

① ② ③ ④

**MODULARE QUALIFIZIERUNG**  
gemäß §25 LVO



4

4 Module in max. 40 Tagen  
bei allen Studieninstituten in NRW

## **Qualifizierungskonzept der Studieninstitute NRW durch „Modulare Qualifizierung“ gem. § 25 LVO**

(Stand: 22.01.2025)

### **1. Rechtsgrundlagen und Ziel der modularen Qualifizierung**

Der erfolgreiche Abschluss der modularen Qualifizierung ist eine Möglichkeit für Beamtinnen und Beamte, die Beförderungsvoraussetzungen für die Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes in der Laufbahnguppe 2 zu erlangen.

Die berufliche Entwicklung durch modulare Qualifizierung ist in § 25 der Verordnung über die Laufbahnen der Beamtinnen und Beamten im Land Nordrhein-Westfalen (Laufbahnverordnung – LVO) sowie in der hierzu erlassenen Verordnung über die berufliche Entwicklung durch Qualifizierung innerhalb der Laufbahnguppe 2 des allgemeinen Verwaltungsdienstes im Land Nordrhein-Westfalen (Qualifizierungsverordnung – QualiVO LG2 allg Verw) geregelt.

Ziel der Qualifizierung ist es, die in der Ausbildung und in der beruflichen Praxis erworbenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen zu vertiefen und weiterzuentwickeln. So können die Beamtinnen und Beamten den Anforderungen, die eine höherwertige Stelle mit sich bringt, gerecht werden und in konkreten beruflichen Anforderungssituationen unter anderem die Aufgaben einer Führungskraft mit Führungsverantwortung kompetent und sicher wahrnehmen.

### **2. Das Qualifizierungskonzept der Studieninstitute**

Das Qualifizierungskonzept verfolgt das Ziel, Fach- und Führungskräfte in den Kommunen Nordrhein-Westfalens bestmöglich auf Herausforderungen und zukünftige Aufgaben vorzubereiten und ihre Kompetenzen gezielt weiterzuentwickeln.

Um ein maßgeschneidertes und qualitativ hochwertiges Angebot für Nordrhein-Westfalen (NRW) zu schaffen, wurde das Qualifizierungsprogramm der Studieninstitute erstmals 2014 entwickelt und 2018 nach einer umfassenden Evaluation an aktuelle Herausforderungen angepasst. Eine erneute Überarbeitung im Jahr 2024 berücksichtigt inhaltliche Entwicklungen zu einzelnen Themen wie z. B. Change Management und rechtliche und steuerliche Herausforderungen bei kommunalen Betrieben und Beteiligungen. Der Stoffplan integriert neue Themen wie u. a. rechtliche Aspekte im Zusammenhang mit Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz, Datenschutz, Urheber- und Medienrecht. Die Weiterentwicklung des Qualifizierungsprogramms erfolgte nach Rückmeldungen in Gesprächen mit Personalverantwortlichen und Hinweisen von Teilnehmenden und Dozierenden. So bleibt das Programm praxisnah und zukunftsorientiert.

### **3. Zielgruppe und Kompetenzanforderungen**

Aus Sicht der Studieninstitute ist das Qualifizierungskonzept ein wichtiger Baustein, um die komplexen Herausforderungen zu meistern, die an eine Fach- und insbesondere Führungskraft der Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes in der Laufbahnguppe 2 gestellt werden. Es richtet sich an Beamtinnen und Beamte und vergleichbare Tarifbeschäftigte der Kommunalverwaltung, die aufgrund ihrer Eignung, Leistung und Befähigung für eine Tätigkeit in der Laufbahnguppe 2, Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes des allgemeinen Verwaltungsdienstes oder für eine Tätigkeit, die der Entgeltgruppe 13 oder einer höheren Entgeltgruppe nach der Entgeltordnung VKA, Allg. Teil (Anlage 1 TVöD VKA) in Betracht kommen. Um auf die neuen, höherwertigen Aufgaben vorzubereiten, zielt die modulare Qualifizierung auf den Erwerb und die Vertiefung grundlegender fachlicher Qualifikationen und darüberhinausgehender Kompetenzen (Methodenkompetenz, persönliche Kompetenz und Sozialkompetenz) ab. Die Kompetenzen sind in der nachfolgenden Tabelle im Überblick dargestellt.

| <b>Kompetenzanforderungen</b>  |  |
|--|--|
| <b>Fachkompetenz in den Bereichen</b>  | <b>Methodenkompetenz in den Bereichen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Führungsrelevantes Fachwissen für die Aufgabenstellungen einer Kommunalverwaltung</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Strategische und operative Planung</li><li>• Analyse und Steuerung komplexer Prozesse</li><li>• Projektmanagement</li><li>• Präsentations- und Medien</li><li>• Moderation</li><li>• Besprechungsmanagement</li></ul>  |
| <b>Persönliche Kompetenz</b>   | <b>Sozialkompetenz</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Verantwortungsbereitschaft</li><li>• Persistenz bei der Zielerreichung</li><li>• Veränderungsbereitschaft</li><li>• Entscheidungs- und Problemlösung</li><li>• Selbstmanagementfähigkeit</li><li>• Stressbewältigung</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivationsfähigkeit</li><li>• Delegationsfähigkeit</li><li>• Kommunikationsvermögen</li><li>• Konfliktfähigkeit</li><li>• Durchsetzungsvermögen</li><li>• Berücksichtigung der Individualität anderer</li><li>• Interkulturelle Kompetenz</li><li>• Genderkompetenz</li><li>• Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden</li><li>• Teamfähigkeit</li><li>• Kundenorientierung</li><li>• Gesundheitsförderung</li></ul> |

#### **4. Inhalte, zeitlicher Umfang und Lernmethoden der modularen Qualifizierung**

Das Qualifizierungsprogramm orientiert sich an dem durch die Qualifizierungsverordnung vorgegebenen Rahmenlehrplan. Es verknüpft eine auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende Wissensvermittlung mit den Anforderungen, die sich für die Zielgruppe aus der beruflichen (Führungs-)Praxis ergeben. Die Vermittlung von standardisierten Inhalten bei allen anbietenden Studieninstituten ist dabei gewährleistet.

Die Gesamtdauer der modularen Qualifizierung beträgt 40 Tage, die sich auf vier Module verteilen (vgl. § 5 Abs. 1 u. 2 Qualifizierungsverordnung):

1. Rechtliche Kompetenzen
2. Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen
3. Persönliche Kompetenzen
4. Organisatorische Kompetenzen

In seiner Gesamtheit vermittelt das Programm die für Führungskräfte der Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes in der Laufbahnguppe 2 im öffentlichen Sektor relevanten und zukunftsweisenden Qualifikationen und Kompetenzen. Der Besuch aller Module bringt daher den größtmöglichen Nutzen. Eine Anerkennung bereits erworbener, gleichwertiger Kompetenzen gem. § 6 der Qualifizierungsverordnung ist möglich.

Die Lehr-/Lerninhalte und die zeitlichen Anteile werden im Folgenden im Überblick dargestellt:

## Modulübersicht

| <b>Modul/Teilmodul</b> | <b>Lehr-/Lerninhalte</b>   | <b>Qualifizierungstage</b> |
|------------------------|--|----------------------------|
| <b>1.</b>              | <b>Rechtliche Kompetenzen</b>  | <b>insgesamt 9</b>         |
| 1.1                    | Förderrecht und -verfahren / Vergaberecht  | 1                          |
| 1.2                    | Verwaltungsrecht inkl. Verwaltungsprozessrecht / Verfassungsrecht                                    | 1                          |
| 1.3                    | Privatrechtliches Handeln in der Verwaltung  | 1                          |
| 1.4                    | Kommunalrecht und -politik / Kommunalverfassungsrecht  | 2                          |
| 1.5                    | Personalrecht  | 3                          |
| 1.6                    | Rechtliche Aspekte im Zusammenhang mit Digitalisierung und KI, Datenschutz, Urheber- und Medienrecht | 1                          |
| <b>2.</b>              | <b>Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen</b>   | <b>insgesamt 8</b>         |
| 2.1                    | Strategisches Management   | 1                          |
| 2.2                    | Operative Planung und Steuerung, Controlling und Berichtswesen                                       | 2                          |
| 2.3                    | Finanzmanagement   | 2                          |
| 2.4                    | Kosten- und Leistungsrechnung  | 2                          |
| 2.5                    | Rechtliche und steuerliche Herausforderungen bei kommunalen Betrieben und Beteiligungen              | 1                          |
| <b>3.</b>              | <b>Persönliche Kompetenzen</b>   | <b>insgesamt 12</b>        |
| 3.1                    | Führungskompetenz – Mitarbeitende führen, fördern und fordern  | 3                          |
| 3.2                    | Konfliktmanagement   | 2                          |
| 3.3                    | Selbstmanagement / Arbeitstechniken  | 1                          |
| 3.4                    | Präsentationstechniken, Rhetorik, Medienkompetenz  | 2                          |
| 3.5                    | Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung  | 2                          |
| 3.6                    | Gesundes Führen – sich selbst und andere – und die Resilienz stärken                                 | 2                          |
| <b>4.</b>              | <b>Organisatorische Kompetenzen</b>  | <b>insgesamt 11</b>        |
| 4.1                    | Change Management – Gestaltung von Veränderungsprozessen   | 2                          |
| 4.2                    | Digitales Arbeiten in der Verwaltung   | 1                          |
| 4.3                    | Prozessmanagement  | 2                          |
| 4.4                    | Personalmanagement   | 2                          |
| 4.5                    | Projektmanagement  | 2                          |
| 4.6                    | Informations- und Wissensmanagement  | 1                          |
| 4.7                    | Betriebliches Gesundheitsmanagement  | 1                          |

Die ausführlichen Modulbeschreibungen sind als Anlage beigefügt.

Für die einzelnen Teilmodule sind je nach zu vermittelndem Inhalt bzw. einzuübenden Fertigkeiten grundsätzlich folgende Lernmethoden vorgesehen:

- Vortrag
- Diskussion
- Fallstudie
- Gruppenarbeit
- Übung
- Rollenspiel

## **5. Leistungsnachweise**

Gemäß § 8 Abs. 1 der Qualifizierungsverordnung ist der erfolgreiche Abschluss der einzelnen Module der Qualifizierung nachzuweisen. Die Anmeldungen zu den Modulnachweisen erfolgen über die oberste Dienstbehörde, die von ihr bestimmte oder die nach Laufbahnrecht zuständige Stelle. Der Erwerb der Nachweise ist landesweit bei allen Studieninstituten möglich und findet durch eine Bewertungskommission aus Vertretungen der Studieninstitute und ggf. den Fachdozierenden statt. Vom Grundsatz her besteht die Möglichkeit, mehrere Modulnachweise an einem Tag zu erbringen.

Die Modulnachweise finden vorzugsweise in Form von Fachgesprächen, Präsentationen, Hausarbeiten, Gruppenarbeiten und Projektarbeiten mit abgrenzbarer Einzelleistung statt. Die inhaltlichen Themenschwerpunkte werden rechtzeitig vor dem Termin zur Erbringung des Nachweises festgelegt.

Einzelheiten können den Regelungen der Studieninstitute NRW zum Erwerb der Modulnachweise entnommen bzw. beim örtlichen Studieninstitut erfragt werden.

## **6. Organisation der modularen Qualifizierung**

Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, wie in § 7 Abs. 2 der Qualifizierungsverordnung gefordert, die Qualifizierungsmaßnahme einschließlich der Leistungsnachweise innerhalb von 24 Monaten zu beenden. Die Studieninstitute informieren z. B. über Termine, Anmeldeverfahren und Kosten.

Dieses Konzept gilt für modulare Qualifizierungen ab dem 01.01.2026. Informationen zum Verfahren während des Übergangszeitraumes gibt das örtliche Studieninstitut.

Hinweis: Das Urheberrecht für das Konzept der modularen Qualifizierung liegt bei den Studieninstituten in Nordrhein-Westfalen.

**Anlage**

**Modulare Qualifizierung für die berufliche Entwicklung  
in die Laufbahnguppe 2, Ämtergruppe des zweiten Einstiegsamtes  
des allgemeinen Verwaltungsdienstes**

**- Modulbeschreibungen -**

## Modul 1: Rechtliche Kompetenzen

Qualifizierungstage: 9

| Lehr-/Lerninhalte   | Lernziele/Kompetenzen  | Dauer<br>in<br>Tagen |
|---|--|----------------------|
| <b>1.1 Förderrecht u. -verfahren/<br/>Vergaberecht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderrecht und -verfahren</li> <li>• Vergaberecht</li> <li>• Korruption (im Zusammenhang mit Vergabeverfahren)</li> </ul>  | Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, Europäisierungsprozesse kommunaler Verwaltungen darzustellen</li> <li>• können Fördermittel und Finanzhilfen des Bundes, der Länder und der EU für die verschiedenen kommunalen Aufgabenbereiche recherchieren</li> <li>• kennen die Grundzüge und Voraussetzungen der nationalen und europaweiten Vergabeverfahren</li> <li>• kennen die Gründe/Anzeichen von Korruption und diesbezügliche Verhaltensweisen im Zusammenhang mit Vergabeverfahren</li> </ul> | 1                    |
| <b>1.2 Verwaltungsrecht inkl.<br/>Verwaltungsprozessrecht/<br/>Verfassungsrecht</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns</li> <li>• Verwaltungsrecht</li> <li>• Auswirkungen des Grundgesetzes auf das Verwaltungshandeln</li> </ul>             | Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die mittelbare Drittirkung bei verwaltungsrechtlichen Entscheidungen</li> <li>• kennen einzelne Handlungsformen und sind in der Lage, rechtssichere Formulierungen zu erarbeiten</li> <li>• kennen die Inhalte der Informationspflicht der Verwaltung und sind in der Lage, situationsadäquate Entscheidungen zu treffen</li> </ul>  | 1                    |
| <b>1.3 Privatrechtliches Handeln in der<br/>Verwaltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatrecht</li> <li>• Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns</li> <li>• Politik und Verwaltungshandeln</li> <li>• Gesellschaft und Verwaltungshandeln</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen haftungs- und regressbegründende Tatbestände</li> <li>• kennen die Anspruchsgrundlagen von Gegendarstellung und Unterlassung bei öffentlichen Äußerungen</li> <li>• kennen den Ablauf und die Systematik des Zivilprozessrechts</li> <li>• kennen den Ablauf und die Systematik des Verwaltungsprozessrechts</li> </ul>  | 1                    |

| Lehr-/Lerninhalte  | Lernziele/Kompetenzen  | Dauer<br>in<br>Tagen |
|--|--|----------------------|
| <p><b>1.4 Kommunalrecht u. -politik / Kommunalverfassungsrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltung, Politik und Bürger</li> <li>• Verwaltungsentwicklung in der Kommune</li> <li>• Government und Governance</li> <li>• Interkommunale Zusammenarbeit</li> <li>• Kommunalaufsicht</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, das Verwaltungshandeln im Beziehungsgeflecht zur Politik und zur Bürgerschaft als Adressat, Partner und Auftraggeber der Verwaltung zu analysieren</li> <li>• können das Verwaltungshandeln vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen infolge von Modernisierung (insbesondere E-Government) und Demokratisierung (insbesondere Partizipationsprozesse) beurteilen</li> <li>• können die Rolle der öffentlichen Verwaltung als Akteur in Government und Governance reflektieren</li> <li>• sind in der Lage, die rechtlichen Bedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten bei der interkommunalen Zusammenarbeit darzustellen</li> <li>• können die rechtlichen Zusammenhänge bei der Organisation und Handlungsweise der Kommunen bei wirtschaftlicher Betätigung aufzeigen</li> <li>• kennen die Instrumente der Kommunalaufsicht</li> </ul> | 2                    |

| Lehr-/Lerninhalte   | Lernziele/Kompetenzen   | Dauer<br>in<br>Tagen |
|---|---|----------------------|
| <p><b>1.5 Personalrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechte und Pflichten bei der Personalführung</li> <li>• Umgang mit Minderleistern und überdurchschnittlichen Krankheitszeiten</li> <li>• Disziplinarrecht</li> <li>• Recht der Personalvertretungen, einschl. Gleichstellung</li> <li>• Befristung von Arbeitsverträgen</li> <li>• Inhalt und Umfang des Direktionsrechts</li> <li>• Hinweisgeberschutzgesetz</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, als Führungskraft im öffentlichen Sektor rechtlich fundierte Personalentscheidungen zu treffen</li> <li>• kennen die Rechte und Pflichten von Tarifbeschäftigte und Beamten im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsprozessen der öffentlichen Verwaltung</li> <li>• können mittels Direktionsrecht personalrechtliche Abläufe gestalten</li> <li>• wenden arbeits-, dienst- und disziplinarrechtliche Verfahren zur Lösung von Konflikten mit Beschäftigten an</li> <li>• lösen Fragen der Stellenbesetzung, Umsetzung und Versetzung von Mitarbeitenden vor dem Hintergrund organisationaler Anforderungen sowie Anhörungs- und Mitbestimmungsrechten Betroffener und Beschäftigtenvertretungen</li> <li>• verstehen die Bedeutung von Beteiligungsrechten und beachten diese zielfördernd und konfliktmindernd bei ihren Planungen</li> <li>• sind sensibilisiert für staatsfeindliches Verhalten</li> </ul> | 3                    |

| Lehr-/Lerninhalte  | Lernziele/Kompetenzen   | Dauer<br>in<br>Tagen |
|--|---|----------------------|
| <p><b>1.6 Rechtliche Aspekte im Zusammenhang mit Digitalisierung und KI, Datenschutz, Urheber- und Medienrecht</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundbegriffe und Prinzipien des Datenschutzes</li> <li>• Ziele und Aufgaben im Datenschutz</li> <li>• Haftung und Sanktionen</li> <li>• Datenverarbeitung</li> <li>• Rolle und Funktion der Datenschutzbeauftragten</li> <li>• Grundbegriffe des Urheberrechts</li> <li>• Rechte und Pflichten im Urheberrecht</li> <li>• Abmahnung/Unterlassungserklärung</li> <li>• Rechte und Pflichten der Medienvertreterinnen und -vertreter</li> <li>• Grundbegriffe zu Digitalisierung und KI</li> <li>• Kennzeichnungspflicht von KI-generierten Inhalten</li> <li>• Datenschutz/Amtsgeheimnis/Urheberrecht beim Einsatz von KI</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Grundlagen des Datenschutzrechts und können die Voraussetzungen zur Einhaltung des Datenschutzes in der Praxis schaffen</li> <li>• kennen den prozessualen Ablauf und die Konsequenzen bei Datenschutzverletzungen</li> <li>• kennen die Grundlagen des Urheberrechts (z. B. Urheberschaft, Werk), insbesondere die Rechte und Pflichten von Urhebenden und Nutzenden geistigen Eigentums</li> <li>• können die Voraussetzungen zur Beachtung des Urheberrechts in der Praxis schaffen</li> <li>• kennen die Grundlagen des Medienrechts</li> <li>• kennen die Rechte und Pflichten der Medienvertretungen und deren Auskunftsanspruch gegenüber Behörden</li> <li>• kennen die Konsequenzen bei der Verletzung des Urheber- und Medienrechts und wissen, wie man auf Abmahnungen reagiert</li> <li>• kennen die rechtlichen Grundlagen für den Einsatz von KI</li> <li>• kennen die Kennzeichnungspflichten im Zusammenhang mit der Verwendung von KI und können die Voraussetzungen für deren Einhaltung schaffen</li> <li>• können Haftungs- und Datenschutzfragen beim Einsatz von KI einschätzen</li> </ul> | 1                    |

## Modul 2: Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenzen

**Qualifizierungstage: 8**

| Lehr-/Lerninhalte   | Lernziele/Kompetenzen   | Dauer<br>in<br>Tagen |
|---|---|----------------------|
| <b>2.1 Strategisches Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managementebenen</li> <li>• Abgrenzung von strategischer und operativer Planung und Steuerung</li> <li>• Zielfelder für strategisches Management im kommunalen Bereich</li> <li>• Instrumente strategischen Managements</li> <li>• Risikomanagement auf der strategischen Ebene</li> </ul>   | Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Ebenen des Managements</li> <li>• können die Unterschiede zwischen strategischer und operativer Planung und Steuerung aufzeigen</li> <li>• kennen relevante Instrumente der strategischen Planung und Steuerung und wenden diese auf Sachverhalte aus dem kommunalen Bereich an</li> </ul>  | 1                    |
| <b>2.2 Operative Planung und Steuerung, Controlling und Berichtswesen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operative Planung und Steuerung auf der Grundlage der strategischen Vorgaben</li> <li>• Risikomanagement auf der operativen Ebene</li> <li>• Instrumente der operativen Planung und Steuerung, z. B. Soll-Ist-Vergleiche (Abweichungsanalysen), Benchmarking, BSC</li> <li>• Organisatorische und fachliche Implementierung von Controllingelementen</li> <li>• Instrumente des operativen Controllings</li> <li>• Berichtswesen</li> <li>• Produktziele beschreiben und durch geeignete Kennzahlen messbar machen</li> <li>• Verknüpfung von Leistungs- und Ressourcenplanung im Rahmen der Budgetierung</li> </ul> | Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen relevante Instrumente der operativen Planung und Steuerung und wenden diese auf Sachverhalte aus dem kommunalen Bereich an</li> <li>• sind mit den Elementen der Produktsteuerung vertraut und setzen sie im Rahmen eines „Führungsprozesses“ ein</li> <li>• wählen das hierfür erforderliche Datenmaterial aus und analysieren es</li> <li>• formulieren für ihren Tätigkeitsbereich die Anforderungen an das Berichtswesen und an das Führungsinformationssystem</li> </ul> | 2                    |

| Lehr-/Lerninhalte   | Lernziele/Kompetenzen   | Dauer<br>in<br>Tagen |
|---|---|----------------------|
| <b>2.3 Finanzmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionsweise des Drei-Komponenten-Systems</li> <li>• Prozesse der Budget-erstellung im Rahmen der Haushaltsplanung</li> <li>• Differenzierung komplexer Maßnahmen (Investition, Instandhaltung, Zuwendungen, Sonderposten)</li> <li>• Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Basis von Investitionsentscheidungen</li> <li>• Analyse der Daten der Haushaltsbewirtschaftung</li> <li>• Vorbereitende Jahresabschlussarbeiten: Mittelübertragungen und Rückstellungen</li> <li>• Der Haushaltausgleich im NKF</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verfügen über die rechtlichen und finanzwirtschaftlichen Kenntnisse des kommunalen Finanzmanagements, die zur Steuerung und Risikoabschätzung einer Organisationseinheit notwendig sind</li> <li>• begleiten und beurteilen maßnahmenbezogene Investitionsvorgänge</li> <li>• ziehen aus den Haushalts- und Jahresabschlüssen Daten für die weitere Analyse zur Bewertung von finanzwirtschaftlichen Vorgängen heran</li> <li>• erkennen die Notwendigkeit von internen Kontrollsysteinen, insbesondere für steuerliche Zwecke</li> <li>• kennen die Systematik von Haushaltausgleich, Haushaltssicherung, vorläufiger Haushaltsführung sowie aktuelle gesetzliche Entwicklungen</li> <li>• kennen die Stellschrauben der Wirtschaftlichkeitsanalyse</li> </ul> | 2                    |
| <b>2.4 Kosten- und Leistungsrechnung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenrechnungsstrukturen (Objektplan, Kostenstellenplan, Kostenträgerplan)</li> <li>• Verrechnungsmodelle</li> <li>• Erhebung von Grund- und Strukturzahlen</li> </ul>   | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gestalten die Kostenrechnungsstrukturen aktiv mit und analysieren die Ergebnisse der Kostenrechnung</li> <li>• treffen die notwendigen Entscheidungen in der Auswahl der Verrechnungsmethoden</li> </ul>  | 2                    |

| Lehr-/Lerninhalte   | Lernziele/Kompetenzen  | Dauer<br>in<br>Tagen |
|---|--|----------------------|
| <p><b>2.5 Rechtliche und steuerliche Herausforderungen bei kommunalen Betrieben und Beteiligungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere rechtliche und finanzwirtschaftliche Regelung der jeweiligen Unternehmensform</li> <li>• Kaufmännische Gesetzgebungen: HGB, UStG, KStG</li> <li>• Besonderheiten der Rechnungslegung</li> <li>• Steuerliche Optimierungen durch Querverbundmodelle</li> <li>• Entscheidungskriterien für Outsourcing und Rekommunalisierung</li> <li>• Steuerliche Herausforderungen gem. § 2b UStG für die Muttergesellschaft</li> <li>• Beteiligungsrichtlinien/ Public Corporate Governance Kodex (PCGK)</li> <li>• Beteiligungsteuerung</li> <li>• Beteiligungsbericht der Muttergesellschaft</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertiefen ihre Kenntnisse zu den rechtlichen Aspekten der Muttergesellschaft bei wirtschaftlicher Betätigung sowie in öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Organisationsformen [i. V. m. MQ 1.5]</li> <li>• kennen die aktuellen steuerrechtlichen Regelungen, die kommunales Handeln maßgeblich auch in anderen Unternehmensformen beeinflussen</li> <li>• können in diesem Zusammenhang steuerpflichtige Sachverhalte der Muttergesellschaft erkennen und beurteilen</li> <li>• kennen Entscheidungskriterien für die Erfüllung kommunaler Aufgaben in unterschiedlichen Unternehmensformen</li> <li>• kennen die Instrumente des Beteiligungsmanagements und den Zweck von Governance-Regeln und Wissen um die Notwendigkeit, Gemeinwohl und Wirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen</li> </ul> | 1                    |

## Modul 3: Persönliche Kompetenzen

Qualifizierungstage: 12

| Lehr-/Lerninhalte  | Lernziele/Kompetenzen   | Dauer<br>in<br>Tagen |
|--|---|----------------------|
| <b>3.1 Führungskompetenz / Mitarbeitende führen, fördern und fordern</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollendefinition und Handlungskompetenz als Führungskraft</li> <li>• Bedeutung der Führungskraft als Vorbild</li> <li>• Führungsstil</li> <li>• Kompetenzmodell für Führungskräfte um Lob, Anerkennung und Kritik als Führungsinstrumente einzusetzen</li> <li>• Bevorzugte Kommunikationsmuster (Sprachmuster, Körpersprache) bei sich selbst und den Mitarbeitenden</li> <li>• Motivierende Gespräche mit Mitarbeitenden führen</li> <li>• Erfolgreiche geschlechter-spezifische Kommunikation in Gesprächen mit Mitarbeitenden, Diversity</li> <li>• Erkennen und Beheben von Kommunikationsstörungen</li> <li>• Mitarbeitende motivieren – auch in besonderen Arbeitssituationen (z. B. dezentrale Arbeit), demotivierende Faktoren erkennen und bearbeiten</li> <li>• Gemischte Teams führen (Unterschiede in Geschlecht, Alter und Nationalität)</li> <li>• Teamkompetenz als Erfolgsfaktor</li> <li>• Digitale Führungskompetenz</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entwickeln ein angemessenes Selbstverständnis und Selbstbild und sind fähig, die (neue) eigene Rolle und die anderer Personen zu reflektieren und damit umzugehen</li> <li>• erhalten einen Überblick zu typischen Problemfeldern von Vorgesetzten und Handlungsoptionen zur (neuen) Rolle als Führungskraft</li> <li>• setzen sich aktiv mit dem eigenen Führungs-auftrag und dem Stellenwert von Führungskompetenz und Fachwissen auseinander</li> <li>• lernen Grundlagen verschiedener Führungsinstrumente kennen und können diese anwenden und erkennen, welcher Führungsstil in welcher Situation passt</li> <li>• lernen die erfolgskritischen (kommunikativen) Faktoren beim Führen, Fördern und Fordern von Mitarbeitenden (u. a. im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen) kennen</li> <li>• können das eigene (kommunikative) Handeln und das Kommunikationsverhalten der Mitarbeitenden kritisch reflektieren und situationsangemessen auf ihre Kommunikationspartnerinnen und -partner einwirken</li> <li>• können Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeitender erkennen, können fördern und motivieren, auch unter Berücksichtigung sich stetig verändernder Werte und Einstellungen</li> <li>• lernen Gruppenprozesse, auch in gemischten Teams, kennen</li> <li>• entwickeln Ideen dazu, wie durch das eigene Führungsverhalten und das Schaffen von leistungsfördernden Rahmenbedingungen ein Mehrwert für das Team und für die Einzelne bzw. den Einzelnen generiert werden kann</li> <li>• kennen geeignete Methoden und Strategien des Führens im digitalen Zeitalter</li> </ul> | 3                    |

| Lehr-/Lerninhalte   | Lernziele/Kompetenzen  | Dauer<br>in<br>Tagen |
|---|--|----------------------|
| <b>3.2 Konfliktmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte rechtzeitig erkennen, analysieren und konstruktiv lösen</li> <li>• Psychologische Mechanismen im Umgang mit Konflikten und Krisen wie z. B. Angst, Abwehr, Angriff, Verteidigung, Flucht, Verdrängung etc. identifizieren</li> <li>• Konfliktmuster bei unterschiedlichen Beteiligten, abhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter etc.</li> <li>• Eigenes Konfliktverhalten durch lösungs- und ressourcenorientierte Gesprächsführung verbessern</li> <li>• Konflikte bei Bürgerkontakten, mit Mitarbeitenden und Führungskräften</li> <li>• Konflikte im digitalen Zeitalter durch veränderte Kommunikationsmittel (z. B. Facebook, Twitter, WhatsApp)</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• lernen Konfliktkonstellationen für Führungskräfte und Konfliktbeteiligte kennen</li> <li>• können diese Konfliktkonstellationen und deren Auslöser analysieren</li> <li>• erlernen Strategien zu deren Bewältigung,</li> <li>• reflektieren die Stärken und Schwächen des eigenen Konfliktverhaltens</li> <li>• können digital bedingte Konflikte erkennen und lösen</li> </ul>  | 2                    |
| <b>3.3 Selbstmanagement / Arbeits-techniken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstmanagementmethoden als Vorbild und zur Verbesserung der eigenen Führungsaufgabe nutzen</li> <li>• Organisation des eigenen Arbeitsplatzes analysieren und verbessern</li> <li>• Analyse des eigenen Arbeitsstils, insbesondere bezogen auf die Führungsrolle</li> <li>• Zeitdiebe bei sich und anderen erkennen und beseitigen</li> <li>• Möglichkeiten und Grenzen digitaler Organisationshilfen</li> </ul>   | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen Arbeitstechniken zum effektiven und effizienten Zeit- und Selbstmanagement in der Führung von Mitarbeitenden</li> <li>• kennen die Grundlagen einer effektiven Arbeitsorganisation und wissen, wie sie diese Arbeits-techniken zielgerichtet an ihrem Arbeitsplatz anwenden können</li> <li>• beherrschen individuelle Methoden und Techniken für eine konsequente Umsetzung am eigenen Arbeitsplatz</li> <li>• reflektieren das eigene Zeitmanagement und Arbeitsverhalten auch in Bezug auf ihre langfristige Work-Life-Balance und Leistungsfähigkeit</li> <li>• kennen Möglichkeiten und Grenzen und lernen digitale Hilfsmittel einzusetzen, z. B. Apps und Organisationshilfen</li> </ul> | 1                    |

| Lehr-/Lerninhalte  | Lernziele/Kompetenzen  | Dauer<br>in<br>Tagen |
|--|--|----------------------|
| <b>3.4 Präsentationstechniken, Rhetorik, Medienkompetenz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Vertiefung der) Grundlagen des „gelungenen“ Präsentations-Auftritts als Führungskraft</li> <li>• Empfängerorientierte Vorbereitung</li> <li>• Auswahl der geeigneten Medien</li> <li>• Wirkungsvolle Visualisierung von Inhalten</li> <li>• Authentizität, Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft im Vortrag</li> <li>• Rhetorische Klarheit des Vortrags (auch in kritischen Situationen)</li> <li>• Umgang mit Störungen</li> </ul>  | Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• vertiefen rhetorische Grundlagen im Zusammenhang mit Präsentationen, Vorträgen</li> <li>• vertiefen ihre Kenntnisse zur Auswahl der geeigneten Medien</li> <li>• setzen digitale Medien gezielt ein</li> <li>• können Informationen (z. B. für den Umgang mit Politik und Medien) aussagekräftig und empfängerorientiert aufbereiten und präsentieren</li> <li>• kennen die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer wirkungsvollen Präsentation</li> <li>• reflektieren das eigene Präsentations-/Vortragsverhalten</li> <li>• können mit Störungen vor und während der Präsentation umgehen</li> </ul>   | 2                    |
| <b>3.5 Besprechungsmanagement einschl. Verhandlungsführung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle der Führungskraft als Besprechungs- und Verhandlungsleitung</li> <li>• Besprechungsformate entwickeln und etablieren</li> <li>• Zielgruppenorientierte Vorbereitung von Besprechungen/Verhandlungen (Ziel, Inhalt, Teilnehmer, Ort, Dauer etc.)</li> <li>• Kommunikative Erfolgsfaktoren für den Umgang mit und Steuern von Teilnehmerbeiträgen</li> <li>• Situationsangemessener und zielgruppenorientierter Einsatz von Techniken im Rahmen einer Besprechung /Verhandlung</li> <li>• Moderationstechniken einschl. digitaler Methoden (z. B. Videokonferenzen, Telefonkonferenzen)</li> </ul> | Die Teilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen ihre Rolle als Besprechungs-/Verhandlungsleitung</li> <li>• sind in der Lage, Besprechungen als Steuerungsinstrument einzusetzen</li> <li>• erkennen die erfolgskritischen kommunikativen Faktoren</li> <li>• können überzeugend verbal und nonverbal kommunizieren (u. a. gestörte und gelingende Kommunikation, Ich-Botschaften, Aktives Zuhören und Feedback)</li> <li>• können situationsangemessen auf Kommunikationspartner/-partnerinnen einwirken</li> <li>• sind in der Lage, Kommunikationsstile und das eigene Kommunikationsverhalten mit Blick auf Führungsaufgaben kritisch zu reflektieren</li> <li>• beherrschen Techniken und Strategien der Kommunikation mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Bürgerinnen und Bürgern</li> <li>• können Besprechungen leiten</li> </ul> | 2                    |

| Lehr-/Lerninhalte   | Lernziele/Kompetenzen   | Dauer<br>in<br>Tagen |
|---|---|----------------------|
| <p><b>3.6 Gesundes Führen – sich selbst und andere – und die Resilienz stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenhang von Führung und Gesundheit der Mitarbeitenden</li> <li>• Führungskraft als Vorbild</li> <li>• Burnout: Grundlagen, Stufen und Gesprächsführung mit Betroffenen im Führungsalltag</li> <li>• Handlungsfelder gesunder Führung: Selbstregulation, Wertschätzung, Transparenz, Kommunikation; Einbeziehung und Salutogenese</li> <li>• Gesunde Bewältigung zukünftiger Herausforderungen: Demografischer Wandel, Psychische Erkrankungen/Labilität</li> <li>• Gesunde Rückkehrbegleitung erkrankter Beschäftigter</li> <li>• Gesund bleiben in schwierigen Führungs-situationen</li> <li>• Stärkung der psychischen Widerstandskraft (Resilienz)</li> <li>• Entspannungs-, Stress- und Energiemanagement im Führungsalltag</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektieren die eigene Haltung zu den Zusammenhängen zwischen „gesundem Führen“ und „gesunder Führungskraft“, im Hinblick auf <ul style="list-style-type: none"> <li>• gesundes Selbst- und Mitarbeitendenmanagement</li> <li>• Gesundheit/Krankheit und die angemessene Wahrnehmung der Vorbildfunktion als Führungskraft</li> <li>• (eigenes) Stressmanagement (Erkennen, Reflektieren und Bearbeiten von Stressoren für Führungskräfte und Mitarbeitende)</li> <li>• den eigenen Umgang mit Gesundheit / Krankheit</li> <li>• Befürchtungen im Umgang mit erkrankten Mitarbeitenden</li> </ul> </li> <li>• erhalten einen Überblick über Einflussmöglichkeiten und Grenzen der Führungskraft auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (Entschleunigung, Reduzierung von Belastungssituationen)</li> <li>• lernen Arbeitsbedingungen zu gestalten, bei denen sich die eigene Gesundheit und die der Mitarbeitenden positiv entwickeln kann</li> <li>• erkennen psychische Belastungssituationen und lernen, wie sie handlungsfähig bleiben und stärkend einwirken können</li> </ul> | 2                    |

## Modul 4: Organisatorische Kompetenzen

### Qualifizierungstage: 11

| Lehr-/Lerninhalte  | Lernziele/Kompetenzen  | Dauer<br>in<br>Tagen |
|--|--|----------------------|
| <b>4.1 Change-Management – Gestaltung von Veränderungsprozessen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslösende Faktoren und erprobte Abläufe von Veränderungsprozessen</li> <li>• Anforderungen an die Führungskraft</li> <li>• Umgang mit Widerständen von Beschäftigten gegenüber Veränderungsprozessen</li> <li>• Erfolgreiche Kommunikation und Partizipation in Veränderungsprozessen</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die auslösenden Elemente für Veränderungsprozesse sowie deren Wechselwirkung</li> <li>• lernen Faktoren für eine erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen kennen</li> <li>• erkennen Indikatoren und die verschlüsselten Botschaften des Widerstandes</li> <li>• können lösungs- und zielorientierte Kommunikationsprozesse gestalten, um Veränderungen erfolgreich und effizient umzusetzen</li> </ul>  | 2                    |
| <b>4.2 Digitales Arbeiten in der Verwaltung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsdynamik in öffentlichen Verwaltungen durch Digitalisierung und Wertewandel (Arbeitswelt 4.0)</li> <li>• Führung und Zusammenarbeit im agilen und digitalen Umfeld, Veränderung der Verwaltungskultur und der Denkweisen</li> <li>• Möglichkeiten für den Einsatz von KI</li> </ul>                        | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erkennen, welche Herausforderungen und Veränderungen sich aus der Digitalisierung und dem Wertewandel ergeben und können Möglichkeiten und Chancen einschätzen</li> <li>• lernen digitale (Führungs-)Kompetenzen kennen und erfahren, wie diese gefördert werden können</li> <li>• können Strategien für den sinnvollen Einsatz digitaler Möglichkeiten entwickeln</li> <li>• erhalten Einblicke in agile (Führungs-) Methoden wie Design Thinking und Scrum und können einen gelingenden Praxistransfer agiler Denk- und Arbeitsweisen gestalten</li> <li>• können eine sichere Kommunikation in sozialen Netzwerken steuern</li> </ul> | 1                    |
| <b>4.3 Prozessmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele des Prozessmanagements</li> <li>• Entwicklung und Auswertung prozessbezogener Kennzahlen</li> <li>• Prozessmodellierung und -optimierung; Faktoren Kosten, Zeit und Qualität</li> <li>• Implementierung von optimierten Prozessen und Workflows</li> </ul>   | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, Prozesse selbstständig zu analysieren, zu bewerten und zu optimieren</li> <li>• erkennen Rationalisierungspotentiale und können Lösungen entwickeln, um diese auszuschöpfen</li> <li>• können Prozesse durch operationalisierte Ziele steuern</li> </ul>   | 2                    |

| Lehr-/Lerninhalte  | Lernziele/Kompetenzen  | Dauer<br>in<br>Tagen |
|--|--|----------------------|
| <p><b>4.4 Personalmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen</li> <li>• Bedeutung von Anforderungsprofilen</li> <li>• Personalauswahlverfahren gestalten</li> <li>• Gestaltung des Auswahlprozesses</li> <li>• Personal binden</li> <li>• Personal fördern und entwickeln, Kompetenzen erkennen, Lern- und Entwicklungschancen offerieren</li> <li>• Lernprozesse steuern und bewerten</li> <li>• Demografieorientierte Personalarbeit, mit Vielfalt im Team umgehen</li> <li>• Beurteilungen durchführen</li> <li>• Ausscheiden von Mitarbeitenden begleiten</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können Gestaltungsfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements benennen und Personalmanagement als strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung reflektieren</li> <li>• kennen Qualitätskriterien sowie Erfolgsfaktoren einer systematischen Personalentwicklung und können den Transfer im Sinne einer nachhaltigen Personalentwicklung sichern</li> <li>• kennen Bedeutung und Nutzen von Anforderungsprofilen und können diese systematisch und rechtssicher entwickeln</li> <li>• können für die Implementierung eines rechtssicheren Auswahlverfahrens sorgen</li> <li>• können den Auswahlprozess gestalten und Methoden, wie z. B. AC-Elemente und Fragetechniken, anwenden</li> <li>• kennen die Grundlagen der Personalbindung und können Konzepte für eine systematische Personalbindung entwickeln</li> <li>• kennen Kompetenzmodelle, können diese anwenden und kennen ausgewählte PE-Instrumente</li> <li>• kennen wesentliche Faktoren für erfolgreiche Lernprozesse wie z.B. Motivation und Arbeitszufriedenheit</li> <li>• können Anforderungen verschiedener Personen(-gruppen) wie Alter und Geschlecht bei der Personalentwicklung berücksichtigen</li> <li>• kennen Grundlagen der Beurteilung und können diese systematisch anwenden</li> <li>• kennen Prozesse zur Begleitung der Trennung von Mitarbeitenden und können diese im Einzelfall anwenden und gestalten</li> </ul> | 2                    |

| Lehr-/Lerninhalte   | Lernziele/Kompetenzen   | Dauer<br>in<br>Tagen |
|---|---|----------------------|
| <b>4.5 Projektmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektplanung</li> <li>• Projektorganisation</li> <li>• IT-gestütztes Projektmanagement</li> <li>• Agiles Projektmanagement</li> </ul>   | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind in der Lage, komplexe Projekte zu initiieren, durchzuführen und zu evaluieren (Basiswissen wird vorausgesetzt)</li> <li>• können den Ressourceneinsatz für Projekte steuern</li> <li>• entwickeln Lösungsansätze zur Überwindung von Planabweichungen</li> <li>• können Projekte abschließen und dokumentieren</li> <li>• sind in der Lage, Projekte zu leiten</li> <li>• setzen Werkzeuge des agilen Projektmanagements ein</li> </ul>  | 2                    |
| <b>4.6 Informations- und Wissensmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen und Begriffe</li> <li>• Technische und organisatorische Umsetzungskonzepte</li> <li>• Bestandssicherung von Wissen und Erfahrung</li> <li>• Digitale Möglichkeiten der Wissenssicherung</li> </ul>   | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können Konzepte des Informations- und Wissensmanagements beschreiben</li> <li>• sind in der Lage diese Konzepte im Kontext der Organisationsentwicklung im öffentlichen Sektor zu reflektieren und umzusetzen</li> <li>• kennen Möglichkeiten, um Wissen digital abzubilden (z. B. mit Software zur Abbildung von Arbeitsprozessen, Wiki)</li> </ul>  | 1                    |
| <b>4.7 Betriebliches Gesundheitsmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele, Strategien und moderne Ansätze</li> <li>• Analyse-Instrumente</li> <li>• Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit; Auswirkungen von Mobbing, Stress, Burn-out, Sucht, Work-Life-Balance etc.</li> <li>• Integration von gesundheitsfördernden Maßnahmen in bestehende Systeme</li> <li>• Förderung von Gesundheit und Motivation durch wertschätzenden Umgang</li> </ul> | <p>Die Teilnehmenden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die Grundlagen und gesetzlichen Rahmenbedingungen</li> <li>• können Strategien entwickeln und Ziele für das Gesundheitsmanagement ableiten</li> <li>• erhalten einen Überblick über Analyseinstrumente wie Fehlzeitenstatistiken, Befragungen, Gesundheitszirkel und Gefährdungsbeurteilungen.</li> <li>• Sie kennen Einflussfaktoren auf die psychische Gesundheit und verstehen, wie Aufgaben, Strukturen, Veränderungen und Führungsverhalten die Gesundheit in Organisationen fördern oder belasten können.</li> <li>• kennen die besonderen Probleme der Arbeit im digitalen Kontext</li> <li>• können gesundheitsfördernde Maßnahmen der Verhaltens- und Verhältnisprävention benennen, anwenden und evaluieren</li> <li>• kennen die Bedeutung von wertschätzendem Verhalten für die Gesundheit und können dieses anwenden</li> </ul> | 1                    |

**Die Qualifizierung findet in Kooperation aller 12 Studieninstitute in NRW statt.**

Bitte erkundigen Sie sich bei Ihrem Studieninstitut nach Einzelheiten. Die nachfolgenden Links führen Sie direkt auf die Websites der Studieninstitute:

[Studieninstitut Aachen](#)

[Studieninstitut Ruhr \(Dortmund\)](#)

[Studieninstitut Düsseldorf](#)

[Studieninstitut Duisburg](#)

[Studieninstitut Emscher Lippe](#)

[Studieninstitut Essen](#)

[Studieninstitut Hagen](#) gemeinsam mit

[Studieninstitut Westfalen-Lippe](#)

[Rheinisches Studieninstitut](#)

[Studieninstitut Niederrhein](#)

[Studieninstitut Hellweg-Sauerland](#)

[Studieninstitut Westfalen-Lippe](#)

[Bergisches Studieninstitut](#)



Studieninstitut für kommunale Verwaltung Aachen  
Aachen • Düren • Heinsberg

Aachen



Dortmund



Düsseldorf



Duisburg



Emscher-Lippe in Dorsten



Studieninstitut  
für kommunale Verwaltung

Essen



Südwestfälisches Studieninstitut  
für kommunale Verwaltung

Hagen



Köln



Krefeld



Hellweg-Sauerland in Soest



Studieninstitut Westfalen-Lippe  
innovativ · kompetent · vielfältig

Bielefeld/Münster

Bergisches  
Studieninstitut



Wuppertal