommunalverwaltungen wurde zwar als Vollerhebung durchgeführt,

allerdings sind bei einer Rücklaufquote von 20,4 Prozent Stichprobenfehler nicht auszuschließen. Trotz der sich daraus ergebenden Einschränkungen bei der Generalisierbarkeit der Ergebnisse liegen jedoch nunmehr aktuelle Daten vor, die einen fundierten Einblick in die Praxis der Auswahl und Entwicklung von Führungsnachwuchskräften in Kommunalverwaltungen geben. Angesichts des für die kommenden fünf Jahren prognostizierten gleich bleibenden bis steigenden Bedarfs an Führungskräften wird die Personalarbeit dieser Thematik weiterhin besondere Beachtung schenken (müssen).

Das Persönlichkeitsprofil eines Wunschkandidaten für eine untere und mittlere Führungsposition soll sich nach Ansicht der Kommunalverwaltungen durch eine deutlich ausgeprägte Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität auszeichnen. Für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben scheint man demnach Personen für prädestiniert zu erachten, die pflichtbewusst und ordentlich sowie kontrolliert in ihren Bedürfnissen und Gefühlsregungen sind. Die Persönlichkeitsfaktoren Extraversion und Verträglichkeit werden von einer potenziellen Führungskraft in einer moderaten Ausprägung erwartet. Ein Wunschkandidat soll insofern kontaktfreudig und durchsetzungsfähig sein, ohne gerne im Mittelpunkt stehen zu wollen, und einen integrativen (Führungs-) Stil pflegen. Bei dem Faktor Offenheit für (neue) Erfahrungen legen die Ergebnisse den Schluss nahe, dass sich eine Führungskraft zwar mit neuen Ideen beschäftigen und herkömmliches Wissen hinterfragen, wohl aber nicht über tief verankerte Wer-

te und Traditionen der Organisation hinwegsetzen soll.

In Bezug auf die seitens der Kommunalverwaltungen erwarteten beruflichen Werthaltungen zeigt sich, dass potenzielle Führungskräfte selbstbezogene und gemeinschaftsorientierte Wertvorstellungen miteinander zu vereinen haben. Die Wahrnehmung einer Führungsfunktion soll nicht in erster Linie zur Verbesserung der eigenen ökonomischen Situation oder wegen der für den öffentlichen Dienst quasi selbstverständlichen Sicherheit des Arbeitsplatzes angestrebt werden. Vielmehr erwarten Verwaltungen, dass die Übernahme einer Führungsposition auf dem Wunsch beruht, durch eine verantwortungsvolle Tätigkeit die Rahmenbedingungen für das Gemeinwohl kreativ mitgestalten zu wollen. Hierdurch sollten sich Führungskräfte in spe nach Ansicht der Verwaltungen allerdings kein besonderes Ansehen in der Öffentlichkeit versprechen.

Zur Besetzung von vakanten unteren und mittleren Führungspositionen sprechen Kommunalverwaltungen in erster Linie den internen Arbeitsmarkt an. Dadurch kann zwar die Allokation vorhandener Humanressourcen optimiert und eine nachhaltige Mitarbeiterbindung durch die Möglichkeit zur beruflichen Veränderung bzw. zum Aufstieg gewährleistet werden. Diese Personalbeschaffungspolitik sorgt aber auf Dauer zugleich dafür, dass sich die Personen in der jeweiligen Verwaltung aufgrund gleicher Sozialisation recht ähnlich werden und sich ein geschlossenes System etabliert, das neue Impulse von außen ggf. nur unter erschwerten Umständen zulässt.

Die mit Abstand am häufigsten eingesetzten Auswahlverfahren sind das strukturierte Interview und die Analyse der Bewerbungsunterlagen. Sie gelten als wichtigste Informationsquellen und bilden die maßgeblichen Entscheidungsgrundlagen für die Auswahlentscheidung. Durch ein stärkeres Ausschöpfen des zur Verfügung stehenden Verfahrensrepertoires und Einhaltung der in der DIN 33430 definierten Qualitätsstandards ließe sich der Personalauswahlprozess verbessern. Nicht nur zur Optimierung der Auswahlverfahren, sondern gerade auch im Hinblick auf



mögliche Konkurrentenklagen sind Kommunen nach Ansicht der KGSt gut beraten, (zumindest) die wesentlichen Konsequenzen, die sich aus der DIN 33430 ergeben, zu beachten<sup>15</sup>. Der Landtag NRW berät aktuell darüber, ob die DIN 33430 von den Landesministerien und -behörden verpflichtend anzuwenden ist<sup>16</sup>. Die DIN 33430 wird derzeit überarbeitet<sup>17</sup>.

Von dem breiten Spektrum an Methoden zur Identifikation von Führungspotenzialen versprechen sich Kommunalverwaltungen vor allem von den Instrumenten den größten Erkenntnisgewinn, die auf die (Leistungs-)Einschätzungen des Vorgesetzten abstellen. Sowohl die

gen gerecht werden könnte, wird hingegen kaum anhand von realitätsnahen Tätigkeitssimulationen überprüft.

Bei der Entwicklung von Führungsnachwuchskräften gehören die Aufstiegsqualifizierung/-fortbildung, die Qualifizierung zum Verwaltungsfachwirt sowie das berufsbegleitende Studium zu den bevorzugt eingesetzten PE-Maßnahmen. Insoweit setzen die Verwaltungen für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben fundierte theoretische Kenntnisse voraus bzw. sorgen sie dafür, dass ggf. notwendige formale Laufbahnvoraussetzungen erfüllt werden. Daneben finden vornehmlich PE-Maßnahmen zur Aufgabener-

**»Durch ein stärkeres Ausschöpfen des zur Verfügung stehenden Verfahrensrepertoires und Einhaltung der in der DIN 33430 definierten Qualitätsstandards ließe sich der Personalauswahlprozess verbessern.«**

dienstliche Beurteilung als auch das Mitarbeitergespräch und der Vorschlag durch den Vorgesetzten bleiben jedoch trotz Bemühen um größtmögliche Objektivität nicht frei von Urteilsverzerrungen. Angesichts der vielfältigen Fehlerquellen seitens des Vorgesetzten (z. B. Sympathie/Antipathie; Wegloben Leistungsschwacher/Unterbewertung Leistungsstarker, um sie im eigenen Bereich zu halten) und des Mitarbeiters (z. B. Versuch, kurz vor der Beurteilung gute Leistungen zu zeigen; Anpassung an Rollenerwartungen des Vorgesetzten) lässt sich eine Beeinträchtigung der Aussagekraft dieser Verfahren nicht ausschließen<sup>18</sup>. Darüber hinaus knüpfen sie für die Feststellung von Führungspotenzial wie die daneben vornehmlich herangezogenen Kriterien Vorbildung (Ausbildung bzw. Studium) und Berufserfahrung ausschließlich an bisher gezeigtes Verhalten und erzielte Ergebnisse in einem anderen (beruflichen) Kontext an. Inwiefern ein Mitarbeiter den an eine Führungskraft zu stellenden Anforderun-

weiterung (Stellvertretung, Projektarbeit, Sonderaufgaben) Anwendung. Sie eröffnen die Möglichkeit, die Fähigkeiten und Potenziale der Führungsnachwuchskraft sowohl zu überprüfen als auch zu fördern. Die in der Regel besuchten Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen dienen vorrangig der Schulung bzw. dem Training der Fachkompetenz. Die Entwicklung der Methoden-, Sozial- und Selbst- bzw. Persönlichkeitskompetenz spielt dagegen eine geringere Rolle. Selbst wenn (traditionell) erwartet wird, dass der untere und mittlere Vorgesetzte zugleich immer noch der „beste Sachbearbeiter“ sein soll, bedarf es für eine adäquate Wahrnehmung von Führungsaufgaben einer verstärkten Schulung in nicht-fachbezogenen Themenfeldern.

**Literaturverzeichnis**

Asendorpf, J. B./Neyer, F. J. (2012). *Psychologie der Persönlichkeit*. 5. Auflage. Heidelberg: Springer.

Gourmelon, A. (2010): Führungspotenzial bei Mitarbeitern erkennen. *Der Öffentliche Dienst* 11/2010, 261-265.

Gourmelon, A. (2014a): DIN 33430 vor dem Durchbruch? <http://www.rehmnz.de/personalmanagement-blog/eignungsdiagnostische-norm-din-33430-vor-dem-durchbruch/> (Abruf am 03.02.2015).

Gourmelon, A. (2014b): Neue Standards sollen die Personalauswahl verbessern. *Innovative Verwaltung*, 11/2014, 28-30.

Hell, B./Schuler, H./Boramir, I./Schaar, H. (2006): Verwendung und Einschätzung von Verfahren der internen Personalauswahl und Personalentwicklung im 10 Jahres-Vergleich. *Zeitschrift für Personalforschung*, 20 (1), 58-78.

KGSt (1999): *Personalführung – Teil 2: Potentialermittlung*. Bericht Nr. 4/1999. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement.

KGSt (2003): *Professionelle Personalauswahl*. Bericht Nr. 10/2003. Köln: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement.

Nerdinger, F. W./Blickle, G./Schaper, N. (2011): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. 2. Auflage. Heidelberg: Springer.

Piccolo, R. F./Judge, T. A. (2013). Die positiven und negativen Eigenschaften bei Führungspersonen. In: W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 427-443), 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Rosenstiel, L. von (2013): *Werthaltungen*. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (S. 332-339), 4. Auflage. Göttingen: Hogrefe.

Rosenstiel, L. von/Molt, W./Rüttinger, B. (2005): *Organisationspsychologie*. 9. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Schallberger, U./Venetz, M. (1999): *Kurzversionen des MRS-Inventars von Ostendorf (1990) zur Erfassung der fünf „großen“ Persönlichkeitsfaktoren*. Zürich: Psychologisches Institut, Abteilung Angewandte Psychologie. Zugriff am 21.09.2014 unter <http://www.psychologie.uzh.ch/institut/angehoerige/emertiti/schallberger/schallberger-pub/BaAAPMRS30.pdf>.

Schuler, H./Hell, B./Trapmann, S./Schaar, H./Boramir, I. (2007): Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (2007) 2, 60-70.

Seifert, K. H./Bergmann, C. (1983): *Deutschsprachige Adaption des Work Values Inventory von Super*. Ergebnisse bei Gymnasiasten und Berufstätigen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27 (N.F.1) 4, 160-172.

Statistisches Bundesamt (2014): *Finanzen und Steuern*. Personal des öffentlichen Dienstes 2013. Wiesbaden. Zugriff am 21.09.2014 unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst140600137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst140600137004.pdf?__blob=publicationFile).

Weibler, J. (2012): *Personalführung*. 2. Auflage. München: Vahlen.

15 KGSt (2003).  
 16 Gourmelon (2014a).  
 17 Gourmelon (2014b).  
 18 Gourmelon (2010); KGSt (1999).