

**Kompetenz-Rahmenplan  
für Aufstiegslehrgänge in  
der öffentlichen Verwaltung  
–  
Verwaltungsfachwirte und  
Verwaltungslehrgänge II**

Der Bundesverband der Verwaltungsschulen und Studieninstitute (BVSI) hat bereits 2014 in Essen Grundsätze zu den beruflichen Fortbildungsformaten „Verwaltungsfachwirt\*in“ und „A II“ („Essener Erklärung“) beschlossen<sup>1</sup>. Die 53. Bundestagung 2015 in Hannover nahm die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus einer einschlägigen Umfrage an Verwaltungsschulen und Studieninstituten zur Kenntnis und beauftragte den Arbeitskreis „Zukunft der Ausbildung“ damit, Vorschläge für Mindeststandards zu formulieren, die diese Qualifizierungsmaßnahmen erfüllen müssen. Der Arbeitskreis hat im Oktober 2016 der 54. Bundestagung in Magdeburg den Entwurf für einen kompetenzorientierten Rahmenplan ‚VFW/All‘ vorgestellt. Die Bundestagung hat den Entwurf einstimmig beschlossen. Er wurde auf einer offenen Arbeitskreissitzung im Januar 2017 erneut überarbeitet und in der vorliegenden Form der 55. Bundestagung in Bremen zur endgültigen Verabschiedung vorgelegt, die ihn am 7. November 2017 beschloss.

**Autorinnen und Autoren** des Plans sind Oliver Karls (Thüringer VS, Weimar), Dr. Margrit Kölbach (Hessischer VSV, Frankfurt und Darmstadt), Julia Kolkmann (SIKo Sachsen-Anhalt, Magdeburg), Thomas Miltkau (Brandenburgische KA, Potsdam), Birgit Moldenhauer (Niedersächsisches SI, Hannover), Dr. Sabine Seidel (SI Ruhr, Dortmund), Prof. Holger Weidemann (Niedersächsisches SI, Hannover), Christel Wellemeier (SI Westfalen-Lippe, Münster) und Holger Wendel (VwSch der Freien Hansestadt Bremen).

**Im Arbeitskreis** am Entwurf **mitgearbeitet** haben darüber hinaus: Patricia Florack (Rheinisches SI, Köln), Lars Gölz und Gundula Grönke (Niederlausitzer SI, Beeskow), Dr. Thomas Lambertz (SI Duisburg), Uta Müller (Sächsisches SI Dresden), Anne Pfänder und Sigurd Romrod (VA Berlin), Hartmut Vogt (Hessischer VSV, Kassel) und Christiane Wallnig (SI Niedersachsen, Bad Münde).

Wir bedanken uns bei Martin Elsner vom **Bundesinstitut für Berufsbildung** für seine **Anregungen**.

### Impressum:

Bundesverband der Verwaltungsschulen und Studieninstitute, Vorsitzende: Gesine Wilke

Kontaktadresse: Sächsisches Kommunales Studieninstitut Dresden, An der Kreuzkirche 6, 01067 Dresden (Tel: 0351 43835-12; E-Mail: BVSI@sksd.de)

Redaktioneller Ansprechpartner: Holger Wendel, Verwaltungsschule der Freien Hansestadt Bremen, (Tel: 0421-361 5335; E-Mail: holger-andreas.wendel@afz.bremen.de)

**November 2017**



---

<sup>1</sup> All („Angestellten-Lehrgang II“) ist die alte, noch auf dem BAT basierende Bezeichnung für die tarifrechtlich geregelten Lehrgänge. Neu normiert und bezeichnet wurden sie in der Entgeltordnung zum TVÖD: „Lehrgang an anerkannten Verwaltungsschulen und Studieninstituten mit abschließender Prüfung“. In zahlreichen Bundesländern wird die erfolgreiche Absolvierung des Lehrgangs ab E 9 bei fehlendem Hochschulabschluss verlangt. In einigen Bundesländern wurden die Benennungen bereits in VL II (= Verwaltungslehrgang II) verändert, in anderen findet noch die alte Bezeichnung A II Verwendung.

## Inhalt

### I. VORBEMERKUNGEN

### II. KOMPETENZZIELE

#### 1. Methoden- und Sozialkompetenzen

##### a. Handlungsbereich *Methodenkompetenz*

Baustein 1: Moderation

Baustein 2: Präsentation und Rhetorik

Baustein 3: Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens

Baustein 3: Lern- und Selbstlernkompetenz

Baustein 4: Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens

Baustein 5: Projektmanagement

##### b. Handlungsbereich *Kommunikation und Kooperation*

Baustein 6: Kommunikation

Baustein 7: Verhandlungsführung

Baustein 8: Konfliktmanagement

Baustein 9: Bürgerorientiertes Verhalten

Baustein 10: Teamarbeit

##### c. Handlungsbereich *Diversity und interkulturelle Kompetenz*

Baustein 11: Umgang mit Vielfalt

Baustein 12: Interkulturelle Kompetenz

#### 2. Rechts- und politikbezogene Kompetenzen

##### a. Handlungsbereich *Politik und Verwaltung*

Baustein 13: Politik

Baustein 14: Staat und Verwaltung

##### b. Handlungsbereich *Rechtliche Kompetenz*

Baustein 15: Staats- und Europarecht

Baustein 16: Kommunalrecht

Baustein 17: Allgemeines Verwaltungsrecht

Baustein 18: Sozialrecht

Baustein 19: Polizei- und Ordnungsrecht

Baustein 20: Bürgerliches Recht

Baustein 21: Personalrecht

#### 3. Wirtschaftliche und Verwaltungsmanagement-Kompetenzen

##### a. Handlungsbereich *Finanzwirtschaftliche Kompetenzen*

Baustein 22: Öffentliches Finanzwesen

Baustein 23: Externes Rechnungswesen

##### b. Handlungsbereich *Betriebs- und Volkswirtschafts-Kompetenzen*

Baustein 24: Betriebliche und volkswirtschaftliche Funktionen

Baustein 25: Investition und Finanzierung

Baustein 26: Internes Rechnungswesen (KLR)

##### c. Handlungsbereich *Kompetenzen im Verwaltungsmanagement*

Baustein 27: Organisationsmanagement

Baustein 28: Aufbau und Ablauf der Verwaltungsorganisation

Baustein 29: Personalmanagement

Baustein 30: Steuerungsinstrumente im Verwaltungsmanagement

Baustein 31: Digitalisierung und E-Government

### III. ANFORDERUNGEN AN DIE ABZULEGENDE PRÜFUNG

### IV. ANFORDERUNGEN AN STUNDENUMFANG UND PRÄSENZ-ZEITEN

## I. VORBEMERKUNGEN

„VFW“<sup>2</sup> und „VL II“<sup>3</sup> sind Qualifizierungsmaßnahmen, die in Verbindung mit einer einschlägigen Erstausbildung<sup>4</sup> und ggf. entsprechender Berufserfahrung dazu befähigen sollen, Aufgaben auf der „gehobenen“ Funktionsebene der öffentlichen Verwaltung wahrzunehmen. Der personelle Bedarf öffentlicher Verwaltungen ist aufgrund demografischer Prozesse sowie der Aufgabenentwicklung und der damit einhergehenden Veränderung der Anforderungsprofile immens. Insofern ergänzen diese Qualifizierungsmaßnahmen bei der Rekrutierung geeigneten Personals die Erstausbildung an den Verwaltungs- und sonstigen einschlägigen Hochschulen, indem sie als Alternative zum akademischen Weg einen Aufstieg für diejenigen anbieten, die sich primär für eine berufliche Ausbildung entschieden haben. Sie bringen zudem mit ihrer bereits erworbenen praktischen Berufserfahrung besondere Kompetenzen ein.

### **Kernkompetenzen und Innovationsfähigkeit**

Die Absolventinnen und Absolventen dieser Qualifizierungsmaßnahme sollen als Verwaltungsgeneralisten auf der „gehobenen“ Funktionsebene breit einsetzbar sein – sowohl als Expertinnen und Experten in der anspruchsvolleren Sachbearbeitung als auch als Führungskräfte zunächst auf einem ersten Steuerungsniveau.

Dazu brauchen sie selbstverständlich auch weiterhin Kenntnisse und Fertigkeiten im Bereich der „klassischen“, traditionellen Verwaltungsdisziplinen wie Verwaltungs- und Sozialwissenschaft, Verwaltungsbetriebswirtschaft sowie Verfassungs-, Verwaltungs- und sonstigem Recht. Maßgeblich für rechtsstaatliches Verwaltungshandeln bleibt insbesondere ausgeprägte Rechtsanwendungskompetenz. Zugleich muss berufliche Qualifizierung aber auch zukunftsorientiert sein. Sie muss sich mit neuen gesellschaftlichen Anforderungen an die öffentliche Verwaltung und mit den Perspektiven einer modernen, u.a. auch digitalisierten Verwaltung (E-Government und „Verwaltung 4.0“) beschäftigen; sie muss offen für Verwaltungsinnovationen bleiben – mehr noch: Sie muss solche Innovationen anregen. – Und die Absolventinnen und Absolventen sollen ermuntert und befähigt werden, selbst innovativ zu sein – und ein Leben lang lernbereit zu bleiben... Die Empfehlungen beinhalten daher neben den genannten fachlichen Schwerpunkten auch Methoden- und Sozialkompetenzen, Kommunikation, Verhandlung, Konfliktverhalten, Teamarbeit und Diversity, sowie IT-, Organisations- und Personalmanagement und sie ermuntern zu modernen Lehr- und Lernformen sowie zu innovativen Prüfungselementen.

### **Kompetenzorientierung und -ziele**

Entscheidend für den Erfolg der Aufstiegsqualifizierung ist es, den Teilnehmenden den Erwerb einer umfassenden Handlungsfähigkeit zu ermöglichen. Gerade in der öffentlichen Verwaltung geht es nicht um isolierte Kenntnisse und Fertigkeiten, sondern um die Fähigkeit und Bereitschaft zu fachlich fundiertem, persönlich und gesellschaftlich verantwortlichem, ethisch orientiertem Handeln. Der Rahmenplan bezieht wie der Deutsche Qualifikationsrahmen (DQR) die mit dieser Qualifikation verbundenen Lernergebnisse auf die berufliche und persönliche Entwicklung des Einzelnen. Wie der

---

<sup>2</sup> Vorbereitung auf eine Fortbildungsprüfung nach dem Berufsbildungsgesetz zum/zur Geprüften Verwaltungsfachwirt/-fachwirtin, durch die jeweiligen zuständigen Stellen gemäß § 54 BBiG geregelt

<sup>3</sup> Siehe Fußnote 1.

<sup>4</sup> in der Regel eine dreijährige duale Berufsausbildung, insbesondere zum/zur Verwaltungsfachangestellten

DQR unterscheidet er zwei Kompetenzkategorien: die *Fachkompetenz*, unterteilt in *Wissen* und *Fertigkeiten*, und die *Personale Kompetenz*, unterteilt in *Sozial-* und *Selbstkompetenz*.<sup>5</sup>

In Anlehnung an das **Niveau 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens** werden die übergreifenden **Kompetenzziele** für VFW und VL II folgendermaßen definiert:

*VFW und VL II zielen auf Kompetenzen, die zur Planung, Bearbeitung und Auswertung von umfassenden fachlichen Aufgaben- und Problemstellungen sowie zur eigenverantwortlichen Steuerung von Prozessen in der Verwaltung benötigt werden, wobei die Anforderungsstruktur durch Komplexität und häufige Veränderungen gekennzeichnet ist. Die Absolventinnen und Absolventen sollen über ein breites und integriertes berufliches Wissen einschließlich der aktuellen fachlichen Entwicklungen verfügen und Kenntnisse zur Weiterentwicklung ihres beruflichen Tätigkeitsfeldes besitzen; sie sollen über ein sehr breites Spektrum an Methoden zur Bearbeitung komplexer Probleme in der Verwaltung verfügen und, auch bei sich häufig ändernden Anforderungen, neue Lösungen erarbeiten und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Maßstäbe beurteilen können; sie sollen Teams oder Verwaltungseinheiten verantwortlich leiten und komplexe fachbezogene Probleme und Lösungen gegenüber Fachleuten und Bürgerinnen und Bürgern argumentativ vertreten und mit ihnen weiterentwickeln können; sie sollen Ziele für ihre Lern- und Arbeitsprozesse definieren, reflektieren und bewerten und eigenständig und nachhaltig gestalten können.*

### **Anerkennung und Vergleichbarkeit durch Out- und Input-Standards**

Der Rahmenplan soll dabei helfen, dass der Kompetenzerwerb der Absolventinnen und Absolventen Anerkennung findet, berufliche Aufstiegsperspektiven eröffnet sowie Anrechnungs- und Anschlussmöglichkeiten bietet. Für die öffentlichen Arbeitgeber sollen die Abschlüsse unterschiedlicher Einrichtungen in Bund, Ländern und Kommunen durch Qualitätssicherung verlässlich und durch Vergleichbarkeit gegenseitig anerkennungsfähig sein. – Somit sind Mindeststandards unabdingbar.

Hinsichtlich des Outputs bedarf es dazu eines validen Prüfungswesens. Anforderungen an die Prüfungen sind daher Teil des Rahmenplans.<sup>6</sup>

Hinsichtlich des Inputs sind der Lernaufwand der Teilnehmenden und das Lehrveranstaltungsangebot der Lehreinrichtungen maßgeblich. Der Rahmenplan beinhaltet die Empfehlung, dass Lehrgänge, die zur VFW- oder VII-Prüfung führen, einen **Stundenumfang von mindestens 1.200 Stunden** haben sollten, von denen wiederum mindestens **800 Präsenz-Lehrveranstaltungsstunden** sein müssen.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> vgl. Der Deutsche Qualifikationsrahmen - Wie ist der DQR aufgebaut? <http://www.dqr.de/>

<sup>6</sup> Obwohl VFW und VL II unterschiedlichen Prüfungssystemen (VFW staatlich [BBiG]/ VL II kommunal [TVÖD]) zuzuordnen sind, sind die Anforderungen einheitlich. Neben Prüfungsinhalten (mindestens eine Arbeit mit rechtlichem Schwerpunkt) werden auch Prüfungsarten (schriftliche Klausuren, mündliche oder praktische Prüfungselemente, Hausarbeit) empfohlen; innovative Prüfungsformen sind wünschenswert. Die Anforderungen stehen auch im Einklang mit dem Positionspapier der Innenministerkonferenz zu Bachelorstudiengängen im Rahmen einer Ausbildung für den gehobenen allgemeinen Verwaltungsdienst vom 24.06.2005.

<sup>7</sup> Referenzgröße ist dabei die Empfehlung des Bundesinstituts für Berufsbildung für Eckpunkte zur Struktur und Qualitätssicherung der beruflichen Fortbildung (Empfehlung des Hauptausschusses vom 12. März 2014) für sein sog. „Zweites berufliches Fortbildungsniveau“, das das BIBB dem DQR-Niveau 6 zuordnet und das als angestrebte Qualifikation u.a. den „Gepr. Fachwirt/in“ ausweist.

### **DQR Niveau 6**

Erklärtes Ziel des Rahmenplanes ist es, dass die Abschlüsse dem Niveau 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens zugeordnet werden können; deshalb berücksichtigt er ausdrücklich die Fortbildungsempfehlungen des Bundesinstituts für Berufsbildung BIBB (2. berufliches Fortbildungsniveau) und die Anforderungen des DQR. Dadurch sind Voraussetzungen geschaffen für die Gleichwertigkeit mit einem Bachelorabschluss, für maximale Anrechnungsmöglichkeiten auf Studiengänge, mit denen zusätzlich ein akademischer Bachelor-Titel erworben werden soll<sup>8</sup>, sowie für weitere Anschlussmöglichkeiten.<sup>9</sup>

### **Rahmenfunktion**

Der Rahmenplan benennt verbindlich Handlungsbereiche und thematische Bausteine. Diese werden in den Lehrgängen der einzelnen Einrichtungen zu Fächern, Lernfeldern, Modulen etc. zusammengefügt, als Präsenzveranstaltung oder selbstorganisiertes Lernen, gegebenenfalls mit Pflicht-, Wahl- und Schwerpunktbereichen ausgestaltet und mit einem Stundenanteil versehen.

---

<sup>8</sup> Für maximale Anrechnungen auf Bachelor-Studiengänge muss eine besondere Gewichtung rechtlicher oder betriebswirtschaftlicher Schwerpunkte (mindestens 50%; Inhalte können sich überschneiden) abhängig vom angestrebten Bachelortyp (B.A.; B.LL); und nach jeweiligem Hochschulrecht von den Studieninstituten vorgenommen und ausgewiesen werden.

<sup>9</sup> Das können je nach Landesrecht ein fachlich gebundener bzw. ein allgemeiner Hochschulzugang oder sogar der Zugang zu einem einschlägigen Weiterbildungs-Masterstudiengang sein.

## II. KOMPETENZZIELE

### 1. Methoden- und Sozialkompetenzen

#### Übersicht:

Die Vermittlung der Methoden- und Sozialkompetenzen soll in drei Handlungsbereichen erfolgen, zu denen folgende Bausteine formuliert wurden:

#### 1 a. Handlungsbereich *Methodenkompetenz*

- Baustein 1: Moderation
- Baustein 2: Präsentation und Rhetorik
- Baustein 3: Lern- und Selbstlernkompetenz
- Baustein 4: Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens
- Baustein 5: Projektmanagement

#### 1 b. Handlungsbereich *Kommunikation und Kooperation*

- Baustein 6: Kommunikation
- Baustein 7: Verhandlungsführung
- Baustein 8: Konfliktmanagement
- Baustein 9: Bürgerorientiertes Verhalten
- Baustein 10: Teamarbeit

#### 1 c. Handlungsbereich *Diversity und interkulturelle Kompetenz*

- Baustein 11: Umgang mit Vielfalt
- Baustein 12: Interkulturelle Kompetenz

#### 1 a. Handlungsbereich Methodenkompetenz

Die Lehrgangsteilnehmenden verfügen über Präsentations- und Moderationskompetenz. Sie können Methoden des Projektmanagements praktisch anwenden. Die Lehrgangsteilnehmenden sind in der Lage, selbstgesteuert und in eigener Verantwortung zu lernen. Sie können ein Thema für eine wissenschaftliche Arbeit (Projektarbeit/Hausarbeit) strukturieren und die formalen Regeln für das Erstellen einer schriftlichen Arbeit anwenden.

##### **Baustein 1: Moderation**

Die Lehrgangsteilnehmenden können die Moderationstechniken zielorientiert anwenden, verstehen die Grundsätze der Visualisierung bei der Moderation und können ausgehend von Kommunikationsregeln die wichtigsten Spielregeln der Moderation anwenden. Die grundsätzlichen Aufgaben eines Moderators/einer Moderatorin sind klar.

##### **Baustein 2: Präsentation und Rhetorik**

Die Lehrgangsteilnehmenden verfügen über Kenntnisse und Fähigkeiten zur Gestaltung mündlicher Präsentationen und können Präsentationen wirkungsvoll durchführen. Sie verfügen über einen sicheren Vortragsstil und setzen Sprache, Mimik und Gestik im Rahmen von Kurzvorträgen/-präsentationen wirkungsvoll und zielgruppengerecht ein. Dazu gehört auch der Umgang mit Störungen.

## **Baustein 3: Lern- und Selbstlernkompetenz**

Die Teilnehmenden erkennen die Bedeutung, insbesondere die berufliche Notwendigkeit lebenslangen Lernens. Sie sind in der Lage, Präsenzveranstaltungen effektiv vor- und nachzubereiten. Darüber hinaus verfügen sie über Kenntnisse und Fähigkeiten, um abgegrenzte Lerninhalte selbstorganisiert zu erarbeiten. Dabei wenden die Lehrgangsteilnehmenden zielgerichtet passgenaue Methoden an (wie Skriptbearbeitung, Fallbearbeitung, Literatur- und Internetrecherche, E-Learning).

## **Baustein 4: Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens**

Die Lehrgangsteilnehmenden verfügen über die methodische Kompetenz, die sie für das Erstellen, Verfassen und Präsentieren einer wissenschaftlichen Arbeit (Projektarbeit/Hausarbeit) benötigen. Die Lehrgangsteilnehmenden kennen die jeweiligen Anforderungen an eine wissenschaftliche Arbeit. Sie können sich dementsprechend Inhalte in Literatur, Internet und Praxis erschließen, Texte schlüssig durchstrukturieren und gliedern, verwendete Literatur korrekt zitieren und auch in der Arbeit nachweisen.

## **Baustein 5: Projektmanagement**

Die Lehrgansteilnehmenden kennen die Grundprinzipien des Projektmanagements. Sie sind in der Lage Projekte zu planen, typische Fehler zu vermeiden und sie können Methoden und Werkzeuge für eine systematische Durchführung von Projekten anwenden.

## **1 b. Handlungsbereich Kommunikation und Kooperation**

Die Lehrgangsteilnehmenden können Arbeits-, Kommunikations- und Konfliktsituationen im Umgang mit Bürgerinnen und Bürgern, Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angemessen gestalten und Gespräche ergebnisorientiert und partnerschaftlich führen. Dabei sind sie in der Lage, ihr eigenes Verhalten und ihre innere Haltung zu reflektieren.

## **Baustein 6: Kommunikation**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen Kommunikations- und Feedbackregeln und können diese im Verwaltungsalltag anwenden. Sie haben ein Bewusstsein für die Wirkung von Körpersprache und für verständliche Verwaltungssprache entwickelt. Sie kennen die grundlegenden Gesprächsführungstechniken und können strukturierte Fachgespräche führen und Feedback geben. Sie kennen und reflektieren die Besonderheiten der digitalen Kommunikation. Die Lehrgangsteilnehmenden sind in der Lage, mit anderen Personen im beruflichen Umfeld konstruktiv zu kooperieren.

## **Baustein 7: Verhandlungsführung**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen Strategien im Rahmen der Verhandlungsführung sowie praxisrelevante Argumentationstechniken und können diese differenziert anwenden.

## **Baustein 8: Konfliktmanagement**

Die Lehrgangsteilnehmenden können Konflikte erkennen und einschätzen. Sie kennen effektive Konfliktlösungstechniken und setzen diese ein. Sie können Konfliktgespräche führen und mit Beschwerden umgehen, schlechte Nachrichten übermitteln und auf Bürgeraffekte angemessen reagieren.



**Baustein 9: Bürgerorientiertes Verwaltungshandeln**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen wesentliche Merkmale einer bürgerorientierten Verwaltung. Sie reflektieren die Anliegen der Bürgerinnen und Bürger in deren verschiedenen Rollen - sei es als Kundin oder Kunde, als Adressatin oder Adressat eines belastenden Verwaltungsaktes, als Empfangende von Sozialleistungen oder als Mitgestaltende der kommunalen Gemeinschaft. Sie nehmen eigene und fremde Erwartungen wahr, unterscheiden diese und ordnen sie ein. Sie fühlen sich in andere Positionen ein und gehen effektiv mit Beschwerden und Einwänden um. Sie kennen Strategien zur Bewältigung der täglichen Stressbelastung.

**Baustein 10: Teamarbeit**

Die Lehrgangsteilnehmenden reflektieren Probleme und Grenzen teamorientierter Arbeitsformen. Sie verfügen über grundlegende soziale und methodische Kompetenzen für die Mitarbeit in teamorientierten Arbeitsformen und können teamorientierte Arbeitsstrukturen mitgestalten.

**1 c. Handlungsbereich Diversity und interkulturelle Kompetenz**

Die Lehrgangsteilnehmenden sind in der Lage, die Diversität sowohl der Bürgerinnen und Bürger als auch der Beschäftigten der Verwaltung zu erkennen und angemessen in ihr Handeln einzubeziehen. Dazu gehört die Berücksichtigung der gesellschaftlichen Vielfalt im Hinblick auf Geschlecht, Nationalität, ethnische Herkunft, Religion und Weltanschauung, Behinderung, Alter und sexuelle Orientierung. Sie nehmen Vielfalt wertschätzend wahr und erkennen die darin liegenden Potentiale. Die Lehrgangsteilnehmenden sind vertraut mit Diversity und Interkulturalität im Verwaltungshandeln aus der Perspektive der Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und verfügen über entsprechende interdisziplinäre Handlungsstrategien.

**Baustein 11: Umgang mit Vielfalt**

Die Lehrgangsteilnehmenden haben eine Vorstellung von der Aufgabebreite der Verwaltung in einer zunehmend von Vielfalt gekennzeichneten Gesellschaft. Sie haben ein Grundverständnis für die Zusammenhänge und Notwendigkeiten des Verwaltungshandelns in Konstellationen, die von einer Vielfalt an Lebenssituationen, Lebensstilen und Kulturen geprägt sind. Sie akzeptieren respektvoll Sichtweisen, die von der eigenen Perspektive abweichen. In diesem Kontext sind sie in der Lage, sich in den unterschiedlichen Situationen angemessen zu verhalten und erfolgreich zu kommunizieren.

**Baustein 12: Interkulturelle Kompetenz**

Die Lehrgangsteilnehmenden verfügen über grundlegende Kenntnisse von Kulturbegriffen und Kulturtheorien. Sie kennen die wichtigsten Fakten zu Ursachen und Folgen von Migration und zur deutschen Migrations- und Asylpolitik. Sie verstehen die Zusammenhänge zwischen gesellschaftlichen Veränderungsprozessen und der interkulturellen Öffnung von Verwaltung. Die Lehrgangsteilnehmenden verstehen die Kulturgebundenheit menschlichen Verhaltens und reflektieren die eigene Kultur. Sie setzen sich mit eigenen und fremden Vorurteilen und Verhaltensweisen im Kontext interkultureller Kommunikation auseinander. Sie verfügen über Verhaltenssicherheit bei der erfolgreichen Bewältigung interkultureller Überschneidungssituationen.

## 2. Rechts- und politikbezogene Kompetenzen

### Übersicht

Die Vermittlung der rechts- und politikbezogenen Kompetenzen soll in zwei Handlungsbereichen erfolgen.

#### 2 a. Handlungsbereich *Politik und Verwaltung*

Baustein 13: Politik

Baustein 14: Staat und Verwaltung

#### 2 b. Handlungsbereich *Rechtliche Kompetenzen*

Im Handlungsbereich *Rechtliche Kompetenz* stehen folgende Bausteine im Vordergrund:

Baustein 15: Staats- und Europarecht

Baustein 16: Kommunalrecht

Baustein 17: Allgemeines Verwaltungsrecht

Baustein 18: Sozialrecht

Baustein 19: Polizei- und Ordnungsrecht

Baustein 20: Bürgerliches Recht

Baustein 21: Personalrecht

Sie können durch weitere Rechtsgebiete ergänzt werden.

### 2 a. Handlungsbereich Politik und Verwaltung

#### **Baustein 13: Politik**

Die Lehrgangsteilnehmenden können grundlegende politische Prozesse auf globaler, europäischer, nationaler, Länder- und kommunaler Ebene erfassen und gemessen an den Verfassungsgrundsätzen der Bundesrepublik Deutschland und der Menschenrechte bewerten. Sie verstehen die Funktionsweise repräsentativer und direkter Demokratie. Sie kennen die Rolle der Parteien, der Gewerkschaften und Verbände und von Bürgerinitiativen sowie die Bedeutung der Medien und der Pressefreiheit.

Sie reflektieren ihre persönliche Mitverantwortung für die Gestaltung der Gesellschaft in sozialer, ökonomischer und ökologischer Hinsicht.

#### **Baustein 14: Staat und Verwaltung**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen die besondere Stellung und Aufgabe der öffentlichen Verwaltung in einem dem Frieden verpflichteten, demokratischen, republikanischen, auf Volkssouveränität und Gewaltenteilung basierenden Rechtsstaat, der als Bundesstaat gegliedert ist und kommunale Selbstverwaltung vorsieht. Sie setzen sich mit der Verantwortung der Verwaltung zum Schutz der verfassungsmäßigen Ordnung auseinander.

## 2 b. Handlungsbereich Rechtliche Kompetenz

Rechtlich kompetentes Handeln gehört zu den Kernkompetenzen der Teilnehmenden. Dazu zählen vertiefte Kenntnisse zur praktischen Anwendung der Gutachten- und Bescheidtechnik.

### **Baustein 15: Staats- und Europarecht**

Die Lehrgangsteilnehmenden können die Verfassungsgrundsätze im Rahmen des Verwaltungshandelns berücksichtigen. Sie kennen die Bedeutung der Grundrechte für die Rechtsordnung in Deutschland, ihres Bundeslandes und der europäischen Union. Die Lehrgangsteilnehmenden wenden die Grundrechte im Rahmen des konkreten Verwaltungshandelns an und können diese dabei insbesondere im Rahmen der Ausübung des Verwaltungsermessens berücksichtigen.

### **Baustein 16: Kommunalrecht**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen die Arten kommunaler Körperschaften und die Formen kommunaler Zusammenarbeit sowie kommunale Unternehmen. Sie können Fragen der Kommunalverfassung vor dem Hintergrund rechtlicher Rahmenbedingungen analysieren und Lösungsansätze erarbeiten. Sie verstehen Ansätze und Aktivitäten zu Verwaltungsreformen und können die Möglichkeiten und Grenzen von unterschiedlichen Modernisierungsstrategien beurteilen.

### **Baustein 17: Allgemeines Verwaltungsrecht**

Die Lehrgangsteilnehmenden können die Handlungsformen der Verwaltung unterscheiden und für konkrete Fallgestaltungen eine rechtlich adäquate Lösung herbeiführen. Sie können die Zulässigkeit und Begründetheit von Rechtsbehelfen prüfen. Sie können das Verwaltungsvollstreckungsrecht ihres Bundeslandes anwenden. Sie kennen die Grundlagen besonderer Verwaltungsverfahren und können die Kenntnisse dort anwenden.

### **Baustein 18: Sozialrecht**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen die maßgebenden sozialrechtlichen Leistungsgesetze und können auch in schwierigeren Einzelfällen Ansprüche klären. Sie beherrschen die Grundlagen des Verwaltungsverfahrens nach dem Sozialgesetzbuch X sowie des sozialgerichtlichen Rechtsschutzes nach dem Sozialgerichtsgesetz und können Widersprüche rechtsicher bearbeiten. Sie kennen die Voraussetzungen, um bestandkräftige Verwaltungsakte zu ändern oder aufzuheben, und können Rückabwicklungsansprüche klären.

### **Baustein 19: Polizei- und Ordnungsrecht**

Die Lehrgangsteilnehmenden können in den Bereichen des allgemeinen Gefahrenabwehrrechts und ausgewählten Bereichen des besonderen Ordnungsrechts die Eingriffsgrundlagen ermitteln und Ordnungsverfügungen (Bescheidtechnik) erstellen. Sie sind sich der Grundrechtsrelevanz der Eingriffe bewusst und handeln entsprechend.

### **Baustein 20: Bürgerliches Recht**

Die Teilnehmenden können komplexe vertragliche Ansprüche insbesondere bei Leistungsstörungen rechtsicher lösen und die der Verwaltung zustehenden Ansprüche ermitteln. Sie beherrschen die Regelungen über den Eigentumsübergang und die sich daraus ergebenden Ansprüche. Sie erkennen Ansprüche aus unerlaubter Handlung und ungerechtfertigter

Bereicherung. Wesentliche Regelungsinhalte des Familien- und Erbrechts sind ihnen bekannt. Sie können Grundzüge des Zivilprozessrechts, des Mahnverfahrens und der Zwangsvollstreckung darstellen.

### **Baustein 21: Personalrecht**

Die Lehrgangsteilnehmenden können komplexe Probleme in Beschäftigten- und Beamtenrechtsverhältnissen in der täglichen Behördenpraxis erkennen, bewerten und unter Beachtung der Rechtsordnung lösen. Sie können Verhandlungen über Interessen und Positionen in einer Gruppe nach formalisierten Verfahrensregeln lösungsorientiert führen. Sie beherrschen das betriebsverfassungs- und personalvertretungsrechtliche Beteiligungsverfahren sowie das arbeitsgerichtliche Verfahren in Grundzügen.

### 3. Wirtschaftliche und Verwaltungsmanagement-Kompetenzen

#### Übersicht

Die Vermittlung der Kompetenzen in diesem Bereich soll in drei Handlungsbereichen erfolgen. Folgende Bausteine stehen im Vordergrund:

#### 3 a. Handlungsbereich *Finanzwirtschaftliche Kompetenzen*

- Baustein 22: Öffentliches Finanzwesen
- Baustein 23: Externes Rechnungswesen

#### 3 b. Handlungsbereich *Betriebs- und volkswirtschaftliche Kompetenzen*

- Baustein 24: Betriebliche und volkswirtschaftliche Funktionen
- Baustein 25: Investition und Finanzierung
- Baustein 26: Internes Rechnungswesen (KLR)

#### 3 c. Handlungsbereich *Kompetenzen im Verwaltungsmanagement*

- Baustein 27: Organisationsmanagement
- Baustein 28: Aufbau und Ablauf der Verwaltungsorganisation
- Baustein 29: Personalmanagement
- Baustein 30: Steuerungsinstrumente des Verwaltungsmanagements
- Baustein 31: Digitalisierung und E-Government

#### 3 a. Handlungsbereich Finanzwirtschaftliche Kompetenzen

##### **Baustein 22: Öffentliches Finanzwesen**

Die Lehrgangsteilnehmenden verstehen komplexe haushalts- und abgabenrechtliche Vorgänge und können hierzu rechtliche Fragen und Probleme lösen. Sie sind in der Lage, anspruchsvolle haushaltswirtschaftliche Vorgänge einzuordnen und finanzwirtschaftliche Auswirkungen zu beurteilen und zu beeinflussen.

##### **Baustein 23: Externes Rechnungswesen**

Die Lehrgangsteilnehmenden verstehen haushaltstechnische Verfahren und können komplexe Buchungsvorgänge verstehen und bearbeiten.

#### 3 b. Handlungsbereich Betriebs- und volkswirtschaftliche Kompetenzen

##### **Baustein 24: Betriebliche und volkswirtschaftliche Funktionen**

Die Lehrgangsteilnehmenden können wirtschaftliche Zusammenhänge verstehen und erläutern sowie Folgewirkungen von betrieblichen und volkswirtschaftlichen Maßnahmen und Entscheidungen einschätzen. Sie kennen und verstehen die betrieblichen Abläufe und können die wirt-

schaftliche Situation eines Betriebes insbesondere im öffentlichen Sektor sachgerecht analysieren.

### **Baustein 25: Investition und Finanzierung**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen die verschiedenen statischen und dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung und können fallbezogen das passende Verfahren für eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung auswählen. Sie sind in der Lage, die unterschiedlichen Verfahren durchzuführen und auszuwerten. Sie kennen die Möglichkeiten zur Finanzierung und können Finanzkennzahlen berechnen und auswerten.

### **Baustein 26: Internes Rechnungswesen (KLR)**

Die Lehrgangsteilnehmenden können das interne Rechnungswesen als eine Methode zur Steuerungsunterstützung (Controlling) anwenden. Sie können Auswertungen fertigen und erläutern.

## 3 c. Handlungsbereich Kompetenzen im Verwaltungsmanagement

### **Baustein 27: Organisationsmanagement**

Die Lehrgangsteilnehmenden können die Anforderungen an eine moderne Verwaltung sowie deren Aufgaben und Ziele beschreiben und praktische Beispiele hierzu aufzeigen. Sie können die Grundbegriffe der Organisation erläutern, erkennen die Bedeutung der Organisationsarbeit als Instrument des Verwaltungsmanagements und können sachgerechte Lösungen für verwaltungsorganisatorische Probleme entwickeln.

### **Baustein 28: Aufbau und Ablauf der Verwaltungsorganisation**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen die Organisationsstruktur eines Verwaltungsbetriebes. Sie können verschiedene Organisationsmodelle darstellen und beurteilen, welches Modell für welche betrieblichen Aufgaben geeignet ist. Sie 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.

### **Baustein 29: Personalmanagement**

Die Lehrgangsteilnehmenden können die Handlungsfelder des Personalmanagements beschreiben und deren Instrumente exemplarisch aufzeigen sowie ihren Einsatz abwägen (z.B. Instrumente der Personalentwicklung). Sie sind in der Lage, die Besonderheiten der praktischen Personalarbeit in öffentlichen Institutionen sowie künftige Herausforderungen aufzuzeigen und zu bewerten.

Sie sind sich der Bedeutung von guter Personalführung für Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst, kennen verschiedene Führungsstile und –instrumente und können sie in der Rolle als Führungskraft aufgaben- und mitarbeiterbezogen anwenden.

### **Baustein 30: Steuerungsinstrumente des Verwaltungsmanagements**

Die Lehrgangsteilnehmenden kennen wesentliche Steuerungsinstrumente des Verwaltungsmanagements wie das Veränderungsmanagement, das Qualitätsmanagement und das Wissensmanagement. Sie können diese Steuerungsinstrumente sachgerecht und aufgabenbezogen anwenden.

**Baustein 31: Digitalisierung und E-Government**

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

### III. Anforderungen an die abzulegende Prüfung

**Voraussetzung für den Nachweis einer erfolgreichen Teilnahme an einem VFW- oder VL II-Lehrgang ist die bestandene Prüfung.**

Neben dem Nachweis der individuell erworbenen Kompetenzen dient das Prüfungswesen zugleich der Qualitätssicherung der Aufstiegsfortbildung.

Um Vergleichbarkeit und Anerkennungsfähigkeit herzustellen, sollten folgende **Mindestanforderungen** für das Prüfungswesen festgelegt werden:

Es sind mindestens drei Typen von Prüfungsleistungen für die Prüfung der Verwaltungslehrgänge II / Verwaltungsfachwirthlehrgänge vorzusehen:

#### **a) schriftliche Prüfung**

Die schriftliche Prüfungsleistung sollte aus mindestens vier Klausuren bestehen. Bei drei Klausuren sollte eine Bearbeitungszeit von mindestens vier Stunden vorgesehen werden. Mindestens eine dieser Klausuren muss einen rechtswissenschaftlichen Schwerpunkt aufweisen in der Form der Fallbearbeitung.

#### **b) mündliche/praktische Prüfung**

Sofern eine traditionelle mündliche Prüfungsform gewählt wird, sollten zumindest zwei unterschiedliche Schwerpunktbereiche ausgewählt werden und eine Prüfungszeit von 30 Minuten pro Prüfling nicht unterschritten werden.

#### **c) (schriftliche) Hausarbeit**

Es ist eine häusliche Ausarbeitung nach wissenschaftlichen Gesichtspunkten zu erstellen.

Es wird empfohlen, die Ergebnisse von lehrgangsbegleitenden Leistungsnachweisen in das Ergebnis der Endnote einfließen zu lassen (bis maximal 25 %).

Die aufgeführten Prüfungsformen sind nicht abschließend. Weitere, insbesondere innovative Prüfungsformen sind wünschenswert.



## IV. Anforderungen an Stundenumfang und Präsenzzeiten

Referenzgröße ist die Empfehlung des Bundesinstituts für Berufsbildung für Eckpunkte zur Struktur und Qualitätssicherung der beruflichen Fortbildung für ein sogenanntes „Zweites berufliches Fortbildungsniveau“, das das BIBB dem DQR-Niveau 6 zuordnet und das als angestrebte Qualifikation u.a. den/die „Geprüfte/n Fachwirt/in“ bezeichnet.<sup>10</sup>

Das BIBB weist – eine dreijährige Ausbildung und eine gewisse Mindestberufserfahrung vorausgesetzt – einen durchschnittlichen Lernumfang zum Erwerb dieser Qualifikation von 1.200 Stunden aus, von denen mindestens 600 Stunden (= 800 Unterrichtsstunden à 45 Minuten) Lehrveranstaltungen (= Präsenzveranstaltungen) sein müssen.

**Die Empfehlung lautet also:**

- **mindestens 1.200 Stunden für VFW und V II**
- **davon mindestens 800 Präsenz-Lehrveranstaltungsstunden.**<sup>11</sup>

Um die verlangten mindestens 1.200 Stunden zu erreichen, kann das jeweilige Lehrveranstaltungsangebot durch entsprechende Angebote und/oder Anforderungen zu **selbstorganisiertem Lernen** der Teilnehmenden, ggf. auch durch **E-Learning-Angebote** ergänzt werden.

---

<sup>10</sup> Empfehlung des Hauptausschusses vom 12. März 2014., BAnz AT 07.04.2014 (www.bundesanzeiger.de). Die Empfehlungen gelten zwar unmittelbar nur für die öffentlich-rechtlich geregelten beruflichen Fortbildungen, die auf Bundesebene normiert sind (§ 53 BBiG), bieten sich aber auch als Referenz für die beruflichen Fortbildungen an, die von den einzelnen zuständigen Stellen in den Ländern geordnet sind (§ 54 BBiG) – wie den VFW und damit auch, sofern Gleichwertigkeit beansprucht und hergestellt werden soll, für den VL II.

<sup>11</sup> Zum Vergleich:

- Der BVSI-Arbeitskreis „Zukunft der Ausbildung“, der den Rahmenplan erarbeitet hat, schätzt, dass die Bausteine in der Summe mindestens 1.000 Unterrichtsstunden erfordern.
- Der Durchschnittswert der Befragung von Verwaltungsschulen und Studieninstituten 2015 lag bei 950 Unterrichtsstunden mit 928 Präsenzstunden
- Die Hälfte der befragten Einrichtungen (13 von 26) boten mehr als 1.000 Unterrichtsstunden an.