



Studienordnung
Weiterbildungsstudiengang
„organization **studies**“
(Master of Arts)

Universität Hildesheim
Fachbereich I: Erziehungs- und Sozialwissenschaften
Marienburger Platz 22 • 31141 Hildesheim

Präambel

Auf der Grundlage des § 6 Absatz 1 Satz 1 des Niedersächsischen Hochschulgesetzes (NHG) in der Fassung vom 26. Februar 2007 (Nds. GVBl. S. 69), geändert mit Art. 3 des Gesetzes vom 13. September 2007 (Nds. GVBl. S.444) hat die Universität Hildesheim, Fachbereich 1 Erziehungs- und Sozialwissenschaften gemäß §§ 44 Absatz 1 Satz 2 und 41 Absatz 2 Satz 2 NHG die folgende Studienordnung für den weiterbildenden Masterstudiengang **organization studies** beschlossen.

§ 1

Grundlagen

Die Studienordnung beschreibt die Ziele, die Inhalte und den Verlauf des Weiterbildungsstudiengangs "**organization studies**" an der Universität Hildesheim.

§ 2

Ziele und Inhalte des Studiums

- (1) Ziel des Weiterbildungsstudiengangs ist es, seine Absolventinnen/ Absolventen in die Lage zu versetzen, mit organisierten Sozialsystemen in kompetenter Weise theoretisch und praktisch umgehen zu können. Dabei wird der Akzent auf jene Fähigkeiten gelegt, die für die Diagnose, Beratung, Durchführung und Evaluation von Steuerungs- und Innovationsprozessen in Organisationen von besonderer Bedeutung sind. Der Weiterbildungsstudiengang folgt einem transdisziplinären Konzept, das auf die vier organisationswissenschaftlichen Bereiche Organisations-Forschung, Organisations-Beratung, Management von Organisationen und Kommunikation in Organisationen hin ausgerichtet ist. Neben einer breiten organisationswissenschaftlichen Grundlegung sind inhaltliche Vertiefungsmöglichkeiten in den Anwendungsfeldern Organisationsmanagement, Schulmanagement und Bildungsmanagement vorgesehen.
- (2) Die Beiträge der verschiedenen einschlägigen Disziplinen (Pädagogik und besonderer Berücksichtigung der Organisationspädagogik, Sozial- und Organisationspsychologie, Organisationssoziologie, Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Angewandte Sprachwissenschaft, Ethik, Kulturwissenschaft) werden im Hinblick auf diese Grundkategorien zu einem anwendungsorientiertem Curriculum verknüpft, das gleichermaßen theoretische und methodische Aspekte berücksichtigt.
- (3) Die Teilnehmerinnen / Teilnehmer des Studiengangs sollen, aufbauend auf ihren in vorherigen Ausbildungen und Berufstätigkeiten erworbenen Qualifikationen und Erfahrungen
 - ihr Wissen über aktuelle organisationswissenschaftliche Konzepte und Forschungsmethoden vertiefen (Schwerpunkt: Organisations- Forschung)
 - die Selbststeuerungs- und Entwicklungskapazitäten von Organisationen und ihren Mitgliedern erkennen und in methodischer Weise anregen lernen (Schwerpunkt: Organisations-Beratung)
 - in die Lage versetzt werden, förderliche Kommunikations- und Lernsituationen in Organisationen zu schaffen und diese für die Weitergabe einschlägigen Wissens nutzen zu können. Hierbei soll insbesondere auch der interkulturelle Aspekt betont werden. (Schwerpunkt: Kommunikation in Organisationen)
 - ihre Fähigkeiten zur verantwortlichen Steuerung organisierter Sozialsysteme ausbauen und reflektieren (Schwerpunkt: Management von Organisationen)

- (4) Im Studiengang **organization studies** wird neben diesem Kerncurriculum die Vertiefung des Studiums in drei Anwendungsfeldern ermöglicht. Folgende drei Vertiefungsmöglichkeiten sind vorgesehen:
1. *Organisationsmanagement*: Der Bereich Organisationsmanagement zielt auf die berufsgruppenübergreifenden Interessenten.
 2. *Schulmanagement*: Hier werden Kompetenzen vermittelt, die für die Leitung, Gestaltung und Entwicklung der Organisation ‚Schule‘ vor dem Hintergrund der Neuausrichtung des Schulsystems hin auf eine höhere Eigenverantwortung der Schulen von Bedeutung sind.
 3. *Bildungsmanagement*: Mit dem Bereich Bildungsmanagement wird reagiert auf einschlägige Forderungen (wie z.B. von UNESCO, OECD, EU, Club of Rome, Forum Bildung, Bündnis für Arbeit), die im Hinblick auf die Sicherung des lebenslangen Lernens nicht nur zum Ausbau und zur Qualitätssicherung, sondern auch zu einer stärker internationalen Ausrichtung und Vernetzung eines nachhaltigen Bildungsmanagements aufrufen.
- (5) Nach bestandener Prüfung verleiht die Universität Hildesheim nach Maßgabe der Prüfungsordnung den akademischen Grad „Master of Arts (M.A.)“ und stellt darüber eine Urkunde aus.

§ 3

Gliederung des Studiums

- (1) Das Studium gliedert sich in zwei Studienjahre
- Ziel der Veranstaltungen im ersten Studienjahr ist es, die Studierenden in einem Kerncurriculum mit wesentlichen organisationswissenschaftlichen Grundlagen sowie mit für die organisatorische Praxis relevanten Konzepten und Methoden bekannt zu machen und entsprechende Vorkenntnisse zu vertiefen. Daneben sollen ausgewählte Arbeitstechniken und -instrumente professioneller Organisationsgestaltung und -veränderung vermittelt werden. Die methodische Reflexion der eigenen Studien- und Arbeitspraxis im Rahmen einer Reflexionskonferenz gehört vom ersten Semester an zum Studienprogramm.
 - Im zweiten Studienjahr wird das Schwerpunkt-Studium durchgeführt und die Abschlussarbeit erstellt.
- (2) Gleichwertige Studienleistungen, die außerhalb des Weiterbildungsstudiengangs erbracht wurden, werden auf Antrag vom Prüfungsausschuss anerkannt.
- (3) Insgesamt sind nach Maßgabe der Prüfungsordnung 9 Module à 5 Leistungspunkte sowie das Modul Masterarbeit à 15 Leistungspunkte - insgesamt 60 LP - zu erbringen. Die Anrechnung von Studienleistungen erfolgt nach dem European Credit Transfer System ECTS. Das Nähere regelt die Prüfungsordnung.

§ 4

Lehr-/Lernformen

- (1) Der Lehrstoff wird in Form von Vorlesungen, Seminaren und Workshops vermittelt, gefestigt und mit dem Ziel praktischer Verwendung vertieft. Dem Charakter eines Weiterbildungsstudiengangs entsprechend, wird großer Wert auf selbständiges Studieren und aktives Mitwirken am Lernprozess gelegt. Das Einbringen und die kritische Reflexion beruflicher Vorerfahrungen soll systematisch gefördert werden.

- (2) Mit dem Ziel der Flexibilisierung und Innovation von Studiermöglichkeiten kommen neben klassischen Lehr-Lernmedien auch elektronische und multimediale Lernmaterialien und -instrumente zum Einsatz. Den Studierenden stehen studienrelevante Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten online auf einer Lernplattform zur Verfügung.

§ 5

Studienberatung

Die Beratung in Studien- und Prüfungsangelegenheiten, zu Studienvoraussetzungen und zu allen mit dem Studium in Zusammenhang stehenden Angelegenheiten werden von der Geschäftsstelle des Weiterbildungsstudiengangs durchgeführt.

§ 6

Prüfungen und Leistungsnachweise

Prüfungsnachweise, Prüfungsdurchführung und die Anerkennung von Studien-/ Prüfungsleistungen werden durch die Prüfungsordnung für diesen Weiterbildungsstudiengang geregelt.

§ 7

Modulhandbuch

Eine ausführliche Beschreibung aller Module liefert das Modulhandbuch (Anlage 1).

§ 8

Inkrafttreten und Veröffentlichung

Die Studienordnung tritt nach Genehmigung durch das Präsidium der Universität Hildesheim am Tag nach ihrer Bekanntmachung im Verkündungsblatt der Universität Hildesheim in Kraft. Sie gilt erstmals zum Wintersemester 2008/2009.

§ 9

Außer-Kraft-Treten

Die Studienordnung zum Weiterbildungsstudiengang "[organization studies](#)" an der Universität Hildesheim von Juli 2003 tritt mit Verkündung dieser Ordnung außer Kraft.

Anlage 1

Modulhandbuch



**organization
studies**

**Modulhandbuch des
weiterbildenden
Masterstudiengangs
„Organization Studies“
der Universität Hildesheim**

Kontaktadresse:

Universität Hildesheim

Organization Studies

Dr. Herbert Asselmeyer

Keßlerstraße 57

31134 Hildesheim

Tel. 05121-883-241

www.organization-studies.de

asselmeyer@organization-studies.de

info@organization-studies.de



Inhaltsverzeichnis

1	Modulstruktur	3
1.1	Erläuterung der Modulstruktur	3
1.2	Modulübersicht	8
1.2.1	Module des Kerncurriculum	8
1.2.2	Module des Schwerpunktstudiums	9
1.2.3	Modul Masterarbeit	10
1.3	Ablauf der Module	10
1.3.1	Präsenzphasen	10
1.3.2	Selbststudienzeiten	10
1.3.3	Workload-Berechnung für ein Modul	10
1.1	Prüfungsleistungen	11
1.2	Notenskala	11
2	Vorstellung der Module	12
2.1	Module des Kerncurriculum	12
2.1.1	Modul 1: Grundlagen der Organisationsforschung	12
2.1.2	Modul 2: Führung und Beratung	15
2.1.3	Modul 3: Abläufe planen und mit Störungen umgehen	18
2.1.4	Modul 4: Komplexe Strategien entwickeln	20
2.1.5	Modul 5: Förderung von Innovationen	23
2.1.6	Modul 6: Unterstützung und Reflexion von Veränderungen	27
2.2	Module des Schwerpunktes „Organisationsmanagement“	30
2.2.1	Modul 7: Perspektiven und Sicherung von organisatorischer Qualität	30
2.2.2	Modul 8: Personal- und Teamentwicklung	33
2.2.3	Modul 9: Gestaltung organisatorischer Umwelten	36
2.3	Module des Schwerpunktes „Schulmanagement“	39
2.3.1	Modul 10: Strategische Ausrichtung und Qualitätssicherung als Herausforderungen in der Schulentwicklung	39
2.3.2	Modul 11: Personal- und Teamentwicklung	42
2.3.3	Modul 12: Gestaltung schulischer Umwelten	45
2.4	Module des Schwerpunktes „Bildungsmanagement“	48
2.4.1	Modul 13: Aktuelle Trends und Qualitätssicherung bei der Entwicklung von Bildungseinrichtungen	48
2.4.2	Modul 14: Personal- und Teamentwicklung	51
2.4.3	Modul 15: Gestaltung der Umwelt von Bildungseinrichtungen	54
2.4.4	Modul 16: Masterarbeit	59

1 Modulstruktur

1.1 Erläuterung der Modulstruktur

In einem transdisziplinär angelegten, anwendungsorientierten Studiengang wie „**organization studies**“ kann die Strukturierung der Module nicht entlang von überkommenen Fächergrenzen erfolgen. Als Orientierungsrahmen für die inhaltliche Gestaltung und prozessuale Gliederung der Module dient stattdessen ein mehrdimensionales Verständnis von organisatorischer Kompetenz.

Ausbildungsziel ist der reflektierte und wissenschaftlich gebildete Organisationspraktiker¹ (im Sinne von Schön 1983), der ausgeprägte Reflexions- mit vielfältigen Handlungskompetenzen zu verbinden weiß. Er ist zur Beobachtung zweiter Ordnung fähig, d.h. in der Lage Innen- und Außenperspektiven auf die Organisation zu unterscheiden und aufeinander zu beziehen. Er vermag die eigene Beobachterposition, deren besondere Leistungsfähigkeit, aber auch deren „blinde Flecke“ zu erkennen. Er kann die Organisation bzw. organisatorische Prozesse aus dem Blickwinkel unterschiedlicher professioneller Positionen betrachten, d.h. nicht nur der des Managers, sondern auch jener des Wissenschaftlers, Beraters oder Öffentlichkeitsarbeiters. Er weiß auch um die leitenden Unterscheidungen, an denen sich diese Positionen orientieren und im Bezug auf diese jeweils die Kriterien für gekonntes und situativ angemessenes Vorgehen zu entwickeln sind.

Ein erfolgreicher Absolvent verfügt über ein reichhaltiges Repertoire an Instrumentarien, das ihm für die Bewältigung wie für die Beurteilung ganz verschiedener organisationsrelevanter Aufgabenstellungen (wie Evaluation, Intervention, Entscheidungsfindung, Informationsvermittlung) zur Verfügung steht. Diese Instrumente verwendet er aber nicht nach Gusto oder entsprechend der Rhythmik aktueller Managementmoden, sondern relativiert sie vor dem Hintergrund der anderen, insbesondere der erworbenen wissenschaftlichen Kenntnisse und Standards.

Absolventen des Studiengangs können selbstverständlich nicht zugleich zu vollwertigen Organisationsforschern, Organisationsberatern, zu Managern und zu Kommunikationsexperten ausgebildet werden. Sie können aber sehr wohl je nach ihrer eigenen Schwerpunktsetzung Prioritäten setzen, ihre bisherigen Kenntnisse und Fähigkeiten vertiefen und diese mit bislang fehlenden Kompetenzen ergänzen. Zudem vermögen sie durch Perspektivenübernahme und fundierte Grundlagenkenntnisse der anderen Zugangsweisen besser abzuschätzen, wann sie auf diese anderen Kompetenzen bzw. entsprechende Experten zurückgreifen müssen und was sie gegebenenfalls von diesen an Hilfestellungen zu erwarten haben (im Sinne einer „Kompetenz des Nicht-Wissens“).

Das Erreichen dieses Ausbildungsziels wird durch die unterschiedliche berufliche Herkunft (Privatwirtschaft, Verbände, Öffentlicher Dienst) und wissenschaftliche Vorbildung der Studierenden (im Fall von **organization studies** reicht diese Palette von Tierseuchenspezialisten, über Juristen, Schulleiter, Weiterbildungsorganisatoren, Qualitätsbeauftragte, Psychologen, Betriebswirtschaftler bis hin zu Informatikern) und den dadurch möglichen kooperativen Austausch nachhaltig gefördert.

¹ Aus Lesbarkeitsgründen wird im Folgenden nur die maskuline Form verwendet.

Von besonderer Bedeutung für den Studiengang ist die Differenz von Führung bzw. Management und Beratung: Es lässt sich viel über den gestalteten Umgang mit Organisationen lernen, wenn man den tieferen Unterschied zwischen Führung und Beratung versteht. Nicht nur im Studienangebot und unter den Dozenten, sondern auch bei den Studierenden selbst sind beide professionellen Orientierungen vertreten. Dies erlaubt es kontrastierend entsprechende Rollenkonzepte und die ihnen zugrunde liegenden organisationstheoretischen Annahmen herauszuarbeiten und die entsprechenden Anforderungsprofile bzw. die heute erwarteten Qualifikationen darzustellen. Instruktiv und für die Lehre fruchtbar zu machen sind auch die Differenzen von Beratung und Forschung, wie sie sich z.B. in den Unterschieden zwischen sozialwissenschaftlichen Organisationsuntersuchungen und Problemanalysen als Element einer Beratungsbeziehung („Survey-Feedback“) manifestiert; von Führung und organisatorischer Kommunikation (wie sie in symbolischen Führungstheorien angesprochen wird) oder auch jene zwischen Forschung und Kommunikation, wie sie sich z.B. an der Frage der Publizierung der Ergebnisse von Mitgliederbefragungen erörtern lässt.

Eine weitere Differenz lässt sich im Studiengang didaktisch nutzbar machen: nämlich die Differenz zwischen Organisationen unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche. Sie ergibt sich durch die offene Rekrutierung der Teilnehmer. Wirtschaftsorganisationen folgen bekanntlich anderen inneren Spielregeln als Organisationen der öffentlichen Verwaltung, diese wiederum anderen als solche des Bildungssystems oder des Gesundheits-, Wohlfahrts- bzw. Sozialbereiches.

Die Module sind auch in sich geordnet. Das betrifft die thematische Abfolge (vom Allgemeinen zum Besonderen), aber auch ihren Einbau in die zeitliche Abfolge der Semester entsprechend deren je besonderer Charakteristik: das erste Semester gilt als Einführungssemester, in dem Grundlagen gelegt bzw. gefestigt werden. Im zweiten Semester erfolgt die Vertiefung und Verbreitung dieser Basis sowie der Synthese, Erprobung und kritischen Reflexion der erworbenen Kenntnisse. Das dritte Semester soll vertiefende Themen, Perspektiven und Fähigkeiten in einem von drei inhaltlichen Schwerpunktbereichen vermitteln. Es sind die Schwerpunktbereiche: Organisationsmanagement, Schulmanagement und Bildungsmanagement wählbar.

In jedem Schwerpunktbereich werden Module zu drei zentralen Aspekten des Organisierens angeboten: zum Aspekt ‚Management‘ (das bezieht sich auf die Gestaltung organisationsinterner Strukturen und Prozesse), zum Aspekt ‚Personal‘ (das bezieht sich auf die Gestaltung des Personalwesens und auf die Förderung arbeitsrelevanter Beziehungsstrukturen) und zum Aspekt ‚Umfeld‘ (das bezieht sich auf die Gestaltung der organisatorischen Umweltbeziehungen).

- **Ziele des Studienschwerpunkts Organisationsmanagement**

Ziel des Studienschwerpunktes Organisationsmanagement ist es, die Studierenden mit dem erforderlichen Know How für die Initiierung, Steuerung, Begleitung und Evaluierung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen in Organisationen auszustatten. Damit Organisationen in einer komplizierter werdenden Welt sensibel und wirkungsvoll auf neue Herausforderungen reagieren, einen hohen Grad von Achtsamkeit kultivieren und auch unerwartete Er-

eignisse managen können, benötigen Mitarbeiter, Management- und Führungskräfte ein komplexes und perspektivenreiches Organisations-Verständnis.²

Der Studienschwerpunkt Organisationsmanagement ist darauf ausgerichtet, das Verständnis und die Fähigkeiten zum Management organisatorischen Handelns zu verbessern und beratend in die eigene oder fremde Organisation einzubringen. Dabei sollen organisationswissenschaftliche Konzepte und Methoden mit strukturierten Möglichkeiten zur Anwendung des Wissens auf den eigenen Arbeitsbereich kombiniert werden. Die Studierenden dieses Schwerpunkts können das Handeln in und von Organisationen auf seinen verschiedenen Aspekten und Ebenen verstehen, kennen die einschlägigen Management-Konzepte und sind in der Lage, Organisationsentwicklungs- und -beratungsprozesse zu konzipieren und zu gestalten. Die Absolventen verfügen über innovative Ideen und Instrumente, die ihnen helfen, problematische Konstellationen, Organisationen, Abteilungen, Bereiche differenziert zu erfassen und in kreativer Weise zu bewältigen. Die Absolventen werden sensibilisiert für interaktive Dynamik und für Machtprozesse in Organisationen bzw. Teams. Sie lernen innovative Führungskonzepte kennen und erfüllen wesentliche Anforderungen an moderne Führungskräfte, Organisationsentwickler und -berater. Sie erfahren, mit welchen Instrumenten, Bedingungen, Chancen und Grenzen sich auch das Unerwartete managen lässt.

- **Ziele des Studienschwerpunkts Schulmanagement**

Die Idee der ‚eigenverantwortlichen Schule‘ setzt sich auch im deutschsprachigen Raum immer mehr durch: Zunächst verstanden als die Forderung, den pädagogischen Fachleuten ‚vor Ort‘ mehr Autonomie³ zu ermöglichen, bezeichnet man damit heute die bildungspolitische Idee, durch konsequente Dezentralisierung mehr Qualität in der schulischen Ausbildung zu erreichen.⁴ Der Studienschwerpunkt Schulmanagement zielt darauf, Führungskräfte⁵ über die Aufgaben schulischer Organisations- und Personalentwicklung zu informieren (aktuelles Wissen), den Umgang mit Unsicherheit gewinnbringend im System Schule zu praktizieren, Maßnahmen anzuregen, um die Teilnehmer bzw. Absolventen zu ermutigen, konkrete schulische Entwicklungs-Prozesse zu initiieren, zu steuern, zu begleiten und zu evaluieren.

Die Studierenden dieses Schwerpunktes sollen zum einen ihr fachliches Know how im Alltag so mit organisationspädagogischen Fähigkeiten zu verbinden lernen, dass sie in der Lage sind, kooperative Arbeits- und Entwicklungszusammenhänge in Schulen verantwortlich, professionell und erfolgsorientiert zu gestalten; zum anderen sollen sie dieses Know how nachhaltig einzubringen und weiterzugeben lernen, und damit den Anspruch „Lernende Organisation Schule“ mit einlösen helfen.

² Im Hinblick darauf orientiert sich der Studiengang generell und natürlich in diesem Schwerpunktbereich besonders am Modell der „mindfulness“ von Karl Weick (vgl. Weick/Sutcliffe 2003, 2007).

³ So beklagte z.B. der renommierte Bildungsforscher Hurrelmann bereits in der in den 80er Jahren herausgegebenen ‚Enzyklopädie Erziehungswissenschaft‘, dass Schule unter einer ‚doppelten Verengung‘ leide, nämlich dass ihre Mitglieder Schule als bürokratische Organisation fremdgesteuert deuten mit der Folge, Schule selbst nicht beeinflussen zu können (EE Band 1, 1983, S. 505 – 506). Zudem würde die Frage, inwieweit Organisationen i.w.S. mit pädagogischen Interventionen verändert werden und gar selber lernen könnten, ausgeblendet.

⁴ „Die Qualität schulischer Arbeit kann am besten und am nachhaltigsten verbessert werden, wenn wir unseren Schulen zutrauen, die Verantwortung für die Qualität selbst zu übernehmen, wenn wir ihnen den Freiraum für eigene Gestaltung eröffnen und ihnen zugleich Beratung und Unterstützung von außen anbieten. Eigenverantwortlichkeit ist die beste, sachgerechteste und nachhaltigste Antwort auf PISA. Oder um es plakativ zu sagen: Eigenverantwortliche Schulen sind bessere Schulen als staatlich überreglementierte“ (Presseerklärung des Niedersächsischen Kultusministers (http://www.mk.niedersachsen.de/master/C20953561_L20_D0_I579.html) vom 8.8.2006)

⁵ Unter Führungskräften werden in diesem Feld verstanden: Schulleiter, stellv. Schulleiter, Funktionsbereichsleiter, Leiter von Steuergruppen etc.

Ziele des Studienschwerpunkts Bildungsmanagement

Bildung wird in einer komplexer werdenden und sich schnell wandelnden Welt als eine immer bedeutsamer werdende gesellschaftliche wie individuelle Ressource betrachtet. Um den sich damit ergebenden Herausforderungen angemessen begegnen zu können, kommt es darauf an, dass Menschen und Organisationen über passende, d.h. bedarfsgerecht entwickelte, in inhaltlicher und methodischer Sicht zukunftsfähige und originelle Bildungsangebote verfügen. Zunehmend bedeutsamer wird dabei die Berücksichtigung der Vernetzung der einzelnen Bildungsorganisation in regionalen, überregionalen und internationalen Zusammenhängen und Kooperationen.

Ziel des Studienschwerpunktes „Bildungsmanagement“ ist es, Studierende als zukünftige Bildungsmanager für die Gestaltung von „Bildungsprozessen mit dem Anspruch lebenslangen Lernens“ auszustatten. Dabei zielt dieser Schwerpunkt *im engeren Sinne* auf Kompetenzen für Bildungsprozessmanagement, d.h. auf die Schaffung von Angeboten und Angebotsstrukturen, die „from the learners point of view“ her gesehen entwicklungsförderlich und attraktiv sind. Hierzu gehören Bildungsmanagementaufgaben, wie z.B. Bedarfsanalysen; innovative Lerndesigns; anspruchsvolle Bildungsprogrammplanung; effiziente Lernorganisation; zielorientierte Evaluation; Transfer- und Nachsorgeaktivitäten; Curriculum-Revision; regionale, überregionale und internationale Vernetzung. *Im weiteren Sinne* zielen die Angebote dieses Studienschwerpunkts auf die Vermittlung von Kompetenzen zum Bildungsbetriebsmanagement. Dazu zählt u.a. die Gestaltung der organisationalen, finanziellen und personalen Rahmenbedingungen und Infrastrukturen; die Weiterentwicklung und Veränderung von Bildungseinrichtungen; das Bildungscontrolling, die Akquise und das Bildungsmarketing.

Bildungsmanagement zielt also auf die Fähigkeit, individuelle und gruppen- bzw. organisationsorientierte Bildungsbedürfnisse zu Bildungs-Bedarfen zu verdichten. Sodann sind die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass diese Bildungsinteressen in einer Bildungseinrichtung zur Entfaltung kommen. In einem qualitäts-orientierten Viereck von qualifiziertem didaktischen Handeln, einer anregenden Lehr-/Lern-Kultur, gelingenden Organisationsprozessen und unterstützender Führung soll ein systemisches Verständnis von Bildungsmanagement gefördert werden.

Verzahnung des Studiums mit der beruflichen Praxis

Jedes berufsbegleitende Weiterbildungsangebot hat das bekannte Dilemma zwischen akademisch abgehobener Theorielastigkeit einerseits und theoriefernem Pragmatismus andererseits zu bewältigen. Der Masterstudiengang „organization studies“ möchte seinen Absolventen eine wissenschaftlich untermauerte fundierte Organisationskompetenz vermitteln. Er zielt damit auf die Befähigung zu einem aktiv gestaltenden Umgang mit komplexen Herausforderungen in und von Organisationen. Diese professionelle Gestaltungsfunktion wird bei ganz bestimmten Rollenträgern gesehen: bei Führungskräften, bei internen wie externen Beratern sowie bei organisationsinternen Funktionsträgern mit Spezialaufgaben (etwa in der Personalentwicklung, der Öffentlichkeitsarbeit, dem Projekt- oder dem Wissensmanagement). Dem Ziel des Aufbaus einer professionellen Organisationskompetenz dienen eine Reihe miteinander verbundener Kernelemente dieses berufsbegleitend konzipierten Studienprogramms:

- a) Die begrenzte Zahl und die sorgfältige Selektion der Teilnehmergruppe: Voraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium, Berufserfahrung, aktuell einschlägige Verantwortung in Organisationen unterschiedlicher Art. Prototyp des Teilnehmers ist „der

Mitarbeiter mit einem Drang nach oben“, der das Potential und Ehrgeiz für eine persönliche Weiterentwicklung erkennen lässt. Durch eine an diesen Kriterien orientierte Rekrutierung soll eine Lerngruppe entstehen, deren Teilnehmer sich wechselseitig als Lernresource entdecken (im Sinne einer „Community of Practice“). Die Begrenzung der Studiengruppe auf 24 Personen soll die Ausprägung stimulierender, berufsfördernder Teamstrukturen ermöglichen und für eine angemessene Betreuungsintensität seitens der Dozenten sorgen, die der Eigenart jedes einzelnen noch gerecht werden kann. Sehr bewusst ist deshalb auch geplant, die Lerngruppe zunächst ein gemeinsames Kerncurriculum studieren zu lassen, um aus anderen Organisationsformen voneinander zu profitieren. Der Studienschwerpunkt wird dann in von der inhaltlichen Orientierung her noch kohärenteren Kleingruppe zu einer intensiven Auseinandersetzung mit hoher Passung zum eigenen bzw. angestrebten Arbeitsfeld führen.

- b) Die Verknüpfung des Lernprozesses der Teilnehmer mit ihrem beruflichen Organisationskontext: Für diese Verknüpfung sorgen eine Reihe von gezielt darauf ausgerichteten Lernbausteinen, insbesondere aber die Studienschwerpunkte im 3. Semester, innerhalb derer die Vertiefung sehr speziell an dem beruflichen Profil der Studierenden ausgerichtet werden kann. Prüfungsleistungen werden, wo immer dies möglich und sinnvoll erscheint, auf organisationsrelevante Fragestellungen bezogen.
- c) Die inhaltliche Schwerpunktsetzung der angebotenen Inhalte und deren zeitliche Aufeinanderfolge: Das Curriculum zielt auf eine abgestimmte Komposition aus allgemein theoretischen Reflexionsangeboten, aus konkretem Problemlösungswissen, aus strukturierten Übungsmöglichkeiten und deren Auswertung. In der Weise wird in der Teilnehmergruppe wie bei jedem einzelnen ein gesamthafter Lernprozess angestoßen, der Schritt für Schritt die kognitiv-analytischen, die sozial-kommunikativen und die persönlichkeitsstrukturellen Komponenten des Kompetenzaufbaus entwickeln hilft.

Die vorgenommene Aufteilung der Module enthält notwendigerweise gewisse Unschärfen, da weder auf traditionelle disziplinäre Grenzziehungen noch auf einen überzeugenden eindeutig abschließenden Kanon von Wissensbeständen rekurriert werden kann. Die Zusammenstellung ergibt sich daher als Konsequenz einschlägiger wissenschaftlicher und praktischer Erfahrungen der Verantwortlichen des Studiengangs und einer Orientierung an vergleichbaren nationalen und internationalen Angeboten.

Um mögliche Ungleichgewichte und blinde Flecke zu erkennen und auszugleichen, ist der Studiengang selbst als Lernsystem mit vielfältigen Rückkopplungsschleifen organisiert, die für eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung desselben sorgen. Ins Curriculum ist eine kontinuierliche Verlaufsteuerung mit eingebaut. Es kommt in regelmäßigen Zeitabständen zu einer prozessbegleitenden Reflexion und zur Auswertung gemachter Erfahrungen (Reflexionskonferenz in jedem Semester, Evaluation jeder Veranstaltung und Veröffentlichung der Ergebnisse). Dies ermöglicht zum einen die Anpassung des Lehrangebots an den Bedarf der jeweiligen Lerngruppe; zum anderen ist die kontinuierliche Revision von inhaltlichen Zuschnitten, didaktischen Designs und anzustrebenden Kompetenzprofilen unter den Dozenten vorgesehen.

1.2 Modulübersicht

Das Studium setzt sich aus dem Kerncurriculum, dem Schwerpunktstudium und dem Modul Masterarbeit zusammen.

Das **Kerncurriculum** besteht aus den **Pflichtmodulen** des Studiengangs.

Jedes Modul

- umfasst 5 Leistungspunkte
- hat eine Laufzeit von 1 Semester
- beinhaltet 2 Themen
- wird in Präsenzphasen und Selbststudienzeiten bearbeitet.

Studierende studieren **6 Module** im Kerncurriculum, die sich über das 1. und 2. Semester erstrecken.

Das **Schwerpunktstudium** enthält jeweils **3 Wahlpflichtmodule** im Umfang von insgesamt 15 LP zu den drei Schwerpunktbereichen, die im 3. Semester studiert werden.

Hinzukommt das Modul **Masterarbeit**, zu dem die Erstellung der Masterarbeit und das abschließende Kolloquium zählen. Dieses Modul ist mit 15 LP versehen und wird im 4. Semester absolviert.

1.2.1 Module des Kerncurriculum

Nr.	Modulname	Themen des Moduls
1	Grundlagen der Organisationsforschung	1. Theorien des Organisierens 2. Organisationsdiagnose und Evaluation
2	Führung und Beratung	1. Führung 2. Systemische Organisationsberatung
3	Abläufe planen und mit Störungen umgehen	1. Organisieren mit Projekten 2. Konfliktmanagement, Streitschlichtung und Mediation
4	Komplexe Strategien entwickeln	1. Bildung und Nutzung von Strategien 2. Management des Unerwarteten
5	Förderung von Innovation	1. Organisationslernen und Wissensmanagement 2. Kreative Inszenierungen
6	Unterstützung und Reflexion von Veränderungen	1. Changemanagement 2. Aufstellungen und Kollegiale Supervision

1.2.2 Module des Schwerpunktstudiums

1.2.2.1 Organisationsmanagement

Nr.	Modulname	Themen des Moduls
7	Perspektiven und Sicherung von organisatorischer Qualität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktuelle Management-Konzepte/Internationales Management 2. Qualitätsmanagement
8	Personal- und Teamentwicklung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Human Ressource Management 2. Team - Mythos und Realität
9	Gestaltung organisatorischer Umwelten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit 2. Kooperationen, Mergers & Aquisition

1.2.2.2 Schulmanagement

Nr.	Modulname	Themen des Moduls
10	Strategische Ausrichtung und Qualitätssicherung als Herausforderungen in der Schulentwicklung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategische Schulleitung: Bildungspolitik, Rechtsgrundlagen, ‚Arbeitsplatz Schulleitung‘ 2. Qualität in Schule und Unterricht, Schulentwicklungsstrategien und -prozesse
11	Personal- und Teamentwicklung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalentwicklung im System Schule 2. Team - Mythos und Realität
12	Gestaltung schulischer Umwelten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressourcen- und Finanz-Management von Schulen (u.a. Budgetierung, Fundraising) 2. Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerke/Verbünde, Regionalisierung, Marketing

1.2.2.3 Bildungsmanagement

Nr.	Modulname	Themen des Moduls
13	Aktuelle Trends und Qualitätssicherung bei der Entwicklung von Bildungseinrichtungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nationales/Internationales Bildungsmanagement 2. Qualitätsmanagement im Bildungsbereich
14	Personal- und Teamentwicklung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personalentwicklung 2. Team - Mythos und Realität
15	Gestaltung der Umwelt von Bildungseinrichtungen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bildungsökonomie und Bildungsmarketing: Fundraising, Drittmittelbeschaffung 2. Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen, Cluster, Verbünde und Netzwerke

1.2.3 Modul Masterarbeit

Nr.	Modulname	Themen des Moduls
16	Masterarbeit	Master-Thesis und Kolloquium

1.3 Ablauf der Module

1.3.1 Präsenzphasen

Über das ganze Jahr findet pro Monat eine Wochenendveranstaltung statt (12 x 15 Unterrichtsstunden; freitags 14:00 Uhr bis sonntags 12:30 Uhr).

1.3.2 Selbststudienzeiten

Ergänzend zu den Präsenzphasen werden angeleitete Selbststudienphasen wie folgt organisiert:

- Vor-/Nachbereitungsfragen zu Präsenzwochenenden
- Lektürearbeit (in der Regel werden Veranstaltungs-Reader zur Verfügung gestellt; zusätzlich formulieren die Dozenten Orientierungsfragen zu den einzelnen Texten)
- Übungs-, Reflexions- und Einsendeaufgaben, die in der elektronischen Lernumgebung veröffentlicht und dort auch „abgegeben“ werden und die als Kriterium für den Nachweis aktiver regelmäßiger Teilnahme vereinbart wurden.
- Studium und Kommentierung von Online-Vorträgen
- Teilnahme an Diskussionen und Foren

1.3.3 Workload-Berechnung für ein Modul

Ein Modul enthält jeweils 2 Themen und umfasst 5 LP. Der Workload errechnet sich wie folgt:

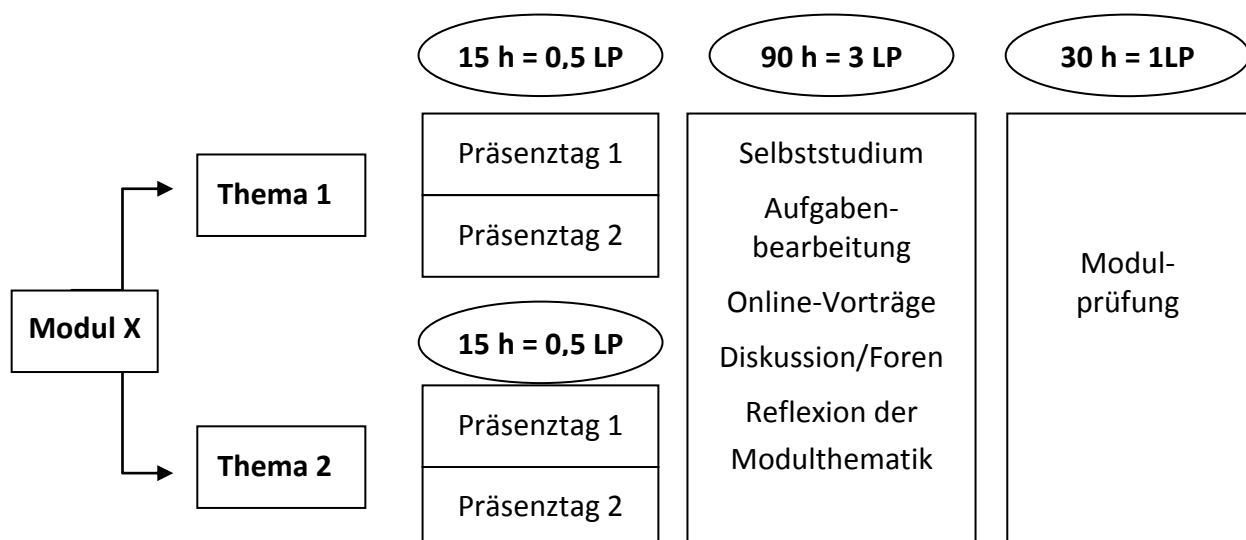


Abbildung 1: Workload-Berechnung für ein Modul

1.1 Prüfungsleistungen

Für jedes Modul als in sich geschlossene thematische Einheit gibt es eine Modulprüfung. Neben klassischen Prüfungsformen (wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen, Referate, Fallstudienbearbeitungen) sind im Einzelfall auch innovative Prüfungsformen geplant (z. B. Durchführung/Beiträge auf inszenierten Tagungen, bei den Studierende ihre Ergebnisse einem geladenen Fach-Publikum (z.B. Angehörige ihrer Unternehmen, interessierte Fachleute der Region) vortragen und sich einer öffentlichen Fachdiskussion stellen; Erstellung kleiner Publikationen, die entweder online in einem Portal, elektronisch im Bibliothekskatalog oder in einer Schriftenreihe publiziert werden; geplant sind auch Wiki-oder andere Formen gemeinsamer Publikationen im Internet zu einem systematisch strukturiertem Fachthema).

Die Konzeption der Prüfungsleistung erfolgt durch den Dozenten in enger Rückkopplung mit der Geschäftsstelle [organization studies](#). Es wird angestrebt, ein hohes wissenschaftliches Bearbeitungs- und Reflexionsniveau mit gleichzeitig enger Verzahnung des beruflichen Alltags zu verknüpfen. Im Sinne einer Learning Community soll dabei durchaus auch ein relativ hoher Publikationscharakter angestrebt werden, um die durchaus anspruchsvollen Konzeptionen und Analysen auch Lernpartnern und einem Fachpublikum zugänglich machen zu lernen und dieses zu üben. Erfahrungen aus der bisherigen Durchführung des Studiengangs zeigen, dass auf diesem Weg der authentischen Auseinandersetzung Studierende miteinander lernen und von Vertretern der entsprechenden Fachpraxis profitieren können.

Im Falle der Notwendigkeit von Vertraulichkeit wird gleichwohl sichergestellt, dass Studierende Prüfungsleistungen auch als ‚geschützt‘ abgeben können (dieses Verfahren vertraulicher Abgaben wird seit Beginn des Studiengang erfolgreich praktiziert).

1.2 Notenskala

Für die Bewertung sind folgende Noten zu verwenden:

1,0	Sehr gut (eine besonders hervorragende Leistung)
1,3	
1,7	Gut (eine erheblich über den durchschnittlichen Anforderungen liegende Leistung)
2,0	
2,3	Befriedigend (eine Leistung, die in jeder Hinsicht durchschnittlichen Anforderungen entspricht)
2,7	
3,0	
3,3	Ausreichend (eine Leistung, die trotz ihrer Mängel den Mindestanforderungen entspricht)
3,7	
4,0	Nicht ausreichend (eine Leistung, die wegen erheblicher Mängel den Anforderungen nicht mehr genügt)
5,0	

2 Vorstellung der Module

2.1 Module des Kerncurriculum

2.1.1 Modul 1: Grundlagen der Organisationsforschung

Bezeichnung	Grundlagen der Organisationsforschung
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Stephan Wolff
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Theorien des Organisierens • Organisationsdiagnose und Evaluation
Zugehörigkeit	Kerncurriculum
Ziele des Moduls	Die Themen dieses Moduls sollen den Studierenden eine grundlegende Orientierung auf dem Feld der organization studies ermöglichen und zu einem gemeinsamen theoretischen und methodischen Grundverständnis beitragen. Die Teilnehmer können organisatorische Phänomene aus verschiedenen theoretischen Perspektiven rekonstruieren und verfügen über vertiefte Kenntnisse über wichtige Instrumente der angewandten Organisationsforschung.
Beschreibung des Moduls	Das Modul bietet zunächst einen breiten Überblick über die wichtigsten sozialwissenschaftlichen Theorien der Organisation und des Organisierens. Dabei werden angesichts von deren Relevanz für die Organisationsberatung system- und kognitionstheoretische Ansätze besonders berücksichtigt (die mit Autoren wie Luhmann, March und Weick verbunden sind). Zudem werden die Studierenden in methodologische Grundlagen, praktische Problemstellungen und in ausgewählte Instrumente der Organisationsdiagnostik und Evaluation eingeführt.
Inhalt	<p>Theorien des Organisierens</p> <p>Das Thema bietet eine breit angelegte Einführung in ausgewählte Denkmodelle, Konzepte und Ergebnisse der sozialwissenschaftlich orientierten Organisationsforschung, die für die Beschreibung und für das Verständnis von Handlungen und Entscheidungen in Organisationen als Orientierungspunkte und Modelle hilfreich sein können. Programmpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metaphernanalyse verschiedener Organisationstheorien (Morgan) • Grundzüge systemischer, kognitiver und institutioneller Ansätze (Luhmann, Weick, Powell/DiMaggio) • Ausgewählte organisationswissenschaftliche Konzepte (der Grundlagenvorlesung) und ihre exemplarische Nutzung zur

	<p>Analyse organisatorischer Problemlagen (in Hausaufgaben)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Theorien der Intervention in psychische und soziale Systeme • Einführung in Theorien organisatorischer Entscheidung (unter besonderer Berücksichtigung der Arbeiten von James March) • Managementlehre aus systemtheoretischer Sicht • Relevanz "sozialwissenschaftlicher Grundlagen" in wissenschaftssoziologischer Perspektive <p>Organisationsdiagnose und Evaluation</p> <p>Leitende Bezugspunkte sind zum einen die Rolle der Organisationsdiagnostik im Rahmen von Maßnahmen der Organisationsentwicklung, zum anderen die Frage nach den Gütekriterien, denen eine professionelle Organisationsdiagnose zu entsprechen hat. Am Beginn steht der Versuch einer Präzisierung des Diagnosebegriffs in Bezug auf soziale Systeme. Exemplarisch werden im nächsten Schritt die Instrumente der Kräftefeldanalyse, der Critical Incident Technique (für die Analyse von Arbeitsanforderungen), der Vester'sche „Papiercomputer“ (für die Klärung von Wirkungszusammenhängen), der Mintzberg'sche Organigraph und andere Alternativen zu herkömmlichen Organisationsdarstellungen, sowie die Mitarbeiter- und Kundenbefragung (zur Untersuchung von Betriebsklima, Problemempfinden und organisatorischen Veränderungsmaßnahmen) vorgestellt. Zusammen mit Grundinformationen über einschlägige Erhebungstechniken und Standards der empirischen Sozialforschung sollten diese Informationen die Teilnehmer nach dem Besuch der Veranstaltung in die Lage versetzen, die Nützlichkeit, Tragweite und Qualität organisationsdiagnostischer Maßnahmen in ihrem Arbeitsumfeld einzuschätzen und ihre Gestaltung und Durchführung kritisch zu begleiten. Im begrenzten Rahmen wird in diesem Thema zudem Gelegenheit zu eigenen organisationsdiagnostischen Untersuchungen gegeben. Dabei wird ein standardisiertes, Computer gestütztes Diagnoseinstrument mit einer eher ethnographisch orientierten Vorgehensweise konfrontiert.</p>
<p>Dozent</p>	<p>Prof. Dr. Stephan Wolff</p> <p><i>Herkunft:</i> Universität Hildesheim, Institut für Sozial- und Organisationspädagogik</p> <p><i>Disziplin:</i> Psychologie, Soziologie, Erziehungswissenschaft</p>
<p>Leistungspunkte</p>	<p>5</p>
<p>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</p>	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehän-</p>

	<p>dig. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	<p>Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine</p> <p>Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.</p>
Zeitpunkt (Semester)	1. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.1.2 Modul 2: Führung und Beratung

Bezeichnung	Führung und Beratung
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Erwin Wagner
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Führung • Systemische Organisationsberatung
Zugehörigkeit	Kerncurriculum
Ziele des Moduls	Die Teilnehmer kennen die wichtigsten theoretischen Ansätze der Führungsforschung und können Führung als eine Funktion begreifen, die sich durch verschiedenen organisatorische Arrangements erfüllen lässt. Dies ermöglicht ihnen auch ein reflektiertes Verständnis der in der Organisationsberatung angebotenen ‚Führung unterstützenden‘ Maßnahmen. Sie sind in die Lage mit der Unterscheidung von Beratung und Führung theoretisch und im Hinblick auf die Organisationspraxis kreativ umzugehen. Sie verfügen über vertiefte Kenntnisse über Interventionsstrategien systemischer Berater und können diese zu anderen Beratungsansätzen in Beziehung setzen.
Beschreibung des Moduls	<p>Das Thema „Führung“ gehört zum klassischen Bestand sozialwissenschaftlicher Organisationsforschung. Es besitzt auch heute noch große Aktualität, wenngleich sich die Akzente verändert haben (vgl. die systemtheoretischen Überlegungen zur Kontextsteuerung, das Wiederaufleben des Charisma-Konzepts, die diversen Ansätze zur symbolischen Führung oder auch die Überlegungen hinsichtlich von Substituten für Führung).</p> <p>Führung und Beratung stehen in einem komplementären Verhältnis. Das Verständnis des Stellenwerts von und die Entwicklung eigener Fähigkeiten zur Beratung stellen deshalb auch zentrale Elemente des vom Studiengang angestrebten Kompetenzprofils dar. Das Modul soll den Teilnehmern zu einem vertieften Verständnis dieser professionellen Handlungsform verhelfen. In Anbetracht dessen, dass Beratungsprozesse ein Agieren bzw. Intervenieren in komplexen Systemen darstellen, ist es geboten, die Teilnehmer mit dem systemischen Ansatz der Organisationsberatung vertraut zu machen. Aufbauend auf einer ausführlichen Einführung in den systemischen Beratungsansatz wird ein, den heutigen Denkmöglichkeiten entsprechendes Führungsverständnis erarbeitet. Komplementär werden Funktionen, Rollenerwartungen und Herausforderungen für systemische Berater bestimmt und die diesen entsprechenden Architekturen von Beratung und deren Implikationen diskutiert.</p>

<p>Inhalt</p>	<p>Führung</p> <p>Das Thema gliedert sich in vier verschiedene Abschnitte, die jeweils einen speziellen Aspekt des Themas betonen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie habe ich „Führung“ auf der Perspektive des Führenden bzw. des Geführten bereits erlebt? Wie lassen sich diese Erfahrungen beschreiben und konzeptuell verdichten? 2. Wie wird die Existenz, die Notwendigkeit oder der Nutzen von Führung in der organisationswissenschaftlichen Literatur begründet? Welche funktionalen Äquivalente für Führung lassen sich denken? 3. Welche theoretischen Grundlagen und Konzepte nutzen verschiedene Führungsmodelle? 4. Wie wird das Entsprechungsverhältnis von situativen Bedingungen und Führungsstilen in den verschiedenen Ansätzen konzipiert? Sind die entsprechenden Modelle theoretisch fundiert und praktisch umsetzbar? <p>Systemische Organisationsberatung</p> <p>Im Kontext von Organisationsentwicklung und Veränderungs- bzw. Innovationsmanagement spielt systemische Prozessberatung eine prominente Rolle. Systemische Beratung stellt als Beratung zunächst eine besondere Form des Intervenierens in einer Organisation dar. Organisationsberatung ist nicht mit angewandter Wissenschaft zu verwechseln. In einer Beratungssituation konstituiert sich eine eigene soziale Konstellation, die über eine bloße Informationsübermittlung hinausgeht und eher als ein kontrolliertes Zur-Verfügung-Stellen von Beobachtungen bzw. Beobachtungsmöglichkeiten zu verstehen ist. Die Grundlagen - und die wesentlichen Unterschiede zu anderen Interventionsformen - liegen dabei in den Annahmen, die zu Funktionsweise und Veränderungswegen in Organisationen gemacht werden, in den Wegen, die eingeschlagen werden, und schließlich in den speziellen Vorstellungen zu sinnvollen Zielen, Methoden und zur Prozessgestaltung.</p> <p>Das Thema knüpft an Veränderungs- und Organisationsentwicklungserfahrungen der Teilnehmer an, vermittelt und prüft die wesentlichen theoretischen Konzepte und leitet daraus Strategien für die Gestaltung von Beratungssituationen ab.</p>
<p>Dozent</p>	<p>Prof. Dr. Erwin Wagner</p> <p><i>Herkunft:</i> Universität Hildesheim, Zentrum für Fernstudium und Weiterbildung</p> <p><i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p>
<p>Leistungspunkte</p>	<p>5</p>

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden folgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	<p>Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine</p> <p>Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.</p>
Zeitpunkt (Semester)	1. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.1.3 Modul 3: Abläufe planen und mit Störungen umgehen

Bezeichnung	Abläufe planen und mit Störungen umgehen
Modulverantwortlicher	Dr. Herbert Asselmeyer
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Organisieren mit Projekten • Konfliktmanagement, Streitschlichtung und Mediation
Zugehörigkeit	Kerncurriculum
Ziele des Moduls	Das Modul qualifiziert einerseits für die projektförmige Planung und Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Organisationen, vermittelt den Studierenden andererseits Konzepte und Instrumente für den Umgang mit interpersonellen Krisen und Störungen, die in Veränderungsprozessen auftreten können.
Beschreibung des Moduls	Den Teilnehmern wird zunächst das methodische Know how für die Planung und Durchführung von Projekten vermittelt und mit Hilfe von Praxisbeispielen und anhand eines eigenen Projekts vertieft. Da Projekte, ebenso wie der Organisationsalltag selten gänzlich nach der weitgehend deduktiven Logik des klassischen Projektmanagements ablaufen, soll im zweiten Schritt auch die andere Seite wohl geplanter Prozesse, nämlich Krisen und Störungen in den Blick kommen. Absolventen sollen in der Lage versetzt werden, sich auf typische Projektkrisen einzustellen und sich auch in solchen Situationen kreativ und professionell zu verhalten.
Inhalt	<p>Organisieren mit Projekten</p> <p>Das Thema Projektmanagement wird in folgenden Schritten bearbeitet: Kennen lernen von Projektmanagement als systematisch konzipiertes und strukturiertes Vorgehensmodell; Reflexion der Modell-Verfahren vor dem Hintergrund eigener Praxiserfahrung; Anwendung im Rahmen einer eigenen Fallstudie.</p> <p>Konfliktmanagement, Streitschlichtung und Mediation</p> <p>Konflikte sind nicht nur häufig Anlässe, sondern oft auch Begleiterscheinungen von Organisationsveränderungen bzw. von Maßnahmen der Organisationsberatung. Dies gilt auch und gerade für Projekte und deren Management. Die gängigen Konfliktbearbeitungskonzepte werden vorgestellt, kontrastiert und nicht zuletzt darauf hin geprüft, inwieweit ihr Verbreitungsgrad mit ihrer wissenschaftlichen Fundiertheit und dem tatsächlichen Nutzen für Organisationen korrespondieren.</p>

Dozent	<p>Dr. Herbert Asselmeyer <i>Herkunft:</i> Universität Hildesheim, organization studies, Institut für Sozial- und Organisationspädagogik <i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p> <p>Klaus Heddergott <i>Herkunft:</i> Selbständiger Unternehmensberater und Trainer <i>Disziplin:</i> Theologie und Sozialpädagogik</p>
Leistungspunkte	5
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	Online-Lernmaterial Reader
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	<p>Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine</p> <p>Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.</p>
Zeitpunkt (Semester)	1. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.1.4 Modul 4: Komplexe Strategien entwickeln

Bezeichnung	Komplexe Strategien entwickeln
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Stephan Wolff
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung und Nutzung von Strategien • Management des Unerwarteten
Zugehörigkeit	Kerncurriculum
Ziele des Moduls	Dieses Modul vermittelt ein Grundverständnis von Konzepten des strategischen Managements, aber auch die Fähigkeit, Strategien im Hinblick auf die organisatorische Realität ihrer Bildung, auf ihre latenten Funktionen und Nutzungen kritisch zu reflektieren. Gewissermaßen als Anti-These zum klassischen Strategieverständnis (als ‚Management der Erwartbaren‘) lernen die Teilnehmer die Grundzüge des Weick’sche Konzept des Management des Unerwarteten kennen und können dieses in seinen weitreichenden theoretischen und praktischen Implikationen abschätzen.
Beschreibung des Moduls	Zunächst erfolgt eine Einführung und kritische Betrachtung in ausgewählte Konzepte der Strategieentwicklung und -umsetzung. Sodann wird das Konzept des ‚Management des Unerwarteten‘ vorgestellt, mit Verweis auf die von Weick und seinen Mitarbeitern rekonstruierten Fallkonstellationen vertieft und anhand von Beispielen aus der eigenen Praxis der Teilnehmer reflektiert.
Inhalt	<p>Bildung und Nutzung von Strategien</p> <p>Dieses Thema wird eine Einführung in ausgewählte Konzepte der Strategieentwicklung bieten (Szenarios, strategische Planung, Lernende Organisation). Auf dieser Grundlage werden relevante Modelle des strategischen Managements präsentiert und in ihren Möglichkeiten diskutiert (St. Galler Management-Modell, BCG-Matrix, Portfolio, Balanced Scorecard, Kernkompetenzen). Dabei wird sowohl die Markt- als auch die Ressourcenperspektive erläutert.</p> <p>Strategisches Management kann nur produktiv werden, wenn es gelingt, diese Perspektive und Ebene mit dem operativen Management im Organisationsalltag schlüssig zu verknüpfen. Dies wird an den Methoden der ‚Zielvereinbarungen‘, an ‚Potenzialanalysen‘, im Blick auf ‚Qualitätsmanagement‘ und ‚Innovationsmanagement‘ konkretisiert. Drei Anwendungsszenarien (Hochschule, Lifelong Learning, internationale Zusammenarbeit) bieten die Möglichkeit bieten, die jeweils ‚eigenen‘ Kontexte und Entwicklungsbedingungen zu reflektieren und Handlungsoptionen zu skizzieren oder zu evaluieren.</p>

	<p>Management des Unerwarteten</p> <p>Angesichts der Komplexität und Dynamik ihrer externen und internen Umwelten sehen sich Organisationen zunehmend gefordert, sich auf unvorhersehbare Entwicklungen einzustellen, d.h. mit dem Unerwarteten kompetent umzugehen, ohne dass dabei die grundsätzliche Zuverlässigkeit leidet. Wie darin erfolgreiche Organisationen demonstrieren (die sog. HROs), sind hierfür sowohl antizipative Fähigkeiten (aktives Einstellen auf das Unerwartete), wie Bewältigungskompetenzen (gekonntes Umgehen mit eingetretenen Überraschungen) notwendig. Im Mittelpunkt dieses Themas steht die Auseinandersetzung mit den einschlägigen Untersuchungen von Karl Weick. Die Lektüre der dort vorgestellten Fallstudien soll durch die Nutzung von Material aus dem Erfahrungszusammenhang der Teilnehmer ergänzt und vertieft werden.</p>
Dozent	<p>Dr. Karl Georg Leutschaft</p> <p><i>Herkunft:</i> Geschäftsführer des Gesundheitszentrums Refugio, Geschäftsführer der Leutschaft GmbH</p> <p><i>Disziplin:</i> Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Dr. Herbert Asselmeyer</p> <p><i>Herkunft:</i> Universität Hildesheim, organization studies, Institut für Sozial- und Organisationspädagogik</p> <p><i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p>
Leistungspunkte	5
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	Reader

Lehr- und Lernformen	Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten: <ul style="list-style-type: none">• Präsenzphasen• Selbstlernphasen• Online-Lernformen• Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.
Zeitpunkt (Semester)	2. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.1.5 Modul 5: Förderung von Innovationen

Bezeichnung	Förderung von Innovationen
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Stephan Wolff
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationslernen und Wissensmanagement • Kreative Inszenierungen
Zugehörigkeit	Kerncurriculum
Ziele des Moduls	<p>Dieses Modul vermittelt den Studierenden einerseits die Bedeutung des organisationalen Lernens und des Wissensmanagements für das Verstehen und für die praktische Förderung der organisatorischen Intelligenz und Innovativität. Die Absolventen kennen die Diskussion zur Abgrenzung von bzw. Vermittelbarkeit von individuellem und organisatorischem Lernen, sie können mit verschiedenen Lernmodellen und Konzepten des organisatorischen Umgangs mit Wissen umgehen und sie verfügen über einen Überblick über einschlägige Techniken und Methoden des Wissensmanagement. Andererseits sind sie sensibilisiert für methodische Aspekte von Kreativität und ihrer Förderung. Sie haben insbesondere einen umfassenden Einblick in verschiedene Formen von Inszenierungen gewonnen, die für die Eröffnung neuer Perspektiven und Erfahrungen in und für Organisationen und ihre Mitglieder förderlich sind.</p>
Beschreibung des Moduls	<p>Innovation wird in diesem Modul im Hinblick auf die Aspekte Lernen und Wissen bzw. Kreativität und Improvisation thematisiert und als ein Bestandteil der organisatorischen Intelligenz (March) verstanden. Der Umgang mit Wissen bzw. Nicht-Wissen und Lernen bzw. Nicht-Lernen ist eine zentrale Herausforderung für organisatorische Gestaltungsprozesse. In diesem Sinne wird hier Wissensmanagement weniger als Instrument des Umgangs mit vorhandenem Wissen, sondern eher als Teil der organisatorischen Innovationsförderung interpretiert und den Studierenden zugänglich gemacht.</p> <p>Das Thema Kreative Inszenierungen soll paradigmatisch innovative und kreative Möglichkeit der Visualisierung und Erfahrbarmachung des organisatorische Status Quo und seiner Veränderungsmöglichkeiten aufzeigen. Es soll zudem die Organisation, aber auch den Beratungsprozess auf ungewohnte Weise erfahrbar machen. Damit eröffnet es den Studierenden neue Handlungsoptionen und eignet sich zum Anstoß für eine Reflexion der Rolle von Beratung und Beratern im organisatorischen Veränderungsprozess. Zudem ist ein Ausblick auf weitere erfahrungsorientierte Inszenierungsmethoden vorgesehen.</p>

Inhalt	<p>Organisationslernen und Wissensmanagement</p> <p>Es geht in diesem Thema um die Intelligenz von Organisationen und um die Frage, ob und wie man diese durch gezielte Maßnahmen beeinflussen kann. Ausgangspunkt ist ein Paradox: ein zentraler Aspekt der Leistungsfähigkeit von Organisationen besteht nämlich gerade darin, nicht ständig lernen zu müssen, sondern ggf. sogar gegen besseres Wissen auf überkommenen Entscheidungsregeln und Verfahrensweisen zu beharren. Organisationen können und müssen sich folglich entscheiden, was und wie viel bzw. wie wenig sie lernen, an was sie sich wie lange erinnern, wie konsequent sie einmal gemachte Erfahrungen vergessen wollen und natürlich, wie viel sie diesbezüglich zu investieren bereit sind. Sie müssen klären, wer, wie, wann, wo und warum (nicht) lernen soll, sich überlegen, woran sie messen wollen, ob tatsächlich etwas gelernt wurde bzw. ob dies letztendlich sinnvoll war. Da im Endeffekt nur Personen lernen, bleibt dem Lern- wie dem Wissensmanagement (als einer seiner wichtigsten Ausprägungen) primär die Aufgabe, hilfreiche Lern-Ökologien bzw. Kulturen des Lernens zu schaffen, die von den Mitgliedern der Organisation individuell und gemeinsam in Gruppen bzw. Teams genutzt werden können.</p> <p>Das Thema spannt den Bogen von grundsätzlichen Klarstellungen auf der konzeptuellen Ebene (z.B. Formen des Lernens und Wissens), über aktuelle Themen der einschlägigen fachlichen Diskussion (z.B. lernende Netzwerke, Lernen bei beschränkter Erfahrungsbasis, explizites und implizites Wissen, emotionales Lernen, Lernanlässe und -blockaden) zu Problemen der Praxis des Wissensmanagement in Organisationen. Ein besonderer Akzent wird auf die Rekonstruktion der "Intelligenz" der eigenen Organisation der Teilnehmer gelegt.</p> <p>Kreative Inszenierungen</p> <p>Wenn soziale und emotionale Kompetenzen als wesentliche Kompetenzen von Führungskräften immer stärker betont werden, dann ist es nur folgerichtig, dass das Theater, als "Methode" Veränderungsprozesse zu gestalten und zu reflektieren, den Weg auch in die Unternehmen findet. Theater zielt auf Emotionen, weckt und befreit Emotionalität auch da, wo sie unter einer dicken Schicht Rationalität verborgen ist. Theater schafft Freiräume, jenseits von Logik, Verstand und Sachzwängen, jenseits von richtig und falsch. Zuschauer gehen ins Theater, um zu erleben, was sie im Alltag fürchten und sie verlassen das Theater mit einer Idee von dem was möglich und wie es zu handhaben ist. Mit diesem Ansatz bietet sich auch Unternehmenstheater als Spielform zur Schaffung von neuen Denk- und Handlungsmöglichkeiten an.</p> <p>Dabei werden unterschiedliche Methoden eingesetzt:</p> <p>Das Inszenierte Theater, in dem ein Bild geschaffen wird und der Zuschauer sich mit dem vorgefertigten auseinandersetzt.</p>
---------------	--

	<p>Das Improvisierte Unternehmenstheater, bei dem die Zuschauer ihr Stück in Form von Anweisungen an die Schauspieler mitgestalten.</p> <p>Das Mitarbeitertheater, bei dem die Zuschauer den geschützten Raum des Zuschauerrangs verlassen und selber auf der Bühne aktiv werden.</p> <p>Und schließlich das Seminartheater, bei dem die Zuschauer im Seminar aktiv mit Techniken aus dem Theater arbeiten, es jedoch keine Bühne im klassischen Sinn mehr gibt.</p> <p>Anhand von zahlreichen Praxisbeispielen und von eigenen Erfahrungen im Rahmen des Seminars werden die Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Unternehmenstheater-Einsatz vorgestellt. Außerdem werden wir uns mit den Wirkmechanismen und dem zu erwartenden Alltagstransfer auseinandersetzen.</p>
<p>Dozent</p>	<p>Dr. Heiko Roehl</p> <p><i>Herkunft:</i> Leiter der Unternehmensorganisation der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH; leitender Redakteur der Zeitschrift für Organisationsentwicklung</p> <p><i>Disziplin:</i> Psychologie, Soziologie und Betriebswirtschaft</p> <p>Peter Flume</p> <p><i>Herkunft:</i> Inhaber „Vitamin T – Theater und Training für Veränderung GbR“, Berlin</p> <p><i>Disziplin:</i> Allgemeine Rhetorik</p>
<p>Leistungspunkte</p>	<p>5</p>
<p>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</p>	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
<p>Lehr-Lernmaterial</p>	<p>Reader</p>

Lehr- und Lernformen	Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten: <ul style="list-style-type: none">• Präsenzphasen• Selbstlernphasen• Online-Lernformen• Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.
Zeitpunkt (Semester)	2. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.1.6 Modul 6: Unterstützung und Reflexion von Veränderungen

Bezeichnung	Unterstützung und Reflexion von Veränderungen
Modulverantwortlicher	Ernst Schulze Bremer
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Changemanagement • Organisationsaufstellungen und Kollegiale Supervision
Zugehörigkeit	Kerncurriculum
Ziele des Moduls	Dieses Modul qualifiziert vor dem Hintergrund eines systemischen Verständnisses von Beratung für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Die Absolventen verfügen über die zentralen Konzepte des Changemanagement und können diese zueinander in Beziehung setzen. Sie haben darüber hinaus gelernt, dass und wie sich das Instrument der Organisationsaufstellungen für Veränderungsprozesse, aber auch für Zwecke der kollegialen Supervision nutzbar machen lässt. Das Modul bietet sowohl für jene, die Veränderungsprozesse gestalten als auch für jene, die über den Einsatz von Berater und Beratung zu disponieren haben, Erkenntnisse und Hilfestellungen.
Beschreibung des Moduls	Das Modul hat die Organisation und Abwicklung komplexer Veränderungsprozesse zum Gegenstand. Im ersten Thema wird eine umfassende Einführung in wichtige theoretische Konzepte und insbesondere in praktische Probleme bei der Durchführung des Changemanagement geboten. Insoweit die geplante Veränderung in Organisationen mit neuen Beobachtungsmöglichkeiten zu tun hat, bietet das Instrument der Organisationsaufstellungen eine innovative und kreative Möglichkeit der Visualisierung von Status Quo und seiner Veränderungsimplication, sowie die Möglichkeit, die Organisation, aber auch den Veränderungsprozess selbst auf neue Weise erfahrbar zu machen.
Inhalt	<p>Changemanagement</p> <p>Organisationen sind in immer rascherer Folge damit konfrontiert, sich in ihren Strukturen, Arbeitsprogrammen und Leistungen auf veränderte Umweltbedingungen einzustellen. Das Management von Veränderung ist somit für Führungskräfte zu einer zentralen und im Grunde ständigen Rollenanforderung geworden. Ausgehend von konkreten Fallbeispielen der Gestaltung von Veränderungsprozessen werden unterschiedliche Strategien und Ansätze der Veränderung vorgestellt und ihrer Funktionalität untersucht. Die organisations-theoretischen Prämissen und Erfolgsfaktoren von Veränderung in unterschiedlichen Organisationen werden herausgearbeitet. Die Anforderungen an die unterschiedlichen Akteure, Führungskräfte, Mitarbeiter in Stabsfunktionen, Berater sind zu diskutieren. Fakto-</p>

	<p>ren, die über die Wandlungsfähigkeit von Organisationen Auskunft geben, sollen beobachtet und zusammengefasst werden. Die Theoriegeleitete Reflexion von praktischen Erfahrungen in der Beratung von Veränderungsprozessen bildet die Basis dieser Veranstaltung. Handlungsleitende Orientierung von Führungskräften und Beratern ist das Ziel. Der Bezug zu eigenen Erfahrungen mit Veränderungssituationen wird hergestellt.</p> <p>Organisationsaufstellungen und Kollegiale Supervision</p> <p>Das Thema stellt ein wichtiges Instrument der Organisationsdiagnose und Beratung vor, das es erlaubt, organisatorische Problemkonstellationen in neuer, und damit unter Umständen auch besser bearbeitbarer Weise sichtbar und erlebbar zu machen. Interventionen können damit sozusagen am Modell erprobt und in ihren Konsequenzen eingeschätzt werden. Die Veranstaltung gliedert sich in die vier Abschnitte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung in Prinzipien und Methoden von Organisations- und Systemaufstellungen • Kollegiale Supervision zu eigenen Projekten in Kleingruppen • Aufstellung einiger Aufstellungsanliegen im Plenum • Alternative Möglichkeiten der Aufstellung mit Symbolen etc. für eigene Projektvorbereitungen und -reflexionen
<p>Dozent</p>	<p>Dr. Andreas Philipp <i>Tätigkeit:</i> Selbständiger Unternehmensberater, Inhaber der Philos® Managementberatung <i>Herkunft:</i> Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Ernst Schulze-Bremer <i>Tätigkeit:</i> Selbständiger Unternehmensberater, Prozessorientierte Unternehmensberatung und Persönlichkeitstraining <i>Herkunft:</i> Betriebswirtschaftslehre</p>
<p>Leistungspunkte</p>	<p>5</p>
<p>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</p>	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt</p>

	<p>die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	<p>Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine</p> <p>Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.</p>
Zeitpunkt (Semester)	2. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.2 Module des Schwerpunktes „Organisationsmanagement“

2.2.1 Modul 7: Perspektiven und Sicherung von organisatorischer Qualität

Bezeichnung	Perspektiven und Sicherung von organisatorischer Qualität
Modulverantwortlicher	Dr. Herbert Asselmeyer
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle Management-Konzepte/Internationales Management • Qualitätsmanagement
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Organisationsmanagement“
Ziele des Moduls	Dieses Modul soll den Studierenden ein vertieftes theoretisches Verständnis ausgewählter Konzepte ‚guten Managements‘-mit einem Schwerpunkt auf Fragen der Organisierung im Feld international tätiger Unternehmen ermöglichen. Absolventen sind in der Lage solche Konzepte und ihre Entwicklung im historischen bzw. gesellschaftlichen Zusammenhang zu sehen und vor diesem Hintergrund ggf. zu relativieren. Im zweiten Thema erwerben die Absolventen Grundkenntnisse über praktische Verfahren, Instrumente und Implikationen der Erfolgsmessung und Qualitätssicherung.
Beschreibung des Moduls	<p>Dieses Modul hat die Analyse verschiedener Modelle und Instrumente von Managementkonzepten zum Gegenstand. Nach einem historischen Überblick über die Entwicklung der Konzepte geht es um die Sortierung und Einordnung der vielfältigen Modelle. Es wird auf einschlägige Überblickdarstellungen zurück gegriffen, um eine solide Orientierung über sowohl (meta-)strategische Konzepte als auch Führungstools zu gewinnen. Ein besonderer Blick gilt dabei dem Internationalen Management vor dem Hintergrund zunehmender Internationalisierung in vielen Organisationen.</p> <p>Da dem Qualitätsmanagement eine zentrale Rolle in Organisationen beigemessen wird, ist das zweite Thema dieses Moduls den verschiedenen Verfahren und Instrumenten der Qualitätssicherung gewidmet. Dabei wird auch auf Zertifizierungen eingegangen und der Qualitätsaspekt unter dem Blickwinkel nachhaltiger und strategischer Erfolgssicherung betrachtet.</p>
Inhalt	<p>Aktuelle Management-Konzepte/Internationales Management</p> <p>Nach einem Überblick über den Stand der Management-Diskussion (Entwicklungsetappen der letzten 100 Jahre, Strukturierung/Ordnung der Vielzahl von Konzepten, Einordnung/Kritik von Managementmoden) geht es um den Fokus „Internationales/interkulturelles Management“. Die Studierenden werden angehalten, wissenschaftliche Erkenntnisse und praxiserprobte Methoden kritisch zur Lösung aktueller Problemstellungen international tätiger Organisationen</p>

	<p>anzuwenden sowie komplexe betriebswirtschaftliche Fragen im Kontext eines international tätigen Unternehmens oder Konzerns, zeitgerecht, strukturiert, ergebnisorientiert und mit einer ganzheitlichen Optik zu beantworten.</p> <p>Managementtätigkeiten in international ausgerichteten Unternehmen und Organisationen werden fallstudienartig rekonstruiert und reflektiert. Der Frage der „Übersetzbarkeit“ westlicher Managementkonzepte und kommunikativer Praktiken in anderen Kulturkreisen wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt.</p> <p>Qualitätsmanagement</p> <p>Qualität ist ein bedeutsamer Faktor für das Wirtschaftswachstum. Die Anforderungen an die Qualität in Produktion und Dienstleistung wachsen ständig. Kundenerwartungen, Unternehmensziele, Wettbewerb, Normen und Gesetze führen so zu einer Erweiterung des Qualitätsbegriffes. Die Lehrveranstaltung vermittelt das Grundwissen zum Qualitätsmanagement, stellt das Arsenal einschlägiger Instrumente vor und zeigt Anwendungsbeispiele aus der betrieblichen Praxis. Themenbereiche sind: Grundlagen Qualitätsmanagement, Zertifizierung, Qualitätsverständnis, Dienstleistungsqualität, Qualitätstechniken und -werkzeuge, Qualitätspreise als nachhaltige Erfolgsstrategie.</p>
Dozent	<p>Dr. Karl Georg Leutschaft</p> <p><i>Herkunft:</i> Geschäftsführer des Gesundheitszentrums Refugio, Geschäftsführer der Leutschaft GmbH</p> <p><i>Disziplin:</i> Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Dr. Ariane Witter, M.A.</p> <p><i>Herkunft:</i> Selbständige Organisationsberaterin, vormals Reemtsma</p> <p><i>Disziplin:</i> Dr.-Ingenieurin Maschinenbau</p>
Leistungspunkte	5
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehängt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem</p>

	deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.
Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten: <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.
Zeitpunkt (Semester)	3. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.2.2 Modul 8: Personal- und Teamentwicklung

Bezeichnung	Personal- und Teamentwicklung
Modulverantwortlicher	Dr. Herbert Asselmeyer
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Human Ressource Management • Team - Mythos und Realität
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Organisationsmanagement“
Ziele des Moduls	Absolventen dieses Moduls wissen um die Funktionen des Personals für die Ausrichtung und Steuerung einer Organisation. Sie haben einen Überblick über die verschiedenen Facetten des HRM und kennen ausgewählte Strategien und Instrumente der Personalentwicklung gewonnen. Sie sind zudem in der Lage, ihre eigene Kompetenzentwicklung in diesem Rahmen einzuordnen und zu reflektieren. Im zweiten Thema überprüfen und präzisieren die Studierenden ihr Verständnis von Teamarbeit vor dem Hintergrund der aktuellen Trends der Teamforschung
Beschreibung des Moduls	Schwerpunktmäßig werden zunächst aktuelle Fragestellungen der Personalentwicklung behandelt. Thema ist aber auch das Human Resource Management und seine Positionierung innerhalb der Organisation und deren strategischer Ausrichtung. Im zweiten Teil werden angesichts der Teamförmigkeit vieler organisatorischer Handlungs- und Entscheidungsprozesse verschiedene Aspekte von Teams und Teamarbeit beleuchtet und die gerade in der populären Literatur weit verbreiteten Mythen über Teams und deren Leistungsfähigkeit mit neueren Forschungsergebnissen konfrontiert.
Inhalt	<p>Human Ressource Management</p> <p>Behandelt werden aktuelle Tendenzen des Human Resource Management (in Abgrenzung vom traditionellen Personalwesen): HRM als Business Partner und als Change Agent. Besonderheiten der HR, Strategische Allianzen, Balanced Scorecard im HR-Bereich. Angesprochen werden zudem ausgewählte Fragestellungen der Personalentwicklung wie Personalauswahl, Personalbindung, work-life-balance, Diversität und Sicherung von Know how bei ausscheidenden oder wechselnden Mitarbeitern.</p> <p>Team - Mythos und Realität</p> <p>Kaum eine Idee wird in Managementphilosophien mit größerer Hoffnung verfolgt als die Idee der Teamarbeit. In der Literatur stößt man immer wieder auf enthusiastische Beschreibungen der Fälle, in denen Teamarbeit einmal gelungen ist. Wer so etwas einmal erfahren habe, suche trotz ausreichender Gegenbeispiele den Rest seines Lebens nach ähnlichen Erfahrungen.</p>

	<p>Die Gruppenforschung eignet sich besonders gut zur Kritik von organisationswissenschaftlichen Mythen. Zu diesen Mythen gehört die „Brainstorming-These“, der gemäß Individuen auf bessere Ideen kommen, wenn sie zusammen und nicht alleine nachdenken. Als könne man die Köpfe aneinander anschließen und nur ihre Stärken nutzen. Das mag gelegentlich vorkommen. In der Regel ist es doch eher der Abstand von kollektiven Prozessen und die Entlastung vom Gruppendruck, die den Mut gibt, sich die Dinge anders als gewohnt anzusehen.</p> <p>In diesem Sinne ist der zweite Teil dieses Moduls der Aufgabe gewidmet, einige der Mythen über Teams und ihre Arbeit ein wenig zu relativieren. Dazu werden die Teilnehmer zunächst aufgefordert, einen Online-Kurs zur Teamarbeit durchzuarbeiten und kritisch zu bewerten. Sodann werden in 10 ausgewählten Themenbereichen "schräge Blicke" auf Teams angeboten, und konzeptuelle Fragen aufgeworfen und Verknüpfungen vorgenommen, die nicht ganz so selbstverständlich sind. Außerdem sollen die Teilnehmer dadurch Hinweise auf einige der aktuellen Fronten der einschlägigen Forschung bekommen.</p>
Dozent	<p>N.N.⁶</p> <p>Dr. Herbert Asselmeyer</p> <p><i>Herkunft:</i> Universität Hildesheim, organization studies, Institut für Sozial- und Organisationspädagogik</p> <p><i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p>
Leistungspunkte	<p>5</p>
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>

⁶ Zu diesem Thema sind mehrere Fachleute im Blick. Da eine abschließende Zusage noch nicht vorliegt, wird ein N.N. vermerkt.

Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten: <ul style="list-style-type: none">• Präsenzphasen• Selbstlernphasen• Online-Lernformen• Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.
Zeitpunkt (Semester)	3. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.2.3 Modul 9: Gestaltung organisatorischer Umwelten

Bezeichnung	Gestaltung organisatorischer Umwelten
Modulverantwortlicher	N.N. ⁷
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing und Öffentlichkeitsarbeit • Kooperationen, Mergers & Aquisition
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Organisationsmanagement“
Ziele des Moduls	Dieses Modul behandelt Konzepte und Instrumente der gezielten Beeinflussung und Gestaltung von organisatorischen Umwelten. Die Teilnehmer sollen lernen, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit als strategische Interventionen zu begreifen und entsprechend zu gestalten. Besonders intensive Formen des organisatorischen Umweltbezugs stellen Kooperationen, Akquisitionen oder gar Mergers dar, bei denen die Grenzen zwischen Organisation und Umwelt neu gezogen werden. Studierende sollen diese Gestaltungsoptionen und ihre Implikationen kennen und abschätzen lernen.
Beschreibung des Moduls	Den Einstieg in dieses Modul bildet die Frage der Konzeption und Gestaltung von Marketing und Öffentlichkeit als zwei, z.T. funktional äquivalente Strategien, mit denen sich Organisationen auf ihre Umwelten aktiv beziehen können. Im zweiten Teil widmet sich das Modul verschiedenen Formen der Vernetzung von Organisationen mit ihren Umwelten und behandelt Konzepte und Strategien verschiedener Formen organisatorischer Verbände bzw. Verbindungen mit ihren jeweiligen Glücksbedingungen, den dadurch eröffneten Chancen und den dabei zu gewärtigenden Risiken.
Inhalt	<p>Marketing und Öffentlichkeitsarbeit</p> <p>Die vermittelten Inhalte orientieren sich an den klassischen Instrumentalbereichen des Marketing (Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik). Darüber hinaus werden ausgewählte Spezialprobleme der Marketing-Lehre, die eine enge Verzahnung zu anderen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen aufweisen, behandelt. Im Zentrum stehen sodann Fragen des Strategischen Marketings.</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit soll als Teil der strategisch geplanten Organisationskommunikation vorgestellt und in ihrer Bedeutung für die Organisationsidentität analysiert werden. Die Implikationen des kommunikativen Handelns einzelner Mitglieder der Organisation werden aufgezeigt (z.B. Interview-/ Gesprächspraxis). In diesem Zusammen-</p>

⁷ Zu diesem Thema sind mehrere Fachleute im Blick. Da eine abschließende Zusage noch nicht vorliegt, wird ein N.N. vermerkt.

	<p>hang wird als neuer Trend im Bereich Öffentlichkeitsarbeit das „Issue-Management“ diskutiert. Hierbei steht die Zielgruppen orientierte Vernetzung von Kommunikation im Dienst der strategisch geplanten Kommunikation (Corporate Communications) im Mittelpunkt. Anhand ausgewählter Fallbeispiele werden die Teilnehmer exemplarisch kommunikatives Unternehmenshandeln analysieren, reflektieren und unter Bezugnahme auf die Implementierung von CI als Unternehmenskonzept entwickeln. Online-PR als effizientes Instrument der Unternehmenskommunikation wird ggf. im Rahmen der Präsenztage behandelt.</p> <p>Kooperationen, Mergers & Aquisition</p> <p>Dieses Thema behandelt Konzepte und Praxisbeispiele von Organisationszusammenschlüssen. Es werden folgende Aspekte genauer in den Blick genommen: Komplexität: Wie gelingt es, dass die Betroffenen in der Komplexität und Dynamik der betreffenden Prozesse Orientierung behalten? Lernerfahrungen: Was lässt sich aus bisherigen Kooperations- und Fusions-Praktiken und Erfahrungsberichten lernen? Wie lassen sich Kooperationen und andere Formen von Zusammenschlüssen erfolgversprechend gestalten bzw. Beraterisch unterstützen? Wie kann der Prozess gesteuert werden?</p>
Dozent	<p>N.N.</p> <p>N.N.</p>
Leistungspunkte	<p>5</p>
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	<p>Reader</p>
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Präsenzphasen• Selbstlernphasen• Online-Lernformen• Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.
Zeitpunkt (Semester)	3. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.3 Module des Schwerpunktes „Schulmanagement“

2.3.1 Modul 10: Strategische Ausrichtung und Qualitätssicherung als Herausforderungen in der Schulentwicklung

Bezeichnung	Strategische Ausrichtung und Qualitätssicherung als Herausforderungen in der Schulentwicklung
Modulverantwortlicher	Gesamtschuldirektor Hartmut Steinhauer, M.A., Schulleiter
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Schulleitung: Rechtsgrundlagen, Bildungspolitik Arbeitsplatz Schulleitung • Qualität in Schule und Unterricht, Schulentwicklungsstrategien und -prozesse
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Schulmanagement“
Ziele des Moduls	In diesem Modul sollen die Teilnehmer Verantwortlichkeiten, Rollen und Aufgaben von Schulleitung im Spannungsfeld von aktuellen bildungspolitischen Anforderungen, veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen und der Realisierung einer „eigenverantwortliche Schule“ kennen lernen. Sie erwerben vertiefte Kenntnisse zum einen über alltägliche Entscheidungs- und Management-Aufgaben einer Expertenorganisation, zum anderen können sie die strategische Bedeutung des Qualitätsaspekts für Schulentwicklungen diesen Typs abschätzen und haben einen Überblick über maßgebliche Programme und innovative Instrumente, die in der nationalen wie der internationalen Schulentwicklung erprobt und diskutiert werden.
Beschreibung des Moduls	Das Modul gibt einen Überblick über Konzepte und Strategien der Qualitätsentwicklung im System Schule (Handlungsebenen Schulentwicklung, Schulkultur/-leben, Unterricht) und vermittelt Steuerungskonzepte und -instrumente, die zur Gestaltung des Arbeitsplatzes Schulleitung im Rahmen des Modells einer „eigenverantwortlichen Schule“ befähigen.
Inhalt	<p>Strategische Schulleitung: Bildungspolitik, Rechtsgrundlagen, Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildungspolitische Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Bildungspolitik und Bildungsreform ○ Modell „eigenverantwortliche Schule“ ○ Blick über nationale Grenzen • Rechtliche Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Rechte und Pflichten der Beteiligten im ‚System Schule‘ (gem. Schulrecht, exemplarisch am Niedersächsischen Schulgesetz orientiert)

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementieren schulischer Regelungen (Umgehen mit Deregulierung > Ausfüllen von Grundsatzverordnungen etc.). ● Arbeitsplatz Schulleitung <ul style="list-style-type: none"> ○ Schulorganisation ○ Ressourcenmanagement, Budgetierung <p>Qualität in Schule und Unterricht</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Qualitätsmanagement für das ‚System Schule‘ im Blick auf die verschiedenen Handlungsebenen <ul style="list-style-type: none"> ○ Elemente von QM-Systemen (einschl. Leitbild und Schulprogramm, exemplarisch angelehnt am ‚Niedersächsischen Orientierungsrahmen‘) ○ Selbstevaluation, Schulinspektion ● Qualitätsstrategien <ul style="list-style-type: none"> ○ Konzepte, Maßnahmen, Prozesse, Rollen, Evaluation und Reflexionsstrategien <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fokus Unterricht ▪ Fokus Schulkultur/-leben ● Einordnung der deutschen Reformdebatten in die internationale Diskussion
<p>Dozent</p>	<p>Gesamtschuldirektor Hartmut Steinhauer, M.A. <i>Herkunft:</i> Schulleiter IGS, Alumni organization studies <i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p> <p>Ulrike Stengert-Schaumburg <i>Herkunft:</i> Schulleiterin <i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p>
<p>Leistungspunkte</p>	<p>5</p>
<p>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</p>	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● die Teilnahme an der Präsenzphase ● die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>

Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	<p>Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine</p> <p>Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.</p>
Zeitpunkt (Semester)	3. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.3.2 Modul 11: Personal- und Teamentwicklung

Bezeichnung	Personal- und Teamentwicklung
Modulverantwortlicher	Dr. Herbert Asselmeyer
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung im System Schule • Team - Mythos und Realität
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Schulmanagement“
Ziele des Moduls	Die Absolventen kennen die für den speziellen Kontext Schule relevanten Herausforderungen für die Personalentwicklung. Sie besitzen einen breiten Überblick über einschlägige Maßnahmen, deren Umsetzungsprobleme und Reichweite. Sie können Konzepte individueller Forderung/Förderung konzipieren und umsetzen. Sie haben sich vertiefte Kenntnisse über die aktuelle Teamforschung angeeignet und sind in der Lage daraus Konsequenzen für die (eigene) schulische Leitungspraxis abzuleiten. Sie haben verschiedene Gesprächsformen und ihre spezifischen Settings erprobt, vermögen ihre Rolle als Berater/in und Beurteiler/in zu reflektieren und verfügen über einen Leitfaden, wie sie bei Beurteilungen verfahren wollen. Sie haben gelernt, gängigen Mythen zu misstrauen, die sich um die Teamarbeit in Wissenschaft und Praxis ranken.
Beschreibung des Moduls	Schwerpunktmäßig werden zunächst die Besonderheiten und aktuelle Fragestellungen der schulischen Personalentwicklung behandelt (ACs, Zielvereinbarungen, Förderprogramme, kollegiale Supervision, Rolle der Schulleitung, Grenzen des Kollegialprinzips). Im zweiten Teil werden angesichts der Teamförmigkeit vieler organisatorischer Handlungs- und Entscheidungsprozesse verschiedene Aspekte von Teams und Teamarbeit beleuchtet und die gerade in der populären Literatur weit verbreiteten Mythen über Teams und deren Leistungsfähigkeit mit neueren Forschungsergebnissen konfrontiert.
Inhalt	<p>Schulische Personalentwicklung</p> <p>Das Thema gliedert sich in folgende Thematiken: systematisch Personalentwicklung als Aufgabe der Schulleitung; Gespräche und Gesprächsformen, Beratung und Beurteilung, Feedback-Kultur, Ein- und Ausstieg; Personal und kritische Situationen: Umgang mit schwierigen Situationen mit Kollegen und im Kollegium; Förderpläne, Fortbildungsplanung individuell und auf schulische Teileinheiten bezogen.</p> <p>Unterschiedliche Definitionen und Ansätze von Personalentwicklung für das ‚System Schule‘ werden vorgestellt und auf den Entwicklungsstand der Personalentwicklung an der eigenen Schule bezogen.</p>

	<p>Es werden verschiedene einschlägige Gesprächsformen vorgestellt und in Rollenspiele bzw. Videoanalysen erprobt. Diskutiert wird die Mischung von Führungs-, Beratungs-, Kollegen und Coachrolle, die von Schulleitungen in diesem Zusammenhang eingenommen und vermittelt werden muss. In Einzel- und Gruppenarbeiten werden Leitfäden für die individuelle Beurteilungspraxis erarbeitet. Die diesbezügliche Ergebnisse und Erfahrungen sollen auf die Plattform gestellt werden.</p> <p>Team - Mythos und Realität</p> <p>Kaum eine Idee wird in Managementphilosophien mit größerer Hoffnung verfolgt als die Idee der Teamarbeit. In der Literatur stößt man immer wieder auf enthusiastische Beschreibungen der Fälle, in denen Teamarbeit einmal gelungen ist. Wer so etwas einmal erfahren habe, suche trotz ausreichender Gegenbeispiele den Rest seines Lebens nach ähnlichen Erfahrungen.</p> <p>Die Gruppenforschung eignet sich besonders gut zur Kritik von Mythen. Zu diesen Mythen gehört z.B. die „Brainstorming-These“, der gemäß Individuen auf bessere Ideen kommen, wenn sie zusammen und nicht alleine nachdenken. Als könne man die Köpfe aneinander anschließen und nur ihre Stärken nutzen. Das mag gelegentlich vorkommen. In der Regel ist es doch eher der Abstand von kollektiven Prozessen und die Entlastung vom Gruppendruck, die den Mut gibt, sich die Dinge anders als gewohnt anzusehen.</p> <p>In diesem Sinne ist der zweite Teil dieses Moduls der Aufgabe gewidmet, einige der Mythen über Teams und ihre Arbeit ein wenig zu relativieren. Dazu werden die Teilnehmer zunächst aufgefordert, einen Online-Kurs zur Teamarbeit durchzuarbeiten und kritisch zu bewerten. Sodann werden in 10 ausgewählten Themenbereichen "schräge Blicke" auf Teams angeboten, und konzeptuelle Fragen aufgeworfen und Verknüpfungen vorgenommen, die nicht ganz so selbstverständlich sind. Außerdem sollen die Teilnehmer dadurch Hinweise auf einige der aktuellen Fronten der einschlägigen Forschung bekommen.</p>
Dozent	<p>Maja Dammann <i>Herkunft:</i> Schulleiterin, jetzt Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung, Leiterin des Referats Personalentwicklung, Hamburg <i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p> <p>Dr. Herbert Asselmeyer <i>Herkunft:</i> Universität Hildesheim, organization studies <i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p>
Leistungspunkte	5

<p>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</p>	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
<p>Lehr-Lernmaterial</p>	<p>Reader</p>
<p>Lehr- und Lernformen</p>	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
<p>Voraussetzung für die Teilnahme</p>	<p>Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine</p> <p>Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.</p>
<p>Zeitpunkt (Semester)</p>	<p>3. Semester</p>
<p>Häufigkeit des Angebots</p>	<p>Jedes 2. Semester</p>
<p>Dauer des Moduls</p>	<p>1 Semester</p>

2.3.3 Modul 12: Gestaltung schulischer Umwelten

Bezeichnung	Gestaltung schulischer Umwelten
Modulverantwortlicher	N.N. ⁸
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcen- und Finanz-Management von Schulen (u.a. Budgetierung, Fundraising) • Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerke/Verbände, Regionalisierung, Marketing
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Schulmanagement“
Ziele des Moduls	Dieses Modul behandelt Konzepte und Instrumente der gezielten Beeinflussung und Gestaltung von organisatorischen Umwelten. Im ersten Thema sollen die Teilnehmer die besonderen Umweltbedingungen vertiefend kennenlernen, unter denen Schulleitungen ihre Organisation positionieren und weiterentwickeln. Sie werden in die Lage versetzt, die verschiedenen Stakeholders (Schulaufsicht, Ministerien bzw. Schulverwaltungen, Eltern, außerschulische Bildungseinrichtungen usw.) in ihrer Relevanz einzuordnen und an Hand von Fallbeispielen über einen Satz von Optionen verfügen, wie sie in ihrer Leitungspraxis mit diesen Stakeholdern bzw. wie mit deren unterschiedlichen Anforderungen umgehen können. Schwerpunktmäßig soll im ersten Thema der Aspekt Ressourcensicherung, im zweiten Teil der Aspekt der regionalen Einbindung erarbeitet werden.
Beschreibung des Moduls	Studierende werden zunächst mit konzeptionellen und technischen Fragen der neuen ‚Finanzhoheit des Systems Schule‘ vertraut gemacht. Ihnen werden Hinweise gegeben, wie sie Strategien des selbstverwalteten Budgets und weiterführende Ressourcensicherungen entwickeln, durchsetzen und überprüfen können. Sodann geht es um ein umfassendes Verständnis von schulischer Öffentlichkeitsarbeit (einschließlich des Schulmarketing) und um die Vernetzung der Schule auf kommunaler und (über-) regionaler Ebene. Ein besonderer Akzent wird dabei auf vertikale/horizontale Formen der Schulkooperation (Schulverbände, Mitwirkung in sog. ‚Lernenden Regionen‘) gelegt. Die Erfahrungen einschlägiger Modellprogramme werden referiert und im Hinblick auf die Praxis der Teilnehmer diskutiert.

⁸ Zu diesem Thema sind mehrere Fachleute im Blick. Da eine abschließende Zusage noch nicht vorliegt, wird ein N.N. vermerkt.

<p>Inhalt</p>	<p>Ressourcen- und Finanz-Management von Schulen (u.a. Budgetierung, Fundraising)</p> <p>Die am System Schule Beteiligten (Lehrer, Schüler, Eltern, Mitarbeiter, Förderverein, Schulverwaltung) unterliegen immer stärker dem Druck, selbst Schulbudgets verwalten zu müssen, gleichwohl aber auch neue Finanzierungsquellen für anspruchsvolle Bildungsarbeit an Schulen zu erschließen. Längst ist es nicht mehr ausreichend, hier und da (Projekt-, Spenden-)Mittel einzuwerben. Vielmehr verlangen die komplexen Aufgaben und die Selbstverantwortlichkeit der Schulen ein professionelles Herangehen an das Finanzmanagement.</p> <p>Das Modul soll Möglichkeiten und Verfahren zum Aufbau eines Ressourcen- und Finanzmanagementkonzepts für Schulen erörtern. Der Trend der Professionalisierung im Fundraising soll dabei thematisiert und für das Schul-Ressourcen-Management nutzbar gemacht werden, um Kenntnisse darüber zu erhalten, wie durch einen professionell gestalteten Fundraising-Mix neue Ressourcen erschlossen werden. Schule kann mit einem nicht unerheblichen Potential an mit der Institution bzw. mit der konkreten Organisation emotional verbundenen Personen rechnen; zudem hat das schulische Produkt „Bildung“ gesellschaftlich einen hohen Stellenwert – beides sind gute Voraussetzungen für einen Fundraising-Ansatz.</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerke/Verbünde, Regionalisierung, Marketing</p> <p>Dieses Modul gibt eine Einführung in für Schulen geeignete Marketingkonzepte und Strategien der Öffentlichkeitsarbeit. Folgende Aspekte sollen thematisiert werden: Welches Bild hat unsere Schule in der lokalen Öffentlichkeit und wie wird es kommuniziert und gestaltet? Welche Ressourcen lassen sich bereits jetzt aktiv für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen? Wie lässt sich Öffentlichkeitsarbeit nach außen organisieren? Wie findet man Partner für die Öffentlichkeitsarbeit? Wie lässt sich die Medienarbeit verbessern?</p> <p>Der Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit geht einher mit der Frage, inwieweit sich eine Schule in Netzwerke oder Verbünde begibt, um die eigenen Ziele mit Partnern aus dem Bildungsbereich und darüber hinaus noch besser erreichen zu können. Dass Schulen in pädagogischen oder organisatorischen Fragen freiwillig zusammenarbeiten, ist nicht neu. Neu ist hingegen, dass inzwischen gesetzliche Soll-Regelungen vorliegen, die Schulen unterhalb bestimmter Mindestgrößen die Zusammenarbeit in Verbänden dringend nahe legen. Netzwerke haben sich in Zeiten der immer komplexer werdenden Aufgaben bei gleichzeitiger Verkürzung der zur Verfügung stehenden Zeit bereits in vielen Projekten als entlastend und ermutigend herausgestellt. Vor diesem Hintergrund soll das Modul gute Gründe für Netzwerkarbeit und Schulverbünde entdecken helfen (neben der legalistischen Deutung auch ethisch-moralische, antizipatorische</p>
----------------------	--

	und organisationale Aspekte); die Perspektive eröffnen, gewinnbringende nachbarschaftliche Kooperation als ermutigende und entlastende Perspektiven zu sehen; und schließlich Erfahrungen aus Verbund-, Netzwerk- und Regionalisierungsprozessen als Anregung für konkrete Handlungsoptionen im eigenen Umfeld erschließen.
Dozent	N.N.
Leistungspunkte	5
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	<p>Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine</p> <p>Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.</p>
Zeitpunkt (Semester)	3. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.4 Module des Schwerpunktes „Bildungsmanagement“

2.4.1 Modul 13: Aktuelle Trends und Qualitätssicherung bei der Entwicklung von Bildungseinrichtungen

Bezeichnung	Aktuelle Trends und Qualitätssicherung bei der Entwicklung von Bildungseinrichtungen
Modulverantwortlicher	Dr. Herbert Asselmeyer
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Nationales/internationales Bildungsmanagement • Qualitätsmanagement im Bildungsbereich
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Bildungsmanagement“
Ziele des Moduls	Neben der Vermittlung eines theoretischen Grundverständnisses über die Spezifika von Bildungseinrichtungen und deren Organisierbarkeit soll das Modul zur Weiterentwicklung praktischer Handlungskompetenzen zu konkreten Fragen der Entwicklung von Bildungseinrichtungen beitragen. Die Absolventen werden zum einen aktuelle Tendenzen im nationalen wie im internationalen Bildungsmanagement kennen lernen. Zum anderen werden sie mit Vorgehensweisen und Beurteilungsinstrumenten der Qualitätssicherung und Evaluation von Bildungseinrichtungen, aber auch von Bildungssystemen bekannt gemacht. Die Studierenden erwerben zum einen Kenntnisse zur Auswahl, Begründung und Implementation von Qualitätssicherungssystemen, zum anderen die Kompetenz zur Organisation von Maßnahmen- und Adressatenevaluation. Sie können – in Abgrenzung zum Bildungscontrolling - kritisch Stellung beziehen zur Auswahl bzw. dem Umgang mit geeigneten Methoden der diesbezüglichen Qualitätssorge. Sie sind in der Lage, Nutzen und Folgen von Qualitätsmanagement auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation zu reflektieren und kritisch einzuschätzen.
Beschreibung des Moduls	Das Modul gibt einen Überblick über Konzepte und Strategien des Management sowie der Qualitätsentwicklung von Bildungseinrichtungen.
Inhalt	<p>Nationales/Internationales Bildungsmanagement</p> <p>Folgende Aspekte des Themenfeldes werden behandelt: Grundlagen des nationalen und internationalen Bildungsmanagement; Anforderungen an das Management von Bildungseinrichtungen und Forschungseinrichtungen in Zeiten des strukturellen Wandels; Steuerungssysteme unter besonderer Berücksichtigung von Zielvereinbarungen; Gestaltung von Bildungssystemen, Differenzierung und Profilbildung; Bildungspolitik: Europäischer Bildungsraum, Globalisierung, Wissensgesellschaft.</p>

	<p>Qualitätsmanagement im Bildungsbereich</p> <p>Das Modul bietet einen Überblick über die zentralen Aspekte des Qualitätsmanagement: Optimierung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität; Möglichkeiten und Verfahren der Dokumentation (Funktion, Nutzen und Grenzen eines Qualitätsmanagement-Handbuchs); Qualifikation von Beteiligten; Audits, Workshops, Benchmarking; Selbstbewertung und externe Bewertung; Zertifizierung.</p>
Dozent	<p>Prof. Dr. Michael Schemmann (angefragt) <i>Herkunft:</i> Universität Gießen, Professur für Weiterbildung <i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p> <p>Prof. Dr. Rainer Zech <i>Herkunft:</i> Geschäftsführer ArtSet Forschung, Bildung, Beratung GmbH, Hannover <i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p>
Leistungspunkte	5
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten

Voraussetzung für die Teilnahme	Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.
Zeitpunkt (Semester)	3. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.4.2 Modul 14: Personal- und Teamentwicklung

Bezeichnung	Personal- und Teamentwicklung
Modulverantwortlicher	Dr. Herbert Asselmeyer
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Team - Mythos und Realität
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Bildungsmanagement“
Ziele des Moduls	Die Absolventen kennen die für den speziellen Kontext relevanten Herausforderungen für die Personalentwicklung. Sie besitzen einen breiten Überblick über einschlägige Maßnahmen, deren Umsetzungsprobleme und Reichweite. Sie haben sich vertiefte Kenntnisse über die aktuelle Teamforschung angeeignet und sind in der Lage daraus Konsequenzen für die (eigene) Leitungspraxis abzuleiten. Sie haben gelernt, gängigen Mythen zu misstrauen, die sich um die Teamarbeit in Wissenschaft und Praxis ranken.
Beschreibung des Moduls	<p>In diesem Modul geht es um Konzeptionen, Planungsstrategien, Wirkungskontrollen und Optimierungsansätze zum Personalmanagement in Bildungsorganisationen. Hierbei werden Ziele, Aufgaben, Zielgruppen und institutionelle Rahmenbedingungen sowohl im Blick auf das <i>Bildungsbetriebsmanagement</i> als auch des <i>Bildungsprozessmanagement</i> thematisiert. Schwerpunktmäßig werden dabei die einschlägigen Funktionen und zu differenzierenden Handlungsebenen zur Steuerung des Personalmanagements bearbeitet.</p> <p>Sodann werden angesichts der Gruppen-/Teamförmigkeit vieler Lehr-/Lern- und Organisationsprozesse in Bildungsorganisationen die in der populären Literatur weit verbreiteten Mythen über Teams und ihre Leistungsfähigkeit, die diversen Versprechungen mit neueren Ansätzen und Forschungsergebnissen hinterfragt.</p>
Inhalt	<p>Personalentwicklung</p> <p>In diesem Modul erhalten die Studierenden einen Überblick über Anwendungsfelder und Instrumente im Personalmanagement, wobei die Spezifika von Bildungsorganisationen besonders berücksichtigt werden. Personalmanagement im Bildungsbereich erhält schon deshalb eine zentrale Rolle, weil die wesentlichen „Produktionsfaktoren“ die MitarbeiterInnen sind. Neben rechtlichen Regelungen (Arbeitszeit, Arbeitsverträge) werden Bereiche wie Personalplanung, Personalgewinnung, Personalerhaltung, Personalentwicklung, Personalbeurteilung oder Personalverwaltung thematisiert.</p> <p>Im einzelnen werden folgende Aspekte behandelt: Felder des Per-</p>

	<p>sonalmanagements; Ziele, Zielgruppen und Zuständigkeiten im Personalmanagement; Besonderheiten von Bildungseinrichtungen als „Expertenorganisation“; Zusammenhang Personalmanagement und Bildungsmanagement; die Rolle des Personalmanagements im Bildungsmanagement; Instrumente des Personalmanagements; Beispiele deutschsprachiger und osteuropäischer Hochschulen</p> <p>Team - Mythos und Realität</p> <p>In Bildungsorganisationen gehört die didaktische Organisation von Lerngruppen (Kleingruppe) zum Alltag wie in kaum einer anderen Organisation. Gleichwohl sind team-orientierte Prozesse der Mitarbeiter entsprechender Organisationen (Teamteaching, kollegiale Supervision, Arbeit in Projekt- und Steuergruppen u.a.) relativ schwer zu organisieren. Für diesen Widerspruch werden in dieser Veranstaltung Erklärungen angeboten und es werden Maßnahmen vorgestellt bzw. diskutiert, damit umzugehen. Ergebnisse der sozialpsychologischen Kleingruppenforschung werden hinsichtlich ihrer Relevanz für Problemstellungen im Bildungsmanagement befragt. Die Diskussion von Forschungsergebnissen und die Durchführung von praktischen Übungen vermittelt den Teilnehmern Anhaltspunkte für Einsatz, Entwicklung und Evaluation von Lern- und Arbeitsgruppen im Rahmen organisatorischer Entwicklungsprozesse ggf. spezifiziert nach spezifischen Lehr-/Lernkulturen.</p>
Dozent	<p>Andrea Widmann</p> <p><i>Tätigkeit:</i> Selbständige Organisations- und Unternehmensberaterin, Trainerin, Moderatorin und Personalentwicklerin</p> <p><i>Herkunft:</i> Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Dr. Herbert Asselmeyer</p> <p><i>Herkunft:</i> Universität Hildesheim, organization studies, Institut für Sozial- und Organisationspädagogik</p> <p><i>Disziplin:</i> Erziehungswissenschaft</p>
Leistungspunkte	5
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p>

	Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.
Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten: <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen • Online-Lernformen • Gruppenarbeiten
Voraussetzung für die Teilnahme	Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.
Zeitpunkt (Semester)	3. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.4.3 Modul 15: Gestaltung der Umwelt von Bildungseinrichtungen

Bezeichnung	Gestaltung der Umwelt von Bildungseinrichtungen
Modulverantwortlicher	N.N. ⁹
Themen des Moduls	<ul style="list-style-type: none"> • Bildungsökonomie und Bildungsmarketing: Fundraising, Drittmittelbeschaffung • Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen, Cluster, Verbünde und Netzwerke
Zugehörigkeit	Schwerpunktstudium „Bildungsmanagement“
Ziele des Moduls	<p>Studierende erwerben Handlungskompetenzen, die sie zu aufgeklärtem Entscheidungshandeln im Hinblick auf die Umwelt von Bildungseinrichtungen befähigen.</p> <p>Sie können grundlegende und alternative Finanzierungskonzepte von Bildungseinrichtungen überblicken und reflektieren. Sie verfügen über Kenntnisse darüber, wie entsprechende Prozesse bzw. Kampagnien kompetent organisiert bzw. begleitet werden können.</p> <p>Sie können vor dem Hintergrund eines Stärken-/Schwächen-Profiles der eigenen Bildungsorganisation die Bedeutung von Formen der strategischen und wirtschaftlichen Zusammenarbeit (Netzwerke, Cluster, Kooperationen, Verbünde, Fusionen) reflektieren, entsprechende strategische Entscheidungen konzeptionell begründen und Implementierungsprozesse unterstützen. Sie vermögen Chancen und Risiken der Rolle und Teilhabe an Prozessen der „Bildung in der Region“ richtig einzuschätzen und die hierfür einschlägigen Konzepte der Regionalentwicklung und Netzwerkbildung zu überblicken. Sie haben Prozesse eines netzwerk-orientierten Ressourcenmanagement kennengelernt und reflektiert.</p>
Beschreibung des Moduls	<p>Den Einstieg in dieses Modul bildet die Frage der Konzeption und Gestaltung von Marketing sowie des Ressourcenmanagement in Bildungseinrichtungen. Behandelt werden: Konzept und Praxis der Budgetverwaltung; Beantragung/Finanzierung von Projekten; Maßnahmen und Prozesse des Fundraising, Sponsoring sowie des PublicPrivatePartnership.</p> <p>Das zweite Thema des Moduls widmet sich den Konzepten und Strategien von Verbänden mit ihren Chancen und Problemen und den Anforderungen an die organisatorische Öffentlichkeitsarbeit (Entdeckung und Ansprache potentieller Partner, die Analyse der ‚persönlichen Faktoren‘, Strategien des Netzwerkaufbaus und –</p>

⁹ Zu diesem Thema sind mehrere Fachleute im Blick. Da eine abschließende Zusage noch nicht vorliegt, wird ein N.N. vermerkt.

	Management, Chancen und Grenzen überregionaler und internationaler Kooperationen, Praxis des PublicPrivatePartnership, Reflexion der Kooperation mit Bildungseinrichtungen in der Region).
Inhalt	<p>Bildungsökonomie und Bildungsmarketing: Fundraising, Drittmittelbeschaffung</p> <p>Dieses Modulthema soll einführend das Thema Bildung aus ökonomischer Sicht und institutionelle Rahmenbedingungen des Spannungsfeldes Bildung/Ökonomie betrachten. Damit sich Bildungsanbieter angemessen im Markt positionieren können, bedarf es einer professionellen Marketingstrategie, die unterstützend durch Fundraising und andere Drittmittelbeschaffungen gestützt werden müssen. Das Modulthema gibt einen Überblick über Grundbegriffe, Konzepte, Instrumente und Zusammenhänge in diesem Kontext.</p> <p>Behandelt wird zunächst die jüngere Geschichte bildungsökonomischen Denkens, um bisherige Strategien der ‚Ausbürgerung ökonomischer Themen‘ aus der pädagogischen Disziplin und Praxis zu verstehen (‚Institutionelle Blindheit‘; Bernfeld); ‚anti-organisationaler Reflex‘; Hurrelmann). Sodann sollen ausgewählte Betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte von Bildungssystemen erörtert werden, um historischer und konzeptioneller Entwicklungslinien zu verdeutlichen (u.a. nationale und internationale bildungspolitische Förderstrategien, Infrastrukturmaßnahmen u.a.).</p> <p>Schließlich geht es Themen des Bildungs-Marketing wie z.B. : Kompetente Thematisierung von Marketing-Zielen und –Strategien; Kenntnis der Planungsprozesse und Stufen des Marketing von Bildungseinrichtungen; Einschätzung der Marketing-Instrumente und –Maßnahmen; Beschaffungsmarketing in Bildungseinrichtungen (Fundraising und Sponsoring; Erfolgskontrolle; Marketing-Organisation; Alternative Finanzierungsquellen (neben staatlicher Förderung, Institutionelle Förderung; Stiftungswesen, Sponsoring/ Fundraising).</p> <p>Öffentlichkeitsarbeit, Kooperationen, Cluster, Verbände und Netzwerke</p> <p>Bildungseinrichtungen stehen häufig vor der Situation, „allein auf dem Markt“ kein hinreichend bedeutsames Gegenüber für ein Bildungsproblem zu sein. Daher ist zunehmend die Zusammenarbeit mit anderen (Bildungs-)Organisationen ein Teil der Lösung. Wenn man in diesem Zusammenhang von Bildungsregionen, Kompetenz-Netzwerken, Public Private Partnership (PPP), Community Outreach, Angebots-Netzwerken, Ressourcen-Pools (Referenten, Medien usw.), Netzwerk-Marketing und anderen interorganisatorischen Vernetzungsformen in Bildungsbereich spricht, dann sind damit nicht nur erhebliche Grenzüberschreitungen im Denken und Handeln indiziert, sondern ist auch eine neuartige Managementpraxis von Bildungseinrichtungen gemeint. Netzwerkbildung und Netzwerken werden dabei von zwei Seiten betrachtet: einerseits die Netz-</p>

	<p>werkbildung zur Steigerung der eigenen Kompetenz und andererseits das Netzwerken im Sinne der zwischenmenschlichen Kooperation. Das letztere ist ursächlich für den Erfolg des Ersteren. Daher geht es in dem Modul auch und gerade um die Frage der interpersonellen Kommunikation beim Netzwerken und der Bedeutung der emotionalen Faktoren für die Sachebene.</p> <p>Nach einer für Bildungseinrichtungen zugeschnittenen inhaltlichen Auseinandersetzung mit Befunden der Netzwerktheorie und des Neo-Institutionalistischen Ansatzes werden zu den oben genannten Stichworten einerseits die Grundlagen und Konzepte vermittelt, andererseits die Netzwerk-Praxis durch den Einsatz diesbezüglicher Strategien und Instrumente an Fallbeispielen veranschaulicht.</p>
Dozent	<p>Dr. Markus Lemmens <i>Herkunft:</i> Geschäftsführer Lemmens Medien GmbH, Bonn <i>Disziplin:</i> Politikwissenschaften und Rechts- & Staatswissenschaften</p> <p>Prof. Dr. Wolfgang Jütte <i>Tätigkeit:</i> Weiterbildung und Bildungsmanagement, Universität Bielefeld <i>Herkunft:</i> Erziehungswissenschaft</p>
Leistungspunkte	5
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	<p>Voraussetzung für die Vergabe der Leistungspunkte sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Teilnahme an der Präsenzphase • die Erbringung der Modulprüfung. <p>Einzelheiten der Modulprüfung (Inhalt, Art, Umfang, Abgabetermin u.Ä.) wird den Studierenden vor/zu Beginn des Moduls ausgehändigt. Modulprüfungen können insbesondere durch folgende Arten von Prüfungsleistungen abgelegt werden: wissenschaftliche Hausarbeiten, Präsentationen mit Ausarbeitungen, Referate, Fallstudienbearbeitungen, Projektarbeiten, Fachpublikationen, aus den Punkten 1 bis 6 zusammengesetzte Prüfungsleistungen. Näheres regelt die Prüfungsordnung.</p> <p>Die Modulprüfung wird bewertet. Die Bewertung erfolgt nach dem deutschen Notensystem. Ist die Modulprüfung bestanden (insgesamt mindestens „ausreichend“ = 4,0), werden die für das Modul vorgesehenen Leistungspunkte zugewiesen.</p>
Lehr-Lernmaterial	Reader
Lehr- und Lernformen	<p>Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präsenzphasen • Selbstlernphasen

	<ul style="list-style-type: none">• Online-Lernformen• Gruppenarbeiten
--	---

Voraussetzung für die Teilnahme	Für immatrikulierte Studierende des Studiengangs: Keine Für externe Modulbeleger: Nachweis der Hochschulzugangsberechtigung sowie Nachweis einer mindestens einjährigen beruflichen Tätigkeit.
Zeitpunkt (Semester)	3. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester
Dauer des Moduls	1 Semester

2.4.4 Modul 16: Masterarbeit

Bezeichnung	Masterarbeit
Modulverantwortlicher	Dr. Herbert Asselmeyer
Themen des Moduls	Masterarbeit und Kolloquium
Zugehörigkeit	--
Ziele des Moduls	Mit der Master-Thesis weisen die Studierenden nach, dass sie innerhalb einer vorgegebenen Frist ein theoretisch und berufspraktisch bedeutsames Thema im Bereich des Managements von Organisationen selbständig nach wissenschaftlichen Grundsätzen und mit wissenschaftlichen Methoden schriftlich bearbeiten kann. Die Masterarbeit soll einen Umfang von 40-50 Seiten haben.
Beschreibung des Moduls	Das Modul umfasst die Planung und Erstellung der Master-Thesis sowie das Kolloquium zur Verteidigung.
Dozent	Gutachter gem. § 19 Abs. 2 der Prüfungsordnung des Studiengangs
Leistungspunkte	15 LP
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten	Vgl. Prüfungsordnung
Lehr-Lernmaterial	Die Studierenden erhalten in schriftlicher Form Empfehlungen zum Aufbau der Arbeit, der Schreibtechnik und Zitierweise.
Lehr- und Lernformen	Im Rahmen des Moduls werden nachfolgende Lehr- und Lernformen angeboten: <ul style="list-style-type: none"> • Selbstlernphasen • Online-Betreuung
Voraussetzung für die Teilnahme	Nachweis der erreichten Leistungspunkte gem. § 19 Abs. 3 der Prüfungsordnung.
Zeitpunkt (Semester)	4. Semester
Häufigkeit des Angebots	Jedes 2. Semester (außer beim 1. Jahrgang, dort im 4. Semester erstmals)
Dauer des Moduls	1 Semester