

**Lehrplan  
für den Qualifizierungsaufstieg  
in die Laufbahngruppe 2  
des allgemeinen Verwaltungsdienstes  
in den Gemeinden und Gemeindeverbänden  
des Landes NRW**

## Lehrplan (Einführungs- und Aufstiegslehrgang)

Unterrichtsfach		Seite	gesamt
<b>Verwaltung und Recht</b>			
Staats- und Europarecht		2-3	56
Bürgerliches Recht		4-5	54
Kommunalrecht		6-7	48
Allgemeines Verwaltungsrecht		8-9	74
Recht der Gefahrenabwehr		10-11	50
Sozialrecht		12	50
<b>Gesamt</b>			<b>332</b>
<b>Personalwirtschaft</b>			
Beamtenrecht		13	32
Arbeits- und Tarifrecht		14-15	32
<b>Gesamt</b>			<b>64</b>
<b>Öffentliche Finanzen</b>			
Öffentliche Betriebswirtschaftslehre		16-17	30
Kommunales Finanzmanagement		18-19	68
Kosten- und Leistungsrechnung		20-21	40
Buchführung		22	36
Controlling		23	24
<b>Gesamt</b>			<b>198</b>
<b>Verwaltungsorganisation</b>			
Verwaltungsmanagement		24-25	46
Digitalisierung und E-Government		26	10
<b>Gesamt</b>			<b>56</b>
<b>Methodenlehre</b>			
Juristische Methodik		27	22
Methoden- und Sozialkompetenzen einschl. Diversity		28	72
<b>Gesamt</b>			<b>94</b>
<b>Klausuren</b>			<b>6</b>
<b>Gesamtstundenzahl</b>			<b>750</b>

Zur Vertiefung der Unterrichtsinhalte und Vorbereitung auf die Prüfung sind im Rahmen der Lehrgänge flankierend u.a. Übungsklausuren, Protokolle, Referate oder häusliche Ausarbeitungen zu fertigen. Ferner findet in den Unterrichtsfächern eine Vorbereitung auf die praktische Prüfung durch Übungen statt.

Die markierten Fächer sind Prüfungsfächer für die schriftliche und praktische Prüfung. In drei Prüfungsfächern werden zum Abschluss des Einführungslehrgangs jeweils zweistündige Klausuren geschrieben.

# STAATS- UND EUROPARECHT

Stunden: 56

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- Verfassungsgrundsätze aufzeigen, ihre Ziele, Systematik und komplexen Zusammenhänge verdeutlichen sowie Probleme herausarbeiten und dabei Lösungen entwickeln,
- Auswirkungen des Verfassungsrechts auf Handlungsfelder der öffentlichen Verwaltung darlegen,
- die Bedeutung von Grundrechten erklären und ihren Inhalt praxisbezogen anwenden,
- Aufgaben auf der Grundlage nachstehender Lerninhalte selbstständig bearbeiten.
- grundgesetzliche Inhalte im Zusammenhang mit einer europäischen Integration aufzeigen und dabei auch Probleme verdeutlichen,
- Ziele und Rechtsgrundlagen der Europäischen Union nennen,
- Zusammensetzung und Aufgaben der Organe der Europäischen Union erläutern,
- Auswirkungen des Unionsrechts auf das nationale Recht unter besonderer Berücksichtigung der kommunalen Verwaltung darlegen.

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Inhalt, Funktion und Änderbarkeit einer Verfassung</b>	<b>2</b>
<b>2. Das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland</b>	<b>8</b>
2.1. Ausgewählte Probleme zu den verfassungsrechtlichen Grundsätzen	
2.1.1. Demokratie, z. B. Repräsentation, Chancengleichheit politischer Parteien, Möglichkeiten direkter Bürgerbeteiligung auf Landesebene	
2.1.2. Rechtsstaat, z. B. Vertrauensschutz, Verhältnismäßigkeit	
2.1.3. Sozialstaat, z. B. soziale Sicherheit, soziale Gerechtigkeit	
2.1.4. Bundesstaat, z. B. Homogenitätsprinzip, Gemeinschaftsaufgaben, Bundestreue	
und zu den Staatsfunktionen	
2.1.5. Gesetzgebung, z. B. ungeschriebene Zuständigkeiten, Prüfungsrecht des Bundespräsidenten	
2.1.6. Regierung und Verwaltung, z. B. Unvereinbarkeit von Amt und Mandat, Richtlinienkompetenz und Ressortprinzip	
2.1.7. Rechtsprechung, z. B. richterliche Unabhängigkeit, Gesetzgebung und Verfassungsgerichtsbarkeit	
2.2. Grundrechte	<b>22</b>
2.2.1. Arten der Grundrechte	
2.2.2. Grundrechtsträger	
2.2.3. Grundrechtsadressaten	
2.2.4. Grundrechtsschranken und Schranken-Schranken	
2.2.5. Einzelne Grundrechte, insbesondere Art. 1, 2, 3, 4, 5, 8 und 12 GG	
2.2.6. Prüfung möglicher Grundrechtsverletzungen	
<b>3. Die grundgesetzliche Öffnungsklausel zugunsten einer Europäischen Integration</b>	<b>2</b>

<b>4. Die Europäische Union</b>	16
4.1. Die Zuständigkeitsverteilung zwischen den Organen	
4.2. Die Wahlen zum europäischen Parlament, z. B. geschichtliche Entwicklung, Europäische Parteien	
4.3. Ziele und Aufgaben	
4.4. Primäres und sekundäres Unionsrecht	
4.5. Beitrittskandidaten, insbesondere Voraussetzungen für den Beitritt	
<b>5. Europarat</b>	2
<b>6. Föderalismus und europäische Entwicklung, insbesondere Europa der Regionen, Bundesstaatlichkeit und kommunale Selbstverwaltung</b>	4

# BÜRGERLICHES RECHT

Stunden: 54

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- schuldrechtliche und sachenrechtliche Regelungen erklären und ihre Zusammenhänge erläutern,
- die wesentlichen Regelungen des Unterhalts- und Güterrechts darstellen,
- die Erbfolge und die Abwicklung des Erbfalls darstellen,
- praxisbezogene Fälle zu den nachstehenden Lerninhalten lösen.

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Schuldverhältnisse</b>	10
1.1. Zustandekommen von Verträgen	
1.2. Bedeutung von AGB und Vergaberecht	
1.3. Formvorschriften	
1.4. Nichtig und anfechtbare Rechtsgeschäfte	
<b>2. Stellvertretung in der kommunalen Praxis</b>	2
<b>3. Vertragsarten</b>	2
3.1. Wesentliche gesetzliche Vertragstypen	
3.2. Atypische Vertragsarten	
<b>4. Leistungsstörungen</b>	10
4.1. Arten der Pflichtverletzungen, z. B. Schlecht- und Nichtleistung sowie daraus erwachsende Ansprüche	
4.2. Gewährleistung beim Kauf, insbesondere Verbrauchsgüterkauf, Haftungsausschlüsse, Gefahrübergang	
<b>5. Erlöschen des Schuldverhältnisses</b>	1
<b>6. Mehrheit von Gläubigern und Schuldern</b>	1
<b>7. Gläubigerwechsel</b>	1
7.1. Abtretung	
7.2. Gesetzlicher Forderungsübergang (z.B. § 6 EFZG; § 99 LBG; § 91 BHSG; § 116 SGB X; § 7 UVG)	
<b>8. Gesetzliche Schuldverhältnisse</b>	8
8.1. Unerlaubte Handlung; Amtshaftung	
8.2. Ungerechtfertigte Bereicherung	
<b>9. Erwerb und Verlust von Besitz und Eigentum</b>	6
<b>10. Rechtsformen der Kreditsicherung</b>	2
10.1. Grundpfandrechte	
10.2. Eigentumsvorbehalt	

- 10.3. Sicherungseigentum
- 10.4. Forderungsabtretung

**11. Familienrecht im Überblick** 5

- 11.1. Eheliche Lebensgemeinschaft
- 11.2. Eheliches Güterrecht
- 11.3. Kindschaftsverhältnis
- 11.4. Unterhaltspflicht

**12. Erbrecht im Überblick** 4

- 12.1. Gesetzliches Erbrecht
- 12.2. Gewillkürte Erbfolge
  - 6.1.1. Testament, Vermächtnis
  - 6.1.2. Pflichtteilsrecht
- 12.3. Abwicklung des Erbfalls
  - 6.1.3. Anfall der Erbschaft
  - 6.1.4. Ausschlagung der Erbschaft
  - 6.1.5. Haftung für Nachlassverbindlichkeiten

**13. Grundzüge des Zivilprozesses** 2

# KOMMUNALRECHT

Stunden: 48

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- die Funktion der kommunalen Selbstverwaltung im Staatsaufbau der Bundesrepublik Deutschland erklären und die privatrechtlichen sowie öffentlich-rechtlichen Befugnisse darstellen,
- das Satzungsrecht der Gemeinde als abgeleitetes Legislativrecht auf Einzelfälle anwenden,
- die Aufgaben der Gemeinde erklären,
- den Aufbau kommunaler Verwaltungsträger, die innere Struktur, die Arbeitsweise und das Zustandekommen ihrer Entscheidungen erklären,
- den Einfluss staatlicher Behörden auf die Gemeinden beschreiben und bewerten,
- die für die Gemeindeverbände geltenden Vorschriften in Form einer vergleichenden Darstellung mit der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen erkennen und anwenden.

**Inhalte:** **Stunden:**

---

**1. Selbstverwaltungsrecht** 5

- 1.1. Gemeindliche Hoheiten
- 1.2. Schutz der Selbstverwaltungsgarantie
  - 1.2.1. Institutionelle Rechtssubjektsgarantie
  - 1.2.2. Objektive Rechtsinstitutsgarantie
  - 1.2.3. Subjektive Rechtsstellungsgarantie
  - 1.2.4. Eingriffe in den Rand- und Kernbereich des Selbstverwaltungsrechts
- 1.3. Selbstverwaltung in der europäischen Entwicklung

**2. Satzungsrecht** 8

- 2.1. Begriff, Arten und Regelungsgegenstände
- 2.2. Zeitlicher, örtlicher und inhaltlicher Geltungsbereich
- 2.3. Formelle und materielle Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen, Reichweite der Generalklausel des § 7 GO; dynamische Verweisung
- 2.4. Möglichkeiten gerichtlicher Kontrolle

**3. Auswirkungen der unterschiedlichen Aufgabentypen** 2

**4. Ausgewählte Probleme zur Mitgliedschaft in Gebietskörperschaften** 7

- 4.1. Ausgewählte Probleme zum
  - 4.1.1. Einwohnerantrag
  - 4.1.2. Bürgerbegehren, -entscheid
- 4.2. Öffentliche Einrichtungen
  - 4.2.1. Begriff
  - 4.2.2. Errichtung
  - 4.2.3. Benutzung

**5. Verwaltung der Gemeinden** 18

- 5.1. Die Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen im System der Gemeindeverfassungstypen

- 5.2. Zustandekommen der Organe und Organteile (vergleichende Betrachtung bezüglich Wahlen, Abwahlen, Nachbesetzungen, Bestellungen, Abberufungen)
  - 5.3. Rechtsstellung der Organwalter
  - 5.4. Probleme und Entwicklung im Kompetenzverteilungssystem .
    - 5.4.1. Entscheidungen
    - 5.4.2. Vertretung nach außen
    - 5.4.3. Interne Kontrollen
  - 5.5. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Sitzungen (vergleichende Betrachtung)
- 6. Staatsaufsicht** 6
- 6.1. Grundsätze aufsichtsbehördlichen Eingreifens
  - 6.2. Rechtsschutz
- 7. Kommunale Gemeinschaftsarbeit und Kommunale Spitzenverbände** 2

# ALLGEMEINES VERWALTUNGSRECHT

Stunden: 74

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- die rechtlichen Grundlagen für Träger, Aufbau und Organisation der öffentlichen Verwaltung darlegen,
- die Regeln des Allgemeinen Verwaltungsrechts auf praktische Fälle anwenden, um zu fehlerfreien Entscheidungen zu kommen,
- die formelle und materielle Rechtmäßigkeit von Verwaltungsakten und in diesem Zusammenhang die Zulässigkeit und Begründetheit von Rechtsbehelfen prüfen,
- im Rahmen des Verwaltungsrechtsschutzes die förmlichen und formlosen Rechtsbehelfe beschreiben und das Verwaltungsstreitverfahren in seinen Einzelheiten darstellen.

**Inhalte:**

**Stunden:**

## **1. Träger, Aufbau und Organisation der öffentlichen Verwaltung** 6

- 1.1. Grundformen der Verwaltungsorganisation
  - 1.1.1. Unmittelbare und mittelbare Staatsverwaltung
  - 1.1.2. Selbstverwaltung und Auftragsverwaltung
- 1.2. Träger der öffentlichen Verwaltung
  - 1.2.1. Körperschaften
  - 1.2.2. Anstalten
  - 1.2.3. Stiftungen
  - 1.2.4. Beliehene
- 1.3. Privatwirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Verwaltung
- 1.4. Interne Verwaltungsorganisation
  - 1.4.1. Organe
  - 1.4.2. Behörden
  - 1.4.3. Ämter
  - 1.4.4. Organleihe
- 1.5. Organisationsgewalt
- 1.6. Aufsicht

## **2. Verwaltungshandeln** 52

- 2.1. Überblick über das Verwaltungshandeln
- 2.2. Ausgewählte Probleme zum Begriff und zur gesetzlichen Grundlage des Verwaltungsaktes
- 2.3. Nebenbestimmungen zum Verwaltungsakt
  - 2.3.1. Arten
  - 2.3.2. Zulässigkeit
  - 2.3.3. Besonderheiten der modifizierenden Auflage
- 2.4. Formelle Rechtmäßigkeit des Verwaltungsaktes
  - 2.4.1. Zuständigkeiten
  - 2.4.2. Form
  - 2.4.3. Verfahren
    - 2.4.3.1. Begriff des Verwaltungsverfahrens
    - 2.4.3.2. Allgemeines Verwaltungsverfahren
    - 2.4.3.3. Überblick über das besondere Verwaltungsverfahren
    - 2.4.3.4. Bekanntgabe von Verwaltungsakten, insbesondere Zustellungsprobleme

- 2.5. Materielle Rechtmäßigkeit von Verwaltungsakten
  - 2.5.1. Rechtsgrundlage
    - 2.5.1.1. Tatbestand
      - 2.5.1.1.1. Bestimmte Rechtsbegriffe
      - 2.5.1.1.2. Unbestimmte Rechtsbegriffe
    - 2.5.1.2. Rechtsfolge
      - 2.5.1.2.1. Gebundene Vorschriften
      - 2.5.1.2.2. Ermessensvorschriften
      - 2.5.1.2.3. Sollvorschriften
    - 2.5.1.3. Ermessensausübung
      - 2.5.1.3.1. Arten der Ermessensvorschriften
      - 2.5.1.3.2. Arten des Ermessens
      - 2.5.1.3.3. Fehlerfreie Ermessensausübung
      - 2.5.1.3.4. Ermessensreduzierung auf Null
  - 2.5.2. Inhaltliche Bestimmtheit
- 2.6. Folgen fehlerhafter Verwaltungsakte
  - 2.6.1. Korrigierbarkeit offensichtlicher Unrichtigkeiten
  - 2.6.2. Nichtigkeit
  - 2.6.3. Anfechtbarkeit
  - 2.6.4. Unbeachtlichkeit und Heilungsmöglichkeiten von Fehlern
- 2.7. Wirksamkeit und Bestandskraft von Verwaltungsakten
- 2.8. Wiederaufgreifen des Verfahrens, wiederholende Verfügung und Zweitbescheid
- 2.9. Rücknahme und Widerruf von Verwaltungsakten
- 2.10. Überblick über die Möglichkeiten der zwangsweisen Durchsetzung von Verwaltungsakten  
(Das Thema „Verwaltungszwang“ wird detailliert im Fach RECHT DER GEFAHRENABWEHR behandelt.)
- 2.11. Zusicherung
- 2.12. Öffentlich-rechtlicher Vertrag
- 2.13. Europarechtliche Einflüsse

### **3. Verwaltungsrechtsschutz**

16

- 3.1. Formlose (unechte) und förmliche (echte) Rechtsbehelfe
  - 3.1.1. Formlose Rechtsbehelfe
  - 3.1.2. Förmliche Rechtsbehelfe
- 3.2. Vorverfahren (Widerspruchsverfahren)
- 3.3. Vorläufiger Rechtsschutz
  - 3.3.1. Sofortige Vollziehung
  - 3.3.2. Einstweilige Anordnung
- 3.4. Gerichtliches Verfahren
  - 3.4.1. Organisation und Zuständigkeit der Verwaltungsgerichte
  - 3.4.2. Klagearten, einschließlich Normenkontrollverfahren
  - 3.4.3. Verfahrensablauf
- 3.5. Berufung und Revision

## RECHT DER GEFAHRENABWEHR

Stunden: 50

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- die im Interesse eines geordneten Gemeinschaftslebens notwendigen Aufgaben der Gefahrenabwehr sowie die Grenzen und Folgen ordnungsbehördlichen Handelns beschreiben,
- Eingriffsbefugnisse der Ordnungsbehörde aus dem OBG und Spezialgesetzen herleiten,
- Auswahlmessen hinsichtlich des Adressaten in schwierigen Fällen ausüben,
- eine Ordnungsverfügung gutachterlich vorbereiten,
- den Gang der Vollstreckung erklären und notwendige Nebenentscheidungen begründen

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Aufbau, Zuständigkeiten und Aufsicht der Ordnungsbehörden</b> (einschließlich Entwicklungen im Aufgabenfeld der Ordnungsverwaltungen)	2
<b>2. Gesetzliche Ermächtigung zur Gefahrenabwehr</b>	4
2.1. Spezialgesetze mit eigener Ermächtigungsgrundlage einschließlich europarechtlicher Normen	
2.2. Spezialgesetzliche Ermächtigungen im Verhältnis zu Befugnissen nach dem OBG	
2.3. Generalklausel § 14 Abs. 1 OBG	
<b>3. Formelle Voraussetzungen zur Gefahrenabwehr</b>	4
3.1. Zuständigkeiten der Ordnungsbehörden	
3.2. Ordnungsrechtliches Verfahren	
3.3. Form der Ordnungsverfügung	
3.3.1. Schriftform, Ausnahmen nach § 20 I S. 2 OBG	
3.3.2. Begründung nach § 39 I VwVfG	
3.3.3. Grundzüge des Aufbaus von Ordnungsverfügungen, Tenorierungen, Haupt- und Nebenentscheidungen	
<b>4. Materielle Voraussetzungen der Ordnungsverfügung</b>	30
4.1. Tatbestandsmerkmale der Generalermächtigung	
4.1.1. Schutzgüter der öffentlichen Sicherheit	
4.1.2. Problematik des Begriffs der öffentlichen Ordnung, Gefahr und Störung	
4.1.3. Einzelfall	
4.2. Adressat der Ordnungsverfügung	
4.2.1. Verhaltensverantwortliche Personen durch positives Tun oder Unterlassung	
4.2.1.1. Theorie der unmittelbaren und der rechtswidrigen Verursachung	
4.2.1.2. Zurechnung des Verhaltens anderer Personen	
4.2.2. Zustandsverantwortliche Personen	
4.2.3. Zweckveranlasser etc.	
4.2.4. Inanspruchnahme nichtverantwortlicher Personen	
4.3. Rechtsfolgeanordnung des § 14 Abs. 1 OBG	
4.3.1. Bedeutung des Opportunitätsprinzips, Abgrenzung zum Legalitätsprinzip	
4.3.2. Reduzierung des Ermessensspielraums bis zum Anspruch auf ordnungsbehördliches Einschreiten	
4.3.3. Verhältnismäßigkeit der Ordnungsverfügungen	

<b>5. Grundzüge des Vollstreckungsrechts</b>	<b>8</b>
5.1. Arten der Zwangsmittel	
5.2. Ablauf des gestreckten Verfahrens sowie des Sofortvollzugs	
5.3. Bedeutung der Anordnung der sofortigen Vollziehung im Vollstreckungsrecht	
<b>6. Ordnungsbehördliche Verordnung</b>	<b>2</b>

# SOZIALRECHT

Stunden: 50

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- das System der sozialen Sicherung in der Bundesrepublik Deutschland darstellen sowie aktuelle Entwicklungen in sozialpolitischer und sozialrechtlicher Hinsicht aufzeigen.
- die unterschiedlichen Anspruchsvoraussetzungen der einzelnen Leistungsarten (Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung, Grundsicherung für Arbeitsuchende und Hilfe zum Lebensunterhalt) erläutern und auf praktische Fallgestaltungen anwenden
- komplexe Fälle aus den Bereichen der Grundsicherung für Arbeitsuchende, der Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung sowie der Hilfe zum Lebensunterhalt lösen

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Grundlagen</b>	<b>8</b>
1.1. das System sozialer Sicherheit nach dem SGB	
1.2. Bedeutung des SGB I und SGB X für Sozialhilfe und Grundsicherung	
1.3. Grundsätze der Leistungserbringung	
1.4. Leistungsspektrum SGB II und SGB XII	
<b>2. Abgrenzung der berechtigten Personen bei Leistungen zum Lebensunterhalt nach dem SGB II und dem SGB XII</b>	<b>10</b>
2.1. Leistungsberechtigte Erwerbsfähige (§ 7 Abs. 1 SGB II)	
2.2. Leistungsberechtigte Angehörige (§ 7 Abs. 2 i.V.m. § 28 SGB II)	
2.3. Grundsicherungsberechtigte nach dem 4. Kapitel SGB XII	
2.4. (verbleibender) Personenkreis für Hilfe zum Lebensunterhalt nach dem 3. Kapitel SGB XII	
<b>3. Leistungen zum Lebensunterhalt nach dem SGB II</b>	<b>8</b>
3.1. für erwerbsfähige Hilfsbedürftige	
3.2. für Angehörige	
<b>4. Einsatz von Kräften und Mitteln im SGB II – Teil 1</b>	<b>8</b>
4.1. Einsatzpflichtige, Unterhaltsvermutung	
4.2. Einkommensermittlung	
<b>5. Einsatz von Kräften und Mitteln im SGB II – Teil 2</b>	<b>8</b>
5.1. Vermögenseinsatz	
5.2. Einsatz der Arbeitskraft	
5.3. Sanktionen (Überblick)	
<b>6. Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem 4. Kapitel SGB XII; Unterschiede zum SGB II</b>	<b>8</b>

# BEAMTENRECHT

Stunden: 32

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- die wesentlichen Vorschriften, die das Beamtenverhältnis regeln, anwenden,
- die Laufbahnprinzipien erklären,
- die Pflichten und Rechte des Beamtenverhältnisses sowie die Grundzüge des Disziplinarrechts beschreiben,
- die Grundstrukturen der Besoldung anhand vergleichender Betrachtung mit der Vergütung nach TVÖD unter Einbeziehung von Leistungsgesichtspunkten aufzeigen.

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Abgrenzung zum Arbeitsvertrag</b>	2
<b>2. Beamtenverhältnis</b>	20
2.1. Arten	
2.2. Begründung	
2.3. Ernennungen, Ernennungsfehler	
2.4. Umsetzung, Versetzung, Abordnung, Zuweisung	
2.5. Beendigung	
<b>3. Rechte und Pflichten</b>	4
3.1. Rechte der Beamten	
3.2. Pflichten der Beamte	
<b>4. Laufbahnrecht</b>	6

# ARBEITS- UND TARIFRECHT

Stunden: 32

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- die Quellen des Arbeitsrechts unter Einbeziehung europarechtlicher Vorschriften benennen,
- die Mängel beim Abschluss von Arbeitsverträgen erkennen und bewerten,
- die Leistungsstörungen im Arbeitsverhältnis und deren Folgen aufzeigen,
- die Bedeutung von Tarifverträgen sowohl für die Tarifvertragsparteien als auch für das Arbeitsverhältnis erklären,
- die Bedeutung des Arbeitnehmerschutzes und dessen Verankerung in den Gesetzen aufzeigen,
- die Formen der Beteiligung des Personalrats erkennen und unterscheiden.

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Rechtsquellen</b>	2
1.1. Gleichstellung von Frau und Mann	
1.2. Einflüsse des Europarechts	
<b>2. Mängel beim Abschluss von Arbeitsverträgen</b>	4
2.1. Anfechtbarkeit	
2.2. Faktisches Arbeitsverhältnis	
<b>3. Leistungsstörungen im Arbeitsverhältnis nach TVöD</b>	6
3.1. Unmöglichkeit	
3.2. Schlechterfüllung	
3.3. Verletzung von Nebenpflichten	
<b>4. Grundzüge des befristeten Arbeitsverhältnisses</b>	2
4.1. Teilzeit- und Befristungsgesetz	
4.2. Befristungen nach § 30 TVöD	
<b>5. Tarifvertragsrecht</b>	10
5.1. Grundlagen	
5.1.1. Koalitionsfreiheit	
5.1.2. Tarifgebundenheit	
5.1.3. Obligatorischer/Normativer Teil des Tarifvertrages	
5.2. Tarifvertragliche Besonderheiten im öffentlichen Dienst	
5.2.1. Form des Arbeitsvertrages, § 2 TVöD	
5.2.2. Besondere Pflichten der Arbeitnehmer	
5.2.3. Arbeitszeit, Beschäftigungszeit	
5.2.4. Eingruppierung	
5.2.5. Führung auf Probe/Führung auf Zeit	
5.2.6. Beendigungstatbestände	
<b>6. Arbeitnehmerschutz</b>	4
6.1. Kündigungsschutz	
6.2. Jugendarbeitsschutz	

6.3. Mutterschutz

6.4. Schwerbehindertenschutz (SGB IX)

**7. Grundzüge des Personalvertretungsrechts**

4

7.1. Grundsatz der vertrauensvollen Zusammenarbeit

7.2. Beteiligungsformen, Beteiligungsverfahren

# BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Stunden: 30

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- die Notwendigkeit betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns an Beispielen für die Kommunalverwaltung aufzeigen
- betriebliche Entscheidungen strukturieren, die Entscheidungsgrundlagen formulieren und ausgewählte Entscheidungsregeln anwenden
- die leistungs- und finanzwirtschaftlichen betrieblichen Funktionsbereiche vertiefend darstellen und die Übertragbarkeit ihrer Gestaltungselemente auf den öffentlichen Bereich beurteilen
- die Forderungen einer bürger- bzw. kundenorientierten Verwaltung aus Marketingsicht analysieren
- alternative Formen der Übertragung öffentlicher Aufgaben auf Private in ihren Konsequenzen beurteilen.

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Die Bedeutung der Betriebswirtschaftslehre für die öffentliche Verwaltung</b>	<b>4</b>
1.1. Einordnung und Aufgaben der (öffentlichen) BWL	
1.2. Kurzwiederholung betriebswirtschaftlicher Grundlagenbegriffe	
1.3. Unterschiede zwischen Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung	
<b>2. Die Beschaffung und Lagerhaltung (Werkstoffe)</b>	<b>6</b>
2.1. Grundlagenüberblick	
2.2. Eigenfertigung oder Fremdbezug	
2.3. ABC-Analyse	
2.4. Optimale Bestellmenge (Vertiefung)	
2.5. Beschaffung durch Ausschreibung	
<b>3. Die Leistungserstellung</b>	<b>2</b>
3.1. Besonderheiten öffentlicher Güter	
3.2. Produkte als Kernelemente outputorientierten Verwaltungshandelns	
3.3. Elementarfaktor Betriebsmittel	
3.4. Elementarfaktor Arbeit (Hinweis)	
<b>4. Marketing</b>	<b>10</b>
4.1. Begriff und Bedeutung für den öffentlichen Bereich	
4.2. Elemente des Marketing-Managementprozesses	
4.3. Analyse der Ausgangssituation/„Marktforschung“	
4.4. Marketing-Ziele	
4.5. Marketing-Strategien	
4.6. Marketing-Instrumente und Marketing-Mix	
4.6.1. Produktpolitik	
4.6.2. Preis-/Entgeltpolitik	
4.6.3. Kommunikationspolitik	
4.6.4. Distributionspolitik	

- 5. Finanzierung** 6
- 5.1. Finanzierungsarten und -formen
    - 5.1.1. Außenfinanzierung
      - 5.1.1.1. Beteiligungsfinanzierung
      - 5.1.1.2. Kreditfinanzierung
    - 5.1.2. Innenfinanzierung
      - 5.1.2.1. Selbstfinanzierung
      - 5.1.2.2. Finanzierung aus Ausschreibungen
      - 5.1.2.3. Finanzierung aus Rückstellungen
      - 5.1.2.4. Finanzierung durch Vermögensumschichtung
    - 5.1.3. Leasing
  - 5.2. Finanzierungskriterien  
(z.B. risikoentsprechende Finanzierung, wirtschaftliche Unabhängigkeit)
- 6. Übertragung öffentlicher Aufgaben an Private** 2

# KOMMUNALES FINANZMANAGEMENT

Stunden: 68

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen...

- kennen die rechtlichen Grundlagen und Wertbegriffe der kommunalen Haushaltswirtschaft nach NKF-NRW, der Haushaltsplanung, der Bewirtschaftung, des Jahresabschlusses, der Jahresabschlussprüfung und der Finanzbuchhaltung
- können diese auf allgemeine Fälle anwenden
- können die kommunale Haushaltswirtschaft zur privatwirtschaftlichen abgrenzen
- kennen Grundzüge der kommunalen Abgaben

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Einführung in das kommunale Finanzmanagement</b>	<b>4</b>
1.1. Ziele und Rechtsgrundlagen des Kommunalen Finanzmanagements	
1.2. Gliederung des Rechnungswesens	
1.2.1. Doppelte Buchführung und Jahresabschluss	
1.2.2. Kosten- und Leistungsrechnung	
1.2.3. Investition und Finanzierung	
1.2.4. Planung (Haushaltssatzung und Haushaltsplan) und Statistik	
1.2.5. Controlling	
1.3. Organisationselemente	
1.3.1. Geschäftsbuchhaltung / Zahlungsabwicklung	
1.3.2. Kämmerei, KLR, Controlling	
1.3.3. Rechnungsprüfung, Wirtschaftsprüfung, Interne Revision	
1.4. Produktrahmen und Kontenrahmen	
<b>2. Wertbegriffe des kommunalen Finanzmanagements</b>	<b>4</b>
2.1. Definition und Abgrenzung von Auszahlungen - Ausgaben - Aufwendungen	
2.2. Definition und Abgrenzung von Einzahlungen - Einnahmen - Erträgen	
2.3. Das Zusammenwirken der Wertgrößen im Drei-Komponenten-System	
<b>3. Allgemeine Haushaltsgrundsätze und Haushaltskreislauf</b>	<b>2</b>
3.1. Allgemeine Haushaltsgrundsätze	
3.2. Der Haushaltskreislauf im Überblick	
<b>4. Haushaltsplan und Haushaltssatzung</b>	<b>16</b>
4.1. Haushaltssatzung	
4.2. Ordnungssystem des Haushaltsplans	
4.2.1. Gesamtergebnis- und Gesamtfinanzplan	
4.2.2. Produktorientierte Teilpläne	
4.3. Veranschlagungen im Haushaltsplan (einschl. Verpflichtungsermächtigungen)	
<b>5. Haushaltsausgleich</b>	<b>4</b>
<b>6. Bewirtschaftungsformen und -regeln</b>	<b>8</b>
6.1. Gesamtdeckungsprinzip und Deckungsvermerke	
6.2. Budgetierung	
6.3.	

<b>7. Haushaltsausführung</b>	12
7.1. Realisierung der Erträge und Einzahlungen	
7.2. Auftragsvergabe u. Realisierung der Aufwands- und Auszahlungsermächtigungen	
7.3. Flexible Haushaltsführung (über- und außerplanmäßige Auszahlungen/Aufwendungen)	
7.4. Nachtragshaushaltsplan	
<b>8. Jahresabschluss im NKF</b>	2
8.1. Bestandteile und Prozessstufen des Jahresabschlusses	
8.2. Ausblick auf Gesamtabschluss	
<b>9. Abgabenrecht</b>	16
9.1. Einordnung der Gemeindefinanzen in die Staatsverfassung	
9.2. Verfahren zur Erhebung von Abgaben (Grundzüge)	
9.3. Spezielle Entgelte der Gemeinden	
9.4. Kommunale Steuern	
9.5. Kommunaler Finanzausgleich	
9.6. Anteil der Gemeinden an der Einkommenssteuer und der Umsatzsteuer - Gewerbesteuerumlage	

# KOSTEN- UND LEISTUNGSRECHNUNG

Stunden: 40

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- die Notwendigkeit und die Aufgaben der Kosten- und Leistungsrechnung für die Kommunalverwaltung erläutern und Bezüge zur kommunalen Haushaltswirtschaft herstellen
- die Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung in differenzierter Form erklären und Hinweise zur Ermittlung geben
- die konzeptionellen Grundlagen einer Kosten- und Leistungsrechnung für die Kommunalverwaltung darstellen und anhand vorgegebener Daten praktisch umsetzen
- aufbauend auf den im AL I erworbenen Kenntnissen unterschiedliche Ermittlungsverfahren im Rahmen der Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung kritisch beurteilen

**Inhalte:** \_\_\_\_\_ **Stunden:**

**1. Die Bedeutung der Kosten- und Leistungsrechnung für die Kommunalverwaltung** 4

- 1.1. Anwendungsbereiche und gesetzliche Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung
  - 1.1.1. Einbindung in die Finanzierung der Gemeinden
  - 1.1.2. KLR als internes Informationsinstrument
- 1.2. Einordnung der Kosten- und Leistungsrechnung in das Rechnungswesen der öffentlichen Verwaltung
- 1.3. Grundsätze und Aufbau der Kosten- und Leistungsrechnung

**2. Grundbegriffe der Kosten- und Leistungsrechnung** 6

- 2.1. Definition und Abgrenzung von Kosten
- 2.2. Definition und Abgrenzung von Erlöse/Leistungen
- 2.3. Kostentheoretische Grundlagen
  - 2.3.1. Fixe und variable Kosten
  - 2.3.2. Einzel- und Gemeinkosten
  - 2.3.3. Gesamt- und Stückkosten
  - 2.3.4. Primäre und sekundäre Kosten

**3. Die Kostenartenrechnung** 12

- 3.1. Inhalt und Aufgaben
- 3.2. Bildung und Gliederung in Kostenarten (einschl. Kostenartenplan)
- 3.3. Ermittlung wesentlicher Kostenarten
  - 3.3.1. Grundkosten (Personalkosten, Materialkosten, Dienstleistungskosten, etc.)
  - 3.3.2. Kalkulatorische Kosten
    - 3.3.2.1. Kalkulatorische Abschreibungen
      - 3.3.2.1.1. Abschreibungsursachen und –funktionen
      - 3.3.2.1.2. Bestimmungsgrößen der Abschreibung
      - 3.3.2.1.3. Abschreibungsbasis
      - 3.3.2.1.4. Abschreibungszeitraum
      - 3.3.2.1.5. Abschreibungsmethode (leistungsbezogen, linear)
      - 3.3.2.1.6. Kalkulatorische Zinsen (Durchschnittswert-, Restwertmethode)

<b>4. Die Kostenstellenrechnung</b>	12
4.1. Inhalt und Aufgaben	
4.2. Kriterien für die Bildung von Kostenstellen	
4.3. Durchführung der Kostenstellenrechnung mittels Betriebsabrechnungsbogen	
4.3.1. Primäre Kostenverrechnung	
4.3.2. Überblick über Verfahren der sekundären Kostenverrechnung	
4.3.2.1. Anbauverfahren	
4.3.2.2. Stufenleiterverfahren	
4.3.2.3. Mathematisches Verfahren	
4.3.2.4. Iteratives Verfahren	
4.3.2.5. Verrechnung zu Planpreisen	
4.3.3. Anwendung ausgewählter Verfahren	
<b>5. Die Kostenträgerrechnung</b>	4
5.1. Inhalt und Aufgaben	
5.2. Verhältnis Produkt < > Kostenträger	
5.3. Kalkulationsverfahren	
5.3.1. Divisionskalkulation	
5.3.2. Äquivalenzziffernkalkulation	
5.3.3. Zuschlags-/Verrechnungssatzkalkulation	
<b>6. Kostenrechnungssysteme im Überblick</b>	2
6.1. Voll- und Teilkostenrechnung	
6.2. Ist-, Normal- und Plankostenrechnung	
6.3. Prozesskostenrechnung	

# BUCHFÜHRUNG

Stunden: 36

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen...

- beherrschen sicher die Grundlagen von Buchführung und Jahresabschluss sowie die Buchungslogik der doppelten Buchführung nach NKF,
- können spezifische kommunale Besonderheiten im Bereich der Buchhaltung erkennen und ordnungsgemäß buchen,
- können einschlägige Jahresabschlussbuchungen vornehmen,
- können grundlegende Kenntnisse des Jahresabschlussrechts auf die Erstellung des Jahresabschlusses anwenden,
- können ausgewählte jahresabschlusspolitische Spielräume bei konkreten Bilanzierungsentscheidungen einschätzen,
- können die Bestandteile des Gesamtabschlusses in Grundzügen erläutern

**Inhalte:**

**Stunden:**

<b>1. Grundlagen von Buchführung und Jahresabschluss unter Berücksichtigung kommunaler Besonderheiten</b>	<b>8</b>
1.1. Inventur, Inventar, Bilanz	
1.2. Der Jahresabschluss als Ergebnis der Doppik: Das Drei-Komponenten-System des NKF (Bilanz, Ergebnisrechnung, Finanzrechnung)	
1.3. Organisation der Buchführung (Haupt- und Nebenbuchhaltungen, Kontenrahmen und Kontenplan)	
1.4. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (für Kommunen)	
<b>2. Buchungslogik der doppelten Buchführung im NKF</b>	<b>12</b>
2.1. Bestands- und Erfolgsbuchungen (mit Kontenabschluss)	
2.2. Erweiterung des Buchungskreislaufs um die Finanzrechnung	
<b>3. Buchung der Umsatzsteuer (Grundzüge)</b>	<b>1</b>
<b>4. Buchungen im Personalbereich (Grundzüge)</b>	<b>2</b>
<b>5. Buchungen im Anlagenbereich</b>	<b>5</b>
5.1. Abgrenzung Investition - Instandhaltung	
5.2. Anlagen im Bau	
5.3. Zuschüsse, Sonderposten	
5.4. Abschreibungen	
5.5. Anlagenabgang/-verkauf	
<b>6. Jahresabschluss im NKF</b>	<b>8</b>
6.1. Vorbereitende Abschlussbuchungen	
6.1.1. Antizipative und transitorische Rechnungsabgrenzung	
6.1.2. Rückstellungen	
6.2. Ansatzpunkte für Jahresabschlusspolitik	
6.3. Überblick über den Gesamtabschluss	

# CONTROLLING

Stunden: 24

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen...

- können Controlling im System der betriebswirtschaftlichen Verwaltungssteuerung (inhaltlich und organisatorisch) darstellen
- kennen die wichtigsten Instrumente des strategischen und des operativen Controllings und können diese (in ausgewählten Schwerpunkten) anwenden
- kennen spezielle Themen der Kosten- und Leistungsrechnung

**Inhalte:**

**Stunden:**

<b>1. Grundlagen des Controllings in der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>3</b>
1.1. Grundlagen und Begriffe des Controllings	
1.2. Controlling-Horizonte	
1.2.1. Strategisches Controlling	
1.2.2. Operatives Controlling	
1.3. Controlling-Regelkreis	
<b>2. Operatives Controlling</b>	<b>14</b>
2.1. Überblick über operative Controllinginstrumente	
2.2. Finanzcontrolling	
2.3. Kostencontrolling	
2.3.1. Istkostenrechnung (auf Basis von Vollkosten)	
2.3.2. Plankostenrechnung (Starre & flexible Plankostenrechnung, Grenzplankostenrechnung)	
2.3.3. Break-even-point-Analyse	
2.3.4. Teilkostenrechnung (Deckungsbeitragsrechnung)	
2.4. Leistungs- und Erfolgscontrolling	
2.4.1. Produkte, Ziele & Kennzahlen als Ausgangspunkt des Leistungscontrollings	
2.4.2. Mengen- und Qualitätscontrolling	
2.5. Budgetierung	
2.5.1. Grundlagen	
2.5.2. Inputorientierte Budgetierung	
2.5.3. Outputorientierte Budgetierung	
<b>3. Strategisches Controlling</b>	<b>3</b>
(Strategische Controllinginstrumente im Überblick)	
<b>4. Aufbauorganisation des Controllings</b>	<b>2</b>
4.1. Persönliches Anforderungsprofil	
4.2. Zentrales und dezentrales Controlling	
4.3. Spezielle Controllingbereiche (Beschaffung, Personal, Investition, etc.)	
<b>5. Berichtswesen</b>	<b>2</b>
5.1. Berichtsubjekte & Strukturen	
5.2. Formelle Rahmenbedingungen/Grundlagen (Sicherheit, Standards, Software, etc.)	

# VERWALTUNGSMANAGEMENT

Stunden: 46

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen...

- können die Anforderungen an eine moderne Verwaltung sowie deren Aufgaben und Ziele beschreiben und praktische Beispiele hierzu aufzeigen.
- können die Grundbegriffe der Organisation erläutern, erkennen die Bedeutung der Organisationsarbeit als Instrument des Verwaltungsmanagements und können sachgerechte Lösungen für verwaltungsorganisatorische Probleme entwickeln.
- kennen die Organisationsstruktur eines Verwaltungsbetriebes. Sie können verschiedene Organisationsmodelle darstellen und beurteilen, welches Modell für welche betrieblichen Aufgaben geeignet ist.
- kennen die Bedeutung des Prozessmanagements für eine effiziente und effektive Aufgabenwahrnehmung und sind in der Lage, ausgewählte Geschäftsprozesse kritisch zu bewerten sowie Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.
- kennen wesentliche Steuerungsinstrumente des Verwaltungsmanagements und können diese aufgabenbezogen anwenden.
- können die Handlungsfelder des Personalmanagements beschreiben und deren Instrumente exemplarisch aufzeigen sowie ihren Einsatz abwägen (z.B. Instrumente der Personalentwicklung).
- sind sich der Bedeutung von guter Personalführung für Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst und kennen verschiedene Führungsstile und –instrumente.

**Inhalte:** \_\_\_\_\_ **Stunden:**

**1. Anforderungen an ein modernes Verwaltungsmanagement** 4

**2. Organisation** 26

2.1. Grundlagen der Organisation

2.2. Aufbauorganisation

2.2.1. Organisationsmodelle wie Ein- und Mehrlinienorganisation, Stablinienorganisation, Projektgruppen

2.2.2. Organisatorische Gestaltungsprinzipien wie das Minimalebeneprinzip, das Prinzip des horizontalen Minimums und das Delegationsprinzip

2.2.3. Das Kongruenz-Prinzip und die Delegation von Kompetenz und Verantwortung

2.2.4. Dokumentation der Organisationsstruktur (Verwaltungsgliederungsplan, Organigramm, Stellenbeschreibung)

2.3. Prozessmanagement

2.3.1. Ziele des Prozessmanagements

2.3.2. Prozessmerkmale und Prozessarten

2.3.3. Bestimmung der Durchlaufzeit

2.3.4. Techniken der Prozessdarstellung

2.3.5. Prozessoptimierung

2.4. Steuerungsinstrumente des Verwaltungsmanagements im Überblick

2.4.1. Projektmanagement

2.4.2. Qualitätsmanagement

2.4.3. Veränderungsmanagement

2.4.4. Wissensmanagement

### **3. Personalmanagement**

16

#### 3.1. Bedeutung und Handlungsfelder des Personalmanagements

- 3.1.1. Personalpolitik
- 3.1.2. Personalplanung und -auswahl
- 3.1.3. Personaleinsatz
- 3.1.4. Personalentwicklung
- 3.1.5. Personalcontrolling

#### 3.2. Personalführung

- 3.2.1. Aktivierung von Mitarbeitermotivation und Leistungsbereitschaft als Führungsziel
- 3.2.2. Führungstheorien (exemplarisch)
- 3.2.3. Führungsinstrumente

# DIGITALISIERUNG UND E-GOVERNMENT IN DER KOMMUNALVERWALTUNG

Stunden: 10

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen...

- kennen die Bedeutung der Digitalisierung für die Weiterentwicklung der Verwaltung.
- können ausgewählte E-Government-Verfahren beschreiben und deren Umsetzung bewerten.

**Inhalte:** \_\_\_\_\_ **Stunden:**

**1. Begriffserklärungen, Einordnung und Ziele** 10

**2. Organisatorische Voraussetzungen**

- 2.1. Verwaltungsübergreifende Vorgehensweise
- 2.2. Prozessoptimierung
- 2.3. Qualifizierung und Einbindung von Personal und Nutzern

**3. Rechtliche Rahmenbedingungen**

- 3.1. Elektronische Signaturen (u. a. § 3a VwVfG.NRW)
- 3.2. Datenschutz
- 3.3. Barrierefreiheit
- 3.4. Open Data

**4. Auswirkungen der EU-Dienstleistungsrichtlinie**

- 4.1. Einheitlicher Ansprechpartner
- 4.2. Vereinfachung der (Genehmigungs-) Verfahren
- 4.3. Recht auf Information
- 4.4. Elektronische Verfahrensabwicklung

# JURISTISCHE METHODIK

Stunden: 22

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Rechtsquellen</b>	22
1.1. Arten der Rechtsquellen	
1.2. Rangordnung der Rechtsquellen	
<b>2. Rechtsanwendung</b>	
2.1. Sachverhalt und Aufgabenstellung	
2.2. Anwendungsnorm	
2.3. Subsumtion	
2.4. Tatbestand	
2.5. Rechtsfolge	
2.6. Analogien	
2.7. Unklare Normen und Gesetzeslücken	
<b>3. Gutachten</b>	
3.1. Gutachtentechnik	
3.2. Einsatz und Grenzen von Prüfschemata	
3.3. Schriftliche Formulierung von Gutachten anhand von praktischen Fällen aus beliebigen Rechtsfächern ist die schriftlich Formulierung von Gutachten zu üben	
<b>4. Grundzüge der Bescheidtechnik</b>	

# METHODEN- UND SOZIALKOMPETENZEN EINSCHLIEßLICH DIVERSITY

Stunden: 72

Die Lehrgangsteilnehmer\*innen können

- kommunikationspsychologische und gruppendynamische Grundbegriffe erläutern und Kommunikationssituationen analysieren,
- ihr individuelles Kommunikationshandeln in unterschiedlichen Rollen adäquat reflektieren und daraus Handlungsstrategien entwickeln
- themen- und zielorientiert Zweiergespräche und Gruppengespräche strukturieren und leiten,
- in problematischen Situationen gesprächsfördernde Techniken einsetzen und lösungsorientiert vorgehen,
- ausgewählte Moderationstechniken beurteilen und anwenden,
- mit Moderationsmaterial praktisch umgehen,
- die Anwendung von Moderationsmethoden in einem Problemlösungsprozess beurteilen,
- mit Zeitdruck und Stresssituationen angemessen umgehen,
- Beobachtungs- und Feedbackkriterien für eine Rede erläutern und bei der Analyse einer Rede praktisch einsetzen,
- anhand des Sprechsituationsmodells Redesituationen analysieren und spezifische Anforderungen an unterschiedliche Redegattungen formulieren,
- Reden mit unterschiedlichen Redezielen inhaltlich strukturieren,
- notwendige und unterstützende Visualisierung auswählen und vorbereiten,
- unterschiedliche Dimensionen der Vielfalt benennen und im Arbeitsumfeld adäquat mit ihnen umgehen.

<b>Inhalte:</b>	<b>Stunden:</b>
<b>1. Methodenkompetenz</b>	20
1.1. Selbstmanagement	
1.2. Moderation	
1.3. Präsentation und Rhetorik	
1.4. Wissenschaftliches Arbeiten	
<b>2. Kommunikation und Kooperation</b>	40
2.1. Kommunikation und Kooperation	
2.2. Verhandlungsführung	
2.3. Konfliktmanagement	
2.4. Verhalten in Kundenbeziehungen	
2.5. Teamarbeit	
<b>3. Diversity und interkulturelle Kompetenz</b>	12
3.1. Umgang mit Vielfalt (Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Behinderung, Religions- und Weltanschauung)	
3.2. Interkulturelle Kompetenz	