

# Modulhandbuch

---

## Masterstudiengang Sozialmanagement (Social Work and Social Economy, SOWOSEC)

an der Hochschule München<sup>1</sup>



Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften



---

<sup>1</sup> Stand Oktober 2018 / Prof. Dr. Patricia Arnold und Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann (Studiengangleitung)

## Inhalt

Präambel .....	3
Modulübersicht und Studienverlauf .....	4
Vorbemerkungen zum studienbegleitenden Coaching.....	5
Modulbeschreibungen .....	7
Grundlagen des Sozialmanagements .....	7
Lernziele / Kompetenzen .....	7
Modulinhalte .....	8
Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements.....	11
Lernziele / Kompetenzen .....	11
Modulinhalte .....	12
Rechtliche Grundlagen des Sozialmanagements.....	14
Lernziele / Kompetenzen .....	14
Modulinhalte .....	14
Angewandte Sozialforschung/Praxisforschung.....	16
Lernziele / Kompetenzen .....	16
Modulinhalte .....	17
Management des Organisationswandels .....	19
Lernziele / Kompetenzen .....	19
Modulinhalte .....	20
Personalmanagement.....	23
Lernziele / Kompetenzen .....	23
Modulinhalte .....	24
Ressourcenmanagement.....	26
Lernziele / Kompetenzen .....	26
Modulinhalte .....	27
Interkulturelles Projektmanagement im EU-Kontext.....	29
Lernziele / Kompetenzen .....	29
Modulinhalte .....	30
Strategieplanung, Marketing und Unternehmensgründung .....	33
Lernziele / Kompetenzen .....	33
Modulinhalte .....	34
Masterprojekt .....	37
Lernziele / Kompetenzen .....	37
Modulinhalte .....	38

## Präambel

Der weiterbildende Masterstudiengang Sozialmanagement fördert durch seine Ausrichtung und Inhalte den ethisch verantwortlichen Umgang mit knappen Ressourcen und wirkt damit auf nachhaltiges Wirtschaften im Sozialstaat hin. Er fördert die Entwicklung der sozialen Dienstleistungen zum Nutzen der Klientinnen und Klienten bzw. der Kundinnen und Kunden.

Die Inhalte des Studiengangs zielen auf ein ethisch verantwortliches Management der Human Ressourcen unter Achtung der Menschenwürde, der persönlichen Freiheit und der Interessen der Menschen an einer sinnvollen und sinnstiftenden Arbeitstätigkeit.

Der Studiengang will durch seine Managementlehre die Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern fördern. Die Heterogenität und Diversität von Menschen (sei es hinsichtlich ihres Alters, ihres Geschlechts, ihrer Ethnizität, ihrer sozialen Herkunft, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer physischen und psychischen Verfassung oder anderer Merkmale) werden als eine positive Herausforderung und auch als Chance für die Weiterentwicklung von Organisationen gesehen.

Das in diesem Studiengang vermittelte Management baut auf einer freiheitlichen Grundordnung und einem demokratischen Sozialstaatsgedanken auf. Es fördert die bürgerliche Teilhabe und zivilgesellschaftliches Engagement.

Der Masterstudiengang Sozialmanagement steht, wie auch die Hochschule München insgesamt, für eine anwendungsbezogene Lehre, die Theorie und Praxis eng verknüpft und Wissen, Denk- und Handlungsweisen aus verschiedenen, unterschiedlichen Disziplinen zusammenführt und für kreative Lösungen nutzt.

## Modulübersicht und Studienverlauf

Nr.	Modul/ Veranstaltungstitel	Semester/LVS					ECTS	Prüfungsform	Workload
		1	2	3	4	5			
1	Grundlagen des Sozialmanagements						10	ModA	250 h
1.1	Sozialpolitische u. volkswirtschaftliche Grundlagen im nationalen u. EU-Kontext	18	18						
1.2	Organisations- u. managementtheoretische Grundlagen	18							
1.3	Coaching I	9							
2	Betriebliche Grundlagen						12	schrP	300 h
2.1	Betriebswirtschaft sozialer Organisationen	27							
2.2	Finanzierung sozialer Organisationen, Sozialökonomie	27							
3	Rechtliche Grundlagen						8	schrP	200 h
3.1	Organisations- u. Unternehmensrecht			9					
3.2	Ausgewählte Aspekte des EU-Rechts		9						
3.3	Arbeitsrecht		9						
3.4	Leistungserbringungsrecht			9					
4	Angewandte Sozialforschung/Praxisforschung						12	ModA	300 h
4.1	Grundlagen empirischer Sozialforschung		9						
4.2	Methoden u. Techniken quantitativer u. qualitativer Sozialforschung		18						
4.3	Entwicklung u. Umsetzung von Praxisforschungsprojekten		9						
4.4	Coaching II		9						
5	Management des Organisationswandels						12	ModA	300 h
5.1	Organisation und Managementkonzepte		18						
5.2	Organisationsanalyse und –entwicklung		18						
5.3	Change-Management		18						
6	Personalmanagement						10	ModA	250 h
6.1	Personalentwicklung			27					
6.2	Personalführung, Leadership			18					
6.3	Personalwirtschaft			9					
6.4	Coaching III			9					
7	Ressourcenmanagement						10	ModA	250 h
7.1	Qualitätsmanagement u. Controlling				36				
7.2	Wissensmanagement/Sozialinformatik				18				
8	Interkult. Projektmanagement im EU-Kontext						10	ModA	250 h
8.1	Projektentwicklung u. –management			18					
8.2	EU-Förderstrukturen u. Förderprogramme	9							
8.3	Kooperationen u. Projektmanagement im EU-Kontext			36					
8.4	Coaching IV			9					
9	Strategieplanung, Marketing, Unternehmensgründung						12	ModA	300 h
9.1	Strategische Planung / Sozialplanung				18				
9.2	Marketing				18				
9.3	Unternehmensgründung				18				
9.4	Coaching V				9				
10	Masterprojekt						24	MA, mdIP	600 h
10.1	Tutorium				18				
10.4	Coaching VI				9				
10.2	Masterarbeit								
10.3	Masterkolloquium								

## Vorbemerkungen zum studienbegleitenden Coaching

Das Coaching dient der studienbegleitenden Unterstützung bei konkreten Aufgabenstellungen/ Projekten aus der Berufspraxis der Studierenden, unter Fokussierung der für Führungs- und Leitungsaufgaben erforderlichen Kompetenzen. Besonderer Wert wird im Rahmen des Coachings auf Veränderungen in der Führungsrolle und die Vorbereitung auf Leitungs- und Führungsaufgaben gelegt.

### Qualifikationsziele / Kompetenzen

Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf die reflexive Kompetenz. Insbesondere geht es um

- die Klärung der Ziele und der nächsten Schritte des eigenen Karrierewegs,
- das Ausloten eigener Stärken und Schwächen hinsichtlich aktueller / zu erwartender beruflicher Herausforderungen und Aufgabenstellungen,
- die Reflexion der Veränderung der eigenen Rolle, im Kontext von beruflichen Veränderungen im Verlaufe des Studiums (z. B. Wechsel von einer mitarbeitenden in eine leitende Position),
- die Reflexion der eigenen Führungsrolle / des eigenen Führungsverhaltens,
- die Reflexion und Klärung schwieriger Situationen zwischen Mitarbeiter/innen und Führungspersonen (Vorgesetzte),
- die Klärung vertiefender Qualifizierungs- / Weiterentwicklungsbedarfe im Kontext bzw. auch über das Studium hinausgehend,
- die Klärung schwieriger Situationen, welche sich aus der durch das berufsbegleitende Studium resultierenden Mehrfachbelastung ergeben können,
- die Entwicklung und Herausarbeitung von Fragestellungen für das eigene praxisbezogene / anwendungsorientierte Forschungsprojekt,
- die Entwicklung und Herausarbeitung von Themen und Aufgabenstellungen für die Masterarbeit.

### Modulzuordnung und Inhalte

Das studienbegleitende Coaching ist den Modulen 1, 4, 6, 8, 9 sowie dem Masterprojekt zugeordnet. Dieser Zuordnung liegt jedoch keine sich aus den Modulen bzw. der Modulabfolge ergebende Logik zugrunde. Das Coaching folgt vielmehr einer eigenen Logik, indem es darauf hinzielt eigene Stärken und Interessen im Zusammenhang mit beruflichen Aufgabenstellungen, Anforderungen und Karrierewegen herauszuarbeiten, Karriereziele – insbesondere mit Blick auf Leitungs- und Führungspositionen – zu klären und zu konkretisieren und damit auch die Entwicklung zur kompetenten Wahrnehmung und Ausführung von Führungs- und Leitungsaufgaben zu begleiten und zu fördern.

In diesem Zusammenhang werden selbstverständlich auch Frage-, Aufgaben-, Problemstellungen aufgegriffen, welche sich aus den thematischen Modulen einschließlich der Präsenzphasen ergeben, denen das Coaching zugeordnet ist. Diesbezüglich stehen insbesondere folgende thematische Schwerpunktsetzungen im Vordergrund:

#### Modul 1

Orientierung in der Anfangsphase des Masterstudiums, Anregung zur Bildung von Lernpartnerschaften / Lerngruppen, Entwicklung und Klärung persönlicher, studiengangbezogener Lernziele und beruflicher Ziele.

#### Modul 4

Anregung zur Entwicklung und Herausarbeitung von Fragestellungen für das eigene praxisbezogene / anwendungsorientierte Forschungsprojekt und Unterstützung bei der Klärung von Problemen und Konflikten bei der Umsetzung.

#### Modul 6

Die Analyse eigener Stärken und Schwächen hinsichtlich aktueller / zu erwartender beruflicher Herausforderungen und Aufgabenstellungen, die Klärung eigener Weiterentwicklungs- bzw. Qualifizierungsbedarfe, die Reflexion der eigenen Führungsrolle und des eigenen Führungsverhaltens, die

Klärung schwieriger, konfliktbelasteter Situationen zwischen Mitarbeitern/innen, Kollegen/innen, zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in bzw. in und mit dem Team, sind Themen, welche hier – modulbezogen – im Rahmen des Coachings aufgegriffen werden können.

#### Modul 8

Das Coaching beinhaltet hier Themenstellungen, Anliegen und Konflikte, welche sich aus den Interaktionen eines interkulturell/international zusammengesetzten Teams im Verlaufe der Bearbeitung eines gemeinsam zu bearbeitenden Projektauftrags ergeben.

#### Modul 9

Anliegen, Fragen, Probleme, Konflikte, welche sich im Zusammenhang mit strategischen Aufgaben und ihrer Wahrnehmung, mit der Entwicklung/Umsetzung eines Marketingkonzeptes bzw. von Marketingstrategien oder auch der Existenzgründung ergeben, können hier in das Coaching eingebracht und beleuchtet werden.

#### Masterprojekt

Im Mittelpunkt steht hier die Anregung und Unterstützung bei der Entwicklung und Herausarbeitung von Themen und Aufgabenstellungen für die Masterarbeit.

#### Lernmethoden

Das Coaching basiert auf Trainings- und Beratungsverfahren, welche zur Klärung und Entwicklung persönlicher und beruflicher Ziele sowie der zur Umsetzung erforderlichen Kompetenzen beitragen. Das Coaching orientiert sich an den Standards systemischer, ressourcen- und lösungsorientierter Beratungsansätze (Systemische Gesellschaft - Deutscher Verband für systemische Forschung, Therapie, Supervision und Beratung e.V.). Die im Rahmen des Masterstudiengangs eingesetzten Coachs müssen eine entsprechende, anerkannte Ausbildung nachweisen. Die Coachs sind, dem Standard entsprechend, ausschließlich mit Beratungsaufgaben befasst und werden weder als Referent/in noch als Prüfer/in eingesetzt.

#### Verantwortliche Coachs

Melanie Schäffenacker, Dipl.-Soz.Päd., Systemische Familientherapeutin, Coach (systemische Ausbildung)

Dr. Wolfgang Werth, Dipl.-Pädagoge, Coach (systemische Ausbildung)

## Modulbeschreibungen

Modulnr.	<b>1</b>	Abschluss	Master
Titel	<b>Grundlagen des Sozialmanagements</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Keine	ECTS-Credits	10
(Empfohlener) Zeitpunkt	1. Studiensemester	Workload	250 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	47 h/203 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht, Coaching	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	63
Lehrsprache	Deutsch/Englisch	Prüfungsform, Umfang und Dauer	Modularbeit, 12-18 Seiten, 8 Wochen
Modulverantwortung	Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann		
Lehrende	Prof. Dr. Patricia Arnold, Prof. Dr. Ute Kötter, Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann, Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok, Professor*innen der SOWOSEC-Partnerhochschulen; Coaching: Melanie Schäffenacker, Dr. Wolfgang Werth		

## Lernziele / Kompetenzen

Die Studierenden

- gewinnen einen Überblick über die aktuellen globalen, den deutschen Sozialstaat sowie weitere ausgewählte europäische Staaten betreffenden Entwicklungen, lernen die jeweiligen Schwerpunktsetzungen der gegenwärtigen Sozialpolitik, Reformmodelle und Strategien kennen, können diese auf historischer Grundlage einordnen und kritisch reflektieren.
- erhalten einen Einblick in Managementaufgaben im Allgemeinen und die aktuellen Managementkonzepte in Sozialunternehmen. Hierbei wird in die verschiedenen Modelle, Konzepte und Strategien eingeführt.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden kennen
  - Strukturen des sozialen Sektors/ der Sozialwirtschaft und typische Organisationsformen,
  - Schwerpunktsetzungen der gegenwärtigen Sozialpolitik, aktuelle Reformansätze und Strategien in Deutschland sowie von mindestens zwei Ländern aus dem Verbund der europäischen Partnerhochschulen im Joint-Degree-Programm,
  - die Veränderungen in der Sozialwirtschaft in ihrer Eingebundenheit in nationale und europäische, gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen,
  - die verschiedenen Managementaufgaben, Managementansätze, -konzepte und -strategien und können diese unterscheiden,
  - haben eine eigene Einstellung zu Konzepten des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft entwickelt.
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - können die Situation der eigenen Organisation auf dem Hintergrund der aktuellen globalen, europäischen und nationalen Entwicklungen und der schwierigen Situation des Sozialstaates im Lichte verschiedener Modelle, Konzepte und Strategien reflektieren.
  - sind fähig, Entwicklungsperspektiven für die eigene Organisation sowie

- soziale Innovationen zu erkennen und Handlungsalternativen ethisch und fachlich zu reflektieren.
- sind fähig, Managementaufgaben in der eigenen Organisation auf dem Hintergrund des theoretischen Wissens einzuordnen und zu reflektieren.
- sind fähig, Handlungsbedarfe und Entwicklungsperspektiven für die eigene Organisation und für die eigene Person zu erarbeiten und Handlungsalternativen auf ethischem Hintergrund zu reflektieren.
- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden können
  - Schwerpunktsetzungen der gegenwärtigen Sozialpolitik, aktuelle Reformansätze, Strategien und Zusammenhänge analysieren und dazu begründet Stellung nehmen.
  - den Wandel der Sozialwirtschaft unter Berücksichtigung nationaler und europäischer Perspektiven in ihren aktuellen Herausforderungen am Beispiel einer Organisation analysieren und bedarfsgerecht sowie anlass- und organisationsbezogen Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und diese argumentativ vertreten.
  - mögliche Perspektiven der Überlebenssicherung und innovativen Weiterentwicklung für die eigene Organisation aufzeigen, wobei insbesondere auch der Gestaltungsspielraum für die persönliche Einflussnahme auf die eigene Organisation ausgelotet und erweitert werden soll.

## Modulinhalte

### 1.1. Sozialpolitische und volkswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements im nationalen und EU-Kontext

Veränderungen im Bereich öffentlicher und intermediärer Dienstleistungen

- Historische Wurzeln des Sozialstaates, aktuelle Strukturen und Korporatismus
- Globalisierung und Umstellung des Staates auf Ökonomie
- Entwicklungstendenzen und Krise des Sozialstaates
- Expansion der Nonprofit-Organisationen
- Die Rolle von Sozialwirtschaft und Sozialmanagement
- Besonderheiten und Merkmale der Sozialwirtschaft
- Management in der Sozialwirtschaft
- Sozialpolitische und politökonomische Entwicklungen in anderen EU-Ländern, ihre Bedeutung für Nonprofit-Organisationen und deren Management

Politische und sozialökonomische Perspektiven von Organisationen der Sozialen Arbeit/Sozialunternehmen im nationalen Kontext und in anderen EU-Ländern

- Volkswirtschaftliche Verortung der Sozialwirtschaft
- Politische und politökonomische Verortung
- Sozialethische und wohlfahrtsökonomische Aspekte der Organisationen in der Sozialwirtschaft
- Steuerungsformen und –prinzipien des Wirtschaftens in der Sozialwirtschaft
- Rahmenbedingungen und Steuerungsmechanismen aus politischer und ökonomischer Sicht
- Steuerungsformen, sozialwirtschaftliche Strukturen und Sozialmanagement in anderen EU-Ländern (Auswahl aus dem Kreis der SOWOSEC-Partnerhochschulen)

## 1.2 Management- und organisationstheoretische Grundlagen

Soziale Arbeit, ihre Selbstverortung und ihr Verhältnis zu Fragen der Steuerung sozialwirtschaftlicher Unternehmen

- Soziale Arbeit als Disziplin und Profession
- Sozialarbeiterische Konzepte der lebensweltorientierten Arbeit und der personenbezogenen sozialen Dienstleistung in ihrem Verhältnis zum Sozialmanagement
- Verhältnis zwischen Disziplin und Profession Sozialer Arbeit im Verhältnis zum Sozialmanagement

Die Wirtschaftswissenschaften und ihr Verhältnis zur Sozialwirtschaft (und der Sozialen Arbeit)

- Selbstverständnis der Wirtschaftswissenschaften
- die Interpretation des Sozialen Bereichs aus ökonomischer Sicht
- Stand der ökonomischen Analyse der Sozialwirtschaft

Sozialmanagement und Management in der Sozialwirtschaft

- Empirische Verortung der Organisationen der Sozialen Arbeit (Dritter Sektor, Nonprofit-Organisationen, Non-Government-Organisationen, Sozialwirtschaft)
- Organisationstheorie und Managementlehre
- Entwicklungslinien des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft (inklusive Wohlfahrtsverbände)
- Die Besonderheiten des Sozialmanagements und des Managements in der Sozialwirtschaft
- Aufgaben von Sozialmanagern und Sozialmanagerinnen unter Berücksichtigung von Diversität, ethischen Standards und fachlichen Standards der Sozialen Arbeit
- Aktuelle Forschungsergebnisse und Forschungsaufgaben
- Bearbeiten der Herausforderungen an Sozialunternehmen und der Managementaufgaben
- Analyse der Aufgabenstellungen im Kontext der eigenen Organisation
- Handlungsanforderungen und eigene Möglichkeiten
- Reflexion der eigenen Rolle in der Organisation
- Praxisaufgabe und kollegiales Coaching

### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Literatur
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden / Lehrvortrag
- Transferaufgaben
- Instruierte Kleingruppenarbeit
- Kollegiales Coaching
- Präsentation

### Verwendbarkeit des Moduls

Grundlegendes Orientierungsmodul, Voraussetzung für alle weiteren Module, Weiterführung und Vertiefung insbesondere in den Modulen 5 und 8.

## Grundlagenliteratur

- Bäcker, G. / Naegele, G. / Bispinck, R. / Hofemann, K. / Neubauer, J. (2010): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bendl, R. / Hanappi-Egger, E. / Hoffmann, R. (Hrsg.) (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Stuttgart: UTB.
- Kubon-Gilke, G. (2013): Außer Konkurrenz. Sozialpolitik im Spannungsfeld von Markt, Zentralsteuerung und Traditionssystem. Marburg: Metropolis.
- Lampert, H. / Althammer, J. (2014): Lehrbuch der Sozialpolitik. 9. akt. und überarb. Auflage. Berlin: Springer.
- Schmid, J. (2010): Wohlfahrtsstaaten im Vergleich. Soziale Sicherung in Europa: Finanzierung, Leistungen und Probleme. 3. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Wöhrle, A. / Beck, R. / Grunwald, K. / Schellberg, K. / Schwarz, G. / Wendt, W. R. (2013): Grundlagen des Sozialmanagements. Baden-Baden: Nomos.

## Studienbriefe (Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg), zum Beispiel

- Boeßenecker, K.-H. (2012): Wohlfahrtsverbände im Veränderungsprozess. Studienbrief 2-020-0303-2, 2. Auflage.
- Schwarz, G. / Beck, R. (2010): Sozialstaat, Sozialpolitik und Sozialverwaltung im Kontext der politischen Entwicklung. Studienbrief 2-020-0101, 2. neu bearb. Auflage.
- Wöhrle, A. (2011): Einführung in das Sozialmanagement und das Management in der Sozialwirtschaft. Studienbrief 2-020-0100-2, 2. Auflage.

Abweichungen sind möglich, da Studienbriefe jeweils durch aktuelle Fassungen bzw. auch durch anderweitige aktuelle Literatur ersetzt werden (können).

Hinzu kommen Studientexte zur Sozialpolitik und Strukturen der Sozialwirtschaft in den Ländern der jeweiligen Partnerhochschulen im Rahmen des Joint-Degree-Programms. Diese werden den Studierenden von Seiten der SOWOSEC-Partnerhochschulen über die Lernplattform zur Verfügung gestellt.

Modulnr.	2	Abschluss	Master
Titel	<b>Betriebswirtschaftliche Grundlagen des Sozialmanagements</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Keine	ECTS-Credits	12
(Empfohlener) Zeitpunkt	1. Studiensemester	Workload	300 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	40 h/260 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	54
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform und Dauer	Schriftliche Prüfung, 180 min
Modulverantwortung	Prof. Dr. Klaus Schellberg		
Lehrende	Sonja Kennerknecht (Tutorium), Prof. Dr. Klaus Schellberg		

## Lernziele / Kompetenzen

Die Studierenden erhalten einen Einblick in

- die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Funktionen und das betriebswirtschaftliche Denken sowie
- verschiedene Finanzierungsformen und –logiken im Sozialbereich. Die Modelle und Strategien werden vorgestellt, eingeordnet und kritisch reflektiert.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden
  - kennen die betriebswirtschaftlichen Funktionen und die betriebswirtschaftliche Systematisierung.
  - haben am Beispiel von Wirtschaftlichkeitsbegriffen einen Einblick in das wirtschaftliche Denken gewonnen.
  - verfügen über zentrale Kenntnisse in Buchhaltung, Rechnungswesen und Kostenmanagement und deren Einordnung in den Kontext der Managementaufgaben.
  - kennen verschiedene Finanzierungsquellen und verschiedene Finanzierungsformen des Leistungserstellungsprozesses, insbesondere Leistungsentgelte und Zuschüsse.
  - kennen verschiedene Finanzierungsquellen und –formen von Investitionen, insbesondere Eigenkapital und Kredite.
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage, betriebswirtschaftliche Aufgaben mit Managementaufgaben zu vernetzen und
  - sind fähig, die Relevanz des wirtschaftlichen Denkens (konkret: des Rechnungswesens und des Kostenmanagements) für das Management von Sozialunternehmen differenziert zu reflektieren und Grenzen zu erkennen.
  - sind in der Lage, verschiedene Finanzierungsformen hinsichtlich ihrer Stärken, Schwächen, Voraussetzungen und Konsequenzen einzuschätzen,
  - sind fähig, Finanzierungslogiken und korrespondierende Managementkonsequenzen am Beispiel des eigenen Unternehmens und/oder am

Beispiel einer anderen Sozialunternehmung differenziert einzuschätzen.

- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden
  - können kleinere Kalkulationsaufgaben eigenständig durchführen.
  - sind fähig, eigene Überlegungen und Konzepte für den Aufbau des Rechnungswesens und betriebswirtschaftliche Informationen anhand eines Beispiels einer konkreten Sozialunternehmung einzubringen.
  - können Grundlagen und Konzepte der Entgeltkalkulation und der Investitionsrechnung auf eigene Beispiele anwenden.

## Modulinhalte

### 2.1. Betriebswirtschaft sozialer Organisationen

- Überblick über die betriebswirtschaftlichen Funktionen (insbesondere Beschaffung, Produktion, Absatz, Rechnungswesen, Finanzierung)
- Besonderheiten der Betriebswirtschaft von Sozialunternehmen
- Rechnungswesen und Buchhaltung allgemein sowie in öffentlichen und gemeinnützigen Unternehmen
- Jahresabschluss, Jahresabschlussanalyse
- Ablauf der Kosten- und Leistungsrechnung
- Betriebswirtschaftliche Analyse

### 2.2 Finanzierung sozialer Organisationen/Sozialökonomie

- Grundverständnis
- Finanzierungsaufgaben kennen, unterscheiden
- Grundlagen der Profit- und Non-Profit-Finanzierung

Kenntnis verschiedener Finanzierungsformen des Leistungserstellungsprozesses und Managementaufgaben

- Leistungsentgelte und Entgeltvereinbarungen
- Zuschüsse und Zuschussanträge
- Fundraising, Sponsoring
- Formen der Quersubventionierung

Kenntnis verschiedener Finanzierungsformen von Investitionen und Managementaufgaben

- Eigenkapital und Beteiligungen
- Kreditfinanzierung
- Besondere Rechtsformen (Stiftungen)

Instrumente des Finanzmanagements: Finanzplanung, Liquiditätsplanung, Investitionsrechnung

### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Studienbriefen / Literatur
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden / Lehrvortrag
- Bearbeitung von Übungs-/Transferaufgaben
- Bearbeitung von Fallbeispielen
- Kleingruppenarbeit
- Tutorium

**Verwendbarkeit des Moduls**

Grundlegendes Orientierungsmodul, Voraussetzung für alle weiteren Module. Aspekte dieses Moduls werden nach Bedarf und aktuellen Anforderungen in nachfolgenden Modulen aufgegriffen und mit jeweiligen Modulinhalten aufgabenbezogen vernetzt.

**Grundlagenliteratur**

- Bettig, U. / Christa, H. / Faust, W. / Goldstein, A. / Kolhoff, L. / Wiese, B. (2013): Betriebswirtschaftliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: UTB.
- Moos, G. / Peters, A. (2015): BWL für soziale Berufe. Baden-Baden: UTB.
- Kaspers, U. / Kennerknecht, S. / Schellberg, K. (2017): Kostenmanagement in Sozialunternehmen. Regensburg: Walhalla.
- Holtkamp, C. / Schellberg, K. (2018): Finanzierung von Sozialunternehmen. Regensburg: Walhalla.
- Schellberg, K. (2017): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, 2. Auflage. Regensburg: Walhalla.

**Studienbriefe (Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg), zum Beispiel**

- Schellberg, K. (2011): Grundlagen der Profit- und Non-Profit- Finanzierung in sozialen Dienstleistungsorganisationen. Studienbrief 2-020-0901-3, 3. Auflage.
- Schellberg, K. (2011): Entscheidungsorientierte Verfahren der Kostenrechnung und Kostenmanagement. Studienbrief 2-020-0704-3, 3. Auflage.
- Strunz, H. (2012): Finanzanalyse, Finanzplanung und –controlling. Studienbrief 2-030-1503-3, 3. Auflage.

Abweichungen sind möglich, da Studienbriefe jeweils durch aktuelle Fassungen bzw. auch durch anderweitige aktuelle Literatur ersetzt werden (können).

Modulnr.	3	Abschluss	Master
Titel	<b>Rechtliche Grundlagen des Sozialmanagements</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Keine	ECTS-Credits	8
(Empfohlener) Zeitpunkt	2. und 3. Studiensemester	Workload	200 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	27 h/173 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	36
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform und Dauer	Schriftliche Prüfung (Multiple Choice) 180 min
Modulverantwortung	Prof. Dr. Ute Kötter		
Lehrende	Prof. Dr. Ute Kötter, Antje Muhl, RA Günther Schmauß, Prof Dr. Christiane Vollmershausen		

## Lernziele / Kompetenzen

Die Studierenden erhalten exemplarisch einen Einblick in die für das Management von Sozialunternehmungen relevanten Rechtsbereiche. Die Auswahl der Rechtsbereiche erfolgt aufgrund aktueller Relevanz. Derzeit gehören hierzu die Rechtsformwahl, ausgewählte Aspekte des EU-Rechts, Arbeitsrecht und Leistungserbringungsrecht. Der Zugang erfolgt problemorientiert, nicht rechtssystematisch.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden
  - haben einen Einblick gewonnen in grundlegende Rechtsfragen und Rechtsprobleme im Rahmen des Sozialmanagements (aus den Bereichen des Organisations- und Unternehmensrechts, des EU-Rechts, des Arbeitsrechts und des Leistungserbringungsrechts).
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage rechtliche Dimensionen des Managementhandelns zu erkennen und fähig diese in das eigene Handeln zu integrieren.
- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage überschaubare Rechtsfragen eigenständig zu beurteilen und können gezielt auf juristische Expertise zugreifen.

## Modulinhalte

### 3.1. Organisations- und Unternehmensrecht

Überblick über

- die Rechtsformen
- die haftungsrechtlichen Implikationen
- die steuerrechtlichen Auswirkungen/Gemeinnützigkeitsrecht
- den Abwägungsprozess (in Grundzügen) bei der Wahl der optimalen Betriebsform
- Steuerrecht, Gemeinnützigkeitsrecht

### 3.2 Ausgewählte Aspekte des EU-Rechts

- Überblick über Struktur und Rechtsordnung der Europäischen Union
- Soziale Dienste im Recht der Europäischen Union (insb. Grundfreiheiten, Wettbewerbsrecht)

### 3.3 Arbeitsrecht

- Begriffe und Rechtsquellen des Arbeitsrechts
- Begründung eines Arbeitsverhältnisses

### 3.4 Leistungserbringungsrecht

- Beziehungen zwischen öffentlichen Sozialleistungsträgern und den Erbringern sozialer Dienstleistungen, insbesondere sozialrechtliche Regelungen des Zugangs zur Leistungserbringung, der Qualitätssicherung und der Vergütung sozialer Dienstleistungen
- Grundzüge des Vergaberechts

### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Literatur / Studienbriefen / Gesetzestexten
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden, Lehrvortrag
- Kleingruppenarbeit
- Bearbeitung von Fallbeispielen / Übungsaufgaben

### Verwendbarkeit des Moduls

Grundlegendes Orientierungsmodul; Aspekte aus den in diesem Modul behandelten Rechtsbereichen werden nach Bedarf und aktuellen Anforderungen aufgegriffen und auch mit anderen Modulen (3, 5, 6, 9) vernetzt.

### Grundlagenliteratur

- Bearbeitung des Kurses auf der Web-Seite der Europäischen Union [www.europarl.europa.eu/brussels/website/content/modul\\_01/start.html](http://www.europarl.europa.eu/brussels/website/content/modul_01/start.html)
- Arbeitsgesetze, Beck-Texte. 92. Auflage, 2018
- Bürgerliches Gesetzbuch. 81. Auflage, 2018
- Europa-Recht (Vertrag über die Europäische Union, Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union, Charta der Grundrechte der Europäischen Union). 27. Auflage, 2017
- Gesellschaftsrecht, Beck-Texte. 16. Auflage, 2018
- Sozialgesetzbuch SGB I – XII. 25. Auflage, 2018
- Kufner-Schmitt, I. (2014): Arbeitsrecht: Prüfungswissen, Multiple-Choice-Tests, Klausurfälle. 11. Auflage. Haufe-Lexware.

### Studienbriefe (Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg), zum Beispiel

- Geppert, W. / Pohl, K. / Haentjens, A. (2014): Einführung in die Rechtswissenschaft und öffentliches Wirtschaftsrecht. Studienbrief 2-800-0501-4, 4. Auflage.
- Prümm, H. P. (2009): Rechtsformen und Unternehmensformen für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Studienbrief 2-020-0502-3, 3. Auflage.
- Stoephasius, H.-P. (2011): Die Rechtsgrundlagen des Binnenmarktes der Europäischen Union. Studienbrief 2-010-0303.

Abweichungen sind möglich, da Studienbriefe jeweils durch aktuelle Fassungen bzw. auch durch anderweitige aktuelle Literatur ersetzt werden (können).

Modulnr.	4	Abschluss	Master
Titel	<b>Angewandte Sozialforschung/Praxisforschung</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Keine	ECTS-Credits	12
(Empfohlener) Zeitpunkt	2. Studiensemester	Workload	300 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	33 h/267 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht, Coaching	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	45
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform, Umfang und Dauer	Modularbeit, 12-18 Seiten, 6 Monate
Modulverantwortung	Prof. Dr. Johann Dotzler		
Lehrende	Prof. Dr. Johann Dotzler Coaching: Melanie Schäffenacker, Dr. Wolfgang Werth		

## Lernziele / Kompetenzen

Das Modul knüpft an bereits vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten im Bereich der empirischen Sozialforschung an, aktualisiert, vertieft und erweitert diese und befähigt die Studierenden dazu, ein eigenes anwendungsorientiertes Forschungsprojekt beispielhaft zu konzipieren und umzusetzen.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden kennen
  - den Unterschied zwischen wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichen
  - Fachpublikationen,
  - die zentralen Prinzipien qualitativer und quantitativer Sozialforschung,
  - die wichtigsten Methoden und Verfahren qualitativer und quantitativer Sozialforschung,
  - Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsstrategien
  - sowie jeweilige Vor- und Nachteile.
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage, Wahl und Einsatz qualitativer/quantitativer Forschungsstrategien sowie entsprechender Instrumente/Verfahren mit Blick auf das jeweilige Untersuchungsziel, die Rahmenbedingungen des Untersuchungskontextes und forschungspragmatische Aspekte differenziert einzuschätzen.
- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden
  - können methodische, forschungsbezogene und theoretische Kenntnisse auf
  - relevante Fragestellungen der Praxis des Sozialmanagements anwenden.
  - sind in der Lage, ein eigenständiges Forschungsprojekt zu konzipieren, durchzuführen, auszuwerten und in einem wissenschaftlichen Forschungsbericht zu präsentieren.

## Modulinhalte

### 4.1. Grundlagen empirischer Sozialforschung

- Klärung der Vorerfahrungen der Studierenden
- Grundlagen qualitativer / quantitativer Sozialforschung
- Vertiefung und Erweiterung von Kenntnissen zu Forschungsdesigns/
- Forschungsstrategien der empirischen Sozialforschung
- Grundlegung einer eigenständigen forschenden Haltung und systematischen Vorgehensweise

### 4.2 Methoden und Techniken quantitativer und qualitativer Sozialforschung in ihrer Bedeutung für das Sozialmanagement

- Vertiefung und Erweiterung der Kenntnisse zu Forschungsmethoden /-verfahren
- Methodenkritische Reflexion von Untersuchungen aus dem Sozialmanagement
- und seinem Umfeld
- Transfer von Forschungsmethoden /-verfahren auf Aufgabenstellungen des
- Sozialmanagements

### 4.3 Entwicklung und Umsetzung von Praxisforschungsprojekten

- Ableitung und Formulierung von Forschungsbedarfen aus Praxiszusammenhängen im Kontext des Sozialmanagements
- Literaturrecherche, -analyse und -vorstellung zu den einschlägigen Fachdiskursen
- Entwicklung einer eigenen Forschungsfrage und des Untersuchungsdesigns unter Bezugnahme auf die relevanten Fachdiskurse
- Organisation von Arbeitsschritten in Kooperation mit Partnern im Untersuchungszusammenhang
- Wahl, Aneignung, Entwicklung und Erprobung geeigneter Untersuchungsmethoden und Forschungsstrategien
- Durchführung der Untersuchung
- Auswertung der Untersuchung
- Verfassen des Forschungsberichtes
- Reflektierende Begleitung der studentischen Praxisforschungsprojekte und Bewertung

### 4.4 Coaching

- Anregung zur Entwicklung und Herausarbeitung von Fragestellungen für das eigene praxisbezogene bzw. anwendungsorientierte Forschungsprojekt und Unterstützung bei der Klärung von Problemen und Konflikten bei der Umsetzung

### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Literatur
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden / Lehrvortrag
- Bearbeitung von Übungs-/Transferaufgaben in den Präsenzseminaren
- Kleingruppenarbeit zur Forschungsfrage und Identifizierung relevanter Fachdiskurse
- Entwicklung Forschungsfrage und –design
- Entwicklung Erhebungsinstrument
- Datenerhebung (Fragebogen, Interviews)
- Datenanalyse, -auswertung, -dokumentation
- Coaching

**Verwendbarkeit des Moduls**

Voraussetzung für Modul 10 (Masterprojekt); außerdem werden Aspekte dieses Moduls nach Bedarf und aktuellen Anforderungen in nachfolgenden Modulen aufgegriffen und mit jeweiligen Modulinhalt aufgabenbezogen vernetzt.

**Grundlagenliteratur**

- Diekmann, A. (2014): Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 8. Auflage. Rowohlt's Enzyklopädie. Band 55678. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Döring, N. / Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 5. vollst. überarb., akt. und erw. Auflage. Berlin: Springer. Verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Flick, U. / Kardorff, E. von / Steinke, I. (Hrsg.) (2017): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 12. Auflage. Rowohlt's Enzyklopädie, Bd. 55628. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Mit Online- Materialien. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Ph. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.
- Raab-Steiner, E. / Benesch, M. (2012): Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS/PASW-Auswertung. 3. Auflage. Wien: facultas wuv bei UTB.
- Stegmann, M. / Schwab, J. (Hrsg.) (2012): Evaluieren und Forschen für die Soziale Arbeit. Ein Arbeits- und Studienbuch. Freiburg: Lambertus.

Modulnr.	5	Abschluss	Master
Titel	<b>Management des Organisationswandels</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Teilnahme an den Modulen 1, 3, 4	ECTS-Credits	12
(Empfohlener) Zeitpunkt	2. Studiensemester	Workload	300 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	40 h/260 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht, Internetseminar	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	54
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform, Umfang und Dauer	Modularbeit, 15-20 Seiten, 12 Wochen
Modulverantwortung	Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann		
Lehrende	Prof. Dr. Jochen Ribbeck, Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann, Prof. Dr. Armin Wöhrle		

## Lernziele / Kompetenzen

Die Studierenden vertiefen ihr Wissen über Organisationen und ihre Steuerung und sind in der Lage, sich selbst in ihrer jeweiligen Rolle und Position im Kontext ihrer Organisation einzuordnen, Veränderungen in der eigenen Organisation zu unterstützen sowie über ihre Karriereplanung auch außerhalb ihrer Organisation nachzudenken.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden auf folgenden Ebenen

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden
  - kennen verschiedene theoretische Betrachtungsweisen von Organisationen und ihrer Steuerung, den jeweiligen wissenschaftlichen Entstehungskontext und deren Stellenwert hinsichtlich der Innovation von Organisationen der Sozialwirtschaft.
  - haben ein Grundverständnis vom Stellenwert des Organisationswandels im Kontext sozialstaatlicher Umbrüche und Veränderungen im Gefüge der Sozialwirtschaft entwickelt und kennen Aufgaben, die sich daraus für das Management von organisatorischen Veränderungen ergeben.
  - kennen Analysemodelle für Organisationen, zentrale Instrumente der Organisationsanalyse sowie Möglichkeit der Systematisierung von Organisationsproblemen.
  - kennen theoretische Modelle des Wandels von Organisationen sowie korrespondierende Strategien und gängige Instrumente des Change Managements.
  - verfügen über Kenntnisse den Wandel von Organisationen durch das Management inklusive der Hinzuziehung von Organisationsberatung professionell zu gestalten.
  
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - können Grenzen und Innovationspotential des Organisationswandels im Kontext des politischen Gefüges, sozialstaatlicher Umbrüche und Veränderungen in der Sozialwirtschaft differenziert einschätzen und dazu aus ethisch-fachlicher Sicht begründet Stellung nehmen.
  - sind in der Lage, die Entwicklungsstufen und Entwicklungsfähigkeit von Organisationen einzuschätzen und zu bewerten.

- sind fähig, schwierige Situationen in Organisationen, den Zustand von Organisationen sowie die eigene Rolle im Kontext der eigenen Organisation differenziert zu reflektieren.
  - sind fähig, die Notwendigkeit und Ansatzpunkte von Interventionsschritten hinsichtlich der Innovation von Organisationen herauszuarbeiten und argumentativ zu vertreten.
  - sind in der Lage, Methoden und Instrumente der Organisationsentwicklung bzw. des Change Managements hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile kontextbezogen einzuschätzen bzw. ihre Passform für Interventionen und Innovationen in Organisationen differenziert zu bewerten.
  - sind fähig, den eigenen Gestaltungsspielraum im Kontext ihrer Organisation bzw. ihrer organisatorischer Veränderungen realistisch einzuschätzen.
- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden
    - sind in der Lage, ein eigenes Handlungskonzept mit Blick auf das Managementhandeln zu konkretisieren, zu präsentieren und reflektiert argumentativ zu vertreten.
    - sind fähig, eine Organisationsanalyse am Beispiel einer Sozialorganisation zu planen und durchzuführen.
    - sind fähig, ein Organisationsentwicklungs- bzw. Change-Vorhaben am Beispiel einer konkreten Organisation zu planen, zu präsentieren und reflektiert argumentativ zu vertreten.
    - können mögliche Strategien der Überlebenssicherung und innovativen Weiterentwicklung für die eigene Organisation erarbeiten und dabei auch den Gestaltungsspielraum für die persönliche Einflussnahme auf die eigene Organisation ausloten und entsprechend nutzen.

## Modulinhalte

### 5.1. Organisation und Managementkonzepte

- Grundlagen der Organisationstheorie
- Grundlagen der Managementlehre
- Besonderheiten von Organisationen der Sozialen Arbeit auf dem Hintergrund der Einordnungen der Volkswirtschaftslehre (Dritter Sektor, Nonprofit-Organisationen, Nongovernment-Organisationen, Sozialwirtschaft)
- Besonderheiten von Organisationen der Sozialen Arbeit auf dem Hintergrund der Betriebswirtschaftslehre (Nicht-schlüssige Tauschverhältnisse, doppeltes Mandat, Ehrenamtlichkeit, etc.)
- Besonderheiten des Managens im Rahmen von öffentlichen Trägern, Wohlfahrtsverbänden und freien Trägern
- Managementkonzepte für die Sozialwirtschaft und Sozialmanagementkonzepte

### 5.2 Organisationsanalyse und -entwicklung

- Blickwinkel und Herangehensweisen an eine Organisationsanalyse
- Modelle für eine Organisationsanalyse (anpassende Prozesse, Organisationsentwicklung, Organisationstransformation)
- Betrachtungsfokus der Analyse (Aufbau- und Ablauforganisation, Verhaltensstrukturen von Führungskräften und Mitarbeitenden, Wettbewerbs-, Stärken-Schwächen-Analyse, Potenzialanalysen etc.)

- Analyseinstrumente (Quantitative und qualitative Methoden, Befragung mit Fragebogen oder Interview, teilnehmende Beobachtung, Experiment etc.)
- Bearbeitung von Fällen aus der eigenen Praxis
- Entwerfen von Praxisforschungsprojekten

### 5.3 Change-Management: Steuerung von Veränderungsprozessen

- Change-Management Ansätze als Orientierungsmodelle für die Gestaltung und Steuerung von Veränderungen
- Change-Strategien und gängige Instrumente des Change-Managements
- Blockaden und die Möglichkeiten für Veränderungsprozesse in Organisationen der Sozialwirtschaft
- Change Management und Leadership (Spielraum und Grenzen der Führung) im Management der Sozialwirtschaft/ Sozialmanagement
- Unterstützungsmöglichkeiten für die Prozesse des Wandels (externe Organisationsberatung etc.)
- Planung eines Change-Projektes an Fallbeispielen
- Bearbeitung von Fällen aus der eigenen Praxis

### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Studienbriefen / Literatur
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden, Lehrvortrag
- Bearbeitung von Übungs-/Transferaufgaben in den Präsenzseminaren
- Kleingruppenarbeit im Präsenzseminar
- (Kollegiales) Coaching
- Virtuelle Gruppenarbeit in dem Internetseminar I mit professoraler Betreuung
- Fallbearbeitung

### Verwendbarkeit des Moduls

Aspekte aus den in den Modulen 1, 2, 3 und 4 behandelten Inhalten werden hier wieder aufgegriffen, vertieft bzw. auch mit Handlungsansätzen und Aufgabenstellungen dieses Moduls vernetzt. Im Rahmen des diesem Modul zugerechneten Internetseminars – am Ende des vierten Studienseesters – werden außerdem auch Theorie- und Handlungsansätze aus den Modulen 6, 7 und 9 aufgegriffen und für die Bearbeitung des komplexen Fallbeispiels genutzt.

### Grundlagenliteratur

- Ameln, F. v. / Kramer, J. (2016): Organisationen in Bewegung bringen. Berlin: Springer.
- Au, C. v. (Hrsg.) (2017): Führung in Zeiten von Veränderung und Diversity. Wiesbaden: Springer.
- Hoffmann, J. (2018). Agile Unternehmen: Veränderungsprozesse gestalten, agile Prinzipien verankern, Selbstorganisation und neue Führungsstile etablieren. Heidelberg: dpunkt.
- Maier, M. / Schneider, F.M. / Retzbach, A. (Hrsg.) (2012): Psychologie der internen Organisationskommunikation. Göttingen: Hogrefe.
- Mayrhofer, W. / Meyer, M. / Titscher, S. (2010): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden. Wien: Facultas.
- Tomaschek, N. (Hrsg.) (2012): Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch. Heidelberg: Carl-Auer.
- Vahs, D. (2015): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuch (9. überarb. und erw. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wippermann, F. (2016): Change Management in komplexen Situationen. Berlin: Erich Schmidt.

**Studienbriefe (Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg), zum Beispiel**

- Beck, R. / Schwarz, G. (2011): Konzeptions- und Leitbildentwicklung: Bestandsaufnahme und Prozessgestaltung. Studienbrief 2-020-1301-2, 2. Auflage.
- Beck, R. / Schwarz, G. (2011): Organisationswandel und Change Management. Studienbrief 2-020-0201-3, 3. Auflage.
- Wöhrle, A. (2012a): Managementkonzepte für die Sozialwirtschaft. Studienbrief 2-020-1401-2, 2. Auflage.
- Wöhrle, A. (2012b): Organisationswandel als Kulturwandel. Studienbrief 2-020-1102-2, 2. Auflage.
- Wöhrle, A. (2012c): Organisationen als reformresistente Gebilde. Studienbrief 2-020-1101-2, 2. Auflage.

Abweichungen sind möglich, da Studienbriefe jeweils durch aktuelle Fassungen bzw. auch durch anderweitige aktuelle Literatur ersetzt werden (können).

Modulnr.	<b>6</b>	Abschluss	Master
Titel	<b>Personalmanagement</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Teilnahme an den Modulen 1,2, 3, 4 und 5; insbesondere aufbauend auf den Modulen 2 und 5	ECTS-Credits	10
(Empfohlener) Zeitpunkt	3. Studiensemester	Workload	250 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	47 h/203 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht, Internetseminar, Coaching	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	63
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform, Umfang und Dauer	Modularbeit, 15-20 Seiten, 12 Wochen
Modulverantwortung	Prof. Dr. Wolfgang Gehra		
Lehrende	Dipl.-Ing. Kurt Füglein, Prof. Dr. Wolfgang Gehra, Prof. Dr. Jochen Ribbeck Coaching: Melanie Schäffenacker, Dr. Wolfgang Werth		

## Lernziele / Kompetenzen

Die Studierenden erwerben Kenntnisse über Aufgaben, Handlungskonzepte und Instrumente der Personalführung und des Personalmanagements (v. a. der Personalentwicklung) und setzen sich mit dem Beitrag des Personalmanagements (als Human Resources Management) zur unternehmerischen Wertschöpfung und Existenzsicherung auseinander.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden
  - kennen traditionelle und neuere Führungskonzepte.
  - kennen traditionelle und aktuelle Konzepte der Personalentwicklung.
  - kennen gängige Formen, Verfahren und Instrumente der Personalführung und Personalentwicklung.
  - kennen Strategien und Methoden konstruktiver Konfliktlösung und der Verhandlungsführung.
  - haben Kenntnisse gewonnen im Umgang mit Zeitstudien und mit Personalbedarfsrechnungen.
  - kennen den Zusammenhang von Entgeltvereinbarungen, Vergütungssystemen und Personalkostenrechnung.
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - können die Funktion des Human Resources Managements hinsichtlich seiner Beiträge zur sozialunternehmerischen Wertschöpfung differenziert einschätzen und dazu auch ethisch-fachlich begründet Stellung nehmen.
  - sind fähig schwierige Führungssituationen sowie die eigene Rolle im Kontext der eigenen Organisation differenziert zu reflektieren.
  - sind fähig die Notwendigkeit und Ansatzpunkte von Interventionsschritten hinsichtlich der Innovation von Organisationen herauszuarbeiten und argumentativ zu vertreten.
  - sind in der Lage Methoden und Instrumente der Personalführung und Personalentwicklung hinsichtlich ihrer organisationsbezogenen und auf

Mitarbeiter/-innen bezogenen Konsequenzen kontextbezogen einzuschätzen und differenziert zu bewerten.

- sind in der Lage sich differenziert mit der / ihrer eigenen Führungsrolle und Führungssystemen auseinanderzusetzen.
- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage Grundzüge eines eigenen Führungsverständnisses / Führungskonzeptes zu konkretisieren, zu präsentieren und reflektiert argumentativ zu vertreten.
  - verfügen über Kompetenzen zur konstruktiven Gesprächsführung.
  - verfügen über Kompetenzen zur konstruktiven Konfliktlösung.
  - verfügen über Kompetenzen zur zielorientierten Verhandlungsführung.
  - können einzelne Instrumente der Personalführung und –entwicklung „pass- genau“ auf den Kontext eines Sozialunternehmens hin konzipieren und konkretisieren.
  - sind fähig Grundzüge eines integrierten Personalentwicklungssystems am Beispiel eines (überschaubaren) Sozialunternehmens zu planen, zu präsentieren und reflektiert argumentativ zu vertreten.
  - sind fähig eine Personalbedarfs- und Personalkostenrechnung am Beispiel einer Sozialorganisation zu planen und durchzuführen.

## Modulinhalte

### 6.1. Personalentwicklung

- Entwicklungsphasen, Rahmenbedingungen und Prioritäten der Personalentwicklung
- Aktuelle Entwicklungen und Ansätze im Bereich des Human Resources Management (HRM) mit besonderem Blick auf die Sozial-Wirtschaft und kritische „Personalfragen“
- Beiträge des HRM zur unternehmerischen Wertschöpfung und Existenzsicherung
- Handlungskonzepte und Instrumente (i. H. auf Personalmarketing, Bindung von Mitarbeitenden, Kompetenzentwicklung/-förderung)
- Bausteine eines integrierten Personalentwicklungskonzeptes

### 6.2 Personalführung

- Führungskonzepte in unterschiedlichen Organisationsmodellen
- Personalführung als strategische Managementaufgabe
- Ebenen und Instrumente der Personalführung
- Führungskompetenztraining (v. a. Selbstmanagement in Konfliktsituationen, Konfliktmoderation, Konfliktgespräche, Verhandlungsführung)

### 6.3 Personalwirtschaft

- Bestimmung von Zeitbedarf und Prozessdauer, Arbeitspensum
- Umsetzen von Zeitstudien in Personalbedarf
- Rechnen mit Personalschlüsseln und Zeitvorgaben
- Entgeltvereinbarungen
- Tarif- und Vergütungssysteme

### 6.4 Coaching

Analyse eigener Stärken und Schwächen hinsichtlich aktueller / zu erwartender beruflicher Herausforderungen und Aufgabenstellungen, Klärung eigener Weiterentwicklungs-/ Qualifizierungsbedarfe, Reflexion der eigenen Führungsrolle und des eigenen Führungsverhaltens, Klärung schwieriger, konfliktbelasteter Situationen zwischen Mitarbeitern/innen, Kollegen/innen, zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in bzw. in und mit dem Team, sind Themen, welche hier – modulbezogen – im Rahmen des Coachings aufgegriffen werden können.

#### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Studienbriefen / Literatur
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden, Lehrvortrag
- Bearbeitung von Übungs-/Transferaufgaben
- Bearbeitung von Fallbeispielen
- Kleingruppenarbeit
- (Kollegiales) Coaching
- Virtuelle Gruppenarbeit in dem Internetseminar II mit professoraler Betreuung

#### Verwendbarkeit des Moduls

Aspekte aus den in den Modulen 1, 2, 3, 4 und 5 behandelten Inhalten werden hier wieder aufgegriffen, vertieft bzw. auch mit Handlungsansätzen und Aufgabenstellungen dieses Moduls vernetzt.

#### Grundlagenliteratur

- Bassarak, H. / Noll, S. (2012): Personal im Sozialmanagement: Neueste Entwicklungen in Forschung, Lehre und Praxis. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Beck, R. / Schwarz, G. (2017): Personalentwicklung. 3. Auflage. Regensburg: Walhalla.
- Berthel, J. / Becker F.G. (2017): Personalmanagement. 11. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Domsch, M.E. / Regnet, E. / Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2012): Führung von Mitarbeitern. Fallstudien. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Friedrich, A. (2010): Personalarbeit in Organisationen sozialer Arbeit. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Jung, H. (2017): Personalwirtschaft. 10. Auflage. München: Oldenbourg.
- Rosenstiel, L. v. / Regnet, E. / Domsch, M.E. (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scholz, Ch. (2013): Personalmanagement, 6. Auflage. München: Vahlen.
- Vogelbusch, F. (2018): Management von Sozialunternehmen. München: Vahlen.
- Wildenmann, B. (2015): 21 Pfade für die erfolgreiche Führung von Menschen. Wiesbaden: Springer.
- Wunderer, R. (2011): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre. Köln: Luchterhand.

#### Studienbriefe (Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg), zum Beispiel

- Beck, R. / Schwarz, G. (2013): Personalentwicklung: Entwicklungsphasen, Trends, Konzepte. Studienbrief: 2-020-1503-2, 2. Auflage.
- Kolhoff, L. / Tabatt-Hirschfeldt, A. (2016): Governance in der Sozialwirtschaft. Studienbrief 2-020-1005-1, 1. Auflage.
- Schindler, U. (2018a): Personalmanagement. Studienbrief 2-030-0404-4, 4. Auflage.
- Schindler, U. (2018b): Personalcontrolling. Studienbrief 2-034-0010-3, 3. Auflage.

Abweichungen sind möglich, da Studienbriefe jeweils durch aktuelle Fassungen bzw. auch durch anderweitige aktuelle Literatur ersetzt werden (können).

Modulnr.	7	Abschluss	Master
Titel	<b>Ressourcenmanagement</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Bearbeitung der Module 1-6	ECTS-Credits	10
(Empfohlener) Zeitpunkt	4. Studiensemester	Workload	250 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	41 h/209 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht, Übung	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	54
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform, Umfang und Dauer	Modularbeit, 12-18 Seiten, 12 Wochen
Modulverantwortung	Prof. Dr. Patricia Arnold		
Lehrende	Prof. Dr. Patricia Arnold, Prof. Dr. Wolfgang Gehra, Prof. Dr. Markus Witzmann		

## Lernziele / Kompetenzen

Die Studierenden erwerben Kompetenz zur Steuerung fachlicher und finanzieller Prozesse in einem Sozialunternehmen (Qualitätsmanagement und Controlling) und Kompetenzen zum Aufbau integrierter Steuerungssysteme.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden kennen
  - die wichtigsten Grundüberlegungen, Modelle und Instrumente des Qualitätsmanagements und des Controllings sowie
  - den Aufbau von Wissens- und Managementinformationssystemen.
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage unterschiedliche Dimensionen von Qualität unter Berücksichtigung ethisch-fachlicher Aspekte zu unterscheiden und hinsichtlich ihrer Konsequenzen für das Management einzuschätzen,
  - sind in der Lage eigene Informations- und Steuerungsbedürfnisse in Sozialunternehmen herauszuarbeiten und entsprechende Rahmenbedingungen und Steuerungsmöglichkeiten i. H. auf das eigene Sozialunternehmen differenziert zu reflektieren und
  - können die Bedeutung von Wissen und Wissensträgern im Sozialunternehmen hinsichtlich der Konsequenzen für das Managementhandeln differenziert einschätzen.
- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage QM-Prozesse mit zu planen, zu steuern und zu begleiten,
  - können QM-Instrumente und Controlling-Instrumente (insbesondere Balanced Scorecard, Kennzahlensysteme) anhand von Beispielaufgaben aus dem Kontext eines bzw. des eigenen Sozialunternehmens anpassen / entwickeln,
  - sind in der Lage die Lösung konkreter Aufgabenstellungen aus dem Kontext eines bzw. des eigenen Sozialunternehmens durch geeignete Instrumente/Maßnahmen aus dem Bereich Sozialinformatik/Wissensmanagement zu planen und zu begleiten.

- sind fähig eine Personalbedarfs- und Personalkostenrechnung am Beispiel einer Sozialorganisation zu planen und durchzuführen.

## Modulinhalte

### 7.1. Qualitätsmanagement und Controlling

#### Qualitätsmanagement

- Theoretische Grundlagen, Grundsätze, Dimensionen und Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements
- Systeme des Qualitätsmanagements (TQM; DIN/ISO 9000 ff., EFQM und Qualitätsmanagementkonzepte aus der Praxis der Studierenden)
- Instrumente: Prozessoptimierung; Darstellungstechniken, Gestaltungsparameter, Evaluation, Selbstevaluation, Dokumentation im TQM

#### Controlling

- Theoretische Grundlagen, Controlling-Regelkreis, Steuerungsverständnis, Ebenen des Controllings (strategisch-operativ)
- Ausgewählte Instrumente des Controllings: Budgetierung, Kennzahlen, Portfolio etc.
- Integration der Steuerungsbedarfe zu einem integrierten Steuerungssystem anhand von Balanced Scorecard, Kennzahlensystemen o.ä.

### 7.2 Wissensmanagement/Sozialinformatik

- Bedeutung von Information und Wissen für das Sozialunternehmen und das Managementhandeln
- Grundlagen des Wissensmanagements
- Architektur von Wissensmanagementsystemen
- Methoden und softwaretechnische Unterstützung
- Informationstechnische Unterstützung des Ressourcenmanagements
- Informationstechnische Unterstützung von Planungsaufgaben

#### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Studienbriefen / Literatur
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden, Lehrvortrag
- Bearbeitung von Übungs-/Transferaufgaben
- Kleingruppenarbeit

#### Verwendbarkeit des Moduls

Aspekte aus den in den Modulen 2, 3, 4, 5 und 6 behandelten Inhalten werden hier wieder aufgegriffen, vertieft bzw. auch mit Handlungsansätzen und Aufgabenstellungen dieses Moduls vernetzt.

#### Grundlagenliteratur

- Bachart, R. / Eischer, S. / Held, L. (2017): Kosten- und Leistungsrechnung: Controlling und Rechnungswesen in Sozialen Unternehmen. 2. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (2016): Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung. Weinheim: Beltz Juventa.

- Halfar, B. / Moos, G. / Schellberg, K. (2014): Controlling in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.
- Kaspers, U. (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen: Gesellschaftsrecht, internes und externes Rechnungswesen, Controlling. 2. Auflage. Regensburg: Walhalla.
- Kreidenweis, H. (2018). Digitaler Wandel in der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos.
- Lehner, F. (2012): Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 3. Auflage. München: Carl Hanser.
- Meinhold, M. / Matul, Ch. (2011): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. Baden-Baden: Nomos.
- Merchel, J. (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. 4. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.

#### **Studienbriefe (Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg), zum Beispiel**

- Bachmann, P. (2008): Grundlagen des Controllings in sozialen Organisationen. Studienbrief 2-020-2601-2, 2. Auflage.
- Böhm, W. / Wöhrle, A. (2009): Einführung in das Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Studienbrief 2-020-1701-2, 2. Auflage.
- Klotz, M. (2010): Geschäftsprozessmodellierung. Studienbrief 2-037-0003-2, 2. Auflage.
- Kortendieck, G. (2017): Strategisches Controlling in sozialen Organisationen. Studienbrief 2-020-1802-3, 3. Auflage.

Abweichungen sind möglich, da Studienbriefe jeweils durch aktuelle Fassungen bzw. auch durch anderweitige aktuelle Literatur ersetzt werden (können).

Modulnr.	8	Abschluss	Master
Titel	<b>Interkulturelles Projektmanagement im EU-Kontext</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Bearbeitung der Module 1-5	ECTS-Credits	10
(Empfohlener) Zeitpunkt	3. Studiensemester	Workload	250 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	54 h/196 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht, Übung	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	72
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform, Umfang und Dauer	Modularbeit, 16-20 Seiten, 8 Wochen
Modulverantwortung	Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann		
Lehrende	Prof. Dr. Jürgen Sandmann, Melanie Schäffenacker, Prof. Dr. Brigitta Zierer, u. Professor*innen der jeweiligen SOWOSEC-Partnerhochschule im Rahmen des Joint-Degree-Programms Coaching: Melanie Schäffenacker, Dr. Wolfgang Werth		

## Lernziele / Kompetenzen

Die Studierenden erwerben Kompetenzen zur Projektentwicklung und zum Projektmanagement, setzen sich mit dem Sozialsystem, mit (sozial-) politischen Strukturen und Programmen sowie typischen sozialwirtschaftlichen Strukturen und Organisationsformen eines der Partnerländer im Joint-Degree-Programm auseinander, gewinnen Kenntnisse über die für Organisationen der Sozialwirtschaft relevante EU-Förderlogik, Förderstrukturen und Förderprogramme und bearbeiten in international zusammengesetzten Teams einen konkreten Projektauftrag aus der Managementpraxis eines Sozialunternehmens im Umfeld der jeweiligen Partnerhochschule.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden
  - kennen Grundlagen und die wichtigsten Strategien und Instrumente der Projektentwicklung und des Projektmanagements.
  - kennen die zentralen, für die Sozialwirtschaft und den sozialen Sektor relevanten EU-Förderstrukturen und Förderprogramme.
  - haben vertiefte Kenntnisse gewonnen über die Besonderheiten und Zusammenhänge des Sozialsystems, (sozial-) politischer Strukturen und Programme sowie typischer sozialwirtschaftlicher Strukturen und Organisationsformen eines der Partnerländer im Joint-Degree-Programm.
  - haben einen Einblick gewonnen in die für Organisationen der Sozialwirtschaft relevante EU-Förderlogik, Förderstrukturen und Förderprogramme.
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden sind in der Lage
  - sind in der Lage unterschiedliche Dimensionen von Qualität unter Berücksichtigung ethisch-fachlicher Aspekte zu unterscheiden und hinsichtlich ihrer Konsequenzen für das Management einzuschätzen,
  - Aufgaben auch als Projekte zu sehen und in Projekten zu denken.
  - den für ein Projekt relevanten Handlungsbedarf hinsichtlich mesosystemischer Einflussfaktoren und Zusammenhänge wie auch binnenorganisatorischer Ursachen und Beeinflussungskonstellationen differenziert und kritisch zu beleuchten und dazu ausgewogen und

- begründet Stellung zu nehmen.
- die für die Projektentwicklung erforderlichen Handlungsansätze und –strategien multidimensional, unter Bezugnahme auf interdisziplinär-fachliche Sichtweisen, unter Berücksichtigung von Diversität und ethischer Maßstäbe differenziert zu prüfen und dazu ausgewogen und begründet Stellung zu nehmen.
- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage, Projektmanagementprozesse zu gestalten, zu steuern und zu begleiten.
  - können aus organisationsbezogenen Fragestellungen und Zielsetzungen unter Rückgriff auf Methoden des Projektmanagements Projekte im sozial- wirtschaftlichen Kontext (und mit einer noch „überschaubaren“ Komplexität) entwickeln, umsetzen und evaluieren.
  - sind in der Lage, in einem international zusammengesetzten Team, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen nationalen und kulturellen Prägungen, Person bezogener Verschiedenheiten und unterschiedlicher Sichtweisen, Konflikte konstruktiv auszutragen, zielorientiert zu kooperieren und ein Konzept für ein länderübergreifendes Projekt zur Lösung einer Managementaufgabe in Kenntnis europäischer Rahmen- und Förderbedingungen zu entwickeln, zu präsentieren, zu dokumentieren.
  - sollten über die Fähigkeit verfügen, interdisziplinär, hierarchieübergreifend, methodisch planvoll, kosten- und ergebnisorientiert zusammen zu arbeiten.

## Modulinhalte

### 8.1. Projektentwicklung und -management

- Definitionskriterien für Projekte
- Zielbestimmung und Konzeptentwicklung
- Identifizierung projektspezifischer Merkmale
- Mission Statement
- Bedeutung des Projektauftrages
- Rollen und Funktionen in Projekten
- Entwicklung eines Projektstrukturplans
- Planung, Entwicklung und Organisation von Projekten an konkreten Beispielen
- Anforderungen an Führung und Steuerung eines Projektes
- Formen der Projektdokumentation
- Qualitätskontrolle und Evaluation
- Projektcontrolling

### 8.2 EU-Förderstrukturen und Förderprogramme

- EU-Förderstrukturen und Förderprogramme mit Blick auf den sozialen Sektor und sozial-wirtschaftliche Organisationen
- EU-Förderlogik und Herausarbeitung entsprechender Konsequenzen für sozialwirtschaftliche Organisationen unter Berücksichtigung der jeweiligen Länder der Partnerhochschulen

### 8.3 Kooperationen und Projektmanagement im interkulturellen Kontext

- Vertiefung und Auseinandersetzung mit Besonderheiten des Sozialsystems, (sozial-) politischer Strukturen und Programme,
- Vertiefung und Auseinandersetzung mit typischen sozialwirtschaftlichen Strukturen und Organisationsformen am Beispiel eines der europäischen Partnerländer im Rahmen des Joint-Degree-Programms
- Erkundung von Strukturen, Managementaufgaben und Handlungsstrategien einiger für das jeweilige Partnerland typischer Sozialorganisationen sowie Einblick in „Best-Practice“-Beispiele europäischer (Kooperations-) Projekte
- Vorbereitung einer Auftragsakquise in international zusammengesetzten Teams
- Analyse der Auftragskonstellation und Klärung des Auftrags mit dem Auftraggeber (Sozialorganisation vor Ort)
- Entwicklung eines Projektkonzeptes in international zusammengesetzten Teams
- Präsentation vor dem Auftraggeber mit Feedback
- Projektauswertung und –dokumentation

### 8.4 Coaching

Das Coaching beinhaltet Themenstellungen, Anliegen und Konflikte, welche sich aus den Interaktionen eines interkulturell/international zusammengesetzten Teams im Verlaufe der Bearbeitung eines gemeinsam zu bearbeitenden Projektauftrags ergeben.

#### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Studienbriefen / Literatur sowie Studientexten, welche von Seiten der Partnerhochschulen zur Verfügung gestellt werden
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden, Lehrvortrag
- Bearbeitung von Übungs-/Transferaufgaben
- Fallbeispiele
- Exkursion und Vor-Ort-Erkundung (landestypischer Sozialorganisationen, sozialwirtschaftlicher Unternehmen)
- Projektarbeit in international gemischten Teams
- Präsentation
- Projektbericht

#### Verwendbarkeit des Moduls

Studierende, welche den Joint-Degree erwerben möchten, müssen dieses Modul unter Verantwortung einer Partnerhochschule und in diesem Zusammenhang auch einen 14-tägigen Aufenthalt an einer Partnerhochschule bzw. an der Hochschule München absolvieren.

#### Grundlagenliteratur

- Andler, N. (2015): Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. 6. überarb. und erw. Auflage. Erlangen: Publicis Publishing.
- Borgert, S. (2012): Holistisches Projektmanagement: Vom Umgang mit Menschen, Systemen und Veränderung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zierer, B. (2015): EU-Förderungen für Non-Profit-Organisationen: Die EU-Finanzierungsinstrumente, -Förderprogramme, -Tipps für Projektanträge. Wien: Linde.

- Enterprise Europe Network  
[http://www.enterpriseeuropenetwork.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68&Itemid=85](http://www.enterpriseeuropenetwork.at/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=85)
- Europäische Webseite für Integration  
<http://ec.europa.eu/ewsi/de/funding/publprogtenders.cfm>

### **Studienbriefe (Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg), zum Beispiel**

- Beck, R. / Schwarz, G. (2011): Projekt- und Prozessmanagement. Studienbrief 2-020-1303-3. 3. Auflage.
- Hembury, M. / Bond, G. / Cowper, S. (2008): Administrative English. Studienbrief 2-010-0509-2, 2. Auflage.
- Kolhoff, L. (2013): Projektmanagement: Umsetzungs- und Evaluationstechniken. Studienbrief 2-020-2702-2. 2. Auflage.
- Kolhoff, L. (2010): Projektmanagement im sozialen Bereich: Diagnose- und Planungstechniken. Studienbrief: 2-020-2701-2. 2. Auflage.
- Scheitza, A. / Soraya-Kandan, S. (2011): Interkulturelle Kompetenz. Studienbrief 2-010-0505-3, 3. Auflage.

Abweichungen sind möglich, da Studienbriefe jeweils durch aktuelle Fassungen bzw. auch durch anderweitige aktuelle Literatur ersetzt werden (können).

Hinzu kommen Studientexte in englischer Sprache, welche den Studierenden von Seiten der Partnerhochschulen über die Lernplattform Moodle zur Vertiefung und zur Vorbereitung auf den Auslandsaufenthalt an der Partnerhochschule zur Verfügung gestellt werden.

Modulnr.	9	Abschluss	Master
Titel	<b>Strategieplanung, Marketing und Unternehmensgründung</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	Bearbeitung der Module 1-5 & 8	ECTS-Credits	12
(Empfohlener) Zeitpunkt	4. Studiensemester	Workload	300 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	47 h/253 h
Lehrform	Seminaristischer Unterricht, Coaching	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	63
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform, Umfang und Dauer	Modularbeit, 15-20 Seiten, 12 Wochen
Modulverantwortung	Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann		
Lehrende	Prof. Dr. Herbert Bassarak, Prof. Dr. Wolfgang Gehra, Prof. Dr. Astrid Herold-Majumdar Coaching: Melanie Schäffenacker, Dr. Wolfgang Werth		

## Lernziele / Kompetenzen

Die Studierenden

- lernen das Sozialunternehmen in den Kontext des engeren politischen und wettbewerblichem Umfeldes einzuordnen und hieraus die Rahmenbedingungen und Steuerungsmöglichkeiten für das eigene Sozialunternehmen herauszuarbeiten.
- erhalten einen Überblick über die Aufgaben des Marketings und den Ablauf der Marketingplanung, lernen das Denken und die Instrumente des Marketings kennen und im Rahmen der Managementaufgaben anwenden.
- lernen Möglichkeiten einer Unternehmens-/ Existenzgründung im Sozialbereich kennen und werden dazu befähigt, diese als einen Anwendungsbereich des Managements zu erkennen.

### Kompetenzgewinn soll erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden kennen
  - Modelle und Ansatzpunkte der strategischen Planung und Strategieentwicklung.
  - zentrale Grundlagen der Sozialplanung und der Netzwerkarbeit
  - die Grundlagen und die Denkweise des Marketings,
  - Analyse- und Handlungsinstrumente des Marketings,
  - die Kategorisierung von Marktsituationen.
  - die wichtigsten Instrumente der Existenzgründung.
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage Rahmenbedingungen und Steuerungsmöglichkeiten des eigenen Sozialunternehmens differenziert zu reflektieren und deren Bedeutung für das Management kritisch-ausgewogen einzuschätzen.
  - sind in der Lage Managementstandpunkte zwischen politischer Einflussnahme und unternehmerischem Handeln ethisch und fachlich differenziert abzuwägen.
  - sind in der Lage die Marketing-Denkweise als Denkhaltung für das Verständnis der eigenen Organisation anzuwenden und zu reflektieren und
  - können Grenzen und Modifikationen einschätzen.
  - sind in der Lage die eigenen Möglichkeiten der Existenzgründung differenziert einzuschätzen.

- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden
  - können Modelle und Ansatzpunkte von Strategischer Planung, Sozialplanung und Netzwerkarbeit auf konkrete Sozialunternehmen übertragen, Handlungsstrategien herausarbeiten und entsprechende Aufgaben / Projekte mittlerer Komplexität konzipieren, disponieren und konkretisieren,
  - können mögliche Strategien der Überlebenssicherung und Weiterentwicklung für die eigene Organisation erarbeiten.
  - können Marktsituationen analysieren,
  - können für eine konkrete Sozialorganisation, unter Berücksichtigung von Ausgangssituation und Anforderungen, einen passenden Marketing-Mix entwickeln.
  - können eine neue Unternehmung in den Grundstrukturen konzipieren und
  - sind in der Lage diesbezüglich interdisziplinär, hierarchieübergreifend, methodisch planvoll, kosten- und ergebnisorientiert zu kooperieren.

## Modulinhalte

### 9.1. Strategieplanung/Sozialplanung

- Definitionskriterien für Projekte
- Funktion und Bedeutung der Strategischen Unternehmensplanung
- Modelle und Instrumente der strategischen Planung
- Funktion und Bedeutung von Sozialplanung
- Instrumente der Sozialplanung
- Zusammenführung und Zusammenspiel von Sozialplanung und strategischer Planung
- Informationstechnische Unterstützung von Planungsaufgaben

### 9.2 Marketing

#### Grundverständnis von Marketing

- „Märkte“, Austauschbeziehungen, generisches Konzept
- Kundenbegriff
- Wettbewerbsmarketing - Sozialmarketing

#### Besonderheiten des Marketings von Dienstleistungen Marktanalyse, Marktforschung

- Zielgruppenanalyse
- Stakeholderanalyse
- Konkurrenten-, Wettbewerbsanalyse
- Marktsituationen

#### Marketingstrategien

- Politikorientierte Strategien
- Imageorientierte Strategien
- Dienstleistungsorientierte Strategien

#### Marketing-Mix

- Produkt-, Absatzwege-, Preis-, Kommunikationspolitik
- Markenstrategien, CI-Strategien
- Informationstechnische Unterstützung des Marketings
- Dienstleistungen über Internet (Absatzwege- und Produktpolitik)

### 9.3 Unternehmensgründung

- Felder der Unternehmensgründung im sozialen Sektor
- Innovationen im sozialen Dienstleistungssektor
- persönliche Anforderungen,
- konzeptionelle Anforderungen,
- ökonomische Rahmenbedingungen
- Rechtsformen für freiberufliche und gewerbliche Tätigkeiten

### 9.4 Coaching

Anliegen, Fragen, Probleme, Konflikte, welche sich im Zusammenhang mit strategischen Aufgaben und ihrer Wahrnehmung, mit der Entwicklung/Umsetzung eines Marketingkonzeptes bzw. von Marketingstrategien oder auch der Existenzgründung ergeben, können hier in das Coaching eingebracht und beleuchtet werden.

#### Lehr- und Lernmethoden

- Selbststudium auf der Grundlage von Studienbriefen / Literatur
- Informationseingabe von Seiten der Lehrenden / Lehrvortrag
- Bearbeitung von Übungs-/Transferaufgaben in den Präsenzseminaren
- Kleingruppenarbeit
- (Kollegiales) Coaching

#### Verwendbarkeit des Moduls

Aspekte der vorausgehenden Module werden nach Bedarf und aktuellen Anforderungen aufgegriffen und mit Frage- und Aufgabenstellungen dieses Moduls vernetzt.

#### Grundlagenliteratur

- Achleitner, A.-K. / Pöllath, R. / Stahl, E. (2007): Finanzierung von Sozial-Unternehmern: Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bassarak, H. / Schneider, A. (2012): Steuerung sozialen Wandels durch Annäherung sowie Herstellung gleicher Lebensverhältnisse – Forschung und Entwicklung im Fokus des Managements sozialer Einrichtungen. In: H. Bassarak & A. Schneider (Hrsg.), Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen (S. 11 ff.). Augsburg: Ziel Verlag.
- Grichnik, D. / Brettel, M. / Koropp, C. / Mauer, R. (2017): Entrepreneurship: Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologieorientierten Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Herold-Majumdar, A. (2016): Social Service Design & Marketing. Theorie und Kreativwerkstatt sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen – für mehr Wert und Wohlergehen in der "Helfer"-Branche. 2. Auflage. Regensburg: Walhalla.
- Schaub, S. / Trappe, M. (2014): Unternehmerische Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit. Ein Handbuch für die Praxis. Baden-Baden: Nomos.

#### Studienbriefe (Hochschulverbund Distance Learning, Brandenburg), zum Beispiel

- Bassarak, H. / Heinz, R. / v. der Heyden-Rynsch, I. / Mehls, S. (2001): Beispiel für Organisationsentwicklung. Das Neue Steuerungsmodell. Einführung und Umsetzung in der Berliner Verwaltung. Studienbrief 2-020-1204-1. 1. Auflage
- Christa, H. / Schellberg, K. (2010): Ziele und Elemente des Marketings sozialer und öffentlicher Unternehmen. Studienbrief 2-020-1601-2, 2. Auflage.
- Hensen, G. / Wunderlich, H. (2017): Kommunale Sozialplanung. Studienbrief 2-020-1007. 1. Auflage
- Kolhoff, L. (2013): Existenzgründungen im sozialen Bereich: Anforderungen und Rahmenbedingungen. Studienbrief 2-020-2201, 2. Auflage.

- Schellberg, K. (2010): Instrumente im Dienstleistungsmarketing sozialer und öffentlicher Unternehmen. Studienbrief 2-020-1603-2, 2. Auflage.
- Schubert, H. (2018): Netzwerkmanagement. Gestaltung und Organisation von Kooperationen in der Sozialwirtschaft. Studienbrief 2-020-1902, 1. Auflage.
- Strunz, H. / Dorsch, M. (2013): Führung, Organisation und Projektmanagement im Marketing. Studienbrief 2-801-0301-3, 3. Auflage.

Abweichungen sind möglich, da Studienbriefe jeweils durch aktuelle Fassungen bzw. auch durch anderweitige aktuelle Literatur ersetzt werden (können).

Modulnr.	<b>10</b>	Abschluss	Master
Titel	<b>Masterprojekt</b>	Angebotsfrequenz	1x jährlich
Teilnahmevoraussetzungen	<i>Verfassung der Masterarbeit:</i> bestandene Module 1, 2, 3, 4, 5 und 8 (56 ECTS-Credits) <i>mündliche Masterprüfung:</i> erfolgreich abgeschlossene Masterarbeit sowie bestandene Module 6, 7 und 9	ECTS-Credits	24
(Empfohlener) Zeitpunkt	4. und 5. Studiensemester	Workload	600 h
Modultyp	Pflichtmodul	Davon Kontaktzeit/ Selbststudium	20 h/580 h
Lehrform	Übung, Coaching	Lehrveranstaltungs- stunden (LVS)	27
Lehrsprache	Deutsch	Prüfungsform und Dauer	Masterarbeit (6 Monate) mündliche Prüfung (45 min)
Modulverantwortung	Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann		
Lehrende	Prof. Dr. Patricia Arnold, Prof. Dr. Gabriele Vierzigmann Coaching: Melanie Schäffenacker, Dr. Wolfgang Werth		

## Lernziele / Kompetenzen

Mit dem Masterprojekt soll ein Kompetenzgewinn erreicht werden in Bezug auf

- **Kognitive Kompetenz:** Die Studierenden
  - haben ihre Kenntnisse mit Blick und im Kontext des von ihnen für die Masterarbeit gewählten Themenbereichs erweitert und vertieft.
  - haben ihre Kenntnisse hinsichtlich der Forschungsstrategien und Methoden empirischer Sozialforschung und des wissenschaftlichen Arbeitens vertieft und gefestigt.
- **Reflexive Kompetenz:** Die Studierenden
  - sind in der Lage, das ihrer Masterarbeit zugrunde liegende erkenntnisleitende Interesse zu formulieren, es hinsichtlich einer Forschungsfragestellung zu reflektieren und zu operationalisieren,
  - können Untersuchungsstrategien und -methoden auswählen und handhaben, die dem Untersuchungsziel angemessen sind,
  - können den Stellenwert ihrer Untersuchung auf dem Hintergrund der Diskussionen zum Thema in der Science Community einschätzen,
  - können den Untersuchungsaufwand im Blick auf die Bearbeitungszeit abschätzen.
- **Handlungskompetenz:** Die Studierenden sind in der Lage,
  - eine eigenständige wissenschaftliche Arbeit anzufertigen, die das Niveau einer Bachelorarbeit überschreitet,
  - eigenständige wissenschaftliche Untersuchungen durchzuführen, theoretische Fragen zu klären und/ oder praxisrelevante Problemstellungen einer Lösung zuzuführen,
  - ihre Masterarbeit in einem Kolloquium zu verteidigen.

## Modulinhalte

Das Masterprojekt umfasst die folgenden Elemente.

### 10.1. Tutorium

In den Tutorien werden die Studierenden bei der Erstellung ihrer Masterarbeit von den Erstbetreuern/-innen begleitet. Ziel ist es, den Studierenden einen Reflexionsrahmen zu geben, innerhalb dessen Schwächen und Optimierungsmöglichkeiten (im Hinblick auf Forschungsfrage und –design, Modalitäten der Datenerhebung und –auswertung, Argumentationsgang) erkannt und Anregungen zur weiteren Bearbeitung gegeben werden. Im Rahmen des Joint-Degree-Programms wird den Studierenden auch die Möglichkeit eröffnet bei inhaltlichen Fragestellungen auf die Expertise der die Masterarbeit mitbegutachtenden ausländischen Professoren/-innen zurückzugreifen.

### 10.4 Coaching

Im Mittelpunkt steht hier die Anregung und Unterstützung bei der Entwicklung und Herausarbeitung von Themen und Aufgabenstellungen für die Masterarbeit.

### 10.2 Masterarbeit

Bei der Abfassung der Masterthesis drücken die Studierenden die Fähigkeit aus, selbstständig eine eigene Forschungsfragestellung zu entwickeln und diese in einem festgelegten Zeitraum wissenschaftlich zu bearbeiten. Die Forschungsfragen ergeben sich aus den Themenkomplexen des Sozialmanagements, seiner Grundlagen und angrenzenden Disziplinen. Die Ausrichtung der Arbeit sollte möglichst praxisbezogen (Praxisforschung und Entwicklung), kann jedoch auch theoretischer Natur sein. Die Studierenden setzen sich kritisch mit dem einschlägigen Forschungsstand, der Fachdiskussion und den aktuellen Entwicklungen auseinander. Die eigene Forschungsfrage muss theoretisch verortet werden können, es müssen selbstständig Quellen erschlossen und entlang eines selbständig entworfenen Forschungsdesigns bearbeitet werden können. Darüber hinaus muss der eigene Beitrag in Bezug auf die aktuelle Fachdiskussion und den aktuellen Forschungsstand kritisch reflektiert werden können. Empirische Untersuchungen werden an den aktuellen Standards der quantitativen und qualitativen Sozialforschung gemessen. Die Forschung wird mit einer ca. 80-100 seitigen Arbeit abgeschlossen und dokumentiert.

### 10.3 Kolloquium

Im Anschluss an die Bewertung der Masterarbeit ist auf der Grundlage der bei- den schriftlich erstellten Gutachten von Seiten der die Masterarbeit erst- und zweitbetreuenden bzw. begutachtenden Professoren/-innen eine 45-minütige mündliche Prüfung angesetzt. In diesem Rahmen präsentieren und verteidigen die Studierenden ihre Masterthesis. Der Verteidigung folgt ein interdisziplinäres Prüfungsgespräch, in welchem über das Thema der Masterarbeit hinausgehend auch Vernetzungen mit Inhalten und Aufgabenstellungen weiterer Module hergestellt werden sollen.

### Lehr- und Lernmethoden

Die Studierenden werden im Rahmen des Tutoriums bei der Themensuche, dem Entwurf ihres Masterprojektes und der Erarbeitung begleitet. Die Begleitung umfasst die Beratung durch einen betreuenden Lehrenden (den Erstleser/die Erstleserin),

- die kollegiale Beratung durch Studierende, welche dieselbe Erstbetreuung gewählt haben und
- die Kontrolle des Fortgangs des Projektes durch die Präsentation von Zwischenergebnissen.

### Verwendbarkeit des Moduls

Mit dem erfolgreichen Abschluss der Masterarbeit und der sich anschließenden mündlichen Masterprüfung wird das Masterstudium beendet und der akademische Grad „Master of Social Management“ (Kurzform M.S.M.) verliehen. Der Titel berechtigt zur Promotion.

### Grundlagenliteratur

Richtet sich nach den zu bearbeitenden Themen.