



Merkblatt

„Qualifizierungsreihe für die mittlere Führungsebene“

Stand: September 2025

Für Referatsleiterinnen und Referatsleiter der obersten Landesbehörden, Erste Landesbeamtinnen und -beamte oder vergleichbare Führungskräfte führen wir eine Qualifizierungsreihe durch, mit der die Landesverwaltung Sie in Ihrer täglichen Führungsarbeit unterstützen will. Anknüpfend an Ihre langjährigen und vielfältigen Erfahrungen in der Verwaltung, haben Sie die Möglichkeit, Ihre Kompetenzen zu erweitern und zu vertiefen, Ihre bisherigen Erfahrungen zu reflektieren und in den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu treten.

1. Ziele

Ziele der Qualifizierungsreihe sind nach dem Beschluss der Landesregierung unter anderem

- eine ressortübergreifende Führungskräftequalifizierung zur Sicherstellung eines landeseinheitlichen Führungsverständnisses
- die Schaffung einer „Corporate Identity“ der Führungskräfte der Landesverwaltung
- die Bildung eines ressortübergreifenden Netzwerkes
- die Stärkung der Handlungskompetenz der Führungskräfte in Bezug auf ihre Rolle als Führungskräfte
- die Vermittlung von Führungskompetenz als Fachkompetenz einer Leitungsfunktion
- eine Qualifizierung in den Bereichen Kommunikation, Teamleitung, Veränderungsmanagement, Strategie und Projektmanagement

2. Zielgruppe

Zielgruppe der Qualifizierungsreihe sind erstmals bestellte Referatsleiterinnen und Referatsleiter der obersten Landesbehörden sowie deren Stellvertretungen, Erste Landesbeamtinnen und -beamte sowie Landesbeamtinnen und -beamte in vergleichbaren Führungspositionen im nachgeordneten Ressortbereich wie beispielsweise Referatsleiterinnen und Referatsleiter der Regierungspräsidien.



3. Teilnahmeverpflichtung

Bei der Qualifizierungsreihe für die mittlere Führungsebene handelt es sich um eine Pflichtfortbildung. Die Einstufung als Pflichtfortbildung gewährleistet, dass die Führungskräfte des Landes ressortübergreifend nach einem einheitlichen Standard weiterqualifiziert werden, um die Leistungsfähigkeit aller Behörden auch unter dem Aspekt der ressortinternen und ressortübergreifenden Rotation und Netzwerkbildung weiter zu stärken und fortzuentwickeln. Die Teilnahme an den Bausteinen ist verbindlich. Mit dieser Pflicht korrespondiert Ihr Recht, diese Fortbildungsveranstaltungen besuchen zu können. Ihre Vorgesetzten sind dafür verantwortlich, dass Sie Ihre Pflicht zur Fortbildung erfüllen können.

4. Aufbau und Inhalte der Reihe

Die Qualifizierungsreihe besteht aus mehreren modularen Bausteinen, die in sich abgeschlossen sind, aber aufeinander Bezug nehmen. Deshalb ist es sinnvoll, die Module in der empfohlenen Reihenfolge zu besuchen. Die einzelnen Bausteine werden innerhalb eines Zeitraums von ca. 24 Monaten angeboten und sollten entsprechend besucht werden.

Begleitend über die gesamte Zeit erfolgt eine Transferbegleitung mit individuellen Lernangeboten. Zudem können Sie persönliche Fragestellungen im Rahmen von Einzelcoachings bearbeiten. Kollegiale Coaching Konferenzen[®], die von erfahrenen Coaches moderiert werden, bieten die Möglichkeit weitere persönliche Fallbeispiele zu bearbeiten. Die Teilnahme an den Kollegialen Coaching Konferenzen[®] ist freiwillig. Außerdem haben Sie die Möglichkeit fakultativ an einer dreitägigen Bildungsreise nach Brüssel teilzunehmen.

4.1 Aufbau der Qualifizierungsreihe im Überblick

Seminarmodule	Auftakt: Perspektiven der Führung (3 Tage in Präsenz)
	Kommunikation (2 Tage in Präsenz)
	Teamentwicklung (2 Tage in Präsenz)
	Abschluss: Beteiligung zur Gestaltung von Veränderungen nach innen und außen (2 Tage in Präsenz)
Coaching-Elemente	Einzelcoaching (2 Einheiten)
	KCK®-Coachingzirkel – freiwilliges Angebot (4 Präsenztermine à 4 Stunden, die aufeinander aufbauend in der gleichen Gruppenkonstellation stattfinden.)
	Freiwilliges Angebot " Erlebnis Europa " - 3-tägige Bildungsreise nach Brüssel
	Transferbegleitung über die gesamte Zeit

4.2 Beschreibung der einzelnen Bausteine

Bausteine	Inhalte	Dauer
Auftaktseminar: Perspektiven der Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Nutzen der Reihe, Festlegung persönlicher Lernziele • Führungshandeln in der öffentlichen Verwaltung: innere und äußere Rahmenbedingungen • Führen in der Sandwichposition – lösungsorientiertes Verhalten im Spannungsfeld zwischen eigenen Zielen, Organisationszielen und den Vorstellungen der Mitarbeitenden • Selbstführung/Selbstreflexion – Rolle und Selbstverständnis der Führungskraft; Reflexion der eigenen Wirkungsweise – Stärken/ Potenzialentwicklung reflektieren • Mitarbeiterführung in Zeiten von New Work: Wie arbeiten wir? – remote, in Präsenz, hybrid • Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es? Worauf kommt es an? • Mitarbeitergespräche als wichtiges Führungsinstrument • Die Führungskraft als Personalentwickler • Führung und Gesundheit – Selbstfürsorge und Gesunderhaltung der Mitarbeitenden • Beidhändig führen: Wie können die Arbeit am Kerngeschäft sowie Innovationen gleichzeitig vorangetrieben werden? Was sagt hier das Konzept der Ambidextrie? <p>Zusätzlich: Kamingespräch an einem der Abende.</p>	3 Tage
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Motivierende und wertschätzende Kommunikation • Kommunikation auf unterschiedlichen Kanälen <ul style="list-style-type: none"> ○ Digitale Kommunikation – gewusst wie! ○ Wann kommuniziere ich was an wen über welchen Kanal? ○ Chancen und Grenzen, Herausforderungen und Steuerungsmöglichkeiten der unterschiedlichen Kommunikationswege • Besprechungsleitung und Moderation <ul style="list-style-type: none"> ○ Meine Rolle als Besprechungsleitung kennen und diese ziel führend einsetzen können ○ Alle Teilnehmenden beteiligen ○ Raum für Diversität/andere Meinungen zulassen • Schwierige Gespräche erfolgreich führen: Kritik-/Konflikt- vs. Motivationsgespräch <ul style="list-style-type: none"> ○ Wann muss die Führungskraft aktiv werden? ○ Erkennen von Konfliktsituationen bzw. kritischen Situationen • Fallbezogenes Arbeiten 	2 Tage
Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Grundbegriffe: Was zeichnet ein gut arbeitendes Team aus? • Leistungsfähigkeit von Teams: Teamrollen und Teamzusammensetzung, das optimale Team, altersgemischte Teams, neue Mitarbeitende integrieren • Verantwortung und Kooperation in digital und analog arbeitenden Teams • Kultur des Wissensmanagements schaffen (auch mit Blick auf planbare Abgänge) • Rolle der Teamleitung und Reflexion der eigenen Rolle im Team • Teamentwicklung: Rahmenbedingungen für eine Teamentwicklung, Phasen der Gruppenentwicklung, blockierende Verhaltensweisen in der Teamentwicklung, Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden 	2 Tage



Bausteine	Inhalte	Dauer
Abschlussseminar: Beteiligung zur Gestaltung von Veränderungen nach innen und außen	<ul style="list-style-type: none">• Wie leben Führungsverantwortliche ein neues Miteinander von Staat, Verwaltung, Politik und Menschen?• Wie setzen Sie mit einer beteiligungsorientierten Haltung Veränderungsprozesse nach innen und außen erfolgreich um?• Wie setzen Führungskräfte Veränderungsprozesse in der Verwaltung kollegial und erfolgreich um?• Wie definiert eine moderne, digitale Verwaltung Lösungen und Prozesse, die bestmöglich für Bürger/-innen, Unternehmen und die Verwaltung funktionieren? <p>Abschluss: Am Ende der Veranstaltung findet ein Rückblick und ein Resümee auf die gesamte Reihe statt.</p>	2 Tage

4.3 Einzelcoaching

Zusätzlich zu den Seminaren haben Sie die Möglichkeit im Rahmen von zwei Coaching-Einheiten Ihre persönlichen Anliegen zu bearbeiten, die nicht im Rahmen der Veranstaltungen behandelt werden sollen (2 x 1,5 Stunden).

Die Coaching-Einheiten können Sie, wie die Seminare auch, über das Bildungsportal Ihres Ressorts buchen (siehe auch Abschnitt 5 Anmeldeverfahren). Nach erfolgter Buchung erhalten Sie von der Führungsakademie eine Liste mit möglichen Coaches. Sobald Sie sich für einen Coach entschieden haben, teilen Sie dies der Führungsakademie mit. Die Terminvereinbarung der Coaching-Einheiten erfolgt dann direkt zwischen Ihnen und Ihrem ausgewählten Coach.

4.4 Freiwilliges Angebot: KCK® – Coaching-Zirkel

Die Kollegiale Coaching Konferenz® dient dem professionellen Austausch auf Augenhöhe. Im Rahmen einer KCK® werden Sie durch eine Gruppe gecoacht. Die Methode führt in einem gut strukturierten, systematischen Prozess zu konkret umsetzbaren Handlungsoptionen. Das Vorgehen ist zeitlich und methodisch festgelegt und greift auf die unterschiedlichen Erfahrungen, Ideen, Perspektiven und Kompetenzen der Gruppenmitglieder zurück.

Die Veranstaltung besteht aus insgesamt vier Präsenzterminen mit je 4 Stunden, die aufeinander aufbauend in der gleichen Gruppenkonstellation unter professioneller Begleitung stattfinden.

4.5 Freiwilliges Angebot: Bildungsreise „Erlebnis Europa“

Baden-Württemberg liegt im Herzen Europas. Die Landesregierung engagiert sich für ein bürgernahes Europa, in dem Baden-Württemberg eine starke Stimme hat. Eine europafähige Landesverwaltung ist hierfür unerlässlich. Auch für die Führungskräfte der mittleren Führungsebene in einer modernen Verwaltung stellt die Europafähigkeit eine Schlüsselkompetenz dar.

Inhalte

- Für die Bildungsreise sind u.a. Besuche und Vorträge bei der EU-KOM sowie mit MdEPs und anderen Stakeholdern in Brüssel vorgesehen.
- Außerdem sollen abgestimmt auf den konkreten fachlichen Bezug der Teilnehmenden fachliche Gesprächspartner aus den verschiedenen Unternehmen/Verbänden in Brüssel („Thementische“) ausgewählt werden.
- Daneben: Netzworkebildung und Austausch zwischen den Kolleginnen und Kollegen der Ressorts.

Ziele/ Nutzen

Das Qualifizierungsprogramm „Erlebnis Europa“ soll einen wichtigen Beitrag zur Europafähigkeit leisten, indem es den Blick auf die hohe Bedeutung der Europäischen Union für unser Land, aber auch für die Landesverwaltung schärft.

Bemerkung:

Bei dieser 3-tägigen Bildungsreise handelt es sich um ein Angebot des Dynamischen Europa-pools, das vom Staatsministerium durchgeführt wird. Die Organisation der Bildungsreise und Gestaltung des Programms obliegt dem Staatsministerium – Ref. 62 und der Landesvertretung in Brüssel. Nach erfolgter Anmeldung über das System leitet die Führungsakademie die Anmeldeinformationen direkt an das Staatsministerium weiter. **Pro Ressort können maximal 2 Teilnehmende (prioritär aus den Ministerien) zugelassen werden!**

Kontakt:

Für weitere Auskünfte steht Ihnen Referat 62 (Europafähigkeit und Europaöffentlichkeitsarbeit) im Staatsministerium Baden-Württemberg gerne zur Verfügung. Ansprechpartnerinnen sind Frau Dr. Sichel (Tel. 0711/2153-1930, E-Mail: pamela.sichel@stm.bwl.de) oder Frau Siegmund (Tel. 0711/2153-1931, E-Mail: michaela.siegmund@stm.bwl.de).



5. Anmeldeverfahren

Die Anmeldung für die Mittlere Führungsebene erfolgt über das neue Bildungsportal:

<https://portal.bw21.de/bw21/firmenportal/Course/Login>

Die Seminartermine sind im Gesamtkatalog des Bildungsportals Ihres Ressorts einsehbar. Dort sollten Sie Ihre Buchung vornehmen. Bitte verwenden Sie **nicht** den Mandanten „Führungsakademie“.

Bitte beachten Sie, dass Ihre Anmeldung für eine Qualifizierungsmaßnahme im Rahmen der dienstlichen Fortbildung nur bearbeitet werden kann, wenn Sie von Ihrer/Ihrem zuständigen Bildungsverantwortlichen genehmigt wurde.

Im Bildungs- und Wissensportal „BW 21“ ist dieser Prozess elektronisch hinterlegt. Bitte erkundigen Sie sich bei Ihrem Ressort über die konkreten Nutzungsbedingungen für das Portal und melden Sie sich bitte online über Ihr Ressort oder über Ihre Behörde an. Wenn Sie Fragen zu Ihren Zugangsdaten haben, dann wenden Sie sich bitte an Ihre Bildungsverantwortlichen.

Sobald Ihre Buchung genehmigt ist, erhalten Sie eine Bestätigung mit elektronischer Post.

6. Organisatorisches

Dienstreisantrag:

Vor Beginn des Seminars müssen Sie ggf. bei Ihrer Dienststelle einen Dienstreisantrag stellen. Der Antrag ist auch Grundlage für die Abrechnung der Kosten für die An- und Rückreise mit Ihrer Dienststelle.

Kosten:

Anträge auf Erstattung von Fahrkosten (§ 5 LRKG) sind immer bei der jeweiligen Dienststelle einzureichen. Das Ressort übernimmt die Kosten für Unterkunft, Verpflegung und – soweit angefallen – die Tagungspauschale. Die Kosten für die Tagungspauschale sind als Nebenkosten abzurechnen! Zunächst müssen Sie diese Kosten vor Ort selbst bezahlen.



Absagen:

Falls Sie einen Termin einmal nicht wahrnehmen können, erbitten wir eine umgehende Absage über das neue Bildungsportal. Ist dies nicht durchführbar, erbitten wir eine umgehende schriftliche Mitteilung an Ihre/-n Bildungsverantwortliche/-n und an die Führungsakademie.

Bitte informieren Sie in jedem Fall auch **rechtzeitig Hotel und Tagungsstätte**, auch wenn Sie dort keine Übernachtung in Anspruch nehmen, sind Sie auf der Teilnehmerliste vermerkt! Sie helfen dadurch, unnötige Kosten zu vermeiden.

Bitte beachten Sie, dass kostenfreie Stornierungen nur bis zu 15 Tage vor dem vorgesehenen Seminartermin möglich sind.

Log-in Probleme:

Sollten Ihnen Ihre Zugangsdaten nicht mehr bekannt sein, dann nutzen Sie bitte die Funktion „Kennwort vergessen“ auf der Anmeldemaske Ihres Ressorts. Dadurch erhalten Sie Zugriff auf das Bildungsportal und Sie können selbst ein neues Passwort eingeben (Änderung des Passworts unter „Meine persönlichen Daten“).

Wenn Sie über diese Funktion auch keinen Zugriff auf das Bildungsportal erhalten, dann nehmen Sie bitte Kontakt mit den zuständigen Bildungsverantwortlichen auf. Bitte **keine neue Registrierung** über das Bildungsportal vornehmen.

7. Adresse und Ansprechpartnerin

Führungsakademie Baden-Württemberg

Hans-Thoma-Straße 1

76133 Karlsruhe

Ansprechpartnerin:

Julia Reinicke

Tel.: 0721 926-8480

Julia.Reinicke@fuehrungsakademie.bwl.de