

---

**Studien- und Prüfungsordnung**  
für den Master-Studiengang  
**Kommunales Verwaltungsmanagement**  
an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)  
vom 08.12.2014 (SPO-MA) <sup>1</sup>

---

## Inhaltsübersicht

### 1. Abschnitt: Allgemeines

- § 1 Geltungsbereich
- § 2 Qualifikationsziele des Studiengangs
- § 3 Mastergrad
- § 4 Zulassungsvoraussetzungen
- § 5 Organisation des Studiums, Regelstudienzeit und Leistungstrimester
- § 6 Strukturierung des Studiums und Modularisierung
- § 7 Zuständigkeiten
- § 8 Prüfungs- und Gutachtertätigkeit

### 2. Abschnitt: Studien- und Prüfungsleistungen

- § 9 Anforderungen des Studiums, Leistungspunkte
- § 10 Arten von Prüfungsleistungen
- § 11 Prüfungsverfahren
- § 12 Master-Arbeit
- § 13 Rücktritt von einer Prüfungsleistung, Verlängerung von Abgabefristen und Besonderheiten bei längeren Ausfallzeiten
- § 14 Bewertung von Prüfungsleistungen, Modulnoten und Ermittlung der Gesamtnote
- § 15 Täuschung, Ordnungsverstoß
- § 16 Anrechnung von Leistungen
- § 17 Abschluss des Studiums

### 3. Abschnitt: Formalia, Einsichtnahme, Ungültigkeit, Aberkennung und Inkrafttreten

- § 18 Master-Zeugnis
- § 19 Diploma Supplement und Transcript of Records
- § 20 Master-Urkunde
- § 21 Einsicht in die Studierendenakten
- § 22 Aberkennung des Master-Grades
- § 23 Inkrafttreten und Veröffentlichung

---

<sup>1</sup> In der vorliegenden Studien- und Prüfungsordnung wird die männliche Form von Personenbezeichnungen lediglich zur besseren Lesbarkeit verwendet und schließt grundsätzlich die weibliche Form mit ein.

#### **4. Abschnitt: Anlagen**

Anlage 1	Studienverlaufsplan
Anlage 2	Studienplan
Anlage 3	Modulkatalog
Anlage 4	Prüfungscurriculum
Anlage 5	Master-Zeugnis
Anlage 6	Diploma Supplement und Transcript of Records
Anlage 7	Master-Urkunde

## **1. Abschnitt: Allgemeines**

### **§ 1 Geltungsbereich**

- (1) Diese Studien- und Prüfungsordnung regelt auf der Grundlage von § 67a des Niedersächsischen Hochschulgesetzes den Zugang zum Studium, die Inhalte und den Aufbau des Studiums sowie die Prüfungsverfahren für den Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN).
- (2) Der Studienverlaufsplan, der Studienplan, der Modulkatalog, das Prüfungscurriculum, das Master-Zeugnis und die Master-Urkunde sowie das Diploma Supplement und das Transcript of Records sind als Anlagen 1-7 Bestandteile dieser Ordnung.

### **§ 2 Qualifikationsziele des Studiengangs**

- (1) Der Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement richtet sich am Anforderungsprofil von Führungskräften in Kommunalverwaltungen und kommunalen Unternehmen aus. Ziel ist es, die Absolventen für Führungsaufgaben in diesen Institutionen zu qualifizieren; der Masterstudiengang ist anwendungsorientiert.
- (2) Der Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement vermittelt den aktuellen Stand der Forschung in der Verwaltungswissenschaft und berücksichtigt dabei die Interdisziplinarität der wissenschaftlichen Betrachtung von kommunaler Verwaltung. Die aktuellen verwaltungsrelevanten Forschungsergebnisse in den Fachgebieten Recht und Wirtschaft, Sozial- und Politikwissenschaften werden betrachtet und zueinander in Beziehung gesetzt.
- (3) Der Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement qualifiziert die Studierenden für die Übernahme von Führungsaufgaben insbesondere in Kommunalverwaltungen und kommunalen Unternehmen in einem sich dynamisch verändernden rechtlichen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technologischen Umfeld. Die Studierenden sollen nicht nur theoretische Fachkenntnisse erwerben, sondern diese auch in konkreten und komplexen verwaltungstypischen Entscheidungssituationen anwenden können.
- (4) Ziel des Master-Studiengangs Kommunales Verwaltungsmanagement ist es, die Studierenden zu verantwortungsbewussten und starken Persönlichkeiten zu entwickeln, die sich bewusst sind, dass sie mit öffentlichen Ressourcen Leistungen für die Bürgerinnen und Bürger erbringen. Studierende des Master-Studiengangs Kommunales Verwaltungsmanagement übernehmen Verantwortung, treffen Entscheidungen und setzen diese durch. Darüber hinaus sollen die Studierenden in die Lage versetzt werden, zunehmend komplexere Probleme kreativ und innovativ zu lösen. Für die Führung von Mitarbeitern verfügen sie über soziale und kommunikative Kompetenzen. Die Fähigkeit zur Teamarbeit ist ausgeprägt.

### **§ 3 Mastergrad**

Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums wird von der HSVN der akademische Grad eines „Master of Arts (M.A.)“ verliehen.

### **§ 4 Zulassungsvoraussetzungen**

- (1) Zum Master-Studiengang kann zugelassen werden, wer
  1. über einen ersten verwaltungs-, rechts- oder wirtschaftswissenschaftlichen Hochschulabschluss verfügt und
  2. eine mindestens einjährige einschlägige Berufspraxis im Anschluss an den Hochschulabschluss nachweisen kann und
  3. in der Regel mindestens 210 ECTS-Punkte während des ersten Diplom-, Bachelor- oder Magisterstudiums erworben hat.
  
- (2) Einem Bewerber, der im Erststudium lediglich 180 ECTS-Punkte statt der in Absatz 1 Nr. 3 geforderten 210 ECTS-Punkte erworben hat, können außerhochschulisch erworbene Kompetenzen im Umfang von maximal 30 ECTS-Punkten anerkannt werden, wenn er über eine mindestens zweijährige Berufspraxis in der öffentlichen Verwaltung oder in öffentlichen Unternehmen verfügt und den Erwerb der für die Zulassung erforderlichen Kompetenzen in zwei der drei folgenden Kompetenzfelder nachweisen kann:
  1. Gestaltende Mitarbeit bei der Bewältigung komplexerer Aufgaben oder Bearbeitung und Entscheidung herausgehobener fachlicher Themenstellungen (Fach- und Methodenkompetenz).
  2. Erste Führungserfahrungen im Rahmen von Projektmanagementaufgaben, eines eigenen Aufgabenbereichs mit selbstständigen und eigenverantwortlichen Entscheidungsrechten oder einer Teamleitung (Fach- und Sozialkompetenz).
  3. Erste Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen der kommunalen/öffentlichen Verwaltung und politischen Gremien, verbandspolitischen Institutionen, Medien oder der Öffentlichkeit (Sozial- und Systemkompetenz).

Der außerhochschulische Erwerb dieser Kompetenzen ist durch eine detaillierte schriftliche Darstellung der beruflichen Praxis, der übertragenen Aufgaben und des damit verbundenen Kompetenzerwerb zu erläutern. Die Angaben sind durch Stellenbeschreibungen, dienstliche Beurteilungen oder andere geeignete Nachweisformen zu belegen. In Zweifelsfällen kann der Präsident der HSVN eine ergänzende mündliche Prüfung anberaumen.

- (3) Über die Zulassung zum Studium und die Anerkennung von außerhochschulisch erworbenen Kompetenzen entscheidet die nach § 7 zuständige Stelle.

### **§ 5 Organisation des Studiums, Regelstudienzeit und Leistungstrimester**

- (1) Das Studienjahr beginnt in der Regel am 1. August.

- (2) Die Regelstudienzeit beträgt zwei Jahre. Das Studienjahr ist in drei Abschnitte (Trimester) gegliedert.
- (3) Das Studientrimester ist keine zeitlich fixierte Einheit. Das Studientrimester ist dann absolviert, wenn die oder der Studierende den Nachweis erbracht hat, dass sie oder er den in den Modulen vorgeschriebenen Lernstoff des Studientrimesters im Fernstudium erfolgreich erarbeitet, an den vorgeschriebenen Präsenzveranstaltungen regelmäßig teilgenommen sowie die vorgeschriebenen Prüfungen erfolgreich abgeschlossen hat (Leistungstrimester).
- (4) Das Studium gliedert sich in Grund- und Hauptstudium. Das Grundstudium umfasst das erste Studienjahr und legt für alle Studierende eine einheitliche inhaltliche Grundlage. Im Hauptstudium, das das zweite Studienjahr umfasst und die Anfertigung der Master-Arbeit einschließt, besteht durch das Angebot von Wahlpflichtfächern zusätzlich die Möglichkeit zur individuellen Spezialisierung.
- (5) Der inhaltliche Aufbau und die zeitliche Struktur des Master-Studiengangs ergeben sich aus dem Studienverlaufplan (Anlage 1) und dem Studienplan (Anlage 2).

## **§ 6**

### **Strukturierung des Studiums und Modularisierung**

- (1) Der Master-Studiengang ist modular aufgebaut. Module sind thematisch und zeitlich abgerundete und in sich abgeschlossene Studieneinheiten, die zu einer auf das jeweilige Studienziel bezogenen Teilqualifikation führen. In den Modulen können verschiedene Lehr- und Lernformen zur Anwendung kommen.
- (2) Jedes Modul besteht aus einer Fernstudienzeit und mindestens einer Präsenzphase an der HSVN.
- (3) Allen Modulen sind Leistungspunkte zugeordnet (Anlage 2). Leistungspunkte erwerben die Studierenden für Module, deren Prüfungen bestanden wurden.
- (4) Für den erfolgreichen Abschluss des Studiums sind 90 Leistungspunkte zu erwerben. Für den Erwerb eines Leistungspunktes wird ein Arbeitsaufwand von 25 Stunden zugrunde gelegt.
- (5) Die konkreten Lehrinhalte ergeben sich aus dem Modulkatalog (Anlage 3).

## **§ 7**

### **Zuständigkeiten**

- (1) Für die Organisation des Studiums, der Studienberatung und der Leistungskontrollen einschließlich der Abnahme der Prüfungsleistungen und der Erteilung von Leistungspunkten einschließlich ihrer Dokumentation und Leistungsbescheinigungen sowie für alle in diesem Zusammenhang zu treffenden Entscheidungen ist grundsätzlich der Präsident der HSVN zuständig.
- (2) Zur Unterstützung des Präsidenten wird bei ihm ein Hochschulprüfungsamt eingerichtet. Dem Hochschulprüfungsamt können insbesondere Aufgaben der Organisation von Prüfungen, der Dokumentation von Prüfungsergebnissen einschließlich der Erstellung von Bescheinigungen sowie die Bearbeitung von Widersprüchen übertragen werden.

## **§ 8 Prüfungs- und Gutachtertätigkeit**

- (1) Prüfende für die Bewertung der Prüfungsleistungen nach § 10 und § 11 sind Professoren und Dozenten der HSVN. Darüber hinaus sind Personen aus folgenden Gruppen zugelassen, sofern sie mindestens einen Master-Abschluss oder einen dem Master-Abschluss gleichwertigen Hochschulabschluss nachweisen können:
  - a. hauptamtlich Lehrende anderer Hochschulen,
  - b. externe Lehrbeauftragte und
  - c. Personen, die in einem Prüfungsbereich über besondere Erfahrungen in der Lehre oder in der Praxis verfügen.
- (2) Die Erstbegutachtung von Master-Arbeiten erfolgt durch die im Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement Lehrenden. Die weiteren unter Absatz 1 genannten Prüfenden können die Zweitbegutachtung vornehmen.

## **2. Abschnitt: Studien- und Prüfungsleistungen**

### **§ 9 Anforderungen des Studiums, Leistungspunkte**

- (1) Im Studium müssen die Studierenden an den Präsenzphasen der jeweiligen Module regelmäßig und aktiv teilnehmen. Die regelmäßige und aktive Teilnahme an den Präsenzveranstaltungen umfasst deren selbstständige Vor- und Nachbereitung. Sie kann auch die Bearbeitung von Aufgaben zu Übungszwecken oder sonstige schriftliche Aufgaben einschließen.
- (2) Für jedes Modul werden Leistungspunkte vergeben und dokumentiert. Leistungspunkte werden nach dem voraussichtlich erforderlichen Arbeitsumfang der Studierenden berechnet. Als durchschnittliche Arbeitsbelastung werden 1.125 Arbeitsstunden pro Regelstudienjahr angesetzt. Pro Regelstudienjahr sind 45 Leistungspunkte, d.h. pro Trimester 15 Leistungspunkte zu erwerben. Im Rahmen der Leistungssemester können entsprechend der individuellen Studienplanung weniger Leistungspunkte erworben werden.
- (3) Ein Leistungspunkt nach Absatz 2 entspricht einem Punkt nach dem European Credit Transfer System (ECTS).
- (4) Für die erfolgreiche Teilnahme an den Modulen ist nach Maßgabe des Prüfungscurriculums (Anlage 4) außerdem das Bestehen der Prüfungsleistungen gemäß § 10 erforderlich.

### **§ 10 Arten von Prüfungsleistungen**

- (1) Die Master-Prüfung besteht aus studienbegleitenden Prüfungen in den Modulen, wie sie in dem Prüfungscurriculum für den Master-Studiengang (Anlage 4) festgelegt sind. Prüfungsleistungen müssen individuell zuzuordnen sein. Prüfungsleistungen werden in Form von Klausuren, Referaten, Hausarbeiten, mündlichen Prüfungen und Präsentationen sowie der Master-Arbeit erbracht (§ 12). Prüfungsleistungen dienen

auch dem Nachweis von Medien- und Vermittlungskompetenz. Das Nähere regelt der Modulkatalog.

- (2) Die Klausur ist eine unter Aufsicht anzufertigende schriftliche Arbeit, in der die gestellte Aufgabe ohne oder unter Benutzung der zugelassenen Hilfsmittel innerhalb der vorgegebenen Zeit zu bearbeiten ist.
- (3) Das Referat ist in freier Rede innerhalb vorgegebener Zeit zu halten. Mit dem Referat soll nachgewiesen werden, dass ein bestimmtes Thema vertieft bearbeitet und das Arbeitsergebnis den Zuhörenden inhaltlich zutreffend und in der Darstellung angemessen vorgetragen werden kann. Das Referat ist dem Lehrenden zuvor in einer schriftlichen Kurzfassung vorzulegen. Zu bewerten sind in erster Linie die Inhalte, aber auch Art und Weise des Vortrages sowie seine Unterstützung durch Medien.
- (4) Die Hausarbeit ist eine selbstständige schriftliche Bearbeitung eines fachspezifischen oder fachübergreifenden Problems mit wissenschaftlichen Methoden innerhalb eines vorgegebenen Zeitraumes. Sie soll den Studierenden Gelegenheit geben, Kenntnisse in der Anwendung wissenschaftlicher Methoden nachzuweisen und die Fähigkeit vermitteln, während eines bestimmten größeren Zeitraumes selbstständig ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten.
- (5) In einer mündlichen Prüfung sollen die Studierenden zeigen, dass sie Fachkenntnisse erworben haben und Zusammenhänge darstellen können.
- (6) Die Präsentation ist eine mündliche Prüfungsleistung, die zu einem vorgegebenen Thema in Form eines grafisch unterstützten Vortrages vor dem Teilnehmerkreis der Lehrveranstaltung erbracht wird.

## **§ 11 Prüfungsverfahren**

- (1) Prüfungsleistungen können auch in Form von Gruppenarbeiten erbracht werden, wenn der als Prüfungsleistung zu bewertende Beitrag des einzelnen Studierenden auf Grund der Angabe von Abschnitten, Seitenzahlen oder anderen objektiven Abgrenzungskriterien deutlich unterscheidbar und bewertbar ist.
- (2) Bei der Abnahme von Prüfungsleistungen sind die Lehrenden unabhängig von Weisungen.
- (3) Bei schriftlichen Prüfungsleistungen wird eine schriftliche Versicherung der Studierenden verlangt, dass sie die Arbeit – bei einer Gruppenarbeit den entsprechend gekennzeichneten Anteil an der Arbeit – selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt haben. Darüber hinaus sind Hausarbeiten und die Master-Arbeit in einer solchen elektronischen Form einzureichen, dass eine Überprüfung der eigenen Urheberschaft der Arbeit der Studierenden mit Hilfe einer Plagiatssoftware möglich ist.
- (4) Die Benotung von Prüfungsleistungen und die Ermittlung der Modulnoten richten sich nach § 14 sowie dem Prüfungscurriculum.
- (5) Prüfungsleistungen, die schlechter als ausreichend bewertet wurden, sind nicht bestanden und können zweimal wiederholt werden. Abweichend von dieser Regelung kann die Master-Arbeit nur einmal wiederholt werden. Eine Wiederholung bestandener Prüfungsleistungen ist nicht zulässig.

- (6) Mündliche Prüfungen werden von einem Prüfer abgenommen. Sie können als Einzel- oder Gruppenprüfungen von höchstens vier Studierenden durchgeführt werden. Bei Wiederholungen von mündlichen Prüfungsformen oder -teilen zieht die nach § 7 zuständige Stelle einen zweiten Prüfer hinzu. Abweichend von § 14 Absatz 2 einigen sich die Prüfer auf eine Punktzahl.
- (7) Studierenden mit Behinderungen werden auf Antrag angemessene Prüfungsbedingungen eingeräumt. Der Antrag dafür ist zu Beginn eines Studienjahres schriftlich beim Hochschulprüfungsamt zu stellen. Tritt die Behinderung erst im Verlauf des Studienjahres ein, ist der Antrag spätestens eine Woche vor der nächsten Prüfung einzureichen. Über den Antrag entscheidet die nach § 7 zuständige Stelle.
- (8) Wird in einer Modulprüfung nicht eine Bewertung von mindestens ausreichend erreicht und besteht keine Wiederholungsmöglichkeit, ist die Prüfung endgültig nicht bestanden. Die Fortsetzung des Studiums ist ausgeschlossen.

## **§ 12 Master-Arbeit**

- (1) Im 5. Trimester wird von den Studierenden die Master-Arbeit angefertigt. Die Anmeldung der Master-Arbeit kann frühestens erfolgen, nachdem alle Prüfungen des Grundstudiums erfolgreich absolviert wurden. Die Bearbeitungszeit beträgt 15 Wochen. Der Umfang der Arbeit beträgt gemäß den Formalvorschriften der HSVN 60 Seiten. Eine Abweichung von bis zu  $\pm 6$  Seiten ist zulässig.
- (2) Die Master-Arbeit wird von einem prüfungsberechtigten Erstgutachter ausgegeben und betreut und von diesem und einem prüfungsberechtigten Zweitgutachter bewertet. Den Studierenden soll Gelegenheit gegeben werden, für das Thema und die Betreuer einen Vorschlag zu unterbreiten.
- (3) Die Master-Arbeit ist in deutscher oder nach Absprache mit dem Erstgutachter in englischer Sprache abzufassen.
- (4) Der Master-Arbeit ist eine Versicherung der Studierenden beizufügen, dass sie die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt haben. Die Versicherung selbstständiger Erstellung ist auch für gelieferte Datensätze, Zeichnungen, Skizzen oder grafische Darstellungen abzugeben. Die Master-Arbeit ist in zweifacher gebundener Ausfertigung und einer elektronischen Version (siehe § 11 Absatz 3) beim Hochschulprüfungsamt einzureichen.

## **§ 13 Rücktritt von einer Prüfungsleistung, Verlängerung von Abgabefristen und Besonderheiten bei längeren Ausfallzeiten**

- (1) Rücktritt ist das Nichterbringen einer Prüfungsleistung, der Abbruch oder die nicht fristgerechte Abgabe einer bereits begonnenen Prüfungsleistung. Die Prüfungsleistung bei Rücktritt gilt als mit "ungenügend" (0 Punkte) bewertet. Satz 2 gilt nicht für den genehmigten Rücktritt aus wichtigem Grund.
- (2) Wichtige Gründe sind insbesondere krankheitsbedingte Prüfungsunfähigkeit und die Inanspruchnahme von gesetzlichen Schutzzeiten.
- (3) Ein wichtiger Grund muss unverzüglich schriftlich angezeigt und glaubhaft gemacht werden. Bei Krankheit wird die Vorlage eines ärztlichen Attests verlangt.



- (4) Erkennt die nach § 7 zuständige Stelle den wichtigen Grund an und genehmigt damit einen Rücktritt, so wird ein neuer Termin zur Erbringung der Prüfungsleistung, in der Regel der nächste reguläre Termin zur Erbringung der Prüfungsleistung, festgesetzt.
- (5) Wird die Abgabefrist für eine Prüfungsleistung aus wichtigem Grund nicht eingehalten, kann auf Antrag die nach § 7 zuständige Stelle die Abgabefrist insgesamt höchstens um die Hälfte der ursprünglich vorgesehenen Bearbeitungszeit verlängern; die Möglichkeit des Rücktritts gemäß Absatz 4 bleibt davon unberührt.

## § 14

### Bewertung der Prüfungsleistungen, Modulnoten und Ermittlung der Gesamtnote

- (1) Die Prüfungsleistungen sind mit folgenden Noten und Punkten zu bewerten:
- |  |  |
|--|--|
| sehr gut (1) 15,00 – 14,00 Punkte =    | eine den Anforderungen in besonderem Maß entsprechende Leistung;   |
| gut (2) 13,00 – 11,00 Punkte =         | eine den Anforderungen voll entsprechende Leistung;  |
| befriedigend (3) 10,00 – 8,00 Punkte = | einen den Anforderungen im Allgemeinen entsprechende Leistung;   |
| ausreichend (4) 7,00 – 5,00 Punkte =   | eine Leistung, die zwar Mängel aufweist, aber im Ganzen noch den Anforderungen entspricht;   |
| mangelhaft (5) 4,00 – 2,00 Punkte =    | eine den Anforderungen nicht entsprechende Leistung, die jedoch erkennen lässt, dass die notwendigen Grundkenntnisse vorhanden sind und die Mängel in absehbarer Zeit behoben werden können; |
| ungenügend (6) 1,00 – 0 Punkte =       | eine den Anforderungen nicht entsprechende Leistung, bei der selbst die Grundkenntnisse so lückenhaft sind, dass die Mängel in absehbarer Zeit nicht behoben werden könnten.                 |
- (2) Wird eine Prüfungsleistung von zwei prüfungsberechtigten Personen abgenommen, wird die Punktzahl aus dem arithmetischen Mittel der beiden Bewertungen gebildet, sofern die Differenz nicht mehr als 03 Punkte beträgt. Hierbei werden die Punktzahlen bis auf zwei Dezimalstellen ohne Rundung berechnet. Die gemittelte Punktzahl muss nicht den Punkteschritten nach Abs. 1 entsprechen. Beträgt die Differenz mehr als 03 Punkte, wird von der nach § 7 zuständigen Stelle eine dritte prüfungsberechtigte Person zur Bewertung der Prüfungsleistung bestimmt. Diese kann sich einer der beiden Punktzahlen anschließen oder eine dazwischen liegende Punktzahl festsetzen.
- (3) In die Gesamtnote des Master-Studiengangs fließen die 12 Pflicht- und die 3 Wahlpflichtmodule mit einem Gewicht von jeweils 5 vH, die Master-Arbeit mit einem Gewicht von 25 vH ein. Dabei wird die Gesamtpunktzahl bis auf zwei Dezimalstellen ohne Rundung berechnet. Die Gesamtnote lautet bei einem Wert:

- 15,00 - 14,00 Punkte = sehr gut (1);  
13,99 - 11,00 Punkte = gut (2);  
10,99 - 8,00 Punkte = befriedigend (3);  
7,99 - 5,00 Punkte = ausreichend (4);  
4,99 - 2,00 Punkte = mangelhaft (5);  
1,99 - 0 Punkte = ungenügend (6).

## **§ 15 Täuschung, Ordnungsverstoß**

- (1) Versuchen Studierende das Ergebnis einer Prüfungsleistung durch Täuschung, zum Beispiel durch Mitführung nicht zugelassener Hilfsmittel, zu beeinflussen, ist die betreffende Prüfungsleistung mit "ungenügend" (0 Punkte) zu bewerten. Diese Entscheidung trifft die nach § 7 zuständige Stelle. Grundsätzlich soll dem Studierenden zunächst die Möglichkeit gegeben werden, weiter an der Prüfung teilzunehmen. Nur wer die Abnahme der Prüfungsleistung erheblich stört, kann von den jeweiligen Lehrenden oder Aufsichtführenden in der Regel nach Abmahnung von der Fortsetzung der Erbringung der Prüfungsleistung ausgeschlossen werden. In diesem Fall gilt die betreffende Prüfungsleistung als mit "ungenügend" (0 Punkte) bewertet. Die Gründe für den Ausschluss sind aktenkundig zu machen.
- (2) Im Falle eines mehrfachen oder eines schwerwiegenden Täuschungsversuches wird die Master-Prüfung als endgültig nicht bestanden gewertet und der Studierende exmatrikuliert.
- (3) Wird eine Täuschungshandlung nach erfolgter Bewertung während des Studiums bekannt, kann die nach § 7 zuständige Stelle nachträglich die Prüfungsleistung mit „ungenügend“ (0 Punkte) bewerten.
- (4) Belastende Entscheidungen sind den Betroffenen unverzüglich schriftlich mitzuteilen und zu begründen. Zuvor ist den Betroffenen Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben.

## **§ 16 Anrechnung von Studienzeiten, Prüfungs- und Studienleistungen**

- (1) Studienzeiten, Prüfungs- und Studienleistungen, die in anderen in- und ausländischen Hochschulen oder an entsprechenden Fernstudieneinheiten erbracht worden sind, sind anzuerkennen, es sei denn, es bestehen wesentliche Unterschiede hinsichtlich der erworbenen Kompetenzen. Wird die Anerkennung von Prüfungs- und Studienleistungen abgelehnt, so ist dies zu begründen. Gegen den Ablehnungsbescheid kann der Antragsteller Widerspruch einlegen.
- (2) Werden Prüfungsleistungen angerechnet, sind die Noten - soweit die Notensysteme vergleichbar sind - zu übernehmen und in die Berechnung der Gesamtnote einzubeziehen. Bei unvergleichbaren Notensystemen wird der Vermerk "bestanden" aufgenommen. Die Anrechnung wird im Transcript of Records gekennzeichnet. Die Berechnung der Gesamtnote der Master-Prüfung erfolgt durch Bereinigung der Anteile der Modulnoten an der Gesamtnote gemäß §14, Absatz 3.
- (3) Unabhängig von einer Anrechnung gemäß den vorstehenden Absätzen müssen Leistungen im Umfang von mindestens 60 Leistungspunkten, einschließlich der Master-

Arbeit, im Rahmen eines Studiums und einer Einschreibung in dem Master-Studiengang an der HSVN erbracht werden.

- (4) Außerhochschulisch erworbene Kompetenzen können im Umfang von bis zu 30 Leistungspunkten anerkannt werden. Voraussetzung für die Anerkennung ist, dass der Studierende in geeigneter Weise nachweist, dass er sich die in einem Modul zu erwerbenden Kompetenzen außerhalb der Hochschule angeeignet hat.
- (5) Alle Entscheidungen hinsichtlich der Anerkennung von Leistungen und Zeiten trifft die nach § 7 zuständige Stelle.

### **§ 17**

#### **Abschluss des Studiums**

- (1) Das Master-Studium hat erfolgreich abgeschlossen, wer an allen nach Maßgabe des Modulkatalogs für den Studiengang erforderlichen Modulen erfolgreich teilgenommen und 90 Leistungspunkte erworben hat.
- (2) Hat ein Studierender das Master-Studium nicht erfolgreich abgeschlossen, wird ihm eine schriftliche Bescheinigung ausgestellt, die die erbrachten Leistungen und die Noten sowie die zum erfolgreichen Abschluss des Master-Studiums noch fehlenden Leistungen enthält und erkennen lässt, dass das Master-Studium nicht erfolgreich abgeschlossen ist.
- (3) Auf Antrag und gegen Vorlage der entsprechenden Nachweise und der Exmatrikulationsbescheinigung wird abweichend von Absatz 2 ein Zeugnis ausgestellt, das die erbrachten Leistungen und gegebenenfalls die Noten enthält.

### **3. Abschnitt: Formalia, Einsichtnahme, Ungültigkeit, Aberkennung und Inkrafttreten**

### **§ 18**

#### **Master-Zeugnis**

- (1) Hat der Studierende das Master-Studium erfolgreich abgeschlossen, erhält sie oder er ein Master-Zeugnis (Anlage 5). In das Zeugnis wird aufgenommen:
  - a) die Note und das Thema der Master-Arbeit
  - b) die Note der Master-Prüfung insgesamt
  - c) die gewählten Wahlpflichtfächer
- (2) Auf Antrag wird eine englischsprachige Fassung des Zeugnisses ausgestellt.

### **§ 19**

#### **Diploma Supplement und Transcript of Records**

- (1) Mit dem Zeugnis über den Abschluss des Master-Studiums wird dem Absolventen ein Diploma Supplement mit dem Transcript of Records (Anlage 6) ausgehändigt.
- (2) Das Diploma Supplement enthält Angaben zum Studiengang, zu seinen Voraussetzungen und Inhalten, zum Benotungssystem und zur Art des Abschlusses und wird durch Informationen über die Hochschule und das deutsche Studiensystem ergänzt.

- (3) Das Transcript of Records informiert über den individuellen Studienverlauf, nämlich alle besuchten Lehrveranstaltungen und Module sowie alle während des Studiums erbrachten Leistungen und deren Bewertungen. Insbesondere enthält es auch die einzelnen Modulnoten und die relative Abschlussnote.

## **§ 20 Master-Urkunde**

- (1) Aufgrund der bestandenen Master-Prüfung wird dem Absolventen der Master-Grad mit dem Hinweis auf den absolvierten Studiengang durch Aushändigung einer Master-Urkunde (Anlage 7) verliehen.
- (2) Die Urkunde wird von dem Präsidenten der Hochschule unterzeichnet und mit dem Siegel der Hochschule versehen.

## **§ 21 Einsicht in die Studierendenakten**

- (1) Die Prüfungsunterlagen Master-Arbeit, Klausuren, Hausarbeiten, Niederschriften und andere Unterlagen, die das Prüfungsverfahren betreffen, sind zu den Prüfungsakten zu nehmen.
- (2) Die Prüfungsakten werden beim Prüfungsamt geführt. Die Prüfungsakten sind 5 Jahre aufzubewahren. Die Frist läuft mit Beginn des Jahres, das auf die Beendigung des Studiums folgt.
- (3) Den Studierenden wird nach Abschluss jeder Prüfungsleistung Einsicht in ihre Arbeiten, die Bemerkungen der Lehrenden, die die Prüfungsleistung abgenommen haben, und in die entsprechenden Protokolle gewährt. Das Prüfungsamt bestimmt das Verfahren der Einsichtnahme; es kann bestimmen, dass hierfür ein schriftlicher Antrag zu stellen ist. Das Recht auf Einsichtnahme erlischt ein Jahr nach Beendigung des Studiums.

## **§ 22 Aberkennung des Master-Grades**

- (1) Wird eine schwere Täuschungshandlung oder werden mehrere schwere Täuschungshandlungen nach Abschluss des Studiums bekannt, kann die nach § 7 zuständige Stelle nachträglich die Prüfungsleistung mit ungenügend (0 Punkte) bewerten und die Master-Prüfung für insgesamt nicht bestanden erklären, wenn seit dem Datum des Zeugnisses nicht mehr als fünf Jahre vergangen sind.
- (2) Die Aberkennung ist nur innerhalb einer Frist von 12 Monaten zulässig, nachdem die nach § 7 zuständige Stelle von Tatsachen Kenntnis erlangt hat, die die Aberkennung rechtfertigen. Vor einer Entscheidung ist dem Betroffenen Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben. Ihm ist die Entscheidung zuzustellen. Das Zeugnis, die Master-Urkunde, das Diploma Supplement und das Transcript of Records sind vom Prüfungsamt einzuziehen. Der Betroffene hat diese Urkunden auf Verlangen herauszugeben.

**§ 23**  
**In-Kraft-Treten und Veröffentlichung**

Diese Studien- und Prüfungsordnung tritt am 01.08.2014 in Kraft. Sie wird hochschulöffentlich bekanntgemacht. Änderungen treten an dem der hochschulöffentlichen Bekanntmachung folgenden Tag in Kraft.

Beraten und beschlossen in der Sitzung des Kuratoriums am 23.04.2014.  
Anlage 3 geändert am 08.12.2014.  
§ 8 sowie Anlagen 3 und 4 geändert am 04.04.2016.

**Studienverlaufsplan für den Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement  
an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)**

---

Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.
							1. Trimester				
2. Trimester			3. Trimester				4. Trimester				
5. Trimester			6. Trimester								

[Zusatz: Im Jahr 2014 beginnt das 1. Trimester am 01.12.2014. Die folgenden Trimester verschieben sich entsprechend.]

**Studienplan für den Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement  
an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)**

---

1. Trimester	2. Trimester	3. Trimester	4. Trimester	5. Trimester	6. Trimester
August bis November	Dezember bis März	April bis Juli	August bis November	Dezember bis März	April bis Juli
<b>PM 01:</b> Kommunalrecht, Kommunalpolitik und Demokratie 5 LP	<b>PM 04:</b> Strategisches Management im Konzern Kommune 5 LP	<b>PM 07:</b> Personalrecht für Führungskräfte 5 LP	<b>PM 10:</b> Konfliktmanagement 5 LP	<b>PM 12:</b> Masterarbeit 15 LP	<b>WPM 02</b> 5 LP
<b>PM 02:</b> Rechtsgestaltung und kommunale Rechtssetzung 5 LP	<b>PM 05:</b> Ressourcen- management und Controlling 5 LP	<b>PM 08:</b> Personal- management für Führungskräfte 5 LP	<b>PM 11:</b> Verwaltungsethik 5 LP		<b>WPM 03</b> 5 LP
<b>PM 03:</b> Kommunen in Europa 5 LP	<b>PM 06:</b> Qualitäts- und Prozessmanagement 5 LP	<b>PM 09:</b> Führung von Mitarbeitern 5 LP	<b>WPM 01</b> 5 LP		<b>PM 13:</b> Master Kurs 5 LP

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
Modulübersicht	2
Modul PM 01 – Kommunalrecht, Kommunalpolitik und Demokratie	3
Modul PM 02 – Rechtsgestaltung und kommunale Rechtssetzung	4
Modul PM 03 – Kommunen in Europa	5
Modul PM 04 – Strategisches Management im Konzern Kommune	7
Modul PM 05 – Ressourcenmanagement und Controlling	9
Modul PM 06 – Qualitäts- und Prozessmanagement	11
Modul PM 07 – Personalrecht für Führungskräfte	13
Modul PM 08 – Personalmanagement für Führungskräfte	15
Modul PM 09 – Führung von Mitarbeitern	17
Modul PM 10 – Konfliktmanagement	18
Modul PM 11 – Verwaltungsethik	20
Modul WPM 01 – Wahlpflichtmodul 1	
A1 – Kommunale Finanzierungsentscheidungen	23
B1 – Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel	24
C1 – Organisationsdiagnose	25
D1 – Interkommunale Zusammenarbeit	27
Modul WPM 02 – Wahlpflichtmodul 2	
A2 – Betriebswirtschaftliche Steuerlehre	28
B2 – Kommunales Demografiemanagement	30
C2 – Projekt- und Changemanagement	31
D2 – Kommunales Marketing	32
Modul WPM 03 – Wahlpflichtmodul 3	
A3 – Wertpapiere, Derivate und Portfoliomanagement	34
B3 – Kommunales Sozialmanagement	35
C3 – Betriebliches Gesundheitsmanagement	37
D3 – Datenschutz und rechtliche Aspekte des E-Government	38
Modul PM 12 – Master-Arbeit	39
Modul PM 13 – Master-Kurs	40



## **Modulübersicht**

<b>Nr.</b>	<b>Modul</b>	<b>Trim.</b>	<b>LP*</b>
PM 01	Kommunalrecht, Kommunalpolitik und Demokratie	1	5
PM 02	Rechtsgestaltung und kommunale Rechtssetzung	1	5
PM 03	Kommunen in Europa	1	5
PM 04	Strategisches Management im Konzern Kommune	2	5
PM 05	Ressourcenmanagement und Controlling	2	5
PM 06	Qualitäts- und Prozessmanagement	2	5
PM 07	Personalrecht für Führungskräfte	3	5
PM 08	Personalmanagement für Führungskräfte	3	5
PM 09	Führung von Mitarbeitern	3	5
PM 10	Konfliktmanagement	4	5
PM 11	Verwaltungsethik	4	5
WPM 01	Wahlpflichtmodul 1	4	5
PM 12	Master-Arbeit	5	15
WPM 02	Wahlpflichtmodul 2	6	5
WPM 03	Wahlpflichtmodul 3	6	5
PM 13	Master-Kurs	6	5
		<b>Summe:</b>	<b>90</b>

\* LP = Leistungspunkte

<b>Modulname</b>	<b>Kommunalrecht, Kommunalpolitik und Demokratie</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 01
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	1
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Nach dem Modul sind die Studierenden in der Lage, <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Demokratietheorien voneinander zu unterscheiden und ihr Erscheinen in der kommunalen Praxis wiederzuerkennen und zu würdigen.</li> <li>• die kommunalpolitischen Dimensionen des niedersächsischen Kommunalrechts allgemein und anhand mehrerer Beispiele zu erkennen und zu würdigen.</li> <li>• Chancen und Risiken plebiszitärer Elemente im Kommunalrecht allgemein und anhand mehrerer Beispiele zu erkennen und zu diskutieren.</li> </ul>
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Formen der Demokratie: Betrachtung der Theorien und der konkreten Erscheinungsformen in der kommunalen Praxis</li> <li>• Auf der Basis des niedersächsischen Kommunalrechts: Kommunalwahlrecht und politisches Zusammenspiel der Organe der Kommune</li> <li>• Einwohner- und Bürgerbeteiligung – juristische Betrachtung</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Hausarbeit
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blanke, Bernhard / Nullmeier, Frank / Reichard, Christoph (et al): Handbuch zur Verwaltungsreform</li> <li>• Bogumil, Jörg / Holtkamp, Lars: Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung</li> <li>• Kost, Andreas / Wehling, Hans-Georg: Kommunalpolitik</li> <li>• Mols / Lauth / Wagner(Hrsg.): Politikwissenschaft: Eine Einführung</li> <li>• Rudzio, Wolfgang: Das politische System der Bundesrepublik Deutschland</li> <li>• Schmidt, Manfred G. Schmidt: Demokratietheorien</li> <li>• Seybold, Jan / Neumann, Wolfgang / Weidner, Frank: Niedersächsisches Kommunalrecht</li> <li>• Wollmann, Hellmut / Roth, Roland: Kommunalpolitik</li> </ul>

\* Die in diesem Modulkatalog aufgelistete Literatur bezieht sich stets auf die aktuell vorhandene Auflage / Ausgabe, sofern es nicht anders vermerkt ist.

<b>Modulname</b>	<b>Rechtsgestaltung und kommunale Rechtssetzung</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 02
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	1
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, Vertragsentwürfe zu erarbeiten und zu überprüfen sowie unter Einsatz der erworbenen Verhandlungspraxis entsprechende Einigungen zu erzielen. Auch in der Analyse und Verwaltung bestehender Verträge sind sie geschult. Weiterhin haben sie Kompetenz erworben, kommunale Satzungen und Rechtsverordnungen zu entwerfen sowie deren Rechtmäßigkeit zu überprüfen.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden- und Fachkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsprobleme beim Vertragsschluss</li> <li>• (Teil-) Nichtigkeit von Verträgen</li> <li>• Verwenden von AGB, insbes. durch und gegenüber Kommunen</li> <li>• Haftungsausschlüsse</li> <li>• Gerichtsstände und Gerichtsstandsvereinbarungen</li> <li>• Der verwaltungsrechtliche Vertrag als Regelungsalternative</li> <li>• Vertragsformverbote</li> <li>• Erstellen und Überprüfung von Vertragsentwürfen</li> <li>• Führen von Vertragsverhandlungen</li> <li>• Vertragscontrolling/ -management</li> <li>• Besondere Probleme der Rechtmäßigkeit von Satzungen und Rechtsverordnungen anhand von Fällen aus der Kommunalpraxis</li> <li>• Grenzen der Satzungsgewalt</li> <li>• Erstellen und Überprüfung von Satzungs- und Rechtsverordnungsentwürfen</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung, Übung
<b>Prüfungsleistung</b>	Mündliche Prüfung (15 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beck'sches Formularhandbuch Bürgerliches, Handels- und Wirtschaftsrecht</li> <li>• Brox/ Walker, Allgemeiner Teil des BGB</li> <li>• Seybold/ Neumann/ Weidner, Niedersächsisches Kommunalrecht</li> <li>• Stoffels, AGB-Recht</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Kommunen in Europa</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 03
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	1
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Nach Absolvierung des Moduls haben die Studierenden die bereits im Bachelor-Studiengang erworbenen Kenntnisse im EU-Recht vertieft. Dies verschafft ihnen nicht nur eine genaue Kenntnis der speziellen Bedeutung der Kommunen in der Europäischen Union und in ihrem Rechtssystem. Sie werden insbesondere in der Lage sein, zu würdigen, inwieweit besonders praxisrelevante Anwendungsfelder vom EU-Recht durchdrungen und determiniert sind. Dies verschafft den Studierenden die Fähigkeit, das EU-Recht nicht nur zu beachten, sondern auch vorausschauend neue Entwicklung zu berücksichtigen. Bei der Rechtsanwendung, aber auch bei der informierenden und beratenden Tätigkeit können die Absolventen den Bürgern die Bedeutung des EU-Rechts vermitteln – sowohl rechtlich bindende Regelungen, als auch EU-Förder- und Informationsmöglichkeiten betreffend. Methodisch werden die Absolventen in der Lage sein, sich eigenständig anhand des Informationsangebotes als auch anhand neuer Regelungen und Urteile auf besonders praxisrelevanten EU-Rechtsgebieten zu informieren.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden- und Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Europäischen Integration im Hinblick auf die Kommunen (Historie, Rang und Bindungswirkung des EU-Rechts, Auswirkungen des EU-Rechts auf die Garantie der Kommunalen Selbstverwaltung nach Art. 28 II GG)</li> <li>• Bedeutung des EU-Rechts für Kommunen als Arbeitgeber (speziell Diskriminierungsverbote)</li> <li>• Ausgewählte Problematiken der Grundfreiheiten (speziell der Dienstleitungsrichtlinie auf Genehmigungsverfahren und Verwaltungsorganisation, z.B. Verfahren über eine einheitliche Stelle)</li> <li>• Auswirkungen des EU-Rechts auf das Vergaberecht (Europarechtliche Vorgaben des Vergaberechts, In-House-Vergaberechtsprechung bei PPPs und interkommunaler Zusammenarbeit / Submissionsmodell / Privatisierung und Rekommunalisierung / Kommunaler Konzern / Leistungen der Kommunalen Daseinsvorsorge)</li> <li>• Beihilferecht (materielle Vorgaben / Verfahrensrecht: Anmelde- und Prüfverfahren; Rücknahme und Rückforderung von Beihilfen / Vertiefung bei ausgewählten Problemfeldern wie Kommunale Bürgschaften, Kommunale Krankenhausfinanzierung / andere Bereiche der Kommunalen Daseinsvorsorge wie Öff. Personennahverkehr, Energieversorgung)</li> </ul>

<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Hausarbeit
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<p>Allgemeine Lehrbücher, Einstiegsliteratur (Auswahl):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Borchardt</i>, Das ABC des Rechts der Europäischen Union, Luxemburg 2010</li> <li>• <i>Herdegen</i>, Europarecht, 15. Aufl. 2013</li> <li>• <i>Holtmann</i>, Europarecht, 10. Aufl. 2013</li> <li>• <i>Thiele</i>, Europarecht, 10. Aufl. 2013</li> </ul> <p>Handbücher, Kommentare (Auswahl):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Calliess/Ruffert</i>, EUV/AEUV, 4. Aufl. 2011</li> <li>• <i>Schulze/Zuleeg/Kadelbach</i>, Europarecht, Handbuch für die deutsche Rechtspraxis, 2. Aufl. 2010</li> <li>• <i>Schwarze</i>, Europarecht, 1. Aufl. 2012</li> </ul> <p>Spezialliteratur: Vor allem zu den Spezialthemen Beihilfen- und Vergaberecht existieren neben zahlreichen, hier nicht aufgeführten Fachaufsätzen diverse Bücher, die zumindest in Teilen von Bedeutung sind, eine Auswahl:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Birnstiel/Bungenberg/Heinrich</i> (Hrsg.), Europäisches Beihilfenrecht. Kommentar, 2013</li> <li>• <i>Erps</i>, Kommunale Kooperationshoheit und europäisches Vergaberecht, 2010</li> <li>• <i>Rüdiger</i>, Kommunale Bürgschaften und vergleichbare Sicherungsinstrumente als Beihilfen im Spiegel des Europarechts (2011)</li> <li>• <i>Szirkik</i>, Interkommunale Zusammenarbeit und Vergaberecht, 2013</li> </ul> <p>Fachaufsätze werden individuell bekanntgegeben; generell sind die Zeitschriften Europarecht, Europäisches Wirtschaftsrecht und KommJur (=Kommunaljurist) auszuwerten. Im Dialog mit den Studierenden und über stud.ip wird die Liste ständig aktualisiert.</p>

<b>Modulname</b>	<b>Strategisches Management im Konzern Kommune</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 04
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	2
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	<p>Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage nationale und internationale Ansätze zum Management und Controlling im Konzern Kommune zu beschreiben, wissenschaftlich zu analysieren, eigene zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen.</p> <p>Die Studierenden haben die Kompetenz erworben, komplexe betriebswirtschaftliche und verwaltungswissenschaftliche Implikationen zu erfassen und erfolgreich zu bearbeiten.</p>
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwertbarkeit betriebswirtschaftlicher strategischer Management-Ansätze für öffentliche Konzerne</li> <li>• Strategisches Management und wirkungsorientiertes Controlling</li> <li>• Kriterien für eine strategische Planung</li> <li>• Deutsche Ansätze zum Strategischen Management und wirkungsorientierten Controlling in öffentlichen Konzernen</li> <li>• Schweizer Ansätze zum Strategischen Management und wirkungsorientierten Controlling in Gebietskörperschaften</li> <li>• US-amerikanische Ansätze zum Strategischen Management und wirkungsorientierten Controlling in Gebietskörperschaften</li> <li>• Sonstige internationale Ansätze zum Strategischen Management und wirkungsorientierten Controlling in Gebietskörperschaften</li> <li>• Aktuelle Entwicklungen und Anwendungsprobleme</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Hausarbeit
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barthel, Thomas und Schneidewind, Thomas, Verwaltungsmanagement im Wandel der Zeit, Hamburg 2007</li> <li>• Bertelsmann Stiftung, Strategisch. Praktisch. Gut., Gütersloh 2010</li> <li>• Bertelsmann Stiftung, Mehr Strategie wagen, Gütersloh 2010</li> <li>• Eichhorn, Peter und Wiechers Mathias, Strategisches Management für Kommunalverwaltungen, Baden-Baden 2001</li> </ul>

- Gornas, Jürgen, Zur Zukunftsorientierung im Public Sector, erschienen in: Zukunftsorientierung in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Victor Tiberius, Wiesbaden 2011, S. 277-285
  - Gornas, Jürgen, Strategisches Management und Strategische Planung in Kommunen, erschienen in: Nachhaltige kommunale Finanzpolitik für eine intergenerationelle Gerechtigkeit, herausgegeben von Michael von Hauff und Bülent Tarkan, Baden-Baden 2009, S. 103-117
  - Lunemann, Georg, Strategische Steuerung im kommunalen Bereich – dargestellt am Beispiel des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe, Hamburg 2005
  - Schneidewind, Thomas, Das Produktkonzept des Neuen Steuerungsmodells – Möglichkeiten für eine strategische Ziel- und Ergebnisorientierung des Verwaltungshandelns, Hamburg 2006
  - Stadt Mannheim, Change – Wandel im Quadrat, o.J.
  - Stadt Kronsberg im Taunus, 1. Nachhaltigkeitsbericht, Kronsberg 2012
  - Thom, Norbert und Ritz Adrian, Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Auflage, 2008
-

<b>Modulname</b>	<b>Ressourcenmanagement und Controlling</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 05
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	2
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Die Studierenden lernen ökonomische Instrumente und Techniken kennen, um den Einsatz knapper Ressourcen unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips in der Kommunalverwaltung zu steuern. Sie sind nach Abschluss des Moduls in der Lage, in der Verwaltung Vorschläge für am Wirtschaftlichkeitsprinzip orientierte Steuerungsprozesse, die im Zusammenhang mit der Verwendung knapper Mittel stehen, zu erarbeiten. Ihnen sind reale Erscheinungsformen von Ressourcenknappheitsbeständen bekannt verbunden mit der Kompetenz diese als Problem zu strukturieren und einer ökonomisch kompatiblen Lösung zuzuführen. Das entsprechende methodische Instrumentarium ist präsent.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden- und Fachkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsfaktoren in der Kommunalverwaltung als knappe Ressourcen, Wirtschaftlicher Einsatz von Produktionsfaktoren (Produktivitätskennzahlen, Minimalkostenkombination), Kapazitätsplanung für öffentliche Aufgabenerfüllung, Kostenanalysen bei Kapazitätsanpassungen, Kostenkontrolle und Abweichungsanalyse mit flexibler Grenzplankostenrechnung.</li> <li>• Ausgewählte Probleme der Bereitstellungsplanung in der Kommunalverwaltung, Optimierung der Materialversorgung bei knappen Lager- und Finanzressourcen, Optimale Lagerplanung und Lagernutzung, Einsatz- und Instandhaltungsplanung von Betriebsmitteln, Nutzungsdauer und Ersatzzeitpunktoptimierung von Betriebsmitteln.</li> <li>• Finanzielles Ressourcencontrolling in der Kommunalverwaltung, Investitionscontrolling unter Berücksichtigung knapper finanzieller Ressourcen, Controlgerechte Finanzanalyse- und Finanzplanungsinstrumente (z.B. Finanzkennzahlen, Finanzkennzahlensysteme, Bewegungsbilanzen, Finanzkontrollrechnungen).</li> <li>• Ressourcenbudgetierung in der Kommunalverwaltung (operativ und taktisch), Budgetsysteme, Anreizsysteme von Budgetsystemen.</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung, Übungen



**Modulkatalog zum Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement an der  
Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)**

---

<b>Prüfungsleistung</b>	Klausur (90 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corsten, H.: Produktionswirtschaft, Oldenbourg Verlag;</li><li>• Gerlach, T.: Unwirtschaftliches Handeln unerwünscht, in DVP/ März 2013</li><li>• Müller, S./Papenfuß, U./Schaefer, C.: Rechnungslegung und Controlling in Kommunen, ESV</li><li>• Prokop, J./Borde, K.: Kommunales Finanzmanagement, ESV</li><li>• Perridon, L./Steiner, M./Rathgeber, A.: Finanzwirtschaft der Unternehmung, Vahlen Verlag, München</li><li>• Tietze, J.: Einführung in die angewandte Wirtschaftsmathematik, Vieweg+Teubner Verlag, Wiesbaden</li></ul>

---

<b>Modulname</b>	<b>Qualitäts- und Prozessmanagement</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 06
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	2
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage Qualitäts- und Prozessmanagementkonzepte zu beschreiben, wissenschaftlich zu analysieren, eigene zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen. Die Studierenden haben die Kompetenz erworben komplexe betriebswirtschaftliche und verwaltungswissenschaftliche Implikationen zu erfassen und erfolgreich zu bearbeiten. Überwiegend vermittelt das Modul Methoden-, Fach- und Systemkompetenz.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätsmanagement <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Notwendigkeit</li> <li>○ Einzelinstrumente (z.B. Qualitätszirkel, Betriebliches Vorschlagswesen, Mitarbeiterbefragungen, Beschwerdemanagement)</li> <li>○ Ganzheitliche Ansätze (z.B. DIN EN ISO 9001, TQM, Six Sigma, EFQM, CAF Fallstudien aus der Öffentlichen Verwaltung dazu)</li> <li>○ Voraussetzungen im Management</li> </ul> </li> <li>• Prozessmanagement <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prozessverständnis</li> <li>○ Vorgehen</li> <li>○ Abgrenzung zu anderen Instrumenten</li> <li>○ Entwicklungsstand und Geschäftsprozesse in Kommunen</li> <li>○ Instrumente der Geschäftsprozessoptimierung</li> <li>○ Konzept des kommunalen Prozessmanagements</li> <li>○ Entwicklung von Prozessdeterminanten</li> <li>○ Organisatorische und personelle Voraussetzungen</li> <li>○ praktische Umsetzung</li> </ul> </li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Präsentation (15-20 Minuten)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barthel, Thomas und Bartl, Oliver, Optimierung von Verwaltungsprozessen - dargestellt am Ordnungs- und Sozialwesen der Stadt Barsinghausen (Arbeitstitel), angedacht in: Erfolgreiches Verwaltungsmanagement, Kissing 2014</li> <li>• Broekmate, Loes; Dahrendorf, Katharina; Dunker, Klaus:</li> </ul>

- Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Berlin 2001
- Bundesministerium des Innern, Moderner Staat – Moderne Verwaltung – Deutschland präsentiert erfolgreiche Verwaltung. Erste europäische Qualitätskonferenz, Berlin 2000
  - Bundesregierung, CAF - Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung, Berlin 2002
  - Bundesverwaltungsamt, Konventionenhandbuch (Teil 1) für eine einheitliche Prozessmodellierung, Köln 2012
  - Bundesverwaltungsamt, Leitfaden für die Analyse von Geschäftsprozessen, Köln 2012
  - Bundesverwaltungsamt, Leitfaden für die Erhebung von Geschäftsprozessen, Köln 2011
  - Bundesverwaltungsamt, Selbstbewertung mit CAF - Leitfaden für die Praxis, Köln 2009
  - Bundesverwaltungsamt, CAF – Arbeitsbogen, Köln 2006
  - Bundesverwaltungsamt, CAF – Verbesserung der Organisation durch interne Qualitätsbewertung, Köln 2006
  - Bundesverwaltungsamt, Qualitätsmanagement: ISO 9001 in Behörden, Köln 2001
  - Bundesverwaltungsamt, DIN EN ISO 9000 ff. und CAF – Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Qualitätsmanagement-Konzepte, Köln o.J.
  - Hilgers, Dennis, Performance Management, Wiesbaden 2008
  - Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Change Management, Berlin 2009
  - Heuermann, Roland; Tomenendal, Matthias: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre - Theorie - Praxis - Consulting, München 2010
  - Töpfer, Armin (Hrsg.): Lean Six Sigma: Erfolgreiche Kombination von Lean Management, Six Sigma und Design for Six Sigma, Berlin 2009
-

<b>Modulname</b>	<b>Personalrecht für Führungskräfte</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 07
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	3
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Den Teilnehmern werden die erforderlichen Rechtskenntnisse vermittelt, die sie im Umgang mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern im Hinblick auf die wesentlichen Fragestellungen der Personalarbeit, also beginnend mit der Stellenausschreibung bis hin zum Ruhestand, benötigen. Sie erlernen zudem alternative und rechtssichere Handlungsstrategien im Umgang mit Mitarbeitern, die sie gezielt im Rahmen ihrer Führungsaufgabe einsetzen können.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zustandekommen von Beamten- und Arbeitsverhältnissen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Von der Stellenausschreibung bis zur Einstellungsentscheidung</li> <li>○ AGG/NGG und SGB IX im Kontext der Auslese</li> <li>○ Der Abschluss und Inhalt rechtswirksamer Arbeitsverträge</li> <li>○ Befristete Arbeitsverhältnisse rechtswirksam abschließen und sinnvoll einsetzen</li> </ul> </li> <li>• Personalentscheidungen im laufenden Dienstverhältnis <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arbeitszeitgestaltung</li> <li>○ Verringerung der Arbeitszeit <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anspruch auf Teilzeit</li> <li>▪ Elternzeit</li> </ul> </li> <li>○ Beförderung/Eingruppierung</li> <li>○ Nebentätigkeitsrecht</li> <li>○ Umsetzung, Versetzung, Abordnung und Zuweisung</li> <li>○ Ruhestand und Verrentung</li> </ul> </li> <li>• Rechtliche Grundlagen der Besoldung, Vergütung, LOB und anderer Leistungsanreize</li> <li>• Rechtsicherer Umgang mit schwierigen Mitarbeitern <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auf Störungen rechtlich richtig reagieren</li> <li>○ Rechte und Pflichten im Dienstverhältnis</li> <li>○ Disziplinarrecht</li> <li>○ Arbeitsgerichtliches Verfahren</li> </ul> </li> <li>• Beteiligung der Personalvertretung bei Personalmaßnahmen</li> <li>• Personalaktenrecht</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung, Übungen
<b>Prüfungsleistung</b>	Klausur (150 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5

**Literatur**

- Reich, Beamtenstatusgesetz, Kommentar, München
- Wichmann/Langer, Öffentliches Dienstrecht
- Müller/ Preis Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst: mit TVöD und TV-L
- Artikel aus Fachzeitschriften; Urteile

<b>Modulname</b>	<b>Personalmanagement für Führungskräfte</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 08
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	3
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Die Studierenden beherrschen nach Abschluss des Moduls aus Sicht einer kommunalen Führungskraft wesentliche Elemente des personalpolitischen Instrumentariums, die kommunalspezifischen Prozesse des Personalmanagements sowie kommunalspezifische Anwendungsmöglichkeiten. Sie kennen und erkennen geeignete Anwendungsfelder für die kommunale Führungskraft. Sie sind in der Lage, Ihre Rolle als Führungskraft in der Kommune adäquat zu reflektieren, an personalpolitischen Strategien aktiv mitzuwirken und darüber hinaus erfolgreich als Veränderungsmanager in der Kommune zu agieren.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Sozialkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Herausforderungen für das Personalmanagement in Kommunen: Strukturelle Veränderungen, Kostendruck, Trend zu höheren Leitungs-spannen, „War of Talents“, Paradigmenwechsel: „von der passiven Personalverwaltung hin zum aktiven Management der Ressource Personal“</li> <li>• Ziele und Rollen der Führungskraft im kommunalen Personalmanagement-Prozess des Personalmanagements in der Kommune</li> <li>• Ausgewählte Prozesselemente des kommunalen Personalmanagements aus Sicht der Führungskraft: Personalentwicklung, Personalsteuerung und Personalcontrolling, Personalführung und Personalmarketing</li> <li>• Schwerpunktbereiche des kommunalen Personalmanagements: Personalmanagement in Veränderungsprozessen, Strategisches Personalmarketing</li> <li>• Einsatz von modernen Planungstools und deren Anwendungsfelder im kommunalen Personalmanagement: 9-Box-Grid, Personalkonferenz, HR Balanced Score Card, HR-Dashboards, Szenariotechnik</li> <li>• Personalrekrutierungsstrategien bei Informationsasymmetrien</li> <li>• Kommunale Teamarbeit: Effizienter Einsatz, Anreizstrukturen und Zusammensetzung von Teams</li> <li>• Fallstudienarbeit</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Klausur (90 Min.)

<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffrik, B.: Geschäftsprozesse als Steuerungsinstrument für die Bürger- und Mitarbeiterorientierung in der hoheitlichen Verwaltung, Hamburg 2009, Dr. Kovac</li> <li>• Wegerich, C.: Strategische Personalentwicklung in der Praxis, 2. Aufl., Weinheim 2011, Wiley-VCH</li> <li>• Hentze, J./Graf, A./Kammel, A./Lindert, K.: Personalführungslehre, 4. Aufl. 2005, UTB;</li> <li>• Preißing, D. (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München 2010, Oldenburg Verlag.;</li> <li>• Herrmann, N.: Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter, München 2008, Verlag Carl Hanser;</li> <li>• Lukas, J.: Personalpolitische Handlungsalternativen mit älteren Arbeitnehmern in Unternehmen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung in Deutschland, Wiesbaden 2012, Springer</li> <li>• Ritz, A. et. Al. (Hrsg.): Talent Management, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, Gabler, ISBN: 3-8349-3174-8</li> <li>• Backes-Gellner, U., Lazear, E. P., Wolff, B.: Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart, Schaeffer/Poeschel, ISBN 3-7910-1508-7</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Führung von Mitarbeitern</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 09
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	3
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Die Studierenden sind nach Abschluss des Moduls in der Lage, führungspsychologische Konzepte auf konkrete Problemstellungen anzuwenden, Probleme des Führens und Geführtwerdens zu identifizieren und fundierte Maßnahmen zur Gestaltung einer konstruktiven Mitarbeiterführung zu entwickeln.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Fach-, System- und Sozialkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen und geführt werden <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Führen: Begriff des Führung, klassische Führungsstile, transaktionale, transformationale und ethische Führung, Formen der destruktiven Führung</li> <li>○ Geführt werden: Konzept des Followership und das Bedürfnis nach Führung (need for leadership), Führung von unten</li> </ul> </li> <li>• Persönlichkeit und Führung <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mythos der Great-Man Theorie</li> <li>○ Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit</li> <li>○ Eigenschaften und Führungsverhalten</li> </ul> </li> <li>• Macht und Führung <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Macht und Machtausübung: Quellen und Arten von Macht</li> <li>○ Gewinnen und Verlieren von Macht</li> <li>○ Macht und Einfluss: Mikropolitik und Führung, Einflusstaktiken und ihre Effektivität</li> </ul> </li> <li>• Mitarbeiter beeinflussen und begeistern <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soziale Beeinflussung: Prinzipien der sozialen Beeinflussung und deren Nutzung im Führungshandeln</li> <li>○ Charisma: Entstehen und Zuschreiben von Charisma, Grenzen und Gefahren charismatischer Führung</li> <li>○ Identität: Schaffen und Aufrechterhalten einer gemeinsamen Identität, Teamidentität und Effektivität</li> </ul> </li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung, Teamarbeit
<b>Prüfungsleistung</b>	Mündliche Prüfung (15 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felfe, J. (2012). Führung und Personalentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer</li> <li>• Yukl, G. (2012). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall</li> </ul>



<b>Modulname</b>	<b>Konfliktmanagement</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 10
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	4
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	<p>Nach dem Modul sind die Studierenden in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Konfliktanalyse mit Hilfe von Theorien zu beherrschen und</li> <li>• diese durch die Übungen zu festigen und</li> <li>• anschließend in der Praxis bei Konfliktsituationen anzuwenden.</li> </ul> <p>Sie werden ebenfalls in der Lage sein,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Arten und Ebenen von Konflikten zu kennen,</li> <li>• Symptome,</li> <li>• Merkmale,</li> <li>• Ursachen,</li> <li>• Funktionen und Folgeerscheinungen zu erkennen, sowie</li> <li>• Einstellungen zu entwickeln.</li> </ul> <p>Die Studierenden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Bedeutung eines Mediationsverfahrens einschätzen,</li> <li>• sicher die gerichtliche Konfliktlösung begleiten,</li> <li>• den Vergleichsvertrag zur Konfliktbewältigung einsetzen,</li> <li>• Planfeststellungsverfahren zur Austarierung unterschiedlicher Interessen gestalten.</li> </ul>
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Sozialkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theoretische Konfliktanalyse (Arten, Symptome, Merkmale, Ursachen, Folgen etc.)</li> <li>• Theorien der Konfliktbewältigung</li> <li>• Lösungsmöglichkeiten für Konfliktsituationen</li> <li>• Strategien zur Konfliktbewältigung kennen- und anwenden lernen</li> <li>• Praktische Anwendung wird mittels Präsentationen, Diskussionen und Konfliktgesprächen geübt: z. B. durch die Analyse und Bearbeitung von Konfliktsituationen, Fallanalysen, Gesprächssituationen</li> <li>• Grundfunktion und Ablauf eines Mediationsverfahrens unter besonderer Berücksichtigung der Vorgaben des Mediationsgesetzes</li> <li>• Ablauf des verwaltungsgerichtlichen Verfahrens (einschließlich Antragstellung, Kosten und vorläufigen Rechtsschutzes)</li> <li>• Der rechtssichere Vergleichsvertrag</li> <li>• Ablauf eines Planfeststellungsverfahrens (§ 74 ff, VwVfG)</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung, Teamarbeit, Übungen

<b>Prüfungsleistung</b>	Mündliche Prüfung (15 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ludwig, Christiane: Konflikt und Mediation</li> <li>• Mahlmann, Regina: Konflikte managen, 2. Aufl. 2001, Weinheim u. Basel, Beltz Verlag</li> <li>• Simon, Walter: Gabals großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation. Offenbach, Gabal Verlag</li> <li>• Spieß, Erika. (Jahreszahl). Kooperation und Konflikt. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.) Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Band 6 Handbuch der Psychologie, Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH &amp; Co. KG</li> <li>• Stock, Christian, Fehlau, Eberhard G.: Konfliktmanagement. Von Streit bis Mobbing. Freiburg, Haufe Verlag</li> <li>• Weh, Saskia-Maria, Enaux, Claudius: Konfliktmanagement. Haufe Verlag</li> <li>• Schenke, Verwaltungsprozessrecht, 13. Auflage</li> <li>• Maurer, Allgem. Verwaltungsrecht, 18. Auflage, § 16</li> <li>• Leist/Tams, Einführung in das Planfeststellungsrecht, JuS 2007, S. 995 ff.</li> <li>• Knack/Hennecke, VwVfG-Kommentar, 9. Auflage, § 54 ff.</li> <li>• Ahrens, Mediationsgesetz und Güterichter, NJW 2012, S. 2465 ff.</li> <li>• Sannà/Kese, Prozessrecht für Führungskräfte im öffentlichen Sektor I, apf 2012, S. 208 ff., 2013, S. 48 ff.</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Verwaltungsethik</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 11
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	4
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	<p>Im Modul ›Verwaltungsethik‹ werden Fachwissen sowie Fähigkeiten und Kompetenzen erworben, um Werte und Normen des Verwaltungshandelns kritisch reflektieren und Entscheidungen in einer ethischen Perspektive beurteilen und kommunizieren zu können. Im Einzelnen schließt dies den Erwerb der folgenden Kompetenzen ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstkompetenz: Selbstreflexion, Selbstkritik, Problembewusstsein, Selbstverantwortung</li> <li>• Fachkompetenz: Aneignung von Begriffen und Methoden der Ethik, Identifizierung von ethischen Problemen, Anwendung von Modellen ethischer Argumentation</li> <li>• Sozialkompetenz: Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Kritikfähigkeit, Differenzierung von Interessen- und Anspruchsgruppen, Verantwortungsübernahme</li> <li>• Methodenkompetenz: Methoden der Kritik, der Bewertung und Beurteilung sowie der Darstellung ethischer Argumente</li> </ul> <p>In der Phase des Selbststudiums werden die fachlichen Grundlagen der Ethik in selbständiger Lektüre angeeignet und exemplarisch anhand einer konkreten Problemstellung schriftlich reflektiert. In der Präsenzphase werden die erworbenen Kenntnisse in Gespräch und Diskussion kritisch reflektiert und vertieft. Das Erreichen der Lernziele des Moduls wird durch eine fachlich fundierte ethische Problemreflexion und die aktive Teilnahme an den Übungen in der Präsenzphase nachgewiesen.</p>
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Selbst-, Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz
<b>Inhalte</b>	<p><b>1. Grundlagen der Ethik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriff der Ethik: Ethik und Moral, allgemeine und angewandte Ethik, normative Ethik, deskriptive Ethik, Metaethik, Bezugswissenschaften der Ethik</li> <li>• Probleme der Ethik: das Problem von Gut und Böse, Moral der Religionen, Wertorientierung, Glück und Lebenssinn, Goldene Regel, Tugenden (Primär- und Sekundärtugenden, theologische Tugenden, Charakter- und Verstandestugenden), Gerechtigkeit (austeilende und ausgleichende Gerechtigkeit, soziale Gerechtigkeit)</li> <li>• Werte, Normen, Rollen: Individuum und Gesellschaft, Wertgemeinschaft (Freiheit, Demokratie, Rechtsstaat,</li> </ul>

	<p>Pluralität, Toleranz u.a.), Wertewandel, Sozialisation (Primäre und sekundäre Sozialisation), Berufsethik (Autorität, Macht und Verantwortung)</p> <p><b>2. Modelle der Ethik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urteilkraft: Differenz logischer, moralischer und ästhetischer Urteile, Quellen und Bestimmungsgründe ethischer Urteile</li> <li>• Diskursethik: Voraussetzungen einer kritischen Diskussion, sokratisches Gespräch, Verhältnis von Ethik und Rhetorik</li> <li>• Handlungsmuster ethischer Begründung: Verantwortungs- und Gesinnungsethik, moralischer Egoismus, Hedonismus, Tugendethik, Pflichtethik, Kontraktualismus, Utilitarismus u.a.</li> <li>• Anwendung: Fallgeschichten, moralische Dilemmata, Problem des Relativismus</li> </ul> <p><b>3. Perspektiven der angewandten Ethik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sozialethik: Ethik in Wirtschaft, Recht und Politik, Legalität und Moralität, das Öffentliche und das Private, Persönlichkeitsrechte, Demographie, Arbeitsmarkt, Sozialstaat</li> <li>• Wissenschaftsethik: technischer Fortschritt, Verantwortung des Wissenschaftlers, Gentechnik, Wissens- und Informationsgesellschaft</li> <li>• Ökologie- und Tierethik: nachhaltiger Umgang mit Ressourcen, Erhaltung der Artenvielfalt, Ursachen und Folgen des Klimawandels, alternative Energien, Tierschutz, Massentierhaltung</li> <li>• Medizinethik und psychologische Ethik: Gesundheit, Lebenserwartung, Organspende, Sterbehilfe, psychologische Beratung</li> <li>• Pädagogische Ethik: Allgemeinbildung und berufliche Bildung, Bildung und Erziehung, Autonomie und Mündigkeit, Rollenbilder und Gleichberechtigung (Gender), Herausforderungen und Chancen lebensbegleitenden Lernens</li> </ul> <p><b>4. Ethische Handlungskompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumenten-anliegen, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft</li> <li>• Gestaltung von Veränderungsprozessen: Partizipation, Umgang mit Widerständen, Problembewusstsein, Fehlerkultur</li> <li>• Ausbildung ethischer Kompetenzen: Reflexion, Kommunikation, Urteilsfähigkeit, Kritikfähigkeit u.a.</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Hausarbeit mit ethischer Problemreflexion
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5

## Literatur

### Pflichtlektüre

- Lindner, Benjamin (2017): Verwaltungsethik: Ein Lehr- und Lernbuch, Hamburg (= Schriftenreihe der HSVN, hrsg. v. Michael Koop u. Holger Weidemann, Bd. 18).

### Lektüreempfehlungen

- Banke, Bernd/Thedieck, Franz (2014): Verwaltung zwischen Altruismus und institutionalisiertem Dilemma, in: Lück-Schneider, Dagmar/Kraatz, Erich (Hrsg.): Kompetenzen für ein zeitgemäßes Public Management: Herausforderungen für Forschung und Lehre aus interdisziplinärer Sicht [erscheint aus Anlass des 25. Glienicker Gesprächs], Berlin (= HWR Berlin: Forschung, Bd. 56/57), S. 109–122.
- Bücken-Gärtner, Heinrich (2013): Wertschätzende Interaktion mit den Betroffenen als Voraussetzung für bürgernahes Verwaltungshandeln, in: Busch, Dörte/Kutscha, Martin (Hrsg.): Recht, Lehre und Ethik der öffentlichen Verwaltung: Festschrift für Hans Paul Prümm, Baden-Baden, S. 205–215.
- Faust, Thomas (2013): Innovation und praxisorientierte Verwaltungsethik, in: Lück-Schneider, Dagmar/Kirstein, Denis (Hrsg.): Verwaltungsethik – Selbstverständnis und Themenfelder in Lehre, Forschung und Praxis an den FHöD [Redebeiträge und Thesen des 24. Glienicker Gesprächs], Berlin (= HWR Berlin, FB 3: Allg. Verwaltung, Bd. 17), S. 87–103.
- Malkmus, Klaus (2011): Ethik-Standards für die Kommunalverwaltung: Möglichkeiten zur Lösung von Konflikten zwischen Legalität und Legitimität, Hamburg.
- Morstein Marx, Fritz (1963): Beamtenethos und Verwaltungsethik: Eine einführende Skizze, in: VerwArch, Jg. 54, H. 4, S. 323–344.
- Prümm, Hans Paul (2013): Notwendigkeit einer verwaltungsethischen Didaktik, in: Trappe, Tobias (Hrsg.), Ausgewählte Probleme der Verwaltungsethik (I), Frankfurt a.M. (= Ethik in d. öffentl. Verwaltung, Bd. 4), S. 21–56.
- Trappe, Tobias (2014): Ethik und Geschichte – Zur Einleitung, in: Ders. (Hrsg.): Ausgewählte Probleme der Verwaltungsethik (II), Frankfurt a.M. (= Ethik in d. öffentl. Verwaltung, Bd. 5), S. 17–34.

<b>Modulname</b>	<b>Kommunale Finanzierungsentscheidungen</b>
<b>Modul-Nr.</b>	A1
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	4
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	<p>Die Studierenden können die verschiedenen Szenarien zur Erreichung einer geordneten Haushaltswirtschaft einordnen und deren Herausforderungen bewerten. Sie kennen die wesentlichen Instrumente und Erfolgchancen zur Optimierung der Kommunalfinanzen und können sie in ihrer perspektivischen Wirkung kritisch einschätzen.</p> <p>Die Studierenden erhalten Impulse, kommunale Finanzierungsentscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich zielgerichtet zu treffen und können deren Relevanz zur Aussagefähigkeit der dauernden Leistungsfähigkeit reflektieren.</p>
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<p>Relevante Einflussfaktoren auf die Kommunalfinanzen, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konnexitäts- und Sozialstaatsprinzip</li> <li>• Kommunales Finanzsystem</li> <li>• Sonstige endogene und exogene Ursachen</li> </ul> <p>Identifizierung solider, idealtypischer, aber auch problematischer Faktoren zur Kommunalfinanzierung, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Problemlagen</li> <li>• Haushaltssicherungsprozess und -maßnahmen</li> <li>• Liquiditätsplanung und -sicherung</li> </ul> <p>Ausgewählte Handlungsansätze zur Lösung kommunaler Finanzprobleme</p> <p>Alternative Finanzierungsquellen und –strategien, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öffentliche Fördermöglichkeiten</li> <li>• Kommunales Forderungsmanagement</li> <li>• Erschließung von Einsparpotentialen</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Mündliche Prüfung (15 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	Truckenbrodt, Holger, Zähle, Kerstin, 2012, Der kommunale Haushalt in Aufstellung, Ausführung und Abschluss, Hamburg.

<b>Modulname</b>	<b>Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel</b>
<b>Modul-Nr.</b>	B1
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	4
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Die Studierenden sind nach Abschluss des Moduls in der Lage, anhand zentraler gesellschaftlicher Veränderungen in die entstehenden Handlungsbedarfe in Verwaltungen herauszuarbeiten und in Bezug auf das zentrale Thema der Bürgerbeteiligung Vor- und Nachteile einzelner Beteiligungsmethoden zu analysieren und entsprechende Konzepte auszuarbeiten.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesellschaftliche Wandlungsprozesse im Informationszeitalter: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Netzwerkgesellschaft und Globalisierung</li> <li>○ Demografischer Wandel und Migration</li> <li>○ Wertewandel und Bürgergesellschaft</li> </ul> </li> <li>• Bürgerkommune und Bürgerbeteiligung <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grundlagen der Bürgerbeteiligung</li> <li>○ Formen der Bürgerbeteiligung</li> <li>○ Motive des Engagements</li> <li>○ Vor- und Nachteile verschiedener Beteiligungsformen</li> <li>○ Umsetzungsbeispiele und Fallübungen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Mündliche Prüfung (15 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogumil, J., &amp; Holtkamp, L. (2011). Bürgerkommune. In B. Blanke, F. Nullmeier, C. Reichard &amp; G. Wewer (Hrsg.), <i>Handbuch zur Verwaltungsreform</i> (S. 177-185). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften</li> <li>• Castells, M. (2001). <i>Das Informationszeitalter I – Die Netzwerkgesellschaft</i>. Opladen: Leske &amp; Budrich</li> <li>• Hill, H. (2000). Die Bürgerkommune im 21. Jahrhundert. In A. Glück &amp; H. Magel (Hrsg.), <i>Neue Wege in der Kommunalpolitik – Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft</i> (S. 11-22). München: Jehle Rehm</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Organisationsdiagnose</b>
<b>Modul-Nr.</b>	C1
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	4
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Die Studierenden sind nach Abschluss des Moduls in der Lage, empirische Studien in Organisationen eigenständig vorzubereiten, entsprechende Instrumente (Fragebogen, Interviews, Beobachtungsbögen) auszuwählen bzw. zu erstellen, Erhebungen durchzuführen, sowie die erhobenen Daten auszuwerten, zu interpretieren und Schlussfolgerungen mit Blick auf Maßnahmen zu ziehen.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationsdiagnose: Formen und Inhalte von Organisationsdiagnosen</li> <li>• Vorbereitung von Organisationsdiagnosen: Themenfindung und Auftragsklärung</li> <li>• Auswahl der Zielgruppe einer Befragung</li> <li>• Auswahl und Entwicklung von organisationsdiagnostischen Instrumenten</li> <li>• Durchführung der Befragung: Online- und Offlineerhebungen</li> <li>• Dateneingabe und -aufbereitung</li> <li>• Datenanalyse: inhaltsanalytische, deskriptiv- und inferenzstatistische Methoden</li> <li>• Interpretation von Ergebnissen und Ableitung von Maßnahmen</li> <li>• Berichterstellung</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Mündliche Prüfung
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borg, I. (2003). Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Göttingen: Hogrefe.</li> <li>• Bühner, M. &amp; Ziegler, M. (2009). Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. München: Pearson-Studium.</li> <li>• Holling, H. &amp; Gediga, G. (2011). Statistik – Deskriptive Statistik. Göttingen: Hogrefe.</li> <li>• Lang, J. W. B. &amp; Kersting, M. (2007). Statistische Modelle und Auswertungsverfahren. In H. Schuler &amp; K. Sonntag (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 98-108). Göttingen: Hogrefe.</li> <li>• Porst, R. (2009). Fragebogen – Ein Arbeitsbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.</li> </ul>



- 
- Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2010). Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS/PASW-Auswertung. Wien: Facultas WUV.
  - Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment: Designing the process for content analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 22, 28-37.
-

<b>Modulname</b>	<b>Interkommunale Zusammenarbeit</b>
<b>Modul-Nr.</b>	D1
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	4
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Nach Abschluss des Moduls kennen die Studierenden die rechtlichen, institutionellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen unterschiedlicher Formen und Anwendungsgebiete interkommunaler Zusammenarbeit. Sie können Zusammenarbeitsprojekte in ihren vielen Facetten einschätzen, eigene Vorschläge entwickeln und in die kommunale Praxis implementieren.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele, Aufgabenspektrum und Risiken</li> <li>• Organisationsmodelle unter besonderer Berücksichtigung öffentlich-rechtlicher Formen</li> <li>• Überblick über steuerrechtliche Aspekte</li> <li>• Vergaberechtliche Aspekte</li> <li>• Betriebswirtschaftliche Aspekte</li> <li>• Praxisbeispiele (z.B. Gewerbegebiete, Feuerwehr, Abfall, Rechenzentrum)</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Präsentation (20 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Franke, Jürgen und Weidemann, Holger, Niedersächsisches Gesetz über kommunale Zusammenarbeit (NKomZG) – Praxis der Kommunalverwaltung; B3 Sonderausgabe (Loseblattsammlung), Wiesbaden 2012</li> <li>• Stork, Mathias, Interkommunale Zusammenarbeit und mehrstufige Aufgabenwahrnehmung, Kiel 2012</li> <li>• Thiele, Robert, Niedersächsisches Gesetz über kommunale Zusammenarbeit, 2 Aufl., Kiel 2013.</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Steuerlehre</b>
<b>Modul-Nr.</b>	A2
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	<p>Wichtige Rechtsnormen der verschiedenen Steuerarten und deren Interdependenz kennen.</p> <p>Einflüsse der Besteuerung auf Investitions- und Finanzierungsentscheidungen sowie Entscheidungen im Zusammenhang mit der Rechtsformwahl und des Rechtsformwechsels analysieren können – Steuerwirkungsanalyse.</p> <p>Auf der Grundlage der Ergebnisse der Steuerwirkungsanalyse in der Lage sein Steuergestaltungspolitik zu betreiben.</p>
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung in das deutsche Steuersystem</li> <li>• Ertragsteuern <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einkommensteuer</li> <li>○ Körperschaftsteuer</li> <li>○ Gewerbesteuer</li> </ul> </li> <li>• Verkehrssteuern <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Umsatzsteuer</li> <li>○ Grunderwerbsteuer</li> </ul> </li> <li>• Aktuelle Entwicklungen</li> <li>• Betriebliche Steuerpolitik</li> <li>• Besteuerung von Investitionsentscheidungen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investitionen</li> <li>○ Investitionsrechnung</li> <li>○ Einfluss der Besteuerung auf Investitionsentscheidungen</li> </ul> </li> <li>• Besteuerung von Finanzierungsentscheidungen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eigen- und Fremdfinanzierung</li> <li>○ Investition mit Fremdfinanzierung oder Leasing</li> </ul> </li> <li>• Rechtsformwahl und Rechtsformwechsel <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vorteilsvergleich zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Formen</li> <li>○ Vorteilsvergleich zwischen Personen- und Kapitalgesellschaften</li> <li>○ Vorteilsvergleich zwischen GmbH und AG</li> </ul> </li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung, Übungen
<b>Prüfungsleistung</b>	Klausur (90 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5

---

**Literatur**

- Endriss, Horst Walter, Steuerkompendium Band 1, 13. Aufl., Herne 2012
  - Endriss, Horst Walter u.a., Steuerkompendium Band 2, 11. Aufl. Herne 2009
  - Grefe, Cord, Unternehmenssteuern, 15. Aufl. Ludwigshafen 2012
  - Seibold-Freund, Sabine, Besteuerung von Kommunen – Regiebetrieb, Eigenbetrieb und kommunale GMBH im Ertragsteuer-, Grundsteuer, Umsatzsteuer- und Gemeinnützigkeitsrecht, Berlin 2008
  - Schneeloch, Dieter, Besteuerung und betriebliche Steuerpolitik, Band 1: Besteuerung, 5. Aufl., München 2008
  - Schneeloch, Dieter, Besteuerung und betriebliche Steuerpolitik, Band 2: Betriebliche Steuerpolitik, 3. Aufl., München 2009
-

<b>Modulname</b>	<b>Kommunales Demografiemanagement</b>
<b>Modul-Nr.</b>	B2
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Erwerb interdisziplinärer Kenntnisse aus den Bereichen des demografischen Wandels um kommunale demografische Entwicklungen erkennen, verstehen und in fundierte kommunale Konzepte einarbeiten zu können
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Übersicht über den demografischen Wandel / Darstellung des IST-Zustandes einer Kommune – was folgt daraus?</li> <li>• Gesundheitswesen (Altenpflege, Grundversorgung, „Arzt im Dorf“, selbstbestimmtes/betreutes Wohnen/Mehrgenerationenhäuser)</li> <li>• Infrastruktur (altersgerechter Ortskern, Schulen, Mobilität und Verkehr, zukunftsfähige Stadt- und Regionalentwicklung)</li> <li>• Immobilien (Leerstand, Rückbau, Sanierung, Umnutzung)</li> <li>• Aufgabenerfüllung/öffentl. Daseinsvorsorge (freiwillige Feuerwehr etc.)</li> <li>• Einbindung älterer Menschen („wichtig nehmen“, Ehrenamt)</li> <li>• Nicht Auswirkungen („Anpassungsstrategie“), Ursachen („Präventionsstrategie“) bekämpfen (Förderung von Familien, umfangreiche Kinderbetreuung, Frauenförderung)</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Hausarbeit
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reichwein, Management des demografischen Wandels, KGSt-Bericht 1/2009</li> <li>• Aktuelle Studien, Berichte</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Projekt- und Changemanagement</b>
<b>Modul-Nr.</b>	C2
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz: Anwendung der theoretischen Grundlagen Projektmanagement/Change-Management</li> <li>• Soziale Kompetenz: Teamfähigkeit</li> <li>• Selbstkompetenz: Selbstorganisiertes Arbeiten</li> </ul>
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagement (PM) (Besonderheiten/Charakteristika des PM, Stake Holder, Projektteam, Projektpläne etc.)</li> <li>• Besonderheiten des Veränderungsmanagements in der Kommunalverwaltung</li> <li>• Anwendung an einem selbstgewählten Praxisbeispiel in Gruppen (ca. 4-6 Teilnehmer); Erarbeitung eines vollständigen Konzeptes zur Umsetzung (Voraussetzungen, Bedingungen, Planung der personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen (Investition und Folgekosten, Fortbildungsbedarf)); Prüfung der Wirtschaftlichkeit im Sinne einer Kosten-Nutzen Betrachtung</li> <li>• Schriftliche Ausarbeitung des Projekts und Präsentation</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung, Teamarbeit
<b>Prüfungsleistung</b>	Präsentation (20 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerzner: Projektmanagement</li> <li>• Doppler/Lauterburg: Change-Management</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Kommunales Marketing</b>
<b>Modul-Nr.</b>	D2
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Die Studierenden beherrschen nach Abschluss des Moduls wesentliche Elemente des marketingpolitischen Instrumentariums mit entsprechenden kommunalspezifischen Anwendungsmöglichkeiten. Sie besitzen Kenntnisse über die kommunalspezifischen Prozesse, Ziele und Zielgruppen des Stadt- und kommunalen Regionalmarketings. Sie erkennen Notwendigkeit und Bedeutung marketingpolitischer Aktivitäten in den Kommunen und sind in der Lage an marketingpolitischen Projekten mitzuwirken.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketingpolitische Instrumente: Produktpolitik, Kommunikationspolitik, Distributionspolitik, Kontrahierungspolitik und deren kommunalspezifische Ausgestaltungen.</li> <li>• Der Prozess des kommunalen Marketings</li> <li>• Besondere Prozesselemente des kommunalen Marketings: Leitbild, Image, Werbung, Controlling</li> <li>• Ziele des kommunalen Marketings: Attraktivitätssteigerung, Imageaufbau, Bürgeridentifikation, Kooperation, Zufriedenheitssteigerung von Anspruchsgruppen, Steigerung des Bekanntheitsgrades</li> <li>• Zielgruppen des kommunalen Marketings: Bürger und insbesondere Einwohner, Unternehmen, Touristen, Verwaltung</li> <li>• Teilbereiche des kommunalen Marketings: Standortmarketing, Citymarketing, Stadtteilmarketing, Tourismusmarketing, Verwaltungsmarketing, Regionales Marketing, e-Marketing, Social (Media) Marketing</li> <li>• Methoden der Marktforschung, Erhebungsverfahren, Auswertungsverfahren</li> <li>• Marketingkonzept einer ausgewählten Kommune</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Präsentation (20 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5

<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meffert, H./Burmans, C./Kirchgeorg, M.: Marketing, 11. Aufl. Gabler</li><li>• Wesselmann, S./Hohn, B.: Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor, 3. Aufl. 2012, Springer Gabler</li><li>• Bruhn, M.: Marketing für Nonprofit-Organisationen: Grundlagen-Konzepte-Instrumente, 2. Aufl. 2011, Kohlhammer</li><li>• Weis, H. C.: Dienstleistungsmarketing, 5. Aufl. 2011, Kiehl</li></ul>
------------------	---



<b>Modulname</b>	<b>Wertpapiere, Derivate und Portfoliomanagement</b>
<b>Modul-Nr.</b>	A3
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Die Studierenden kennen nach Abschluss des Moduls den Rechts- und Verpflichtungscharakter wesentlicher Wertpapiere und weiterer Finanzmarktinstrumente. Sie lernen Bedeutung und Risiken einzelner Finanzmarktinstrumente für kommunale Investitions- und Finanzierungserfordernisse kennen und sind in der Lage Finanzmarktinstrumente zu bewerten und rationale Finanzentscheidungsfindungen zu unterstützen.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, und Fachkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente der Rendite- und Risikoanalyse, Renditekennziffern (diskrete und stetige Renditen) Risikokennziffern (Varianz, Schiefe, Wölbung, Semivarianz, LPM-Maße).</li> <li>• Bewertungsmöglichkeiten von Zins- und Beteiligungstiteln.</li> <li>• Rendite und Risikoanalyse von Zins- und Beteiligungstiteln.</li> <li>• Charakterisierung und Einsatzmöglichkeiten von Finanzderivaten (Futures, Swaps, Optionen).</li> <li>• Preis- und Risikobewertung von Derivaten (u.a. Black Scholes Modell)</li> <li>• Aufarbeitung empirischer Verlustsituationen kommunaler Finanzderivateeinsätze</li> <li>• Rendite und Risikoanalyse von Finanzportfolios, Capital Asset Pricing Modell, Arbitrage Pricing Theorie</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Klausur (90 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albrecht,P./Maurer,R.: Investment- und Risikomanagement, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart</li> <li>• Hull, J.C.: Optionen, Futures und andere Derivate, Pearson Studium München</li> <li>• Steiner,M./Bruns,C.: Wertpapiermanagement, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Kommunales Sozialmanagement</b>
<b>Modul-Nr.</b>	B3
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	<p>Im Modul ›Kommunales Sozialmanagement‹ werden Fachwissen sowie Fähigkeiten und Kompetenzen erworben, um soziale Projekte auf kommunaler Ebene anstoßen, begleiten und steuern zu können. Dabei werden die in anderen Modulen erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten angewendet, den spezifischen Anforderungen an das kommunale Sozialmanagement angepasst und vertieft. Im Einzelnen schließt dies den Erwerb der folgenden Kompetenzen ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstkompetenz: Selbstreflexion, Selbstverantwortung, Problemlösefähigkeit, Kreativität</li> <li>• Fachkompetenz: Aneignung von Methoden und Strategien des Kommunalen Sozialmanagements, Vernetzung von rechtlichen, betriebswirtschaftlichen und gesellschaftswissenschaftlichen Perspektiven auf soziale Strukturen und Prozesse</li> <li>• Sozialkompetenz: Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Empathiefähigkeit, interkulturelle Kompetenz</li> <li>• Methodenkompetenz: Methoden zur Analyse, Konzeption, Durchführung und Steuerung von Maßnahmen des Kommunalen Sozialmanagements</li> </ul> <p>In der Phase des Selbststudiums werden fachliche Grundlagen in selbständiger Lektüre angeeignet und in ein Konzept für innovative Maßnahmen aus dem Bereich des Kommunalen Sozialmanagements integriert. In der Präsenzphase werden die Konzepte vorgestellt und reflektiert. Das Erreichen der Lernziele des Moduls wird durch das schriftlich ausgearbeitete Konzept und den mündlichen Vortrag in der Präsenzphase nachgewiesen.</p>
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Selbst-, Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz
<b>Inhalte</b>	<p><b>1. Grundlagen des Kommunalen Sozialmanagements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Grundlagen (Begriffe, Ziele und Methoden des Sozialmanagements)</li> <li>• Historische Grundlagen (Entstehung und Struktur rechtlicher, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen)</li> <li>• Institutionelle Grundlagen (rechtliche Rahmenbedingungen, Träger der sozialen Arbeit, Non-Profit-Organisationen)</li> </ul> <p><b>2. Problemfelder des Kommunalen Sozialmanagements</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration und Inklusion (Partizipation von sozial benachteiligten Personen und Gruppen in Verwaltung und Gesellschaft)</li> <li>• Demographie-Management (Work-Life-Balance, Bekämpfung und Prävention von Altersarmut, Personalentwicklung)</li> <li>• Gender und Diversity-Management (Personalauswahl, Gleichberechtigung, Chancengleichheit, Projekte gegen Diskriminierung)</li> <li>• Interkulturelles Management (Kommunales Sozialmanagement im interkulturellen Kontext, interkulturelle Kommunikation)</li> </ul> <p><b>3. Methoden des Kommunalen Sozialmanagements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse und Evaluation (Methoden des Selbstmanagements und der empirischen Sozialforschung)</li> <li>• Konzeption und Anpassung (Methoden der Unternehmensführung und der Gestaltung von Veränderungsprozessen)</li> <li>• Durchführung und Begleitung (Methoden der Öffentlichkeitsarbeit und Gesprächsführung)</li> <li>• Initiierung und Steuerung (Betriebswirtschaftliche Methoden, Methoden zur Einbindung beteiligter Personen, Gruppen und Institutionen)</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung, Teamarbeit
<b>Prüfungsleistung</b>	Hausarbeit
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachert, Robert; Peters, André; Speckert, Manfred 2011: Sozialmanagement für Aufsichtsorgane, Leitungen und Mitarbeitende, Freiburg i.Br.</li> <li>• Bassarak, Herbert (Hrsg.) 2012: Personal im Sozialmanagement: neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis, Wiesbaden</li> <li>• Hensen, Gregor; Hensen, Peter (Hg.) 2011: Gesundheits- und Sozialmanagement: Leitbegriffe und Grundlagen modernen Managements, Stuttgart</li> <li>• Kolhoff, Ludger (Hg.) 2011: Wirksamkeit der Sozialwirtschaft: dritte Braunschweig/Wolfenbüttler Alumni-Tagung Sozialmanagement, Baltmannsweiler</li> <li>• Schmitt, Christoph; Krüger, Rolf; Kruse, Heike u.a. 2007 ff. (Schriftenreihe): Lüneburger Schriften zur Sozialarbeit und zum Sozialmanagement, Berlin</li> <li>• Stübinger, Mathias 1999–2003: Sozialmanagement. 4 Bde. Bd. I: Zielfindung und Problemlösung, Bd. II: Zeitmanagement, Planung und Kontrolle des Handlungsvollzuges, Bd. III: Management und Organisationsstrukturen, Bd. IV: Personalmanagement, Köln u.a.</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement</b>
<b>Modul-Nr.</b>	C3
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Die Studierenden kennen nach Abschluss des Moduls die wesentlichen ökonomischen und rechtlichen Elemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Sie können entsprechende Projekte gestalten und einführen, können auf der Grundlage von Kosten-Nutzen-Vergleichen Unterstützung organisieren und wissen, welche externen Kooperationspartner und Fördermöglichkeiten bestehen.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führung und Gesundheit</li> <li>• Von der Betrieblichen Gesundheitsförderung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement</li> <li>• Rechtliche Rahmenbedingungen</li> <li>• Methoden der Problemidentifikation</li> <li>• Strukturelemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagement</li> <li>• Prozesselemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagement</li> <li>• Evaluierung und Qualitätsmanagement</li> <li>• Optionen für eine externe BGM-Förderung</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Klausur (90 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bernhard Badura, Uta Walter, Thomas Hehlmann (Hrsg.): Betriebliche Gesundheitspolitik, 2. Aufl. 2010,</li> <li>• Eberhard Ulich, Marc Wülser: Gesundheitsmanagement in Unternehmen, 5. Aufl. 2012,</li> <li>• Dieter Brendt, Christoph Hühnerbein-Sollmann: Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe, 2008</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Datenschutz und rechtliche Aspekte des E-Government</b>
<b>Modul-Nr.</b>	D3
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Wahlpflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Keine
<b>Qualifikationsziele</b>	Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, datenschutzrechtliche Vorschriften zutreffend anzuwenden. Insbesondere können sie datenschutzrechtliche Defizite u.a. im beruflichen Umfeld erkennen und zu deren Behebung fachkundig beitragen. Mit rechtlichen Grundlagen sowie Anwendungsformen des E-Government können die Studierenden sicher umgehen. Hierzu zählt u.a. auch der kompetente Umgang mit Sozialen Netzwerken (z.B. Facebook, Twitter) in der öffentlichen Verwaltung. Mit den relevanten technischen Grundbegriffen, v.a. in Bezug auf den Aspekt der Datensicherheit, sind die Studierenden vertraut.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsquellen des Datenschutzrechts: EU-RL, Verfassungsrecht, BDSG, Nds. DSG, bereichsspezifischer Datenschutz (z.B. TMG, TKG, Nds. SOG)</li> <li>• Regelungsgrundsätze des Datenschutzrechts</li> <li>• Personaldatenschutz</li> <li>• Grundlagen und Gefahren technisch-organisatorischer Sicherungsmaßnahmen</li> <li>• Datensicherheit: De-Mail-Gesetz und Recht der elektronischen Signaturen</li> <li>• Kryptographie</li> <li>• Rechtsgrundlagen des E-Government</li> <li>• Auswirkungen des E-GovG (Inkrafttreten für 2013 geplant) auf die öffentliche Verwaltung</li> <li>• Voraussetzungen des zulässigen Einsatzes Sozialer Medien in der öffentlichen Verwaltung</li> <li>• Praktische Fallbearbeitung und -besprechung</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Seminaristische Lehrveranstaltung
<b>Prüfungsleistung</b>	Klausur (90 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krallmann/ Zapp, Bausteine einer vernetzten Verwaltung</li> <li>• Kühling/ Seidel/ Sivridis, Datenschutzrecht</li> <li>• Tinnefeld/ Buchner/ Petri, Einführung in das Datenschutzrecht</li> <li>• Wirtz, E-Government</li> <li>• Wybitul, Handbuch Datenschutz im Unternehmen</li> </ul>

<b>Modulname</b>	<b>Master-Arbeit</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 12
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	5
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Alle Prüfungen der Module PM 01 bis PM 09 (Grundstudium) wurden bestanden.
<b>Qualifikationsziele</b>	Nach Abschluss des Moduls haben die Studierenden gezeigt, dass sie sich mit einem selbst gewählten rechts-, wirtschafts-, sozialwissenschaftlichen oder interdisziplinären praxisorientierten Thema in bestimmter Zeit umfassend wissenschaftlich auseinandersetzen können. Die Studierenden haben gelernt, sich die für die jeweilige Frage-/ Problemstellung benötigten Kenntnisse anzueignen, die einschlägige Fachliteratur zu recherchieren und im Hinblick auf das gewählte Thema auszuwerten sowie sich kritisch mit ihr auseinanderzusetzen.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptionieren einer anwendungsorientierten wissenschaftlichen Arbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Themenwahl</li> <li>○ Arbeitsplanung</li> <li>○ Materialgewinnung, -auswertung und -bewertung</li> </ul> </li> <li>• Schriftliche Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse</li> <li>• Analyse und Bewertung der Ergebnisse</li> </ul>
<b>Lehrformen</b>	Betreuung
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	0 / 375
<b>Leistungspunkte</b>	15

<b>Modulname</b>	<b>Master-Kurs</b>
<b>Modul-Nr.</b>	PM 13
<b>Pflicht-/Wahlpflichtmodul</b>	Pflichtmodul
<b>Trimester</b>	6
<b>Teilnahmevoraussetzungen</b>	Die Master-Arbeit (PM 12) wurde bestanden.
<b>Qualifikationsziele</b>	Nach Abschluss des Moduls haben die Studierenden einen Gesamtüberblick über aktuelle rechtliche, wirtschaftliche und politische Fragestellungen der Kommunen gewonnen. Sie sind in der Lage, fachübergreifende und integrative Problemlösungen eigenständig zu entwickeln, einzuordnen und kritisch zu hinterfragen.
<b>Das Modul vermittelt überwiegend:</b>	Methoden-, Fach- und Systemkompetenz
<b>Inhalte</b>	Aktuelle Probleme und Fragestellungen der Kommunen
<b>Lehrformen</b>	Lehr-, Kollegialgespräch
<b>Prüfungsleistung</b>	Präsentation (20 Min.)
<b>Präsenzstunden / Selbststudium</b>	20 / 105
<b>Leistungspunkte</b>	5
<b>Literatur</b>	Lektüre ausgewählter Masterarbeiten der Kursteilnehmer

**Prüfungscurriculum zum Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement  
an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)**

	<b>Modul</b>	<b>Prüfung</b>	<b>Anteil an Gesamtnote</b>
<b>1. Trim.</b>	PM 01 Kommunalrecht, Kommunalpolitik und Demokratie	Hausarbeit	5%
	PM 02 Rechtsgestaltung und kommunale Rechtssetzung	Mdl. Prüfung (15 Min.)	5%
	PM 03 Kommunen in Europa	Hausarbeit	5%
<b>2. Trim.</b>	PM 04 Strategisches Management im Konzern Kommune	Hausarbeit	5%
	PM 05 Ressourcenmanagement und Controlling	Klausur (90 Min.)	5%
	PM 06 Qualitäts- und Prozessmanagement	Hausarbeit	5%
<b>3. Trim.</b>	PM 07 Personalrecht für Führungskräfte	Klausur (150 Min.)	5%
	PM 08 Personalmanagement für Führungskräfte	Klausur (90 Min.)	5%
	PM 09 Führung von Mitarbeitern	Hausarbeit	5%
<b>4. Trim.</b>	PM 10 Konfliktmanagement	Mdl. Prüfung (15 Min.)	5%
	PM 11 Verwaltungsethik	Hausarbeit	5%
	WPM 01 Wahlpflichtmodul 1	<i>je nach Fach, siehe Modulkatalog</i>	5%
<b>5. Trim.</b>	PM 12 Master-Arbeit	Master-Arbeit	25%
<b>6. Trim.</b>	WPM 02 Wahlpflichtmodul 2	<i>je nach Fach, siehe Modulkatalog</i>	5%
	WPM 03 Wahlpflichtmodul 3	<i>je nach Fach, siehe Modulkatalog</i>	5%
	PM 13 Master-Kurs	Präsentation (20 Min.)	5%
<b>Summe:</b>			<b>100%</b>



**Prüfungscurriculum zum Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement  
an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)**

	<b>Modul</b>	<b>Prüfung</b>	<b>Anteil an Gesamtnote</b>
<b>1. Trim.</b>	PM 01 Kommunalrecht, Kommunalpolitik und Demokratie	Hausarbeit	5%
	PM 02 Rechtsgestaltung und kommunale Rechtssetzung	Mdl. Prüfung (15 Min.)	5%
	PM 03 Kommunen in Europa	Hausarbeit	5%
<b>2. Trim.</b>	PM 04 Strategisches Management im Konzern Kommune	Hausarbeit	5%
	PM 05 Ressourcenmanagement und Controlling	Klausur (90 Min.)	5%
	PM 06 Qualitäts- und Prozessmanagement	Präsentation (15-20 Min.)	5%
<b>3. Trim.</b>	PM 07 Personalrecht für Führungskräfte	Klausur (150 Min.)	5%
	PM 08 Personalmanagement für Führungskräfte	Klausur (90 Min.)	5%
	PM 09 Führung von Mitarbeitern	Mdl. Prüfung (15 Min.)	5%
<b>4. Trim.</b>	PM 10 Konfliktmanagement	Mdl. Prüfung (15 Min.)	5%
	PM 11 Verwaltungsethik	Hausarbeit	5%
	WPM 01 Wahlpflichtmodul 1	<i>je nach Fach, siehe Modulkatalog</i>	5%
<b>5. Trim.</b>	PM 12 Master-Arbeit	Master-Arbeit	25%
<b>6. Trim.</b>	WPM 02 Wahlpflichtmodul 2	<i>je nach Fach, siehe Modulkatalog</i>	5%
	WPM 03 Wahlpflichtmodul 3	<i>je nach Fach, siehe Modulkatalog</i>	5%
	PM 13 Master-Kurs	Präsentation (20 Min.)	5%
<b>Summe:</b>			<b>100%</b>

# Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen

- University of Applied Sciences -

# Master – Zeugnis

Herr/Frau **Vorname Nachname**

geboren am (Geburtsdatum) in (Geburtsort)

hat die Prüfung nach der Studien- und Prüfungsordnung für den Master-Studiengang

**Kommunales Verwaltungsmanagement**

mit der Gesamtnote .....(.....).

ECTS-Grade .....

bestanden.

Thema der Master-Arbeit:

.....  
.....

Note der Master-Arbeit: .....(.....).

Wahlpflichtmodul 1: .....

Wahlpflichtmodul 2: .....

Wahlpflichtmodul 3: .....

Hannover, den

(Siegel)

Die Präsidentin / Der Präsident

# Diploma Supplement

---

Diese Diploma Supplement-Vorlage wurde von der Europäischen Kommission, dem Europarat und UNESCO/CEPES entwickelt. Das Diploma Supplement soll hinreichende Daten zur Verfügung stellen, die die internationale Transparenz und angemessene akademische und berufliche Anerkennung von Qualifikationen (Urkunden, Zeugnisse, Abschlüsse, Zertifikate, etc.) verbessern. Das Diploma Supplement beschreibt Eigenschaften, Stufe, Zusammenhang, Inhalte sowie Art des Abschlusses des Studiums, das von der in der Originalurkunde bezeichneten Person erfolgreich abgeschlossen wurde. Die Originalurkunde muss diesem Diploma Supplement beigefügt werden. Das Diploma Supplement sollte frei sein von jeglichen Werturteilen, Äquivalenzaussagen oder Empfehlungen zur Anerkennung. Es sollte Angaben in allen acht Abschnitten enthalten. Wenn keine Angaben gemacht werden, sollte dies durch eine Begründung erläutert werden.

---

## 1. ANGABEN ZUM INHABER/ZUR INHABERIN DER QUALIFIKATION

1.1 Familienname / 1.2 Vorname

1.3 Geburtsdatum, Geburtsort, Geburtsland

1.4 Matrikelnummer oder Code des/der Studierenden

## 2. ANGABEN ZUR QUALIFIKATION

2.1 Bezeichnung der Qualifikation (ausgeschrieben, abgekürzt)

**Master of Arts, M. A.**

Bezeichnung des Titels (ausgeschrieben, abgekürzt)

**Master of Arts, M. A.**

2.2 Hauptstudienfach oder -fächer für die Qualifikation

**Kommunales Verwaltungsmanagement**

2.3 Name der Einrichtung, die die Qualifikation verliehen hat

**Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)**

Status (Typ / Trägerschaft )

**Die Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen ist eine für die Ausbildung der Laufbahngruppe 2 der Fachrichtung allgemeine Dienste anerkannte Hochschule in nichtstaatlicher Verantwortung (§ 67 a NHG). Die Hochschule befindet sich in Trägerschaft des Niedersächsischen Studieninstituts für kommunale Verwaltung e. V. (NSI).**

2.4 Name der Einrichtung, die den Studiengang durchgeführt hat

**siehe 2.3**

Status (Typ / Trägerschaft)

**siehe 2.3**

2.5 Im Unterricht / in der Prüfung verwendete Sprache(n)

**Deutsch / Englisch**

### 3. ANGABEN ZUR EBENE DER QUALIFIKATION

3.1 Ebene der Qualifikation

**Hochschulabschluss zweiter Ebene, nicht konsekutiv, anwendungsorientiert**

3.2 Dauer des Studiums (Regelstudienzeit)

**2 Jahre / 90 ECTS Punkte**

3.3 Zugangsvoraussetzung(en)

**Einen ersten verwaltungs-, rechts- oder wirtschaftswissenschaftlicher Hochschulabschluss, eine mind. einjährige berufliche Praxis, sowie ggf. Bestehen eines gesonderten Feststellungsverfahrens.**

### 4. ANGABEN ZUM INHALT UND ZU DEN ERZIELTEN ERGEBNISSEN

4.1 Studienform

**Nebenberufliches Fernstudium mit Präsenzphasen**

4.2 Anforderungen des Studiengangs/Qualifikationsprofil des Absolventen/der Absolventin

**Das Studium vermittelt in 6 Trimestern rechtliche, betriebswirtschaftliche und insbesondere sozialwissenschaftliche Qualifikationen, die für die Wahrnehmung von Führungsaufgaben ab dem 2. Einstiegsamt der Laufbahngruppe 2 der Fachrichtung Allgemeine Dienste in der staatlichen und kommunalen Verwaltung benötigt werden (ehemals höherer Dienst). Neben der Vermittlung der Fachkompetenzen ist gleichrangiges Ziel des Studiums,**

- **die für das Studium und die spätere Berufsausübung erforderlichen Einstellungen und Werthaltungen auszubilden,**
- **die Fähigkeit zu fachwissenschaftlicher und überfachlicher Methodenkompetenz zu fördern,**
- **die Fähigkeit zu prozessorientiertem, vernetztem effizientem und ressourcenbewusstem Denken und Handeln auszubauen und**
- **die sozialen und kommunikativen Kompetenzen wie Führungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit zu schulen.**

4.3 Einzelheiten zum Studiengang

**Hinsichtlich der Module sowie Modulabschlussprüfungen siehe Transcript of Records, hinsichtlich des Themas der Master-Arbeit und der Gesamtnote siehe Master-Zeugnis.**

4.4 Notensystem und Hinweise zur Vergabe von Noten

#### Bewertung der Leistungen

<b>sehr gut (1)</b>	<b>14,00 bis 15,00 Punkte</b>
<b>gut (2)</b>	<b>11,00 bis 13,99 Punkte</b>
<b>befriedigend (3)</b>	<b>08,00 bis 10,99 Punkte</b>
<b>ausreichend (4)</b>	<b>05,00 bis 07,99 Punkte</b>
<b>mangelhaft (5)</b>	<b>02,00 bis 04,99 Punkte</b>

**ungenügend (6)                    0 bis 01,99 Punkte**

**Ergänzende Einstufung nach der ECTS-Bewertungsskala**

<b>A</b>	<b>für die besten 10 Prozent</b>
<b>B</b>	<b>für die nächsten 25 Prozent</b>
<b>C</b>	<b>für die nächsten 30 Prozent</b>
<b>D</b>	<b>für die nächsten 25 Prozent</b>
<b>E</b>	<b>für die nächsten 10 Prozent</b>

4.5 Gesamtnote

**gut (12,65 Punkte) / A**

**5. ANGABEN ZUM STATUS DER QUALIFIKATION**

5.1 Zugang zu weiterführenden Studien

**Mit dem Abschluss besteht die Möglichkeit zur Promotion.**

5.2 Beruflicher Status

**Mit dem Studienabschluss „Master of Arts“ erlangt die Inhaberin/der Inhaber die Bildungsvoraussetzung für den Zugang zu den Laufbahnen der Laufbahngruppe 2, 2. Einstiegsamt der Fachrichtung Allgemeine Dienste.**

**6. WEITERE ANGABEN**

6.1 Weitere Angaben

-

6.2 Informationsquellen für ergänzende Angaben

**Über die Institution: [www.nds-sti.de](http://www.nds-sti.de),  
über das Studium: [www.nds-sti.de/Hochschule](http://www.nds-sti.de/Hochschule)**

**7. ZERTIFIZIERUNG**

**Dieses Diploma Supplement nimmt Bezug auf folgende Original-Dokumente:  
Urkunde über die Verleihung des Grades vom  
Master-Zeugnis vom  
Transcript of Records vom**

Hannover, den (Datum der Zertifizierung)

(Siegel)

Die Präsidentin/der Präsident

## **8. ANGABEN ZUM NATIONALEN HOCHSCHULSYSTEM**

Die Informationen über das nationale Hochschulsystem auf den folgenden Seiten geben Auskunft über den Grad der Qualifikation und den Typ der Institution, die sie vergeben hat.

### **8. INFORMATIONEN ZUM HOCHSCHULSYSTEM IN DEUTSCHLAND<sup>1</sup>**

#### **8.1 Die unterschiedlichen Hochschulen und ihr institutioneller Status**

Die Hochschulausbildung wird in Deutschland von drei Arten von Hochschulen<sup>2</sup> angeboten.

- *Universitäten*, einschließlich verschiedener spezialisierter Institutionen, bieten das gesamte Spektrum akademischer Disziplinen an. Traditionell liegt der Schwerpunkt an deutschen Universitäten besonders auf der Grundlagenforschung, so dass das fortgeschrittene Studium vor allem theoretisch ausgerichtet und forschungsorientiert ist.

- *Fachhochschulen* konzentrieren ihre Studienangebote auf ingenieurwissenschaftliche und technische Fächer, wirtschaftswissenschaftliche Fächer, Sozialarbeit und Design. Der Auftrag von angewandter Forschung und Entwicklung impliziert einen klaren praxisorientierten Ansatz und eine berufsbezogene Ausrichtung des Studiums, was häufig integrierte und begleitete Praktika in Industrie, Unternehmen oder anderen einschlägigen Einrichtungen einschließt.

- *Kunst- und Musikhochschulen* bieten Studiengänge für künstlerische Tätigkeiten an, in Bildender Kunst, Schauspiel und Musik, in den Bereichen Regie, Produktion und Drehbuch für Theater, Film und andere Medien sowie in den Bereichen Design, Architektur, Medien und Kommunikation.

Hochschulen sind entweder staatliche oder staatlich anerkannte Institutionen. Sowohl in ihrem Handeln einschließlich der Planung von Studiengängen als auch in der Festsetzung und Zuerkennung von Studienabschlüssen unterliegen sie der Hochschulgesetzgebung.

#### **8.2 Studiengänge und –abschlüsse**

In allen drei Hochschultypen wurden die Studiengänge traditionell als integrierte „lange“ (einstufige) Studiengänge angeboten, die entweder zum Diplom oder zum Magister Artium führen oder mit einer Staatsprüfung abschließen. Im Rahmen des Bologna-Prozesses wird das einstufige Studiensystem sukzessive durch ein zweistufiges ersetzt. Seit 1998 besteht die Möglichkeit, parallel zu oder anstelle von traditionellen Studiengängen gestufte Studiengänge (Bachelor und Master) anzubieten. Dies soll den Studierenden mehr Wahlmöglichkeiten und Flexibilität beim Planen und Verfolgen ihrer Lernziele bieten, sowie Studiengänge international kompatibler machen.

Einzelheiten s. Abschnitte 8.4.1, 8.4.2 bzw. 8.4.3 Tab. 1 gibt eine zusammenfassende Übersicht.

#### **8.3 Anerkennung/Akkreditierung von Studiengängen und Abschlüssen**

Um die Qualität und die Vergleichbarkeit von Qualifikationen sicher zu stellen, müssen sich sowohl die Organisation und Struktur von Studiengängen als auch die grundsätzlichen Anforderungen an Studienabschlüsse an den Prinzipien und Regelungen der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder (KMK) orientieren.<sup>3</sup> Seit 1999 existiert ein bundesweites Akkreditierungssystem für Studiengänge unter der Aufsicht des Akkreditierungsrates, nach dem alle neu eingeführten Studiengänge akkreditiert werden. Akkreditierte Studiengänge sind berechtigt, das Qualitätssiegel des Akkreditierungsrates zu führen.<sup>4</sup>

#### **8.4 Organisation und Struktur der Studiengänge**

Die folgenden Studiengänge können von allen drei Hochschultypen angeboten werden. Bachelor- und Masterstudiengänge können nacheinander, an unterschiedlichen Hochschulen, an unterschiedlichen Hochschultypen und mit Phasen der Erwerbstätigkeit zwischen der ersten und der zweiten Qualifikationsstufe studiert werden. Bei der Planung werden Module und das Europäische System zur Akkumulation und Transfer von Kreditpunkten (ECTS) verwendet, wobei einem Semester 30 Kreditpunkte entsprechen.

### 8.4.1 Bachelor

In Bachelorstudiengängen werden wissenschaftliche Grundlagen, Methodenkompetenz und berufsfeldbezogene Qualifikationen vermittelt. Der Bachelorabschluss wird nach 3 bis 4 Jahren vergeben. Zum Bachelorstudiengang gehört eine schriftliche Abschlussarbeit. Studiengänge, die mit dem Bachelor abgeschlossen werden, müssen gemäß dem Gesetz zur Errichtung einer Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland akkreditiert werden.<sup>5</sup>

Studiengänge der ersten Qualifikationsstufe (Bachelor) schließen mit den Graden Bachelor of Arts (B.A.), Bachelor of Science (B.Sc.), Bachelor of Engineering (B.Eng.), Bachelor of Laws (LL.B.), Bachelor of Fine Arts (B.F.A.) oder Bachelor of Music (B.Mus.) ab.

### 8.4.2 Master

Der Master ist der zweite Studienabschluss nach weiteren 1 bis 2 Jahren. Masterstudiengänge sind nach den Profiltypen „stärker anwendungsorientiert“ und „stärker forschungsorientiert“ zu differenzieren. Die Hochschulen legen für jeden Masterstudiengang das Profil fest. Zum Masterstudiengang gehört eine schriftliche Abschlussarbeit. Studiengänge, die mit dem Master abgeschlossen werden, müssen gemäß dem Gesetz zur Errichtung einer Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland akkreditiert werden.<sup>6</sup>

Studiengänge der zweiten Qualifikationsstufe (Master) schließen mit den Graden Master of Arts (M.A.), Master of Science (M.Sc.), Master of Engineering (M.Eng.), Master of Laws (LL.M.), Master of Fine Arts (M.F.A.) oder Master of Music (M.Mus.) ab. Weiterbildende Masterstudiengänge, sowie solche, die inhaltlich nicht auf den vorangegangenen Bachelorstudiengang aufbauen können andere Bezeichnungen erhalten (z.B. MBA).

### 8.4.3 Integrierte „lange“ einstufige Studiengänge: Diplom, Magister Artium, Staatsprüfung

Ein integrierter Studiengang ist entweder mono-disziplinär (Diplomabschlüsse und die meisten Staatsprüfungen) oder besteht aus einer Kombination von entweder zwei Hauptfächern oder einem Haupt- und zwei Nebenfächern (Magister Artium). Das Vorstudium (1,5 bis 2 Jahre) dient der breiten Orientierung und dem Grundlagenerwerb im jeweiligen Fach. Eine Zwischenprüfung (bzw. Vordiplom) ist Voraussetzung für die Zulassung zum Hauptstudium, d.h. zum fortgeschrittenen Studium und der Spezialisierung. Voraussetzung für den Abschluss sind die Vorlage einer schriftlichen Abschlussarbeit (Dauer bis zu 6 Monaten) und umfangreiche schriftliche und mündliche Abschlussprüfungen. Ähnliche Regelungen gelten für die Staatsprüfung. Die erworbene Qualifikation entspricht dem Master.

- Die Regelstudienzeit an *Universitäten* beträgt bei integrierten Studiengängen 4 bis 5 Jahre (Diplom, Magister Artium) oder 3 bis 6,5 Jahre (Staatsprüfung). Mit dem Diplom werden ingenieur-, natur- und wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge abgeschlossen. In den Geisteswissenschaften ist der entsprechende Abschluss in der Regel der Magister Artium (M.A.). In den Sozialwissenschaften variiert die Praxis je nach Tradition der jeweiligen Hochschule. Juristische, medizinische, pharmazeutische und Lehramtsstudiengänge schließen mit der Staatsprüfung ab. Die drei Qualifikationen (Diplom, Magister Artium und Staatsprüfung) sind akademisch gleichwertig. Sie bilden die formale Voraussetzung zur Promotion. Weitere Zulassungsvoraussetzungen können von der Hochschule festgelegt werden, s. Abschnitt 8.5.

- Die Regelstudienzeit an *Fachhochschulen* (FH) beträgt bei integrierten Studiengängen 4 Jahre und schließt mit dem Diplom (FH) ab. Fachhochschulen haben kein Promotionsrecht; qualifizierte Absolventen können sich für die Zulassung zur Promotion an promotionsberechtigten Hochschulen bewerben, s. Abschnitt 8.5.

- Das Studium an *Kunst- und Musikhochschulen* ist in seiner Organisation und Struktur abhängig vom jeweiligen Fachgebiet und der individuellen Zielsetzung. Neben dem Diplom- bzw. Magisterabschluss gibt es bei integrierten Studiengängen Zertifikate und zertifizierte Abschlussprüfungen für spezielle Bereiche und berufliche Zwecke.

### 8.5 Promotion

Universitäten sowie gleichgestellte Hochschulen und einige Kunst- und Musikhochschulen sind promotionsberechtigt. Formale Voraussetzung für die Zulassung zur Promotion ist ein qualifizierter Masterabschluss (Fachhochschulen und Universitäten), ein Magisterabschluss, ein Diplom, eine

Staatsprüfung oder ein äquivalenter ausländischer Abschluss. Besonders qualifizierte Inhaber eines Bachelorgrades oder eines Diplom (FH) können ohne einen weiteren Studienabschluss im Wege eines Eignungsfeststellungsverfahrens zur Promotion zugelassen werden. Die Universitäten bzw. promotionsberechtigten Hochschulen regeln sowohl die Zulassung zur Promotion als auch die Art der Eignungsprüfung. Voraussetzung für die Zulassung ist außerdem, dass das Promotionsprojekt von einem Hochschullehrer als Betreuer angenommen wird.

## 8.6 Benotungsskala

Die deutsche Benotungsskala umfasst üblicherweise 5 Grade (mit zahlenmäßigen Entsprechungen; es können auch Zwischennoten vergeben werden): „Sehr gut“ (1), „Gut“ (2), „Befriedigend“ (3), „Ausreichend“ (4), „Nicht ausreichend“ (5). Zum Bestehen ist mindestens die Note „Ausreichend“ (4) notwendig. Die Bezeichnung für die Noten kann in Einzelfällen und für den Doktorgrad abweichen. Außerdem verwenden Hochschulen zum Teil bereits die ECTS-Benotungsskala, die mit den Graden A (die besten 10%), B (die nächsten 25%), C (die nächsten 30%), D (die nächsten 25%) und E (die nächsten 10%) arbeitet.

## 8.7 Hochschulzugang

Die Allgemeine Hochschulreife (Abitur) nach 12 bis 13 Schuljahren ermöglicht den Zugang zu allen Studiengängen. Die Fachgebundene Hochschulreife ermöglicht den Zugang zu bestimmten Fächern. Das Studium an Fachhochschulen ist auch mit der Fachhochschulreife möglich, die in der Regel nach 12 Schuljahren erworben wird. Der Zugang zu Kunst- und Musikhochschulen kann auf der Grundlage von anderen bzw. zusätzlichen Voraussetzungen zum Nachweis einer besonderen Eignung erfolgen. Die Hochschulen können in bestimmten Fällen zusätzliche spezifische Zulassungsverfahren durchführen.

## 8.8 Informationsquellen in der Bundesrepublik

- Kultusministerkonferenz (KMK) (Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland); Lennéstr. 6, D-53113 Bonn; Fax: +49(0)228/501-229; Tel.: +49(0)228/501-0

- Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZaB) als deutsche NARIC; [www.kmk.org](http://www.kmk.org); E-Mail: [zab@kmk.org](mailto:zab@kmk.org)

- „Dokumentations- und Bildungsinformationsdienst“ als deutscher Partner im EURYDICE-Netz, für Informationen zum Bildungswesen in Deutschland ([www.kmk.org/doku/bildungswesen.htm](http://www.kmk.org/doku/bildungswesen.htm)); E-Mail: [eurydice@kmk.org](mailto:eurydice@kmk.org)

- Hochschulrektorenkonferenz (HRK); Ahrstr. 39, D-53175 Bonn; Fax: +49(0)228/887-110; Tel.: +49(0)228/887-0; [www.hrk.de](http://www.hrk.de); E-Mail: [sekr@hrk.de](mailto:sekr@hrk.de)

- „Hochschulkompass“ der Hochschulrektorenkonferenz, enthält umfassende Informationen zu Hochschulen, Studiengängen etc. ([www.hochschulkompass.de](http://www.hochschulkompass.de))

---

<sup>1</sup> Die Information berücksichtigt nur die Aspekte, die direkt das Diploma Supplement betreffen. Informationsstand 1.7.2005.

<sup>2</sup> Berufsakademien sind keine Hochschulen, es gibt sie nur in einigen Bundesländern. Sie bieten Studiengänge in enger Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen an. Studierende erhalten einen offiziellen Abschluss und machen eine Ausbildung im Betrieb. Manche Berufsakademien bieten Bachelorstudiengänge an, deren Abschlüsse einem Bachelorgrad einer Hochschule gleichgestellt werden können, wenn sie von einer deutschen Akkreditierungsagentur akkreditiert sind.

<sup>3</sup> Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 Abs. 2 HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003 i.d.F. vom 21.4.2005).

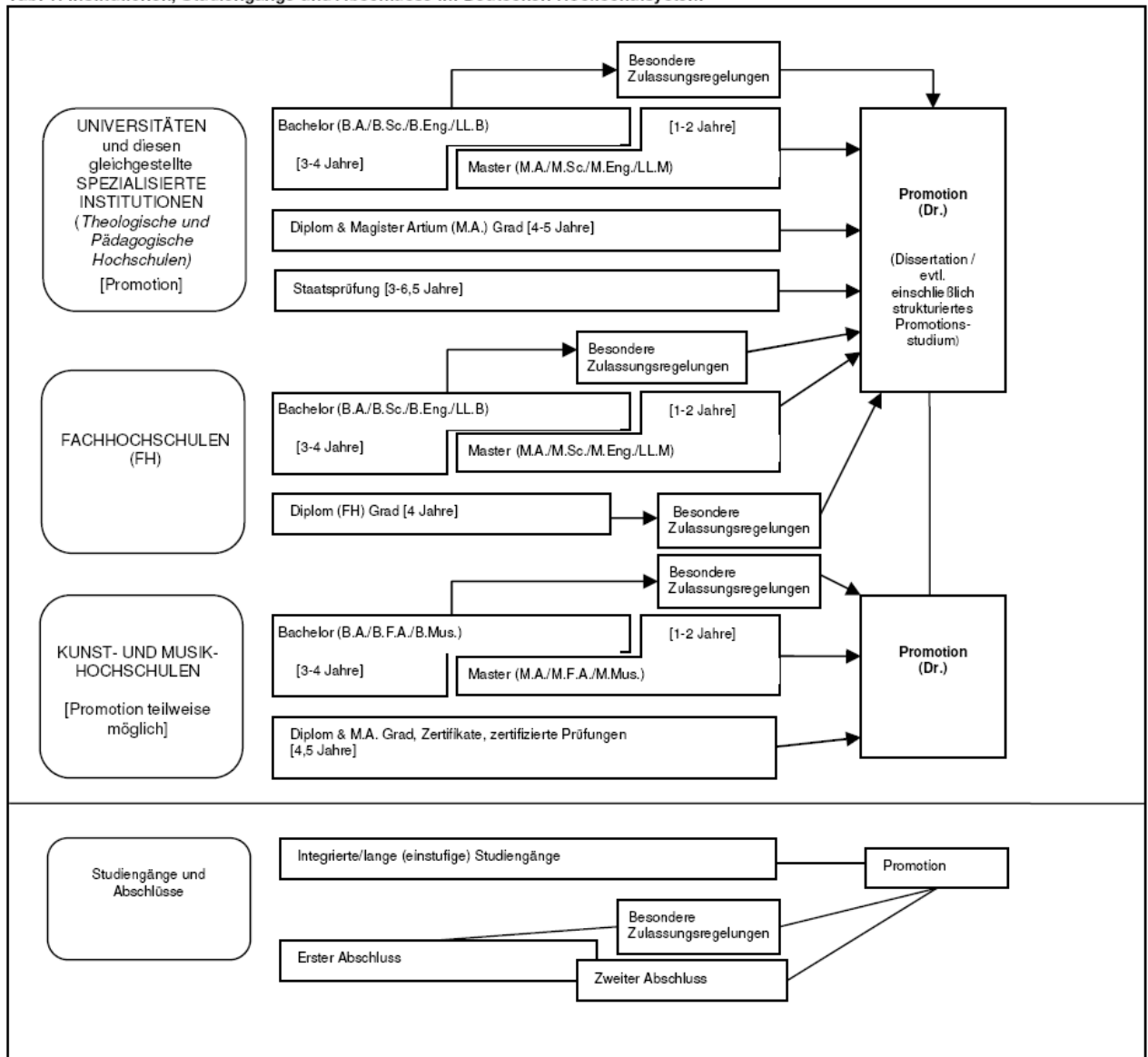
<sup>4</sup> „Gesetz zur Errichtung einer Stiftung ‚Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland‘“, in Kraft getreten am 26.02.05, GV. NRW. 2005, Nr. 5, S. 45, in Verbindung mit der Vereinbarung der Länder zur Stiftung „Stiftung: Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland“ (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 16.12.2004).

<sup>5</sup> Siehe Fußnote Nr. 4.

<sup>6</sup> Siehe Fußnote Nr. 4.



Tab. 1: Institutionen, Studiengänge und Abschlüsse im Deutschen Hochschulsystem



# Transcript of Records

Familienname / Vorname

Geburtsdatum, Geburtsort, Geburtsland

Matrikelnummer oder Code des/der Studierenden

Master-Studiengang

## Kommunales Verwaltungsmanagement

Modul		Prüfungsleistung	TM*	Note	ECTS-Note	ECTS-LP*
Nr.						
PM 01	Kommunalrecht, Kommunalpolitik und Demokratie	Hausarbeit	1			5
PM 02	Rechtsgestaltung und kommunale Rechtssetzung	Mdl. Prüfung (15 Min.)	1			5
PM 03	Kommunen in Europa	Hausarbeit	1			5
PM 04	Ressourcenmanagement und Controlling Kommune	Klausur (90 Min.)	2			5
PM 05	Strategisches Management im Konzern	Hausarbeit	2			5
PM 06	Qualitäts- und Prozessmanagement	Hausarbeit	2			5
PM 07	Personalrecht für Führungskräfte	Klausur (150 Min.)	3			5
PM 08	Personalmanagement für Führungskräfte	Klausur (90 Min.)	3			5
PM 09	Führung von Mitarbeitern	Hausarbeit	3			5
PM 10	Konfliktmanagement	Mdl. Prüfung (15 Min.)	4			5
PM 11	Verwaltungsethik	Hausarbeit	4			5
WPM 01	Wahlpflichtmodul 1	je nach Fach, siehe Modulkatalog	4			5
PM 12	Master-Arbeit	Master-Arbeit	5			15

\* TM = Trimester / LP = Leistungspunkte

WPM 02	Wahlpflichtmodul 2	je nach Fach, siehe Modulkatalog	6			5
WPM 03	Wahlpflichtmodul 3	je nach Fach, siehe Modulkatalog	6			5
PM 13	Master-Kurs	Präsentation	6			5

## Notensystem

**A. Benotete Prüfungsleistungen:**Bewertung der Leistungen

sehr gut	14,00 bis 15,00 Punkte
gut	11,00 bis 13,99 Punkte
befriedigend	08,00 bis 10,99 Punkte
ausreichend	05,00 bis 07,99 Punkte
ungenügend	00,00 bis 04,99 Punkte

Ergänzende Einstufung nach der ECTS-Bewertungsskala

A	für die besten 10 Prozent
B	für die nächsten 25 Prozent
C	für die nächsten 30 Prozent
D	für die nächsten 25 Prozent
E	für die nächsten 10 Prozent

**B. Unbenotete Prüfungsleistungen:**Bewertung der Leistungen

bestanden (best.) bzw. nicht bestanden (n-best.)

Hannover, den

(Siegel)

Die Präsidentin / Der Präsident

# Transcript of Records

Familienname / Vorname

Geburtsdatum, Geburtsort, Geburtsland

Matrikelnummer oder Code des/der Studierenden

Master-Studiengang

## Kommunales Verwaltungsmanagement

Modul		Prüfungsleistung	TM*	Note	ECTS-Note	ECTS-LP*
Nr.						
PM 01	Kommunalrecht, Kommunalpolitik und Demokratie	Hausarbeit	1			5
PM 02	Rechtsgestaltung und kommunale Rechtssetzung	Mdl. Prüfung (15 Min.)	1			5
PM 03	Kommunen in Europa	Hausarbeit	1			5
PM 04	Strategisches Management im Konzern	Hausarbeit	2			5
PM 05	Ressourcenmanagement und Controlling Kommune	Klausur (90 Min.)	2			5
PM 06	Qualitäts- und Prozessmanagement	Präsentation	2			5
PM 07	Personalrecht für Führungskräfte	Klausur (150 Min.)	3			5
PM 08	Personalmanagement für Führungskräfte	Klausur (90 Min.)	3			5
PM 09	Führung von Mitarbeitern	Mdl. Prüfung (15 Min.)	3			5
PM 10	Konfliktmanagement	Mdl. Prüfung (15 Min.)	4			5
PM 11	Verwaltungsethik	Hausarbeit	4			5
WPM 01	Wahlpflichtmodul 1	je nach Fach, siehe Modulkatalog	4			5
PM 12	Master-Arbeit	Master-Arbeit	5			15

\* TM = Trimester / LP = Leistungspunkte

WPM 02	Wahlpflichtmodul 2	je nach Fach, siehe Modulkatalog	6			5
WPM 03	Wahlpflichtmodul 3	je nach Fach, siehe Modulkatalog	6			5
PM 13	Master-Kurs	Präsentation	6			5

## Notensystem

**A. Benotete Prüfungsleistungen:**Bewertung der Leistungen

sehr gut	14,00 bis 15,00 Punkte
gut	11,00 bis 13,99 Punkte
befriedigend	08,00 bis 10,99 Punkte
ausreichend	05,00 bis 07,99 Punkte
ungenügend	00,00 bis 04,99 Punkte

Ergänzende Einstufung nach der ECTS-Bewertungsskala

A	für die besten 10 Prozent
B	für die nächsten 25 Prozent
C	für die nächsten 30 Prozent
D	für die nächsten 25 Prozent
E	für die nächsten 10 Prozent

**B. Unbenotete Prüfungsleistungen:**Bewertung der Leistungen

bestanden (best.) bzw. nicht bestanden (n-best.)

Hannover, den

(Siegel)

Die Präsidentin / Der Präsident

**Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen**

**- University of Applied Sciences –**

# **Master – Urkunde**

Herr/Frau

**Vorname Nachname**

geboren am (Geburtsdatum)

in (Geburtsort)

hat die Master-Prüfung im Studiengang

**Kommunales Verwaltungsmanagement**

bestanden und erhält das Recht, den Hochschulgrad

**Master of Arts (M.A.)**

zu führen.

Hannover, den (Tag der letzten Prüfung)

(Siegel)

Die Präsidentin / Der Präsident

### Exemplarische Studienverlaufsprofile

---

Studiendauer	1. TM	2. TM	3. TM	4. TM	5. TM	6. TM	7. TM	8. TM	9. TM	10. TM
<b>2 Jahre</b>	PM 01 PM 02 PM 03	PM 04 PM 05 PM 06	PM 07 PM 08 PM 09	PM 10 PM 11 WPM 01	Master- Arbeit	WPM 02 WPM 03 PM 13				
<b>2 Jahre, 4 Monate</b>	PM 01 PM 02	PM 04 PM 05 PM 06	PM 08 PM 09	PM 10  PM 03	Master- Arbeit	PM 07 WPM 03 PM 13	WPM 02 PM 11 WPM 01			
<b>2 Jahre, 8 Monate</b>	PM 01 PM 02	PM 05 PM 06	PM 07 PM 08	PM 10  PM 03	PM 04 Master- Arbeit	Master- Arbeit PM 13	WPM 02 PM 11 PM 09	WPM 03 WPM 01		
<b>3 Jahre</b>	PM 01 PM 02	PM 04 PM 05	PM 07 PM 08	PM 10  PM 03	WPM 02  PM 06	WPM 3 PM 09	PM 11 WPM 01	Master- Arbeit		PM 13
<b>3 Jahre</b>	PM01 PM 02	PM 04 PM 05	PM 07 PM 08	  PM 03	 PM 06	PM 09	PM 10 PM 11	Master- Arbeit	WPM 02  PM 13	WPM 03 WPM 01

...