



*Leadership und  
Organisationsent-  
wicklung unter den  
Rahmenbedingungen  
der digitalen  
Transformation*

## Modulhandbuch

Modultitel:

---

## Digitalisierung in Gesellschaft und Verwaltung

3 ECTS

---

Termin: 6. – 7. Juni 2024

Ort: Präsenz, Berlin

---

### Die Hauptthemen dieses Moduls sind:

- die Vernetzung und Austausch zwischen den Teilnehmenden,
- die Strategische Ausgangslage der öffentlichen Verwaltung,
- wichtige Umfeldentwicklungen in Richtung Digitaler Transformation,
- konkrete Arbeitsrealität der Teilnehmenden,
- ein erster Blick in aktuelle und zukünftige (Schlüssel-)Technologien wie Big Data, Künstliche Intelligenz, IoT, Blockchain, Augmented Reality,
- kennen und verstehen des Möglichkeitsraumes für digitale Transformation und
- Auswirkungen auf die Ebenen Mensch – Organisation – Technik – Recht.

---

### Die Teilnehmenden lernen in diesem Modul:

- Lernsystem zu konstituieren, Unterschiede zu sehen und zu nutzen,
- Homegroups einzurichten,
- den Unterschied zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation,
- den Anschluss an Ihre Arbeitsrealität und der anderen Teilnehmenden in Bezug auf die Verwaltungsmodernisierung und der digitalen Transformation,
- den Rahmen, in welcher die digitale Transformation stattfindet und
- die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Organisations- und Führungsrealität.

---

### Inhalt

Im Modul 1 geht es einerseits darum, nach einem ersten Kennenlernen im virtuellen Kickoff die Präsenz aller zu nutzen, das „Lehrgangssystem“ zu konstituieren und die Teilnehmenden gut in Austausch zu bringen. Besonders interessiert, die aktuelle Arbeitsrealität kennenzulernen und zu verstehen wo das Thema Digitalisierung bzw. die digitale Transformation in den einzelnen Organisationen vorangeschritten ist und welche die besonderen Herausforderungen diesbezüglich sind: Liegen sie eher auf der organisatorischen Ebene, der technischen Abbildung oder der Offenheit und Kompetenzwahrnehmung der Mitarbeitenden? Wie gut ist die Kultur der Verwaltungseinheiten und die Führung auf das Thema eingeschungen? Unserer Erfahrung nach wird häufig der IT-technische Teil überbewertet bzw. ist besonders im Fokus während die anderen Aspekte eher weniger Beachtung finden – doch gerade dort liegen die zentralen Aspekte, um die Mannschaft „mitzunehmen“.

Vertieft werden wir uns – aufbauend auf ersten Vorbereitungsarbeiten im Blended learning Format – zuerst die strategische Ausgangslage im Public Sector erarbeiten: Welche Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Ökologie,... sind für uns relevant wie zum Beispiel Demographischer Wandel, Politikverdrossenheit, Klimawandel, Pandemien und inwieweit ändern sich die Rollen der öffentlichen Verwaltung? Wo müssen wir zukünftig vermehrt Leistungen erbringen? Welchen Nutzen kann die digitale Transformation hier leisten? Was bedeuten die Dimensionen der digitalen Transformation Mensch – Organisation – Technik – Recht konkret für uns? Wie können wir sie „bespielen“?

Modultitel:

---

## Organisationen verändern

2 ECTS

---

Termin: 5. – 6. September 2024

Ort: Präsenz, Hagen

### Die Hauptthemen dieses Moduls sind:

- die Bedürfnisse von Individuen und Organisationen in Veränderung,
- Modelle zur Veränderung auf individueller und organisationaler Ebene,
- die ganzheitliche Gestaltung von Transformationsprozessen im Rahmen der digitalen Transformation,
- Tools und Methoden für Planung, Steuerung, Intervention, Kommunikation und
- die Rolle der Führung in Veränderungsprozessen.

### Die Teilnehmenden lernen in diesem Modul:

- wie Organisationen „ticken“ und wie sie (nicht) intervenieren können, damit Entwicklung stattfindet und
- wie sie Veränderungsvorhaben aufsetzen und umsetzen können.

### Inhalt

Die Fähigkeit von Organisationen der öffentlichen Verwaltung, mit Veränderungen und Unsicherheit umgehen zu können, ist wichtiger denn je. Sei es das Anpassen an veränderte Umfeldbedingungen wie demographischer Wandel, Politikverdrossenheit und erstarkender Bürgerbeteiligung, Klimawandel und Nachhaltigkeit bis hin zur digitalen Transformation. Aufgabe von Führung ist es, proaktiv die Organisation an diesen Anforderungen auszurichten und Transformationsprozesse bewusst zu gestalten. Hilfreich ist es dabei zu verstehen, wie Individuen und Organisationen generell mit Veränderung umgehen und welche Bedürfnisse (aus Sicht der Gehirnforschung und der Soziologie) beachtet werden sollten, um – neben inhaltlichen Aspekten – vor allem auch die erforderlichen Prozesse auf sozialer, emotionaler und Verhaltensebene passend zu berücksichtigen. Auch die Rolle der Organisationskultur wird thematisiert.

Auf Basis der Analyse und Kenntnis der Stakeholderlandschaft sind aus Change-Gesichtspunkten verschiedenen Ebenen zu beachten: die Planung und Gestaltung der Gesamtvorgehensweise („Architektur“ und Projektorganisation), die Planung und Umsetzung der einzelnen Maßnahmen („Interventionen“), das begleitende Change Monitoring („Wo stehen die Beteiligten im Prozess?“) und eine gewinnende Change-Kommunikation. Dafür werden im Modul jeweils passende Methoden und Tools eingeführt und praxisorientiert angewendet. Besonderes Augenmerk werden wir dabei auf die Besonderheiten der digitalen Transformation.

Modultitel:

---

## Supervision

1 ECTS

---

Termin: 10. Oktober 2024

Ort: Präsenz, Hagen

---

### Die Hauptthemen der Supervisionstage sind:

- die Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Rolle in der Umsetzung des Erlernten,
- die eigene Rolle und das alltägliche Handeln im Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Stakeholder,
- die Beobachtung und Analyse beruflicher Situationen und des eigenen Anteils daran und
- die Anleitung zur selbstständigen Anwendung der kollegialen Beratung.

---

### Die Teilnehmenden lernen in den Supervisionstagen:

- die Einführung in die Methode der Supervision und
- die Anwendung dieser anhand von Teilnehmerfällen.

---

### Inhalt

Die Supervisionstage unterstützen den Transfer des Gelernten in den Alltag und die Eröffnung neuer Handlungsoptionen. Zu lernen, die Welt mit den Augen der anderen zu betrachten, ist für die Ausgestaltung von beruflichen Rollen und Arbeitsbeziehungen gleichermaßen bedeutsam. Unterschiedliche Beobachterperspektiven zu nutzen ist ein Grundprinzip systemischen Führungshandelns. Supervision und Coaching gehören zu den wirkungsvollsten Settings um Handlungskompetenz zu stärken. Gerade Führungskräften, die im alltäglichen Handeln oft auf sich alleine gestellt sind und wenig organisierte Möglichkeit haben, Feedback zu erhalten und neue Blickwinkel und Perspektiven aufzunehmen, kann Supervision eine wichtige Unterstützung und auch Entlastung bieten.

In der Supervision wird systematisch an Fallbeispielen aus der Alltagspraxis der Führungskräfte und Inhaber:innen von Stabsfunktionen gearbeitet. Dabei wird auch ein Handwerkzeug vermittelt, um selbstständig anspruchsvolle, festgefahrene oder neuartige berufliche Situationen zu analysieren und neue Lösungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen. In den Supervisionsseminaren werden Sie von einem erfahrenen externen Berater durch die kollegiale Beratung geführt. Gleichzeitig werden Impulse gesetzt, diese Arbeitsform selbstständig mit Berufskolleg:innen zu erproben (Intervision).

Die Vernetzung der Führungskräfte und Expert:innen zu stärken ist dabei ein zusätzliches Ziel.

Modultitel:

---

## Digitalisieren von Prozessen und Organisationen

2 ECTS

---

Termin: 21. – 22. November 2024

Ort: Präsenz, Frankfurt am Main

---

### Die Hauptthemen dieses Moduls sind:

- Rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen der Digitalisierung (Single digital Gateway, Data-once-only, Registerintegration),
- Medienbruchlinien zwischen Bürger:innen und Behörde,
- denken und handeln in Prozessen als Gegenmodell zur vertikalen Hierarchie,
- Nutzung und Einsatz von neuen Technologien in konkreten Prozessen der Verwaltungsinnovation,
- Anwendungsbeispiele aus der Praxis,
- wirksame Werkzeuge in der Projektarbeit (agiles Projektmanagement, Scrum und
- die Arbeit an einem Fallbeispiel und an eigenen Fällen.

---

### Die Teilnehmenden lernen in diesem Modul:

- die Einführung in die Methode der Supervision und
- die Anwendung anhand von Teilnehmendenfällen.

---

### Inhalt

Im Modul 3 wird besonders die elektronische Medienbruchlinie zwischen Bürger:innen bzw. Unternehmen und den Organisationen (Behörden) der öffentlichen Verwaltung betrachtet sowie die dort laufenden internen und externen Prozesse digital transformiert. Konkret soll nachvollziehbar sein, wie aktuelle und zukünftige (Schlüssel-)Technologien wie Big Data, Künstliche Intelligenz, IoT, Blockchain, Augmented Reality, etc. hier einen Beitrag leisten und für die Herausforderungen der TeilnehmerInnen Nutzen stiften könnten.

Gerade in Organisationen der öffentlichen Verwaltung ist der Blick häufig auf die vertikale Hierarchie gerichtet. Zukünftig wird es vermehrt darum gehen, in horizontalen Prozessen zu denken und zu handeln. Dies benötigt neue Formen der Zusammenarbeit, Abstimmung und Entscheidungen und bedeutet einen starken Eingriff in gelebte Verhaltensmuster.

Deshalb wird besonders darauf geachtet, mit den Teilnehmenden die eigene Rolle in Bezug auf Prozessoptimierung und Implementierung im Rahmen der digitalen Transformation zu beleuchten, ein vertieftes Verständnis für die besonderen Herausforderungen zu gewinnen und den Umgang damit zu erarbeiten. Somit sollen die Teilnehmenden befähigt werden, als Auftraggebende in Vorhaben der digitalen Transformation erfolgreich zu agieren und ein Bild zu formen, wie sie ihre Mitarbeitenden und ihre Organisation im Transformationsvorhaben unterstützen können. Nicht zuletzt werden Methoden und Tools des agilen Projektmanagements vermittelt, da diese in Ergänzung zum klassischen Projektmanagement wesentliche Hilfestellungen leisten. Entwicklung einer positiven Kooperationskultur, die geeignet ist, das Netzwerk-Prinzip als tragfähige Organisationsform einzuführen. Die Prozesse der digitalen Transformation und neue Rollen in der Verwaltung wie CDOs (*central digital officers*) werden auf geeignete interne und externe Vernetzungsprozesse angewiesen sein.

Modultitel:

---

## Führen und Steuern im digitalen Zeitalter

2 ECTS

---

Termin: 15. – 16. Januar 2025

Ort: virtuell

---

### Die Hauptthemen dieses Moduls sind:

- was Führen und Steuern im Kontext digitaler Transformation bedeutet,
- die (neue) Rolle der Führung in der Verwaltung und gegenüber der Politik,
- sich selbst führen,
- Resilienz,
- Teams führen und steuern,
- den nachhaltigen Erfolg der Organisation sicherstellen und
- die Toolbox Kommunikation für virtuelle und hybride Zusammenarbeit.

---

### Die Teilnehmenden lernen in diesem Modul:

- was Führen und Steuern im Kontext digitaler Transformation und aus der systemischen Perspektive bedeutet,
- die Teilnehmenden und ihre Rolle im Arbeitskontext (Begrenzungen und Wirksamkeit (..)), dabei wird an das Verwaltungssystem und an das politische System angedockt,
- das Führen von sich selbst wie von Teams im Kontext einer Organisationseinheit,
- den nachhaltigen Erfolg der Organisationseinheit sicherzustellen, mit Strategien in Bezug auf Kernleistungen, Struktur/ Digitalisierung, Personal und eines attraktiven Arbeitsumfeldes und
- die Toolbox Kommunikation für virtuelle und hybride Zusammenarbeit, Teamführung und Steuerung.

---

### Inhalt

Führung ist in Bezug auf Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung besonders gefordert. Zum einen wird der fachlichen Führung an vielen Stellen noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt als der Führung von Personen. Daher geht es hier häufig noch um das Entwickeln und Leben eines gemeinsamen Führungsverständnisses. Führung sollte sich in Richtung „unterstützenden Führung“ weiterentwickeln, die gerade in Zeiten des demographischen Wandels Mitarbeitende anzieht und hält.

Aktuell sind Führungskräfte aufgerufen, sich mit den neuen Technologien und Möglichkeiten des Einsatzes digitaler Instrumente auseinanderzusetzen. Dies erfordert Interesse, aber auch Mut, eingefahrene Prozesse visionär in Richtung Bürgerorientierung und Effizienz weiterzuentwickeln. Steigende Bürgererwartungen und Ansprüche der Politik, diese rasch und kostensparend umzusetzen stehen häufig Mitarbeitendenwünschen nach Stabilität und Sicherheit gegenüber. Diese divergierenden Stakeholderinteressen gut auszutarieren und gleichzeitig die Organisationseinheit zukunfts-orientiert auszurichten benötigt einen bewussten Umgang mit der eigenen Rolle und Resilienz.

Verstärkt wird dies durch Änderungen in der Arbeitswelt wie Telearbeit, virtuelle und hybride Zusammenarbeit, die vor allem durch die Covid-Pandemie forciert wurden. Hier stellen sich Fragen wie „Wie bleibe ich gut in

Kontakt mit meinen Mitarbeitenden? Wie stelle ich sicher, dass alle gut inhaltlich und kommunikativ angedockt bleiben? Wie gehe ich mit dem Thema Vertrauen um? In diesem Modul setzen sich die Teilnehmenden intensiv mit all diesen Herausforderungen auseinander und nehmen gutes Handwerkszeug für ihre konkrete Arbeitssituation mit.

Modultitel:

---

## Supervision

1 ECTS

---

Termin: 14. Februar 2025

Ort: Präsenz, Hagen

---

### Die Hauptthemen der Supervisionstage sind:

- die Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen beruflichen Rolle in der Umsetzung des Erlernten,
- die eigene Rolle und das alltägliche Handeln im Spannungsfeld der Interessen unterschiedlicher Stakeholder,
- die Beobachtung und Analyse beruflicher Situationen und des eigenen Anteils daran und
- die Anleitung zur selbstständigen Anwendung der kollegialen Beratung.

---

### Die Teilnehmenden lernen in den Supervisionstagen:

- die Einführung in die Methode der Supervision und
- die Anwendung dieser anhand von Teilnehmerfällen.

---

### Inhalt

Die Supervisionstage unterstützen den Transfer des Gelernten in den Alltag und die Eröffnung neuer Handlungsoptionen. Zu lernen, die Welt mit den Augen der anderen zu betrachten, ist für die Ausgestaltung von beruflichen Rollen und Arbeitsbeziehungen gleichermaßen bedeutsam. Unterschiedliche Beobachterperspektiven zu nutzen ist ein Grundprinzip systemischen Führungshandelns. Supervision und Coaching gehören zu den wirkungsvollsten Settings um Handlungskompetenz zu stärken. Gerade Führungskräften, die im alltäglichen Handeln oft auf sich alleine gestellt sind und wenig organisierte Möglichkeit haben, Feedback zu erhalten und neue Blickwinkel und Perspektiven aufzunehmen, kann Supervision eine wichtige Unterstützung und auch Entlastung bieten.

In der Supervision wird systematisch an Fallbeispielen aus der Alltagspraxis der Führungskräfte und Inhaber:innen von Stabsfunktionen gearbeitet. Dabei wird auch ein Handwerkzeug vermittelt, um selbstständig anspruchsvolle, festgefahrene oder neuartige berufliche Situationen zu analysieren und neue Lösungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen. In den Supervisionsseminaren werden Sie von einem erfahrenen externen Berater durch die kollegiale Beratung geführt. Gleichzeitig werden Impulse gesetzt, diese Arbeitsform selbstständig mit Berufskolleg:innen zu erproben (Intervision).

Die Vernetzung der Führungskräfte und Expert:innen zu stärken ist dabei ein zusätzliches Ziel.



Modultitel:

---

## Netzwerke und Kooperationen führen und managen

2 ECTS

---

Termin: 03. – 04. April 2025

Ort: Präsenz, Hagen

---

### Die Hauptthemen dieses Moduls sind:

- Funktionen und Potenziale von Netzwerken und Kooperationen,
- Erfolgskriterien und Prozessgestaltung von Netzwerken und Kooperationen,
- Erweiterung des Interventionsrepertoires der Führung und Organisationsentwicklung und
- Kooperationskompetenz von Personen, Teams und Organisationen.

---

### Die Teilnehmenden lernen in diesem Modul:

- ein konzeptionelles Verständnis für die Besonderheiten von Netzwerken (Organisationstyp zwischen mehreren Organisationen) für die Steuerungs- und Managementlogik von Netzwerken,
- die konzeptive Arbeit und
- an Fallbeispielen Handlungskompetenz für die konkrete Umsetzung am Arbeitsplatz.

---

### Inhalt

Die Fähigkeit zur Kooperation wird immer stärker zu einem zentralen Erfolgs- und Überlebensfaktor für Menschen und Organisationen. Netzwerke und Kooperationen sind eine organisatorische Antwort auf die Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften und den damit einhergehenden immer größer werdenden Bedarf an Koordination. Sie sind aber auch neue Organisationsformen, um die Problemlösungskapazität und das Innovationspotenzial zu erhöhen. Das gilt gleichermaßen für Organisationen, in denen öffentliche Leistungen (*public goods*) erbracht werden, für Wirtschaftsunternehmen und für Public-Private-Partnerships. Es bedarf neuer Managementansätze und Arbeitsprozesse, die durch horizontal angelegte Steuerungsprinzipien, verteilte Managementrollen und die Entwicklung einer positiven Kooperationskultur geeignet sind, das Netzwerk-Prinzip als tragfähige Organisationsform einzuführen. Die Prozesse der digitalen Transformation und neue Rollen in der Verwaltung wie CDOs (*central digital officers*) werden auf geeignete interne und externe Vernetzungsprozesse angewiesen sein. Das Seminar zielt darauf ab, ein konzeptionelles Verständnis und ein organisationsentwicklerisches Herangehen an Netzwerke und Kooperationen zu vermitteln.

Modultitel:

---

## Transferübung und Feedback

2 ECTS

---

Termin: 5. – 6. Juni 2025

Ort: Präsenz, Hagen

---

### Die Hauptthemen der Abschlussübung sind:

- die Anwendung des Erlernten durch praktische Übungen und interaktiv zu lösenden Aufgaben,
- die Selbstüberprüfung durch Beobachtung, Einzel- und Teamarbeit und
- das Feedback durch zwei Mitglieder der wissenschaftlichen Leitung und eine weitere Assessorin sowie parallel Feedback durch die anderen Teilnehmenden im Zertifikatskurs.

---

### Die Teilnehmenden lernen in der Abschlussübung:

- das konkrete Anwenden der zuvor Erlernten Methoden und
- die Prüfung des angewandten Wissens durch Feedbackgeber.

### Inhalt

Wissen wirksam zu machen, ist das Ziel des Lehrgangs.

Am Ende von Lernprozessen ist es für alle Beteiligten nützlich, Erfahrungen und Beobachtungen, ob es gelungen ist, diesem Ziel näher zu kommen, zu sammeln. In einem Lehrgang, in dem die Handlungskompetenz im Zentrum steht, bieten sich dazu handlungsbezogene Aufgaben an und weniger die Wiederholung von Konzepten.

Es wird vonseiten der Referendierenden ein Fallbeispiel zu „Führung und Organisationsentwicklung“ eingebracht. Die Teilnehmenden bearbeiten dieses Fallbeispiel in unterschiedlichen Rollen und Aktionen – einzeln und in unterschiedlichen Teamkonstellationen. Dabei gilt es, die Aufgaben der Steuerung und des Managements eines Veränderungsprozesses zu lösen. Einzelne Teilnehmende werden die Prozessschritte jeweils beobachten und unmittelbare Rückmeldung geben. Zwei Personen aus dem Referent:innenteam werden den gesamten Prozess beobachten und im Anschluss an den Übungsteil jeden Teilnehmenden einzeln ein ausführliches Feedback zur Verfügung stellen. Parallel dazu wird auch ein Rahmen geschaffen, um von ausgewählten Kolleg:innen aus der Teilnehmendengruppe ebenfalls Feedback zu erhalten.

### Zertifikatsverleihung im Rahmen einer kleinen Feier