



# Modulhandbuch für den Masterstudiengang Management und Führungskompetenz

der Katholischen Hochschule Freiburg,  
Catholic University of Applied Sciences  
staatlich anerkannte Hochschule

vom 28.01.2015 in der Fassung vom 22.04.2020

## Inhaltsverzeichnis

Qualifikationsziele .....	2
Zulassung zum Masterstudium .....	2
Modul 0 .....	3
Anrechnungsmodul bei einem BA-Abschluss mit 180 ECTS-Punkten .....	3
Modul 1.1 – 4.1 .....	4
Gruppen-, Projekt- und Selbstreflexion .....	4
Modul 1.2 .....	5
Managementbezogene Kontextanalyse .....	5
Modul 2.2 .....	7
Normatives und strategisches Management .....	7
Modul 3.2 .....	9
Ressourcenmanagement .....	9
Modul 4.2 .....	11
Changemanagement .....	11
Modul 5 .....	14
Masterthesis .....	14



## Qualifikationsziele

- Die Studierenden erwerben sowohl generalistisches als auch spezifisches Wissen und Können, das dem neuesten Stand der Forschung und Wissenschaftsentwicklung der einschlägigen, zur Management- und Führungslehre gehörenden Fachdisziplinen entspricht. Kritische Reflexion und Eigenständigkeit werden zugleich gefördert.
- Die Fähigkeit zur Konzeptentwicklung sowie die Fähigkeit multiple Zusammenhänge zu berücksichtigen wird entwickelt. Dies schließt analytisches Denken und die Fähigkeit, Projektvorhaben zu planen und umzusetzen mit ein.
- Die Studierenden lernen komplexe Aufgaben- bzw. Problemstellungen verantwortlich zu bearbeiten, Lösungen zu generieren und die Ergebnisse zu vertreten.
- Sie entwickeln und stärken ihre Führungskompetenz. Sie können in ihrem Leitungshandeln sowohl soziale, institutionelle, gesellschaftlich-kulturelle Aspekte als auch ökonomische und rechtliche sowie ethische Erfordernisse berücksichtigen.

## Zulassung zum Masterstudium

Für Bewerber\*innen mit einem Studienabschluss von weniger als 210 ECTS-Punkten bestehen folgende Möglichkeiten, die fehlenden ECTS-Punkte zu erwerben:

- a) Durch das Studium von Modulen, die nicht Teil des Studiengangs sind, aber für das angestrebte Studium qualifizieren und von der Studiengangsleitung als solche empfohlen werden. Ein Studium solcher Module parallel zum Master ist möglich.
- b) Nachgewiesene gleichwertige Kompetenzen und Fähigkeiten, die außerhalb des Hochschulbereichs erworben wurden, werden bis zu 30 ECTS-Punkten angerechnet. Die berufliche Tätigkeit muss eine Komplexität (vgl. Hochschulqualifikationsniveau 6) aufweisen, in der i. d. R. Arbeitnehmer\*innen mit einem Bachelorabschluss eingesetzt werden.
- c) Fehlende ECTS-Punkte können durch die Anrechnung nachgewiesener Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden, wenn diese folgenden Kriterien entsprechen:
  - **Kontinuität:** Die Weiterbildung einen Umfang von mindestens 400 Stunden haben, thematisch in sich geschlossen, kohärent und in den Einzelmodulen aufeinander bezogen sind.
  - **Qualifikationsniveau:** Die Weiterbildung muss ein hochschulnahes Komplexitätsniveau erreicht haben.
  - **Öffentlich-rechtliche Regelung:** Die Weiterbildung muss von einem öffentlich rechtlich anerkannten Weiterbildungsträger durchgeführt worden sein.
  - **Spezifik:** Die Weiterbildung muss bezogen auf den ersten Studienabschluss oder den angestrebten Studienabschluss inhaltlich einschlägig sein.

Für die Anerkennung fehlender ECTS-Punkte müssen alle Kriterien ausnahmslos erfüllt werden. Für die Anrechnung gilt: 1 ECTS-Punkt entspricht 30 Stunden.



<b>Modul 0</b>	<b>Anrechnungsmodul bei einem BA-Abschluss mit 180 ECTS-Punkten</b>
	Validierung gem. der Ausführungen in der Immatrikulationsordnung
<b>ECTS-Punkte</b>	30
<b>Level</b>	3
	<p>Studierende mit einem Studienabschluss von weniger als 210 ECTS-Punkten können unter folgenden Voraussetzungen fehlenden ECTS-Punkte anerkennen lassen:</p> <p>a) Durch das Studium von Modulen, die nicht Teil des Studiengangs sind, aber für das angestrebte Studium qualifizieren und von der Studiengangsleitung als solche empfohlen werden. Ein Studium solcher Module parallel zum Master ist möglich.</p> <p>b) Nachgewiesene gleichwertige Kompetenzen und Fähigkeiten, die außerhalb des Hochschulbereichs erworben wurden, werden bis zu 30 ECTS-Punkten angerechnet. Die berufliche Tätigkeit muss eine Komplexität (vgl. Hochschulqualifikationsniveau 6) aufweisen, in der i. d. R. Arbeitnehmer*innen mit einem Bachelorabschluss eingesetzt werden. c) Fehlende ECTS-Punkte können durch die Anrechnung nachgewiesener Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden, wenn diese folgenden Kriterien entsprechen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontinuität: Die Weiterbildung einen Umfang von mindestens 400 Stunden haben, thematisch in sich geschlossen, kohärent und in den Einzelmodulen aufeinander bezogen sind.</li> <li>- Qualifikationsniveau: Die Weiterbildung muss ein hochschulnahes Komplexitätsniveau erreicht haben.</li> <li>- Öffentlich-rechtliche Regelung: Die Weiterbildung muss von einem öffentlich rechtlich anerkannten Weiterbildungsträger durchgeführt worden sein.</li> <li>- Spezifik: Die Weiterbildung muss bezogen auf den ersten Studienabschluss oder den angestrebten Studienabschluss inhaltlich einschlägig sein.</li> </ul> <p>Für die Anerkennung fehlender ECTS-Punkte müssen alle Kriterien ausnahmslos erfüllt werden. Für die Anrechnung gilt: 1 ECTS-Punkt entspricht 30 Stunden.</p>



<b>Modul 1.1 – 4.1</b>	<b>Gruppen-, Projekt- und Selbstreflexion</b>
<b>Zugeordnete Veranstaltungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching</li> <li>• Gruppenreflexion</li> <li>• Projektreflexion</li> <li>• Reflecting Team</li> <li>• Gruppendynamik (Modul 2.1)</li> </ul>
<b>Modulverantwortliche*r</b>	Prof. Dr. Thomas Schumacher
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Plätze</b>	24
<b>Vorkenntnisse</b>	Teilnahme am Assessment
<b>Qualifikationsziel</b>	<p>Durch die Analyse und Reflexion des eigenen Führungsverhaltens in Gruppen sollen die Studierenden ihr Führungsverständnis und Führungsrolle klären und die Wirksamkeit ihres Führungshandels einschätzen und erweitern. Die Studierenden sollen psychosoziale Wechselwirkungen in Gruppenprozessen erkennen können und lernen produktiv gestaltend mit ihnen zu arbeiten.</p> <p>Die Studierenden lernen, individuelle und gruppenbezogene Lern- und Entwicklungsprozesse zu analysieren, zu reflektieren und zu steuern. Hierzu zählen auch Themen wie Konfliktsituation, Umgang mit Machtkonstellationen, Genderfrage und Missbrauch.</p>
<b>Kompetenzen</b>	<p>Die Studierenden kennen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelle zu Gruppenstrukturen und Gruppenprozessen</li> <li>▪ Kriterien zur Beobachtung von Gruppenprozess</li> <li>▪ Ansätze zur Intervention in Gruppen</li> </ul> <p>Die Studierenden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozesse in Gruppen beobachten, theoriegeleitet analysieren und durch gezielte Interventionen beeinflussen</li> <li>▪ Resonanzphänomenen bei sich selbst und in Gruppen wahrnehmen und diese zur vertieften Selbstreflexion nutzen</li> <li>▪ Kompetenzen und Potenziale der eigenen Person sowie die der Mitarbeitenden einschätzen, aber auch deren Grenzen erkennen</li> <li>▪ Kompetenzen und Potenziale der eigenen Person sowie die der Mitarbeitenden in ihrem Führungshandeln berücksichtigen und für die gezielte Personalentwicklung nutzen,</li> <li>▪ Projekte und Projektverläufe anhand von multidisziplinären Kriterien komplexitätsangemessen bewerten.</li> </ul> <p>Die Studierenden entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eine kritisch-reflexive Haltung in Bezug auf ihren eigenen Kompetenzen und Potentiale</li> <li>▪ eine wertschätzende Haltung in Bezug auf andere, mit denen sie in einer Gruppe oder einem Team kooperieren</li> <li>▪ die Bereitschaft zur Gestaltung von Gruppenprozessen als Bestandteil des Führungshandels</li> </ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potenzialeinschätzung (Development-Center)</li> <li>▪ Individuum – Gruppe - Organisation</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konstruktivistisches Gruppenmodell – Beobachtungsdimensionen (Emotionen, Beziehungen)</li> <li>▪ Erleben und Erkennen - Wahrnehmung – Verzerrungen</li> <li>▪ Feedbackprozesse</li> <li>▪ Resonanzphänomene</li> <li>▪ Gruppenprozesse</li> <li>▪ Interventionsverständnis</li> <li>▪ Reflexion (Metakommunikation)</li> <li>▪ Differenz von Absicht und Wirkung im Führungshandeln</li> <li>▪ Gruppe als Faktor der persönlichen Weiterentwicklung</li> </ul>
<b>Lehr- / Lernform</b>	Assessment, Coaching, Theorieinput, Gruppenreflexion, Fallarbeit, Peerberatung, Gruppendynamisches Training
<b>Arbeitsaufwand in ECTS-Punkten</b>	jeweils 5 in Modul 1.1, 2.1, 3.1 und 4.1
<b>Kontaktzeiten / Präsenzzeit in Studientagen</b>	14 + 8 Stunden Coaching (Einzeltermine) + 14 x 90 Min. Reflecting Team in Eigenverantwortung
<b>Level</b>	3 / 4
<b>Modulprüfung</b>	Dokumentationen der Beobachtungen und Diskurs zu den Ergebnissen des Gruppenprozesses - unbenotet

<b>Modul 1.2</b>	<b>Managementbezogene Kontextanalyse</b>
<b>Zugeordnete Veranstaltungen</b>	1.2.1 Europäisches und nationales Arbeitsrecht 1.2.2 Digitalisierung und Management 1.2.3 Diversity Management 1.2.4 Theorien und Methoden des Social Marketing 1.2.5 Social Entrepreneurship (Gemeinwohlökonomie) 1.2.6 Sozialpolitik im europäischen Vergleich 1.2.7 Projektmanagement 1.2.8 Herausforderungen für Kirche und Caritas 1.2.9 Gesellschaftliche Megatrends
<b>Modulverantwortliche*r</b>	Prof. Dr. Thomas Schumacher
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Plätze</b>	24
<b>Vorkenntnisse</b>	Organisationales Wissen und Erfahrungen z. B. Projekterfahrung o.ä. aus der Berufstätigkeit
<b>Qualifikationsziel</b>	Die Studierenden sollen mit den Grundlagen des Managements aus der Perspektive der Organisation, des Rechts, der Ökonomie, der Politik und von Kirche und Caritas auch in ihrer Bedeutung als relevante Projektkontexte vertraut gemacht werden. Dabei werden sowohl die Mesoebene (Organisationsebene) wie die Makroebene (Gesellschaftsebene) in die Betrachtung einbezogen. Die Studierenden sind in der Lage, die in den neun Lehrveranstaltungen dieses Moduls erarbeiteten Lehrinhalte theoriegeleitet zu reflektieren, relevante Inhalte auf Anforderungen des Managements und/oder in ihrer Projektarbeit zu übertragen, sowie diese in ihrer Bedeutung für die Organisation, das Management bzw. das Projekt kritisch einzuschätzen. Sie machen sich vertraut mit zentralen Bestandteilen des individualen und kollektiven Arbeitsrechts.



	<p>Die Studierenden lernen, politische, ökonomische und rechtliche Kontexte theoriegeleitet zu analysieren und zu reflektieren. Sie setzen sich mit der Bedeutung gesellschaftlicher Megatrends auseinander.</p>
<p><b>Kompetenzen</b></p>	<p>Die Studierenden kennen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die ökonomischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Strukturen und technologischen Entwicklungen und Megatrends, aus denen sich die aktuellen Problemstellungen in Profit- und Non-for-Profit-Organisationen ergeben und verstehen deren Zusammenhänge.</li> <li>▪ die Gemeinwohlökonomie als ein Wirtschaftsmodell, das bestrebt ist, sowohl für Wirtschaftsunternehmen als auch für Sozialunternehmen und -einrichtungen, dass unternehmerisches Handeln in einen Zusammenhang mit gesellschaftlicher Verantwortung und sozialem Engagement setzt</li> <li>▪ die relevanten Gesetze und Verordnungen, insbesondere des Arbeitsrechts,</li> <li>▪ die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Kirche und Caritas</li> </ul> <p>Die Studierenden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ komplexe Problemstellungen in Profit- und Non-for-Profit-Organisationen in ihren politischen, ökonomischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Zusammenhängen wahrnehmen, aus verschiedenen theoretischen Perspektiven analysieren, beschreiben, bewerten und kommentieren,</li> <li>▪ komplexe Problemstellungen in Profit- und Non-for-Profit-Organisationen auf der Basis eines integralen Managementkonzeptes (systemischer Managementansatz) diskutieren,</li> <li>▪ komplexe, neuartige Aufgaben in Organisationen mit Hilfe des Projektmanagements bearbeiten, Projekte organisieren, planen, steuern, implementieren und evaluieren,</li> <li>▪ auf der Basis zentraler Gesetze, Verordnungen und sonstige verbindliche Bestimmungen, die die unselbständigen, abhängige Erwerbstätigkeit auch in kirchlichen Einrichtungen regeln, Arbeitsverträge beurteilen und gestalten,</li> <li>▪ und gesellschaftlich relevanten Themenstellungen Social Marketing Strategien konzipieren, umzusetzen und evaluieren, mit dem Ziel, einen gesellschaftlichen Bewusstseinswandel herbeizuführen und gesellschaftlich relevante Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen bewusst zu machen, zu verändern oder zu erhalten</li> </ul> <p>Die Studierenden entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Bereitschaft, das Verhältnis von Organisation zu gesellschaftlichen Subsystemen und Institutionen kritisch zu hinterfragen, rechtliche, politische, technologische Entwicklungen und Systemreferenzen im Hinblick auf manageriale und unternehmerische Belange zu erkennen, zu berücksichtigen und deren Bedeutung in Bezug auf Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse zu berücksichtigen.</li> </ul>



<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soziale Sicherung im europäischen Vergleich: Prinzipien, Organisation, Finanzierung, Leistungen und Probleme</li> <li>▪ Rolle der Wohlfahrtsverbände</li> <li>▪ Institutionstheoretische Analyse des Verhältnisses von Staat und Kirche</li> <li>▪ Anwaltschaftliches Engagement der verbandlich organisierten Caritas für benachteiligte Menschen im Sozialstaat</li> <li>▪ Bedeutung und Formen des Einflusses der Digitalisierung auf Management und Zusammenarbeit</li> <li>▪ Projektmanagement – organisationale Rahmung – Phasen – Instrumente – Projektsteuerung</li> <li>▪ Diversity im Unternehmenskontext</li> <li>▪ Europäisches und nationales Arbeitsrecht – kirchliches Arbeitsrecht</li> <li>▪ Volkswirtschaftliche Bedeutung und betriebswirtschaftliche Grundlagen von sozialen Dienstleistungsunternehmen und NPO</li> <li>▪ Internes und externes Marketing – Social Marketing</li> <li>▪ Social Marketingprozess</li> </ul>
<b>Lehr- / Lernform</b>	Seminar, Selbststudium, Projektarbeit, Projektreflexion
<b>Arbeitsaufwand in ECTS-Punkten</b>	13
<b>Kontaktzeiten / Präsenzzeit in Studientagen</b>	14
<b>Level</b>	3
<b>Modulprüfung</b>	Hausarbeit: Theorie-Praxis-Reflexion anhand ausgewählter Inhalte - benotet

<b>Modul 2.2</b>	<b>Normatives und strategisches Management</b>
<b>Zugeordnete Veranstaltungen</b>	2.2.1 Theorien und Methoden der Teamentwicklung und theoretische Grundlagen der Gruppendynamik 2.2.2 Organisations- und Personalentwicklung 2.2.3 Europäisches und nationales Leistungserbringungsrecht 2.2.4 Ökonomie und Ethik 2.2.5 Rechnungswesen 2.2.6 Strategisches Management & Organisationsdesign 2.2.7 Organisationstheorien
<b>Modulverantwortliche*r</b>	Prof. Dr. Thomas Schumacher
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Plätze</b>	24
<b>Vorkenntnisse</b>	Inhalte von Modul 1.2
<b>Qualifikationsziel</b>	Die Studierenden sollen zentrale Ordnungsmomente von Organisationen (Strategie, Struktur) in ihrer Bedeutung für die Ausrichtung und Koordination von Dienstleistungsunternehmen verstehen. Vor diesem Hintergrund sollen sie in der Lage sein, strategisches Orientierungswissen in der Praxis zu generieren, Prozesse der Strukturierung (Organisationsdesign incl. u.a. Aufbau- und Ablauforganisation und horizontaler



	<p>Plattformen) zu gestalten. Die Studierenden können mit Gruppenphänomenen produktiv arbeiten, Teamentwicklungsprozesse und Entscheidungs-, Problemlösungs- und Konfliktsituationen gestalten.</p> <p>Außerdem sollen die zirkulären Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ordnungsmomenten und den zentralen Prozessen (Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen) verstehen und für die Weiterentwicklung der Organisation nutzen können.</p> <p>Die Studierenden lernen, Managementprozesse wertgeleitet und strategisch auszurichten und ethische Fragestellungen zu reflektieren.</p>
<p><b>Kompetenzen</b></p>	<p>Die Studierenden kennen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zentrale Ordnungsmomente von Organisationen (Strategie, Struktur, Kultur) und wissen um deren Bedeutung für die Ausrichtung und Koordination von Dienstleistungsunternehmen.</li> <li>▪ Gestaltungsfelder eines strategieorientierten Organisationsdesigns</li> <li>▪ den Zusammenhang von Organisation- und Personalentwicklung, sowie grundlegende Theorien zur Gruppen- und Teamentwicklung.</li> </ul> <p>Die Studierenden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unterschiedliche Dimensionen, Elemente und Ebenen und deren wechselwirksamen Zusammenhänge eines konsistenten Management-Modells als Ordnungsrahmen für zentrale Managementaufgaben differenziert darstellen,</li> <li>▪ Strategisches Orientierungswissen generieren, um eine Dienstleistungsorganisation oder spezifische Bereiche einer Organisation oder Geschäftsfelder längerfristig erfolgreich auszurichten,</li> <li>▪ Die Koordination von Aufgaben und Aktivitäten einer Dienstleistungsorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation) nach grundlegenden Kriterien konzipieren und organisieren,</li> <li>▪ Organisationsethische Konflikte identifizieren und analysieren,</li> <li>▪ auf der Basis von Analysen, Prozesse der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung konzipieren,</li> <li>▪ im Rahmen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses vertragliche Regelungen zwischen Sozialleistungsträgern und den gemeinnützigen oder privaten Trägern, die Leistungen für Hilfsbedürftige anbieten, bewerten,</li> <li>▪ zentrale Elemente des externen und internen Rechnungswesens unterscheiden und darstellen.</li> </ul> <p>Die Studierenden entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eine kritisch-reflexive Haltung in Bezug auf die Spannungen, die sich aus ökonomischen Herausforderungen einerseits, ethischen Orientierungen andererseits in Profit- und Non-for-Profit-Organisationen ergeben.</li> </ul>
<p><b>Inhalte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisationstheorien</li> <li>▪ Systemisches Management – Ordnungsmomente einer Unternehmung</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategieprozessmodelle</li> <li>▪ Formen der Strategieentwicklung</li> <li>▪ Dimensionen der Strategieentwicklung</li> <li>▪ Instrumente und Methodik der Strategieentwicklung</li> <li>▪ Vorgehen und Gestaltungsfelder bei der Entwicklung eines Organisationsdesigns</li> <li>▪ Organisation- und Teamanalyse</li> <li>▪ Prozesswahrnehmung und Diagnostik</li> <li>▪ Instrumente und Interventionsformen der Team- und Organisationsentwicklung</li> <li>▪ Systeme und Konzeptionen der Personalentwicklung</li> <li>▪ Personalentwicklung als Prozess</li> <li>▪ Evaluation (Erfolgscontrolling) von Fördermaßnahmen</li> <li>▪ Nationales und europäisches Leistungserbringungsrecht</li> <li>▪ Zielkostenrechnung - Prozesskostenrechnung</li> <li>▪ Spannungsfeld Ökonomie und Ethik</li> </ul>
<b>Lehr- / Lernform</b>	Seminar, Selbststudium, Projektarbeit, Projektreflexion
<b>Arbeitsaufwand in ECTS-Punkten</b>	13
<b>Kontaktzeiten / Präsenzzeit in Studientagen</b>	17
<b>Level</b>	3
<b>Modulprüfung</b>	Hausarbeit: Theorie-Praxis-Reflexion anhand ausgewählter Inhalte - benotet

<b>Modul 3.2</b>	<b>Ressourcenmanagement</b>
<b>Zugeordnete Veranstaltungen</b>	3.2.1 Unternehmensethik / Christliche Sozialethik 3.2.2 Finanzierungsmanagement 3.2.3 Kosten- und Leistungsrechnung 3.2.4 Prozessmanagement 3.2.5 Beschaffungsmarketing (Fundraising, CSR, Sponsoring) 3.2.6 Personalwirtschaft 3.2.7 Theorien des Führens 3.2.8 Controlling Risikomanagement 3.2.9 Forschungswerkstatt Organisation 3.2.10 Führungsinstrumente / Gesprächsführung (Training)
<b>Modulverantwortliche*r</b>	Prof. Dr. Elke Düsck
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Plätze</b>	24
<b>Vorkenntnisse</b>	Projekterfahrung, Inhalte von Modul 2.2
<b>Qualifikationsziel</b>	Wirtschaftliche und soziale Prozesse hängen in Unternehmen eng zusammen. Neben einem systematischen Wissen zur finanziellen Planung und Steuerung von Dienstleistungsunternehmen werden die Studierenden auch in zentrale Handlungsfelder des Personalmanagements, der Personalverwaltung und der Personalführung eingeführt. Sie können ethische Fragen, die im Zusammenhang des Ressourcenmanagements entstehen, kritisch reflektieren und erörtern.



	Die Studierenden lernen, Ressourcen zu beschaffen und zu sichern.
<b>Kompetenzen</b>	<p>Die Studierenden kennen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Grundlagen der Kosten-, Leistungs- und Investitionsrechnung in Dienstleistungsunternehmen,</li> <li>▪ Modelle ethischer Argumentation, insbesondere in Bezug auf die Unternehmensethik</li> <li>▪ Konzepte und Instrumente des Risikomanagements in Organisationen.</li> <li>▪ Relevante Theorien zur Mitarbeiter*innenführung und Führungsinstrumente</li> </ul> <p>Die Studierenden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Dienstleistungsunternehmens anhand der Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung und weiteren Instrumenten wie z.B. dem Anhang und dem Lagebericht auf der Basis des Handelsgesetzbuches (HGB) kompetent einschätzen,</li> <li>▪ die Quellen des Erfolgs eines Dienstleistungsunternehmens insbesondere mit Hilfe der Kosten- und Leistungsrechnung und der Investitionsrechnung analysieren und bewerten,</li> <li>▪ unterschiedliche Führungsparadigmata kritisch bewerten und einschätzen,</li> <li>▪ in unterschiedlichen Führungssituationen Methoden und Instrumente der Mitarbeiterführung situationsgerecht anwenden,</li> <li>▪ Probleme wie Konflikthanfälligkeit und wechselseitige Blockaden in Teams erkennen,</li> <li>▪ mit Hilfe von Methoden Risiken eines Dienstleistungsunternehmens ermitteln, einstufen und bewerten und geeignete Maßnahmen entwickeln, um die Risiken abzuwehren. Risikomanagement wird dabei als ein fortlaufender Prozess verstanden, in dem Planung, Umsetzung, Überwachung und Verbesserung kontinuierlich stattfinden (Demingkreis: „Plan-Do-Check-Act“),</li> <li>▪ spezifische qualitative und quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung für die Analyse von Organisationsfragestellungen und die Evaluation von Projekten gezielt auswählen und anwenden,</li> <li>▪ Prozesse differenzieren, analysieren und strategisch orientiert neu gestalten</li> </ul> <p>Die Studierenden entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Bereitschaft, das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft kritisch zu hinterfragen, sozialetische Kriterien als Maßstab auf sozialpolitische Entwicklungen anzuwenden und unternehmerische Belange ethisch zu reflektieren</li> <li>▪ die Bereitschaft, das eigene Führungshandeln ethisch begründen und kritisch zu reflektieren</li> </ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begründung einschlägiger zentraler ethischen Prinzipien / Christliche Sozialethik</li> <li>▪ Konzepte der Organisations- und Unternehmensethik</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozessmanagement incl. Prozessanalyse und -gestaltung</li> <li>▪ Controlling als Führungsinstrument – Analyse von Schlüsselinformationen und Kennzahlen</li> <li>▪ Maßnahmen für die Controlling-Praxis</li> <li>▪ Benchmarking</li> <li>▪ Risikomanagement als Prozess</li> <li>▪ Ethische Reflexion der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen von sozialen Dienstleistungsunternehmen</li> <li>▪ Identifikation und Bearbeitung ethischer Konflikte auf dem Markt sozialer Dienstleistungen</li> <li>▪ Finanzierungs-Prozessmanagement</li> <li>▪ Beschaffung und Absicherung von Liquidität und Kapital</li> <li>▪ Kontinuierliche Finanzkommunikation und Krisenmanagement</li> <li>▪ Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft</li> <li>▪ Ziele, Träger, Organisation und Problemfelder der Personalwirtschaft</li> <li>▪ Strategisches Personalmanagement</li> <li>▪ Personalcontrolling</li> <li>▪ Internationalisierung der Personalwirtschaft</li> <li>▪ Beschaffungsmarketing (Fundraising und Sponsoring)</li> <li>▪ Modelle von Corporate Social Responsibility (CSR)</li> <li>▪ Umsetzung des Corporate Social Responsibility (CSR) durch soziale Dienstleistungsunternehmen</li> <li>▪ Veränderte Führungsparadigmen und ihre Hintergründe</li> <li>▪ Methoden und Instrumente der Mitarbeiterführung</li> </ul>
<b>Lehr- / Lernform</b>	Seminar, Selbststudium, Projektarbeit, Projektreflexion
<b>Arbeitsaufwand in ECTS-Punkten</b>	13
<b>Kontaktzeiten / Präsenzzeit in Studientagen</b>	17
<b>Level</b>	3
<b>Modulprüfung</b>	Hausarbeit: Theorie-Praxis-Reflexion anhand ausgewählter Inhalte - benotet

<b>Modul 4.2</b>	<b>Changemanagement</b>
<b>Zugeordnete Veranstaltungen</b>	4.2.1 Changemanagement und Lernende Organisation 4.2.2 Netzwerkmanagement 4.2.3 Innovationsmanagement im Dienstleistungssektor 4.2.4 Jahresabschlussanalyse und Bilanzierung 4.2.5 Management von Wissensprozessen – Wissenscontrolling und Wissensbilanz 4.2.6 Führungsethik 4.2.7 Europäisches und nationales Gesellschafts- und Steuerrecht 4.2.8 Qualitätsmanagement 4.2.9 Kultur- und Kulturentwicklung 4.2.10 Unternehmenskommunikation 4.2.11 Forschungswerkstatt Management & Führung
<b>Modulverantwortliche*r</b>	Prof. Dr. Thomas Schumacher



<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Plätze</b>	24
<b>Vorkenntnisse</b>	Teilnahme an Modul 3.2
<b>Qualifikationsziel</b>	<p>Transformation ist aufgrund der globalen Vernetzung, gesellschaftlicher, ökonomischer und rechtlicher Veränderungen aber auch als Folge eines konsequenten Qualitätsmanagements zur Daueraufgabe des Managements geworden. Die Studierenden sollen sowohl theoretische Konzepte zur Organisationsentwicklung und ihre theoretischen Fundierungen kennen und in ihrer Relevanz für die Praxis einschätzen können. Sie sollen in die Lage versetzt werden, Transformationsprozesse zu initiieren, zu gestalten und zu reflektieren. Sie erkennen auch den Nutzen von Netzwerken im Prozess der Wertschöpfung und sind in der Lage Vorstellungen zur Veränderung der kulturellen Komponenten einer Organisation zu entwickeln.</p> <p>Die Studierenden lernen, Changemanagement in Organisationen nachhaltig zu initiieren und zu begleiten.</p>
<b>Kompetenzen</b>	<p>Die Studierenden kennen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die aktuellen Konzepte zur Organisationsentwicklung</li> <li>▪ Forschungsansätze und Methoden zur Analyse von Organisationen und Organisationseinheiten</li> <li>▪ Konzepte und Instrumente des Qualitätsmanagements in Organisationen</li> </ul> <p>Die Studierenden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unterschiedliche theoretische Konzepte zur Organisationsentwicklung und die zugrundeliegenden Theorien differenzieren und in ihrer Relevanz für die Praxis einschätzen,</li> <li>▪ Transformationsprozesse auf der Basis von Organisationsanalysen mit Hilfe von Instrumenten und Methoden initiieren, gestalten und evaluieren,</li> <li>▪ Veränderungswiderstände erkennen und mit ihnen angemessen umgehen,</li> <li>▪ kulturelle Komponenten einer Organisation identifizieren und Vorstellungen zu deren Veränderung entwickeln,</li> <li>▪ favorisierte von real praktizierten Handlungstheorien zum Führungshandeln unterscheiden und auf dem Hintergrund ethischer Prämissen reflektieren und einschätzen,</li> <li>▪ Konzepte und Instrumente des Qualitätsmanagements unterscheiden und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und –entwicklung planen, initiieren und evaluieren,</li> <li>▪ die Bedeutung der Ressource Wissen für Dienstleistungsunternehmen einschätzen und unterschiedliche Konzepte des Wissensmanagements unterscheiden,</li> <li>▪ den Wertschöpfungsbeitrag von Wissen erfassen, messen und bewerten und als Grundlage für Entscheidungsprozesse aufarbeiten,</li> <li>▪ Maßnahmen zur internen und externen Kommunikation über die identifizierten Risiken (Reporting) entwickeln und umsetzen.</li> <li>▪ die Bedeutung von Netzwerken („locker verknüpfter Wertschöpfungskollektive“), deren kooperativer Verbund auf gegenseitigen Nutzen ausgerichtet ist, einschätzen und mit Hilfe von Instrumenten und Methoden, die für</li> </ul>



	<p>eine erfolgreiche Steuerung des Zusammenwirkens hilfreich sind, gestalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ spezifische qualitative und quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung für die Analyse von Führungs- und Managementfragestellungen und die Evaluation entsprechender Projekte gezielt auswählen und anwenden.</li> </ul> <p>Die Studierenden entwickeln</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Bereitschaft, ihr eigenes Führungs- und Managementhandeln im Kontext von Veränderungsprozessen kritisch zu reflektieren,</li> <li>▪ die Bereitschaft auch jenseits der persönlichen Präferenzen Netzwerke zu entwickeln und zu pflegen.</li> </ul>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Externes Rechnungswesen (Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnung, Anhang und Lagebericht)</li> <li>▪ Konzepte des Wissensmanagements</li> <li>▪ Bedeutung der Zusammenarbeit und Vernetzung</li> <li>▪ Wissensbezogene Wertschöpfung – Erfassung – Analyse - Wissenscontrolling</li> <li>▪ Methoden und Instrumente der Organisationsforschung und deren Begründung</li> <li>▪ Kulturtheorien und spezifische Theorien zur Organisations- bzw. Unternehmenskultur</li> <li>▪ Methoden der Kulturanalyse</li> <li>▪ Entwicklung von Kultur</li> <li>▪ Konzepte und Instrumente des Qualitätsmanagements (EFQM, TQM, ISO 9000 ff)</li> <li>▪ Einführung und Implementierung eines umfassenden Qualitätsmanagements (TQM)</li> <li>▪ Systematische Planung, Steuerung, Kontrolle von Innovationen in sozialen Dienstleistungsunternehmen und NPO</li> <li>▪ Innovationsprozess-Modelle</li> <li>▪ Theorien zur Verantwortung und Verantwortungsübernahme</li> <li>▪ Ethische Reflexion als Führungsinstrument</li> <li>▪ Sozialraumorientierung und Netzwerkarbeit</li> <li>▪ Gestaltung der regionalen sozialen Infrastruktur in Netzwerken</li> </ul>
<b>Lehr- / Lernform</b>	Seminar, Selbststudium, Projektarbeit, Projektreflexion
<b>Arbeitsaufwand in ECTS-Punkten</b>	13
<b>Kontaktzeiten / Präsenzzeit in Studientagen</b>	17
<b>Level</b>	4
<b>Modulprüfung</b>	Hausarbeit: Theorie-Praxis-Reflexion anhand ausgewählter Inhalte - benotet



<b>Modul 5</b>	<b>Masterthesis</b>
<b>Zugeordnete Veranstaltungen</b>	5.1 Masterseminare
<b>Modulverantwortliche*r</b>	Prof. Dr. Thomas Schumacher
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Plätze</b>	24
<b>Vorkenntnisse</b>	Inhalte der Module 1 – 4
<b>Qualifikationsziel</b>	<p>Die Entwicklung und Verteidigung einer Masterthese dient dem Beleg eigenständigen wissenschaftlichen Arbeitens in der Auseinandersetzung mit einer aktuellen für Theorie und Praxis gleichermaßen relevanten Frage. Die Studierenden werden in der wissenschaftlichen Bearbeitung einer managementbezogenen Fragestellung und eigenständigen Erstellung einer Masterthese beraten.</p> <p>Die Studierenden lernen, managementbezogene Fragestellungen eigenständig wissenschaftlich zu bearbeiten.</p>
<b>Kompetenzen</b>	Die Studierenden können eine managementbezogene Fragestellung nach wissenschaftlichen Grundsätzen eigenständig erarbeiten, Aufbau, Methodik und Ergebnisse der Masterthese begründen und diskursiv verteidigen.
<b>Inhalte</b>	Anleitung zur Erstellung einer Masterthese Themenspezifische Strukturierung von Masterthesen
<b>Lehr- / Lernform</b>	Seminar, Kooperative und individuelle Beratung
<b>Arbeitsaufwand in ECTS-Punkten</b>	18
<b>Kontaktzeiten / Präsenzzeit in Studententagen</b>	2
<b>Level</b>	4
<b>Modulprüfung</b>	Masterthese Kolloquium

