



Hauptamt  
Landeshauptstadt Düsseldorf

## Betriebswirtschaftliches Qualifizierungskonzept

## Inhaltsverzeichnis

### Seite

<b>03</b>	<b>1</b>	<b>Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung</b>
<b>04</b>	<b>2</b>	<b>Betriebswirtschaft und Qualifizierung</b>
04	2.1	Betriebswirtschaftliche Selbstbefähigung
05	2.2	Ziele der betriebswirtschaftlichen Qualifizierung
06	2.3	Elemente der betriebswirtschaftlichen Qualifizierung
<b>07</b>	<b>3</b>	<b>Der neue Ansatz: Arbeitslagen</b>
<b>08</b>	<b>4</b>	<b>Orientierung und Spezialisierung</b>
09	4.1	Orientierungsseminare
09	4.2	Spezialisierungsseminare
10	4.3	Qualifizierungsbausteine im Überblick
10	4.4	Standards für die Durchführung der Seminare
<b>12</b>		<b>Impressum</b>

## 1 – Betriebswirtschaft in der öffentlichen Verwaltung

Das erste betriebswirtschaftliche Qualifizierungskonzept wurde 1998 eingeführt. Die Zielsetzung bleibt aktuell: Jede und jeder Beschäftigte soll befähigt sein, sachbearbeitende oder Leitungsaufgaben mit anforderungsgerechtem betriebswirtschaftlichem Know-how kompetent wahrzunehmen.

Verschiedene Entwicklungen machen eine Überarbeitung der Konzeption notwendig.

- Im Hinblick auf eine verstärkte Kunden- und Dienstleistungsorientierung sind zunehmend die Wirkungen des Verwaltungshandelns zu beachten (Effektivität).
- Kommunen richten ihr Handeln an wirtschaftlichen Gesichtspunkten (Effizienz) aus.
- Effektivität und Effizienz sind damit integraler Bestandteil der Personalentwicklung.
- Das Neue Kommunale Finanzmanagement wird eingeführt.
- Die gesamtstädtische Personalentwicklungskonzeption als neuer Rahmen führt zu Anpassungsbedarf (z. B. Trennschärfe zwischen den Qualifizierungskonzeptionen).

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln ist notwendig, um

- Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit zu erreichen,
- das Rechnungswesen fortzuentwickeln (NKF und KLR),
- betriebswirtschaftliche Aufgaben kompetent wahrnehmen zu können,
- den Managementprozess zu optimieren,
- mit Methodenkompetenzen Erleichterungen für den Arbeitsalltag zu erreichen.

Die Betriebswirtschaftliche Qualifizierungskonzeption richtet sich an

- alle Führungskräfte
- Fachkräfte, die betriebswirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen (z. B. in der Kostenrechnung)
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Aufgaben auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Kenntnisse und Methoden besser bewältigen wollen.

Die Seminarbeschreibungen führen die Zielgruppen im einzelnen auf.

## 2 – Betriebswirtschaft und Qualifizierung

### 2.1 – Betriebswirtschaftliche Selbstbefähigung

Für eine erfolgsorientierte Führung und Mitarbeit in einer Großstadtverwaltung sind Fähigkeiten in verschiedenen Kompetenzbereichen erforderlich. Betriebswirtschaftliche Kompetenz ist ohne Ergänzung durch soziale, persönliche, IT-technische etc. Kompetenzen wirkungslos.

Die Personalentwicklungskonzeption der Landeshauptstadt Düsseldorf beinhaltet demzufolge verschiedene, sich ergänzende Qualifizierungskonzepte, wie z. B.

- Anforderungs- und Qualifizierungskonzeption für Führungskräfte – Führen in Zukunft (FiZ),
- Entwicklung von Führungsnachwuchskräften,
- Qualifizierungskonzept zur Informationstechnologie,
- fachübergreifende Qualifizierung im methodischen und persönlichen Bereich.

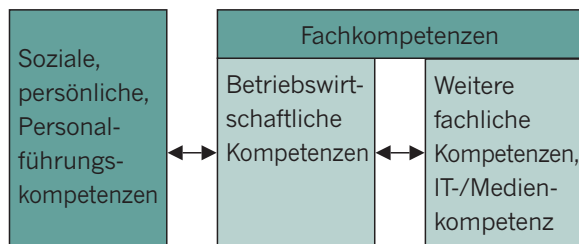


Abbildung 1: Kompetenzen ergänzen sich.

Das betriebswirtschaftliche Qualifizierungskonzept stimmt Qualifizierungsmaßnahmen eng auf den Arbeitsalltag ab. Die aktuelle Arbeitssituation und die damit verbundenen Probleme sollen aufgegriffen und betriebswirtschaftliche Lösungswege und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Dies liegt einerseits im **Eigeninteresse der Beschäftigten**, hat einen konkreten Nutzen und trägt zur Berufszufriedenheit und Motivation bei. Diesem Eigeninteresse entspricht eine Eigenverantwortung für die persönliche Weiterentwicklung sowie für die qualifizierte Bewältigung der Aufgaben und der dafür notwendigen Qualifizierung (Selbstbefähigung).

Andererseits sollen Wissen, Motivation und Wertorientierung vermittelt werden, die **im Interesse der Organisation** stehen (Bedarfsorientierung). Betriebswirtschaftliche Qualifizierung ist demnach auch eine Qualifizierung, die dem Management im Sinne der Unternehmensführung dient.

Die konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen orientieren sich am individuellen Qualifizierungsbedarf eines jeden Beschäftigten, der sich anhand des Abgleiches zwischen Anforderungs- und Eignungsprofil ergibt (Individualisierung).

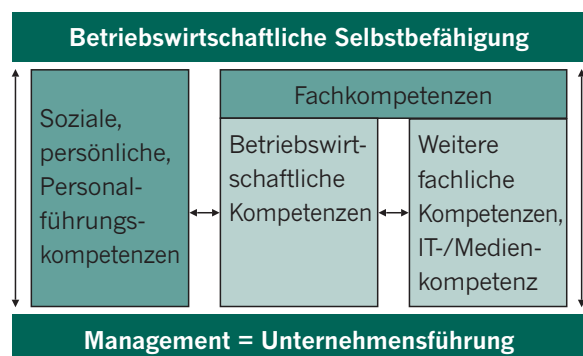


Abbildung 2: Betriebswirtschaftliche Kompetenz aus Eigeninteresse der Beschäftigten und im Interesse der Organisation.

## 2.2 – Ziele der betriebswirtschaftlichen Qualifizierung

Es liegt im gesamtstädtischen Interesse, dass betriebswirtschaftliches Fach- und Methodenwissen an jedem Arbeitsplatz entsprechend den aktuellen Anforderungen angewendet werden kann.

Damit ergeben sich folgende Ziele der betriebswirtschaftlichen Qualifizierung:

- Problemorientiert Lösungswege und -ansätze aufzeigen,
- Fachwissen vermitteln, um betriebswirtschaftliche Aufgaben sachbearbeitend, koordinierend und/oder steuernd wahrzunehmen,
- Methodische Fähigkeiten vermitteln,
- für die Einführung des NKF und der KLR Fach- und IT-Kompetenzen vermitteln,
- Erfahrungsaustausch ermöglichen.

### 2.3 – Elemente der betriebswirtschaftlichen Qualifizierung

Der betriebswirtschaftliche Know-how-Erwerb wird in der Landeshauptstadt Düsseldorf auf mehrere Arten gefördert.

#### Innerbetriebliche Qualifizierung

- BWL-Qualifizierungskonzept, inklusive NKF/KLR
- Sonderformen wie beispielsweise JSP

#### Ausbildung

- Studiengang Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre

#### Außerbetriebliche berufsbegleitende Zusatzqualifikation

- Förderung eines betriebswirtschaftlichen Zusatzstudiums
- Dienstlich begründete längerfristige Fortbildung

6

Die **innerbetriebliche** Qualifizierung für Beschäftigte besteht aus zwei Elementen: das betriebswirtschaftliche Qualifizierungskonzept umfasst die Themenbereiche Unternehmensstrategie/Management und Controlling, Finanz- und Rechnungswesen und spezielle betriebswirtschaftliche Themen. Die Qualifizierung im Bereich „Finanz- und Rechnungswesen“ ist derzeit auf den Übergang zum neuen kommunalen Haushalt ausgerichtet und unterstützt die integrative Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements und der Kosten- und Leistungsrechnung.

Zusätzlich wurden Sonderprogramme aufgelegt. In den sogenannten Junior Special Programs (JSP III–IV, JSP mD) wurden Beschäftigte zu NKF-/KLR-Einführungsberatern sowie Finanzbuchhaltungsspezialistinnen bzw. -spezialisten ausgebildet.

Im Rahmen der **Ausbildung** für den gehobenen Dienst wird der betriebswirtschaftlich orientierte Studiengang Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre angeboten. Dieser wurde 1993 zunächst als Modellstudiengang eingeführt. Der Schwerpunkt dieses Studienganges liegt auf betriebswirtschaftlichen Inhalten und Methoden.

**Außerbetrieblich** wird der Erwerb einer betriebswirtschaftlichen Zusatzqualifikation gefördert. Dies geschieht vorrangig bei einem Zusatzstudium an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Düsseldorf (Studiengang Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre), sowie z. B. an der FH Dortmund (Verbundstudiengang Verwaltungsbetriebswirtschaftslehre) oder an der Fernuniversität Hagen (Studiengang Betriebswirtschaftslehre) in der Form von Freistellung und Kostenbeteiligung. Das Förder- und Unterstützungskonzept beinhaltet die dazu bestehenden Regelungen.

Weitere langfristige Fortbildungen zu betriebswirtschaftlichen Themen, z. B. zur Bilanzbuchhalterin/zum Bilanzbuchhalter können ebenfalls gefördert werden, sofern ein dienstlicher Nutzen besteht (Prüfung im Einzelfall).

### 3 – Der neue Ansatz: Arbeitslagen

Das Betriebswirtschaftliche Qualifizierungskonzept geht von einem neuen Ansatz aus: Es orientiert sich an Arbeitslagen.

Charakteristisch für diese Arbeitslagen sind bestimmte Probleme oder Problembereiche, mit denen die Beschäftigten bei ihrer Aufgabenerledigung konfrontiert werden und die mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und Methoden gelöst werden können. Häufige Arbeitslagen sind zum Beispiel:

- Beschäftigte werden mit einem komplexen Arbeitsauftrag konfrontiert und benötigen das methodische Wissen, mit welcher Zielsetzung und Planung ein Erfolg erreichbar ist und wie sie den Arbeitsauftrag effizient und sicher erledigen können.

- Beschäftigte erleben für sich selbst und/oder für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zu hohe Belastung bei der täglichen Arbeit oder suchen nach Möglichkeiten, Ihren Arbeitsalltag belastungsfreier zu gestalten. Sie möchten z. B. erfahren, wie sie Stress vermeiden, Zusammenarbeit optimal organisieren oder ihren Arbeitstag und ihre Arbeitsorganisation erfolgreicher gestalten.
- Führungskräfte werden Auswertungen der Controllingabteilung erhalten und stehen vor der Aufgabe, ihre Anforderungen an das Berichtswesen zu formulieren.

Die Lösung von Problemen im Kontext einer Arbeitslage lässt sich in einem schematischen Ablauf darstellen:

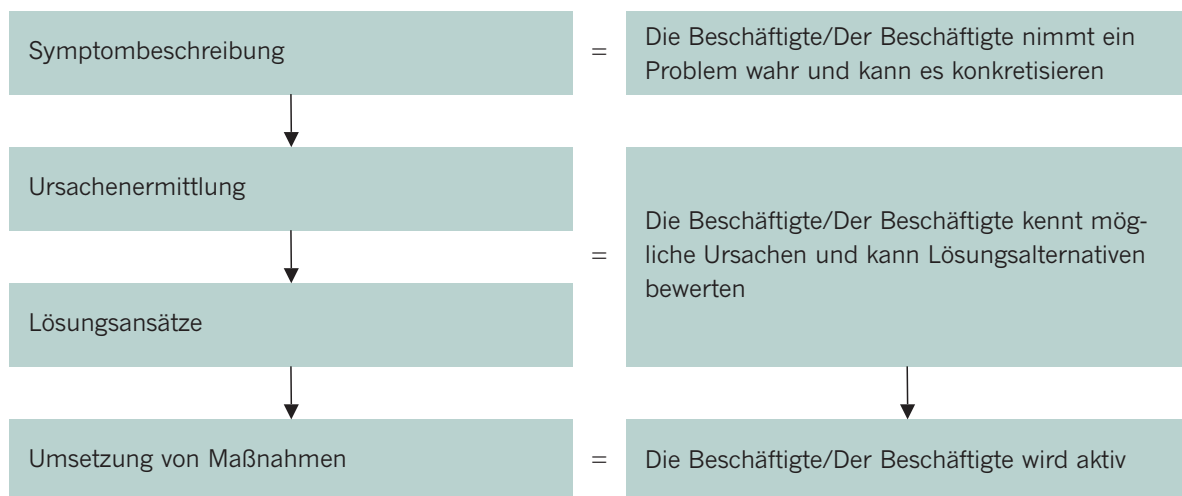


Abbildung 3: Problemlösungsprozess

Zunächst nimmt die/der Beschäftigte ein bestimmtes Problem im Arbeitsalltag wahr. Sie/Er entscheidet sich dazu, Abhilfe zu schaffen. Dafür werden die Ursachen des Problems hinterfragt, Lösungswege entwickelt und Maßnahmen umgesetzt.

Das betriebswirtschaftliche Qualifizierungskonzept setzt an diesem Problemlösungsprozess an.

## 4 – Orientierung und Spezialisierung

Es wurden **zwei Formen von Qualifizierungsmaßnahmen** entwickelt: Orientierungsseminare und Spezialseminare.

Zur Lösung von Problemen und Schwierigkeiten, die im Arbeitsalltag auftauchen, fehlt häufig nur ein erster Hinweis auf einfache Regeln oder auf individuell leicht umzusetzende Maßnahmen, um spürbare Änderungen zu erfahren. Dies kann z. B. bei subjektiv erlebter Informationsflut der Fall sein.

In anderen Fällen bedarf es umfassenderer Qualifizierungsmaßnahmen, um eine Aufgabe mit Erfolg abzuschließen. Dies trifft beispielsweise zu, wenn ein größeres Projekt mit mehreren Beteiligten vorbereitet und geleitet werden soll.

Das BWL-Konzept trägt dem durch das Angebot zweier Seminarformen Rechnung.

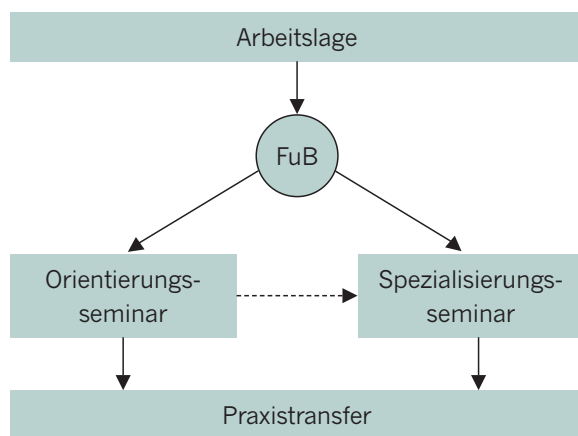


Abbildung 4: Zwei Formen von Qualifizierungsmaßnahmen



#### 4.1 – Orientierungsseminare

Die eintägigen Orientierungsseminare haben die Vermittlung oder Erarbeitung einfacher Regeln oder individuell leicht umzusetzender Maßnahmen zum Ziel, sie sind eine Art „erste Hilfe“.

Es werden momentan vier unterschiedliche Orientierungsseminare angeboten, die eine jeweils andere Arbeitslage aufgreifen.

- Die Leistungsfähigkeit einer Organisationseinheit realistisch einschätzen
- Komplexer Auftrag – Wie gehe ich damit um?
- Informationen nutzen – Wissensstand optimieren
- Arbeitsbelastung

#### 4.2 – Spezialisierungsseminare

Der Bereich „Spezialisierung“ ist unterteilt in die Rubriken Unternehmensstrategie/Management und Controlling, Finanz- und Rechnungswesen und spezielle betriebswirtschaftliche Themen.

Die fachlichen und methodischen Spezialseminare sind einerseits inhaltlich enger gefasst und dringen andererseits tiefer in die Thematik vor als die Orientierungsseminare. Sie decken den Bedarf an Spezialwissen.

Die einzelnen Seminare sind unabhängig voneinander zu besuchen und setzen den vorherigen Besuch eines Orientierungsseminars nicht voraus.

##### Themenbereiche der Spezialseminare:

- Unternehmensstrategie, Management und Controlling
  - Unternehmensstrategie
  - Qualitätsmanagement
  - Projektmanagement
  - Moderationstraining
  - Arbeitsorganisation
  - Controlling und Berichtswesen
  - Betriebswirtschaftliches Training
- Finanz- und Rechnungswesen

Es werden Qualifizierungen für die Einführung des Neuen Kommunalen Finanzmanagements angeboten (siehe dazu die NKF-Qualifizierungskonzeption). Verschiedene Themen können auch als Inhouse-Veranstaltungen durchgeführt werden.
- Spezielle betriebswirtschaftliche Themen
  - Steuerrecht
  - Vergaberecht (GWB – VOF – VOL – VOB – HOAI)
  - Bei Bedarf können zusätzliche Fortbildungsangebote z. B. zu Beschaffung, Personalwesen oder Organisation entwickelt werden.

### 4.3 – Qualifizierungsbausteine im Überblick

Die folgende Darstellung fasst den neuen Aufbau und die Themen der betriebswirtschaftlichen Qualifizierungskonzeption zusammen:



Abbildung 5: Die betriebswirtschaftlichen Qualifizierungsbausteine

Die oben aufgeführten Orientierungs- und Spezialseminare spiegeln den aktuellen Stand wieder. Sie werden bei Bedarf aktualisiert, durch neue Themen ergänzt oder ersetzt. Auch neue Lernformen wie das Lernen mit elektronischen Medien können künftig eine Rolle spielen. Die angebotenen Seminare samt detaillierter Seminarbeschreibungen sind im Intranet abrufbar.

### 4.4 – Standards für die Durchführung der Seminare

Es ist nicht nur die Kenntnis von Instrumenten und Methoden notwendig, sondern auch, wie deren Umsetzung in die Praxis erfolgen kann, welche Probleme bei einer Einführung auftauchen können oder wie der Nutzen des Instrumentes kommuniziert werden kann. Deshalb sind in jedem Seminar zwei Elemente zu vermitteln:

- betriebswirtschaftliche Inhalte und Methoden sowie
- Hinweise zur Implementierung der Methoden bzw. zur Umsetzung der Theorie in der Praxis.

Dozentinnen und Dozenten sind damit zugleich Fachleute und Beraterinnen und Berater.

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer soll Hinweise für eine Fortführung der Qualifizierung erhalten. Dies kann ein selbständig organisierter Lernprozess – z. B. in Form kollegialer Beratung am Arbeitsplatz oder elektronisch gestützter Wissenserwerb im Intra- oder Internet – wie auch eine weiterer Seminarbesuch sein.

Neues Wissen und erweiterte Fähigkeiten müssen sich im Alltag bewähren. Die Nachhaltigkeit wird durch einen Erfahrungsaustausch gesichert, in der optimale und weniger optimale Erfahrungen reflektiert werden können. Der Erfahrungsaustausch wird gezielt in die Seminare einbezogen.

Der Praxisbezug macht alle Qualifizierungsmaßnahmen auch für amtsinterne Veranstaltungen (Inhouse) geeignet. Dies gilt besonders für die Orientierungsseminare, in denen für Teams, Sachgebiete, Abteilungen oder für die Amtsebene Arbeitslagen aufgegriffen und Lösungen erarbeitet werden können.

## Mitglieder der Projektgruppe

### Konzeption

- Stephan Burazin – 20/1  
Kämmerei
- Petra Eberhardt – 68/11  
Garten-, Friedhofs- und Forstamt
- Sabine Körn – 10/92  
Hauptamt – Amt für Personal, Organisation und IT
- Erika Küpper – 10/8  
Zentrum für Personalentwicklung
- Marco Pauls – 015  
Gesamtpersonalrat
- Thomas Schröder – 33/0  
Amt für Einwohnerwesen
- Sabine Ulrich – 01/11  
Frauenbüro
- Eva Venedey – 10/91  
Hauptamt – Amt für Personal, Organisation und IT
- Rainer Wolff – 10/38  
Hauptamt – Amt für Personal, Organisation und IT

### Projektleitung

- Dr. Markus Götz – 10/91  
Hauptamt – Amt für Personal, Organisation und IT

**Herausgegeben von**

Landeshauptstadt Düsseldorf  
Der Oberbürgermeister  
Hauptamt – Amt für Personal, Organisation und IT  
Abt. Personalentwicklung

**Redaktion**

Erika Küpper  
Eva Venedey

**Layout**

Peter Tiesies

**Druckabwicklung**

Stadtdruckerei

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher  
Genehmigung des Herausgebers.

Düsseldorf, im Juni 2006