



Heinrich Keßler

# Führung, Management und Verantwortung.

Das Dokument enthält das Ergebnis der Beratungen und Vorschläge sowie Konzeptionen für ein Curriculum mit einem Veranstalter, der die Erlaubnis zur Durchführung durch die entscheidenden und verantwortlichen Personen jedoch nicht erhalten hat. Die Vorlage sucht noch immer nach geeigneten Veranstaltern.

Das Original des Dokuments mit dem Stand vom 04.04.2004 ist am 01.08.2017 vom Autor selbst in die jetzige Form übertragen worden.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Führung, Management und Verantwortung

<b><u>FÜHRUNGSCURRICULUM</u></b> .....	9
<b><u>Zielsetzungen des Curriculums</u></b> .....	9
<b><u>Zielgruppen</u></b> .....	9
<u>Kenntnisse</u> .....	9
<u>Fähigkeiten</u> .....	9
<u>Fertigkeiten</u> .....	9
<b><u>GLIEDERUNG UND ZUSAMMENSTELLUNG ALLER MODULE</u></b> .....	10
<b><u>TAKTUNG DER LERNZEITEN:</u></b> .....	11
<b><u>NOTENUMRECHNUNG DEUTSCHES NOTENSYSTEM – ECTS</u></b> .....	12
<b><u>MODUL 1: PERSÖNLICHE POSITIONIERUNG (ICH UND MEINE ORGANISATION)</u></b> .....	13
<b><u>a) Qualifikationsziele des Moduls</u></b> .....	13
<u>Inhalte</u> .....	14
<u>Fachliche</u> .....	14
<u>Methodische</u> .....	14
<u>Fachpraktische</u> .....	14
<u>Fächerübergreifende</u> .....	14
<b><u>Lernziele:</u></b> .....	15
<b><u>Kompetenzen (die vermittelt werden)</u></b> .....	16
<u>Fachbezogene (Führungsbezogene)</u> .....	16
<u>Methodische</u> .....	16
<u>Fachübergreifende</u> .....	16
<u>Schlüsselqualifikationen</u> .....	16
<b><u>Anzustrebende Gesamtqualifikation:</u></b> .....	17
<b><u>b) Lehrformen</u></b> .....	18
<u>Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:</u> .....	18
<b><u>c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)</u></b> .....	19
<u>Kenntnisse</u> .....	19



<u>Fähigkeiten</u> .....	19
<u>Fertigkeiten</u> .....	19
<u>Bereits absolvierte Module</u> .....	19
<u>Wie bereitet sich der Studierende vor?</u> .....	19
<b><u>d) Verwendbarkeit des Moduls</u></b> .....	<b>20</b>
<u>Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen</u> .....	20
<u>Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen</u> .....	20
<b><u>e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte für dieses Modul:</u></b> ..	<b>21</b>
<u>Testat:</u> .....	21
<u>Studienbegleitende Prüfungen:</u> .....	21
<u>Semesterarbeiten:</u> .....	21
<u>Exkursionsberichte:</u> .....	21
<u>Hausarbeiten:</u> .....	21
<u>Vortrag oder Hausarbeit:</u> .....	21
<b><u>f) Leistungspunkte und Noten</u></b> .....	<b>22</b>
<b><u>g) Häufigkeit des Angebots</u></b> .....	<b>23</b>
<b><u>h) Arbeitsaufwand</u></b> .....	<b>23</b>
<b><u>i) Dauer der Module</u></b> .....	<b>23</b>
<b><u>MODUL 2: FÜHRUNG</u></b> .....	<b>24</b>
<b><u>a) Qualifikationsziele des Moduls</u></b> .....	<b>24</b>
<u>Inhalte</u> .....	24
<u>Fachliche</u> .....	24
<u>Methodische</u> .....	24
<u>Fachpraktische</u> .....	24
<u>Fächerübergreifende</u> .....	24
<u>Lernziele:</u> .....	24
<b><u>Kompetenzen (die vermittelt werden)</u></b> .....	<b>25</b>
<u>Fachbezogene (Führungsbezogene)</u> .....	25
<u>Methodische</u> .....	25
<u>Fachübergreifende</u> .....	25
<u>Schlüsselqualifikationen</u> .....	25
<u>Anzustrebende Gesamtqualifikation:</u> .....	26
<b><u>b) Lehrformen</u></b> .....	<b>27</b>
<u>Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:</u> .....	27
<b><u>c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)</u></b> .....	<b>28</b>
<u>Kenntnisse</u> .....	28
<u>Fähigkeiten</u> .....	28
<u>Fertigkeiten</u> .....	28



<u>Bereits absolvierte Module</u> .....	28
<u>Wie bereitet sich der Studierende vor?</u> .....	28
<b><u>d) Verwendbarkeit des Moduls</u></b> .....	<b>29</b>
<u>Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen</u> .....	29
<u>Beschreibung der Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“</u> .....	29
<u>Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen</u> .....	29
<b><u>e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte</u></b> .....	<b>30</b>
<b><u>f) Leistungspunkte und Noten</u></b> .....	<b>31</b>
<b><u>g) Häufigkeit des Angebots</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>h) Arbeitsaufwand</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>i) Dauer der Module</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>j) Selbststudium in der Praxis zwischen Modul 2 und 3:</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>MODUL 3: MANAGEMENT</u></b> .....	<b>35</b>
<b><u>a) Qualifikationsziele des Moduls</u></b> .....	<b>35</b>
<u>Inhalte</u> .....	35
<u>Fachliche</u> .....	35
<u>Methodische</u> .....	35
<u>Fachpraktische</u> .....	35
<u>Fächerübergreifende</u> .....	35
<u>Lernziele:</u> .....	36
<b><u>Kompetenzen (die vermittelt werden)</u></b> .....	<b>36</b>
<u>Fachbezogene (Führungsbezogene)</u> .....	36
<u>Methodische</u> .....	36
<u>Fachübergreifende</u> .....	37
<u>Schlüsselqualifikationen</u> .....	37
<u>Anzustrebende Gesamtqualifikation:</u> .....	37
<b><u>b) Lehrformen</u></b> .....	<b>38</b>
<u>Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:</u> .....	38
<b><u>c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)</u></b> .....	<b>39</b>
<u>Kenntnisse</u> .....	39
<u>Fähigkeiten</u> .....	39
<u>Fertigkeiten</u> .....	39
<u>Bereits absolvierte Module</u> .....	39
<u>Wie bereitet sich der Studierende vor?</u> .....	39



<b>d) <u>Verwendbarkeit des Moduls</u></b> .....	<b>40</b>
<u>Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen</u> .....	40
<u>Beschreibung der Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“</u> .....	40
<u>Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen</u> .....	40
<b>e) <u>Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte</u></b> .....	<b>41</b>
<b>f) <u>Leistungspunkte und Noten</u></b> .....	<b>42</b>
<b>g) <u>Häufigkeit des Angebots</u></b> .....	<b>44</b>
<b>h) <u>Arbeitsaufwand</u></b> .....	<b>44</b>
<b>i) <u>Dauer der Module</u></b> .....	<b>44</b>
<u>Aufgliederung:</u> .....	45
<b>MODUL 4: ZUKUNFTSGESTALTUNG</b> .....	<b>46</b>
<b>a) <u>Qualifikationsziele des Moduls</u></b> .....	<b>46</b>
<u>Inhalte</u> .....	46
<u>Fachliche</u> .....	46
<u>Methodische</u> .....	46
<u>Fachpraktische</u> .....	46
<u>Fächerübergreifende</u> .....	46
<u>Lernziele:</u> .....	47
<b><u>Kompetenzen (die vermittelt werden)</u></b> .....	<b>47</b>
<u>Fachbezogene</u> .....	47
<u>Methodische</u> .....	48
<u>Fachübergreifende</u> .....	48
<u>Schlüsselqualifikationen</u> .....	48
<u>Anzustrebende Gesamtqualifikation:</u> .....	48
<b>b) <u>Lehrformen</u></b> .....	<b>49</b>
<b>c) <u>Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)</u></b> .....	<b>50</b>
<u>Kenntnisse</u> .....	50
<u>Fähigkeiten</u> .....	50
<u>Fertigkeiten</u> .....	50
<u>Bereits absolvierte Module</u> .....	50
<u>Wie bereitet sich der Studierende vor?</u> .....	50
<b>d) <u>Verwendbarkeit des Moduls</u></b> .....	<b>51</b>
<u>Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen</u> .....	51



<u>Beschreibung der Zusammenhänge mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“</u> .....	51
<u>Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen</u> .....	51
<b><u>e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte</u></b> .....	<b>52</b>
<b><u>f) Leistungspunkte und Noten</u></b> .....	<b>53</b>
<b><u>g) Häufigkeit des Angebots</u></b> .....	<b>55</b>
<b><u>h) Arbeitsaufwand</u></b> .....	<b>55</b>
<b><u>i) Dauer der Module</u></b> .....	<b>55</b>
<u>Aufgliederung:</u> .....	56
<b><u>MODUL 5: VERÄNDERUNG UND ENTWICKLUNG</u></b> .....	<b>57</b>
<b><u>a) Qualifikationsziele des Moduls</u></b> .....	<b>57</b>
<u>Inhalte</u> .....	57
<u>Fachliche</u> .....	57
<u>Methodische</u> .....	57
<u>Fachpraktische</u> .....	57
<u>Fächerübergreifende</u> .....	57
<u>Lernziele:</u> .....	58
<b><u>Kompetenzen (die vermittelt werden)</u></b> .....	<b>59</b>
<u>Fachbezogene (Führungsbezogene)</u> .....	59
<u>Methodische</u> .....	59
<u>Fachübergreifende</u> .....	59
<u>Schlüsselqualifikationen</u> .....	59
<u>Anzustrebende Gesamtqualifikation:</u> .....	59
<b><u>b) Lehrformen</u></b> .....	<b>60</b>
<b><u>c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)</u></b> .....	<b>62</b>
<u>Kenntnisse</u> .....	62
<u>Fähigkeiten</u> .....	62
<u>Fertigkeiten</u> .....	62
<u>Bereits absolvierte Module</u> .....	62
<u>Wie bereitet sich der Studierende vor?</u> .....	62
<b><u>d) Verwendbarkeit des Moduls</u></b> .....	<b>63</b>
<u>Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen</u> .....	63
<u>Beschreibung der Zusammenhänge mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“</u> .....	63
<u>Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen</u> .....	63
<b><u>e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte</u></b> .....	<b>64</b>



<b>f) Leistungspunkte und Noten</b> .....	<b>65</b>
<b>g) Häufigkeit des Angebots</b> .....	<b>67</b>
<b>h) Arbeitsaufwand</b> .....	<b>67</b>
<b>i) Dauer der Module</b> .....	<b>67</b>
<u>Aufgliederung:</u> .....	<b>68</b>
<b>MODUL 6: MEINE ORGANISATION UNTER MEINER FÜHRUNG</b> .....	<b>69</b>
<b>a) Qualifikationsziele des Moduls</b> .....	<b>69</b>
<u>Inhalte</u> .....	69
<u>Fachliche</u> .....	69
<u>Methodische</u> .....	69
<u>Fachpraktische</u> .....	69
<u>Fächerübergreifende</u> .....	69
<u>Lernziele:</u> .....	70
<b>Kompetenzen (die vermittelt werden)</b> .....	<b>71</b>
<u>Fachbezogene (Führungsbezogene)</u> .....	71
<u>Methodische</u> .....	71
<u>Organisationskompetenz</u> .....	71
<u>Fachübergreifende</u> .....	71
<u>Schlüsselqualifikationen</u> .....	71
<u>Anzustrebende Gesamtqualifikation:</u> .....	71
<b>b) Lehrformen</b> .....	<b>72</b>
<u>Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:</u> .....	72
<b>c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)</b> .....	<b>73</b>
<u>Kenntnisse</u> .....	73
<u>Fähigkeiten</u> .....	73
<u>Fertigkeiten</u> .....	73
<u>Bereits absolvierte Module</u> .....	73
<u>Wie bereitet sich der Studierende vor?</u> .....	73
<b>d) Verwendbarkeit des Moduls</b> .....	<b>74</b>
<u>Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen</u> .....	74
<u>Beschreibung der Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“</u> .....	74
<u>Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen</u> .....	74
<b>e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte</b> .....	<b>75</b>
<b>f) Leistungspunkte und Noten</b> .....	<b>76</b>



<b><u>g) Häufigkeit des Angebots</u></b> .....	<b>78</b>
<b><u>h) Arbeitsaufwand</u></b> .....	<b>78</b>
<b><u>i) Dauer der Module</u></b> .....	<b>78</b>
<u>Aufgliederung:</u> .....	79





# Führungscurriculum

## **Zielsetzungen des Curriculums**

- Mit dieser Qualifizierungsreihe soll grundlegendes Führungswissen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialwirtschaft und in Non-Profit-Organisationen vermittelt werden.
  - Die Teilnehmenden sollen ihre Führungskompetenz so erweitern, dass ihnen die volle Verantwortung für Organisationen oder zumindest von größeren Organisationseinheiten übertragen werden kann.
  - Teilnehmer, die bereits in Führungsverantwortung stehen, entwickeln Strategien für die Zukunftssicherung ihrer Organisation und deren konkrete Umsetzung.
  - Es werden insbesondere die Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung bearbeitet.
  - Stärkung der Handlungskompetenz im gegebenen oder angestrebten Umfeld.
- (Quelle: Konzeption)

## **Zielgruppen**

- Hauptamtliche Führungskräfte in der Sozialwirtschaft
- Ehrenamtliche Führungskräfte in vergleichbaren Funktionen
- Potenzialträger für entsprechende Führungsfunktionen
- Nachwuchskräfte mit Führungspotenzial

## **Kenntnisse**

(Vorkenntnisse sind noch zu definieren, z.B.)

## **Fähigkeiten**

(Zulassungsvoraussetzungen sind noch zu definieren)

## **Fertigkeiten**

(Zulassungsvoraussetzungen, Erfahrungen sind noch zu definieren)



## Gliederung und Zusammenstellung aller Module

Modul	Titel	Seminar mit Präsenz inkl. Präsenzstunden Std. (work load) Leistungspunkte	Präsenz-Stunden als Einzel-Unterricht (Beratung)	Präsenz-stunden in Seminaren	Punkte (Credits) ECTS
1	Persönliche Positionierung	72	24	-	3
2	Führung	117	8	40	5
3	Management	115	8	40	5
4	Zukunftsgestaltung	161	8	32	7
5	Veränderung und Entwicklung	138	8	32	6
6	Meine Organisation unter meiner Führung	92	16		4
Summe:		695	72	124 plus 60 Stunden Lernpartnerschaften (Transfer)	30



## Taktung der Lernzeiten:

Modul	Titel	Zeitbedarf (inkl. Vor- und Nachbereitung sowie Transfer) (Wochen)	Bei Start in Woche 1: „Ideal“-Termin für jeweiliges Präsenzseminar in Woche:
1	Persönliche Positionierung	6	
2	Führung	8	9
3	Management	12	14
4	Zukunftsgestaltung	12	26
5	Veränderung und Entwicklung	6	38
6	Meine Organisation unter meiner Führung	8	44
Gesamt		52	

Die Qualifizierungsreihe wird ausschließlich berufsbegleitend angeboten.



## Notenumrechnung deutsches Notensystem – ECTS

ECTS-Grade	Deutsche Note	ECTS-Definition	Deutsche Übersetzung	Wird erreicht durch	Art der Feststellung
A	1,0-1,5	Excellent	hervorragend	Nachweis der Umsetzung der Inhalte	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung durch den Veranstalter
B	1,6-2,0	Very good	sehr gut	Konzeption für die Umsetzung der Inhalte	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung durch den Veranstalter
C	2,1-3,0	Good	gut	Grobstrukturierung der geplanten Umsetzung der Inhalte	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung durch den Veranstalter
D	3,1-3,5	Satisfactory	befriedigend	Strukturierte Materialsammlungen und erste Planungen	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung durch den Veranstalter
E	3,6-4,0	Sufficient	ausreichend	Materialsammlungen und erste Vorbereitungen von Entscheidungen	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung durch den Veranstalter
FX/F	4,1-5,0	Fail	nicht bestanden	Materialsammlungen mit noch wenig Strukturierungen	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung durch den Veranstalter



## **Führungscurriculum Modul 1: Persönliche Positionierung (Ich und meine Organisation)**

### ***a) Qualifikationsziele des Modules***

- Die Teilnehmer lernen ihre Motive, Motivationen und Ziele für die derzeitige oder angestrebte Führungsposition kennen und setzen sich mit ihnen auseinander.
- Die Teilnehmer lernen ihre Erwartungen, Sorgen, Annahmen und Hoffnungen bezüglich ihrer eigenen beruflichen Zukunft kennen, setzen sich mit ihnen auseinander und setzen sie in Beziehung zueinander.
- Die Teilnehmer reflektieren ihr Verständnis von Führungsverantwortung für Menschen und Organisationen.



## **Inhalte**

### **Fachliche**

- Systematik einer persönlichen Entwicklungsplanung
- Lebenszyklus, Berufszyklus, Entwicklungsmodelle von Personen

### **Methodische**

- Ermittlung / Transparentmachung des Selbstbildes, Selbstwertes und des Selbstkonzeptes
- Ermittlung / Transparentmachung des Verhaltens im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit, Verantwortung für Menschen und Organisationen und Menschlichkeit
- Überprüfung des Selbstkonzeptes auf führungsrelevante Eignungen, Fähigkeiten und Dispositionen
- Abgleich Selbst- und Fremdbild
- Planung der kontinuierlichen Entwicklung der Führungskompetenz für die Führung von Menschen und Organisationen
- Gestaltung von Abschlüssen, Endgültigkeiten
- Auflösung von Strukturen

### **Fachpraktische**

- Unternehmerische Entscheidungen
- Konzeption für Personal- und Persönlichkeitsentwicklung
- Konzeption für die Entwicklung des persönlichen und beruflichen Humankapitals nach dem HCS Human Capital System®

### **Fächerübergreifende**

- Gestaltung meiner derzeitigen oder angestrebten Führungsposition
- Konfliktlösungen zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit
- Konfliktlösungen zwischen Anforderungen von Beruf, Familie, persönlichen Zukunftsvorstellungen und den real gegebenen Bedingungen, Potenzialen und Ressourcen.



### **Lernziele:**

- Die Teilnehmer klären ihre Bereitschaft für eine verantwortliche Führungsposition.
- Die Teilnehmer lernen, wie sie kontinuierlich in eine verantwortlichere Führungsposition hineinwachsen (können).
- Die Teilnehmer ermitteln die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten und die Rahmenbedingungen, welche die Organisation hierfür bereitstellt.
- Die Teilnehmer lernen, betriebliche Anforderungen und Möglichkeiten in ihre persönliche berufliche Lebens- und Karriereplanung zu integrieren.
- Die Teilnehmer lernen, ihre persönlichen Bedürfnisse, Werte und Ziele mit betrieblichen Anforderungen, Werten, Zielen und Rahmenbedingungen zu verbinden.
- Die Teilnehmer lernen eine Systematik der Personalentwicklung.
- Die Teilnehmer erlernen die Grundlagen der Personalberatung, insbesondere der Personalentwicklungsberatung.
- Die Teilnehmer lernen die Grundlagen der Eignungsdiagnostik
- Die Teilnehmer lernen, wie sie Anforderungen an die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Position und Ausgestaltung der künftigen Führungsposition ermitteln.
- Die Teilnehmer lernen, wie sie persönliche und betriebliche Entwicklungsplanung miteinander verbinden.



## **Kompetenzen (die vermittelt werden)**

### **Fachbezogene (Führungsbezogene)**

- Grundlagen der Eignungsdiagnostik
- Grundlagen der Kompetenzermittlung
- Grundlagen der qualitativen Personalarbeit
- Ermittlung / Sichtbarmachen des (berufsbezogenen) Selbstbildes
  
- Anforderungen an die Bildung von Suborganisationseinheiten (Abteilungen, Teams, Projekte)
- Anforderungen an die Hierarchie der Organisation
- Anforderungen an verantwortliche Führungskräfte der Suborganisationseinheiten
- Anforderungen an Regeln und Spielregeln für die Sicherstellung der Zusammenarbeit von Suborganisationseinheiten
- Ermittlung der Anforderungen an das Schnittstellenmanagement zwischen den Organisationseinheiten und der Hierarchie
- Anforderungen an Kooperationen und Allianzen mit anderen Organisationen
- Anforderungen an die Verankerung der Organisation im Umfeld, in der Gesellschaft, der Region und der Politik.

### **Methodische**

- Prozessgestaltung für Eignungsdiagnostik
- Definition von (künftigen) Anforderungsprofilen an Stelleninhaber bestehender oder entstehender Stellen und Funktionen
- Ermittlung der Kompetenz im Projektmanagement (HCPM-Pass)
- Institutionalisierung von formalisierten Führungsprozessen (z. B. mit Personalvertretung, Leitern von Suborganisationseinheiten, Personalabteilung)

### **Fachübergreifende**

- Abgleich Selbstbild mit Fremdbild(ern) und Reflexion

### **Schlüsselqualifikationen**

- Klärung der persönlichen Werte, Motivationen, Überzeugungen, Zielen
- Identifizierung von bevorzugten Entscheidungs- und Handlungsstrategien
- Klärung von Grundängsten, Selbstbegrenzungen und Korrektur von Größenideen
- Selbstverantwortung und Selbstmanagement
- Zivilcourage, Mut
- Risikobereitschaft, Risikofähigkeit
- Finale Ergebnisorientierung, Prozessorientierung, Vertrauen
- Führungsfähigkeit





**Anzustrebende Gesamtqualifikation:**

(anzustrebender Abschluss)

Der Nachweis der Managementfähigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtqualifikation als Führungskraft.

Ein eigenständiger Abschluss des Moduls „Persönliche Positionierung (Ich und meine Organisation“ ist nicht vorgesehen.



## **b) Lehrformen**

### **Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:**

#### *Seminar als Präsenzveranstaltung*

Teilnehmer erhalten Unterlagen zum strukturierten Selbstqualifizierungsprozess.

#### *Fallbeispiele und Übungen*

- zur persönlichen beruflichen Standortbestimmung
- zur Eignungsanalyse
- zur Potenzialanalyse
- zur Kompetenzanalyse
- zur Analyse (künftiger) Anforderungen von erstrebten Funktionen, Positionen und Stellen
- zur Eignungsdiagnostik
- zur Ermittlung von Qualifizierungs- und Unterstützungsbedarf
- zum Konfliktmanagement Familie-Beruf-Organisation-Person
- zur persönlichen Lebens- und Karriere(- entwicklungs)-planung

#### Interaktionsanalysen

Kommunikationsanalysen (innerhalb des Präsenzseminars)

#### *Selbststudium*

Vorbereitung gemäß Literaturliste

#### *Beratung*

- für die Erkennung der Muster und Schwerpunkte der Standortbestimmung
- für die Erkennung und Bewertung der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen und Eignungen
- für die Erkennung und Bewertung der Passung angestrebter oder möglicher Funktionen, Positionen, Stellen mit dem bisherigen Werdegang und dem Selbstkonzept
- für die Erkennung und Strukturierung von Qualifikations- und Unterstützungsbedarf auf dem Weg zu angestrebten Funktionen, Positionen oder Stellen
- für das erforderliche Selbstmanagement
- für die Integration der persönlichen Entwicklungsplanung mit den betrieblichen Möglichkeiten und Gegebenheiten



### **c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)**

- Führungspraxis in einer verantwortlichen Aufgabe oder
- Geplante Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. Nachwuchspool) oder
- Angestrebte Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. von Studierenden)

#### **Kenntnisse**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fähigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fertigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Bereits absolvierte Module**

Dieses Modul ist das erste von sechs Modulen.

#### **Wie bereitet sich der Studierende vor?**

Literaturangaben

Hinweise auf multimedial gestützte Lehr- und Lernprogramme



## **d) Verwendbarkeit des Moduls**

### **Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen**

Das Modul ist das erste Modul innerhalb der sechsteiligen Qualifizierungsreihe und schafft die Grundlagen die Teilnahme an den nachfolgenden Modulen.

Beschreibung des Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“

Zu Modul 1: Sozialwirtschaftlich forschen und entwickeln

Teilmodul: Informations- und Zeitgestaltung

Zu Modul 2: Gerecht wirtschaften

Teilmodul: Ethik der Unternehmensführung und Wertewandel

Teilmodul: Globalisierung und Europäisierung der Sozialpolitik

Teilmodul: Sozialpolitische Rahmenbedingungen in Deutschland

Teilmodul: Gender Mainstreaming

Zu Modul 3: Strategisch denken und handeln

Teilmodul: Entscheiden

Teilmodul: New Public Management

Zu Modul 6: Kooperativ und situativ führen

Teilmodul: Personalentwicklung

Zu Modul 8 und 9 (Fallstudien)

(Abhängigkeiten und Interdependenzen von Führungskraft und Organisation)

Die im Modul „Persönliche Positionierung (Ich und meine Organisation)“ vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sollten in den vorgenannten Modulen des MBA-Studiengangs verwendet werden (können).

### **Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen**

D

Dieses erste Modul der Qualifizierungsreihe kann auch als Grundlage in den Studiengängen wie Sozialmanagement, Personalentwicklung oder Führung Verwendung finden.



**e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte für dieses Modul:**

**Testat:**

Das Modul wird abgeschlossen durch ein Testat des persönlichen Beraters, in welchem testiert wird:

- a) die Anzahl der vom Teilnehmer genutzten Beratungsstunden,
- b) das erreichte Ergebnis des Teilnehmers.

Das Testat ist dem Veranstalter vorzulegen.

**Studienbegleitende Prüfungen:**

Keine

**Semesterarbeiten:**

Keine

**Exkursionsberichte:**

Keine

**Hausarbeiten:**

- Selbststudium der Anleitungen
- Erstellung der persönlichen Standortbestimmung
- Erstellung der Beratungsvorlagen

**Mündliche oder schriftliche Prüfung:**

Keine

**Vortrag oder Hausarbeit:**

Keine weiteren



## f) Leistungspunkte und Noten

Ableitung der Leistungspunkte von den Noten und der Noten von den Leistungspunkten

Notenumrechnung deutsches Notensystem – ECTS

ECTS-Grade	Erreicht im Modul durch	Art der Feststellung
A	Testat des Beraters über: a) Teilnehmer hat mindestens 20 Beratungsstunden genutzt, b) Teilnehmer hat eine persönliche Zielplanung für die nächsten 3 Jahre erstellt.	Testat wird dem Veranstalter vorgelegt
B	Testat des Beraters über: a) Teilnehmer hat mindestens 20 Beratungsstunden genutzt, b) Teilnehmer hat eine persönliche Zielplanung für das nächste Jahr erstellt.	Testat wird dem Veranstalter vorgelegt
C	Testat des Beraters über: a) Teilnehmer hat mindestens 20 Beratungsstunden genutzt, b) Teilnehmer hat die Prioritäten für die persönliche Zielplanung für die weitere berufliche Zukunft definiert.	Testat wird dem Veranstalter vorgelegt
D	Testat des Beraters über: a) Teilnehmer hat mindestens 10 Beratungsstunden genutzt, b) Teilnehmer hat wesentliche persönliche Entwicklungsfelder definiert.	Testat wird dem Veranstalter vorgelegt
E	Testat des Beraters über: a) Teilnehmer hat mindestens 10 Beratungsstunden genutzt, b) Teilnehmer hat sich mit wesentlichen Fragen bezüglich seiner weiteren persönlichen Entwicklung auseinandergesetzt.	Testat wird dem Veranstalter vorgelegt
FX/F	Testat fehlt oder Testat des Beraters: a) Teilnehmer hat weniger als 10 Beratungsstunden genutzt. b) Teilnehmer hat noch keine Prioritäten für seine weitere berufliche Entwicklung definiert.	Testat wird dem Veranstalter vorgelegt



### **g) Häufigkeit des Angebots**

nur in größeren Abständen

Das Modul wird in jedem Durchgang der Qualifizierungsreihe 1x angeboten, d. h. es ist jährlich 1x vorgesehen.

### **h) Arbeitsaufwand**

Benennung des Gesamtleistungsaufwands und die Anzahl der zu erwerbenden Leistungspunkte

Siehe Aufstellung unter i)

### **i) Dauer der Module**

		Stunden	ECTS	
Vorbereitung	1 Tag	8		
10 Arbeitsschritte, je Schritt 0,5 Tage	5 Tage	40		
Individuelle Beratung an Meilensteinen 6 x 0,5 Tage	3	24		
Gesamt		72	3	



## Führungscurriculum Modul 2: Führung

### a) *Qualifikationsziele des Moduls*

- Die Teilnehmer lernen Führung kennen und wann, wie und womit sie ausgeübt wird.
- Die Teilnehmer erfahren und lernen, wie ein glaubwürdiger, durchgängiger, wirksamer und erfolgreicher Führungsprozess gestaltet wird.
- Die Teilnehmer lernen, die Besonderheiten der Führung in Organisationen der Sozialwirtschaft in ihr Führungsverhalten zu integrieren.

### Inhalte

#### Fachliche

- Legitimation der Führung
- Organisation der Führung
- Werkzeuge der Führung
- Controlling
- Führungsverhalten, insbesondere Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen
- Gremienarbeit
- Führungshandeln
- Repräsentation der Organisation, Protokoll
- Teamentwicklung

#### Methodische

- Anwendung der Werkzeuge der Führung

#### Fachpraktische

Siehe oben

#### Fächerübergreifende

- Führung ist eine fachliche Kompetenz, die keinem einzelnen Fachgebiet allein zuordnet werden kann.
- Führung im Spannungsfeld zwischen Werteorientierung/Werteverpflichtung und betriebswirtschaftlichen „Zwängen“ (Spezifika in der Sozialwirtschaft)

#### Lernziele:

- Die Teilnehmer setzen sich mit den Führungsaufgaben auseinander, die sich aus den jeweiligen Positionen (Aufgabenstellung, Funktion, Hierarchie, Statuten, gesetzliche Rahmenbedingungen, aber auch aus der sozialen Stellung) ergeben.
- Die Teilnehmer akzeptieren die Führungsaufgaben als wesentlichen Bestandteil von Hierarchie, Funktion, Position und Aufgabe.
- Die Teilnehmer strukturieren und instrumentieren den Führungsprozess





- Die Teilnehmer identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten des aktuellen Führungshandeln.
- Die Teilnehmer entwickeln ihre Führung als Dienstleistung für Personen und die Organisation.
- Die Teilnehmer verbessern ihr Führungsverhalten.

### **Kompetenzen (die vermittelt werden)**

#### **Fachbezogene (Führungsbezogene)**

- Die Teilnehmer lernen die Organisation der Führung.
- Die Teilnehmer erkennen die richtigen Zeitpunkte, Anlässe für Führungshandeln.
- Die Teilnehmer lernen, situativ angemessen und wirksam zu führen.
- Die Teilnehmer lernen, Führungsaufgaben zu delegieren und die Erfüllung sicherzustellen.
- Die Teilnehmer meistern auch Führungssituationen, in welchen sie selbst emotionell betroffen sind.
- Die Teilnehmer lernen, günstige Bedingungen für Teamentwicklung zu schaffen und zu erhalten.
- Die Teilnehmer lernen, die Organisation zu repräsentieren.

#### **Methodische**

- Die Teilnehmer lernen die Führungsinstrumente kennen und setzen sie angemessen ein.
- Die Teilnehmer definieren die Rahmenbedingungen für das Controlling als Steuerungsinstrument für die Führung.
- Die Teilnehmer kombinieren die Führungsinstrumente so, dass sie situative und konsequente Führung sicherstellen.

#### **Fachübergreifende**

Die Teilnehmer lernen den Prozess des Personalmanagements kennen.

#### **Schlüsselqualifikationen**

Führungskompetenz zählt zu den Schlüsselqualifikationen in der unternehmerischen Steuerung.

Sie schließt u.a. ein:

- Fähigkeit zur Führung
- Soziale, personale, unternehmerische Handlungskompetenz, d.h.
- Führen (können) ist eine Kumulation vieler Schlüsselqualifikation



**Anzustrebende Gesamtqualifikation:**

(anzustrebender Abschluss)

Der Nachweis der Führungsfähigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtqualifikation als Führungskraft.

Ein eigenständiger Abschluss des Moduls „Führung“ ist nicht vorgesehen.

Optional:

Nachweis der Führungsfähigkeit durch ein entsprechendes Ergebnis in einem Assessment-Center.



## **b) Lehrformen**

### **Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:**

*Seminar als Präsenzveranstaltung* mit Impulsreferaten und Übungen

- zur Analyse von formellen und informellen Führungsaufträgen

Interaktionsanalysen

Kommunikationsanalysen

(innerhalb des Präsenzseminars)

*Projektarbeit*

- Planung von Information und Kommunikation für die Ermöglichung von Führung
- Planung der Sicherstellung und Durchsetzung der Führung

*Selbststudium*

Vorbereitung gemäß Literaturliste

*Beratung*

- für die Gestaltung von Führungsrollen und Führungsfunktionen
- für die Sicherstellung und Durchsetzung der Führung



### **c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)**

- Führungspraxis in einer verantwortlichen Aufgabe oder
- Geplante Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. Nachwuchspool) oder
- Angestrebte Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. von Studierenden)

#### **Kenntnisse**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fähigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fertigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Bereits absolvierte Module**

Positives Ergebnis (Eignung) für die Qualifizierung zur Führungskraft (siehe Modul 1)

#### **Wie bereitet sich der Studierende vor?**

Literaturangaben

Hinweise auf multimedial gestützte Lehr- und Lernprogramme



## **d) Verwendbarkeit des Moduls**

### **Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen**

Das Modul ist das zweite Modul innerhalb der sechsteiligen Qualifizierungsreihe und schafft die Grundlagen die Teilnahme an den nachfolgenden Modulen.

### **Beschreibung des Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“**

D

Zu Modul 6: Kooperativ und situativ führen

Zu Modul 7: Vernetzt analysieren und optimieren

Teilmodule: Strategisches Controlling und operatives Controlling

Zu Modul 12: Recht in der Sozialwirtschaft

Teilmodul: Arbeitsrecht

Die im Modul „Führung“ vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sollten in den vorgenannten Modulen des MBA-Studiengangs verwendet werden (können).

### **Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen**

Dieses Modul „Führung“ kann auch als Grundlage in anderen Studiengängen wie Sozialmanagement, Führung und Personalentwicklung Verwendung finden.



### **e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte**

Studienbegleitende Prüfungen:  
Keine

Semesterarbeiten:  
Keine

Exkursionsberichte: keine, aber  
Kurzberichte über fünf Führungsfälle aus der eigenen Praxis mit:

- Situationsbeschreibung
- Problemstellung
- Hypothesen
- Führungsinterventionen
- Ergebnisse / Wirkungen (positive und negative, geplante und davon abweichende)

Hausarbeiten:  
Beobachtung und Dokumentation des eigenen Führungsverhaltens (siehe Kurzberichte)

Mündliche oder schriftliche Prüfung:  
Keine

Vortrag oder Hausarbeit:  
Zusammengefasster Erfahrungsbericht



## f) Leistungspunkte und Noten

Ableitung der Leistungspunkte von den Noten und der Noten von den Leistungspunkten

ECTS-Grade	Erreicht im Modul durch	Art der Feststellung
A	Dokumentation des Teilnehmers in zumindest je einem Fall, wie er a) bessere Wirkungen durch sein Führungsverhalten erzielt hat, b) Führungsinstrumente wirksamer eingesetzt hat, c) bessere wesentliche Rahmenbedingungen für die Optimierung seiner Führung geschaffen hat.	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
B	Dokumentation des Teilnehmers, wie er a) die Verbesserung seines Führungsverhaltens in einem konkreten Fall geplant hat, b) die erstmalige oder wirksamere Einsetzung eines Führungsinstrumentes geplant hat, c) wesentliche Rahmenbedingungen für die Optimierung seiner Führung zu verbessern geplant hat.	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
C	Dokumentation des Teilnehmers, wie er in einem konkreten Fall: a) sein Führungsverhalten verbessert oder b) Führungsinstrumente neu oder wirksamer eingesetzt oder c) wesentliche Rahmenbedingungen für die Optimierung seiner Führung verbessert hat.	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



D	Dokumentation des Teilnehmers, wie er in einem konkreten Fall a) die Verbesserung seines Führungsverhaltens in einem konkreten Fall geplant hat oder b) die erstmalige oder wirksamere Einsetzung eines Führungsinstrumentes geplant hat oder c) wesentliche Rahmenbedingungen für die Optimierung seiner Führung zu verbessern geplant hat.	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
---	---	---





E	Konzeption des Teilnehmers, wie er in einem konkreten Fall d) die Verbesserung seines Führungsverhaltens in einem konkreten Fall erreichen oder e) die erstmalige oder wirksamere Einsetzung eines Führungsinstrumentes vornehmen oder c) wesentliche Rahmenbedingungen für die Optimierung seiner Führung verbessern kann.	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
FX/F	Dokumentation oder Konzeption fehlt oder c) Die vorgelegten Unterlagen belegen nicht ausreichend, dass Verbesserungen eingetreten sind oder zumindest wahrscheinlich eintreten werden oder tatsächlich federführend vom Teilnehmer organisiert werden.	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



### **g) Häufigkeit des Angebots**

nur in größeren Abständen

Das Modul wird in jedem Durchgang der Qualifizierungsreihe 1x angeboten, d. h. es ist jährlich 1x vorgesehen.

### **h) Arbeitsaufwand**

Benennung des Gesamtleistungsaufwands und die Anzahl der zu erwerbenden Leistungspunkte  
(Siehe Aufstellung unter i)

### **i) Dauer der Module**

		Stunden	ECTS	
Vorbereitung	1 Tag	8		
Präsenzseminar	5 Tage	40		
Nachbereitung individuell	1 Tag	8		
Nachbereitung unterstützt durch Beratung	1 Tag	8		
Literaturstudium		5		
		69	3	
Selbststudium zwischen Modul 2 und 3		48	2	
Gesamt		117	5	

### **j) Selbststudium in der Praxis zwischen Modul 2 und 3:**

1. Zeitraumbeobachtung des Führungsprozesses  
Typische Führungssituationen
2. Führungskonflikte
3. Zweckmäßigkeit der Führungsinstrumente
4. Identifikation von Handlungsbedarf zur Verbesserung der Führungsinstrumente und des Führungshandels
5. Übungen / Realisation von eigenem Führungshandeln
6. Reflexion über Tun und Unterlassen im eigenen Führungshandeln
7. Ergebnisfeststellung durch zusammengefasste Berichterstellung in Regionalgruppen

Je Thema mindestens 8 Stunden Eigenaufwand = 48 Std. = 2 ECTS



## **Führungscurriculum Modul 3: Management**

### **a) *Qualifikationsziele des Moduls***

Die Teilnehmer erkennen, wie Handelnde im Alltag der Organisation

- aus den verschiedenen Anlässen
- mit wechselnden Prioritäten
- in unterschiedlichen Prozessen

auf die gleichen Ressourcen (Menschen, Geld, Betriebsmittel, Zeit u. a.) zugreifen. Sie erkennen insbesondere wie „Spitzenbelastungen“, Engpässe, Konflikte und Zeiten geringerer Auslastung der Kapazitäten entstehen. Ferner ermitteln sie, durch welche Steuerungen und Regelungen eine eher gleichmäßige und hohe Auslastungsquote erreicht wird.

- Die Teilnehmer strukturieren Kern-, Hilfs- und Unterstützungsprozesse. Sie klären wie Kernprozesse stets Priorität erhalten und behalten.
- Darüber hinaus analysieren die Teilnehmer einzelne Prozesse auf Optimierungsmöglichkeiten.

### **Inhalte**

#### **Fachliche**

- Erkennen und Handhaben von Komplexität
- Generalmanagement
- Strategisches Management
- Operatives Management
- Regelprozesse der Führung (Jahreszyklus)

#### **Methodische**

- Verfahren und Methoden für die vorgenannten Inhalte

#### **Fachpraktische**

- Wissensmanagement

#### **Fächerübergreifende**

- Netzwerkarbeit



### **Lernziele:**

- Die Teilnehmer lernen, Komplexität im Management zu in handhabbare Entscheidungs- und Handlungsfelder zu strukturieren.
- Die Teilnehmer, die Eigenzyklen, Eigenzeiten und Eigendynamiken von Einzelprozessen zu erkennen und auf sie einzuwirken.
- Die Teilnehmer lernen, Einzelprozesse zu unterscheiden und gleichzeitig zu gestalten und zu beeinflussen.
- Die Teilnehmer lernen, Prioritäten zu entwickeln und im Alltag durch z. B. bei der Ressourcen- und Personaleinsatzsteuerung zu beachten.
- Die Teilnehmer lernen die Schnittstellen zwischen den Einzelprozessen zu definieren und angemessene Lösungen für das jeweilige Schnittstellenmanagement zu entwickeln.
- Die Teilnehmer lernen, strategische Entscheidungen in konkrete operative Handlungen umzusetzen (strategisches Management).
- Die Teilnehmer lernen, die verschiedenen operativen Managementformen anzuwenden.
- Die Teilnehmer lernen, Engpässe frühzeitig zu identifizieren und ihnen durch Maßnahmen zu begegnen.
- Die Teilnehmer lernen, wiederkehrende Managementprozesse zu einem Jahreszyklus zusammenzuführen.
- Die Teilnehmer lernen, wie durch Wissensmanagement die Prozesse unterstützt werden.
- Die Teilnehmer lernen, die Unterstützung durch Netzwerke zu organisieren und anzuwenden.

### ***Kompetenzen (die vermittelt werden)***

#### **Fachbezogene (Führungsbezogene)**

- Analysekompetenz
- Diagnosekompetenz
- Strukturierungskompetenz
- Organisationskompetenz
- Entscheidungskompetenz
- Betriebswirtschaftliche Grundqualifizierung (Rechnungslegung, Kalkulation, Budgetierung, Abrechnung)

#### **Methodische**

- Prozessgestaltung
- Prozessmanagement
- Problemlösung
- Konfliktmanagement
- Grundlagen des Wissensmanagements
- Finanzplanung für Prozesse



### **Fachübergreifende**

- Konfliktmanagement
- Qualitätsmanagement
- Projektmanagement
- Netzwerkmanagement

### **Schlüsselqualifikationen**

- Situative Wendigkeit in der Problemerkennung
- Fähigkeit zur Kontrolle
- Prozessgestaltung
- Interventionskompetenz
- Strategisches Denken und Handeln
- Konsequenz und Spürhalten
- Durchsetzungsfähigkeit
- Handlungs- und entscheidungsfähig-Bleiben in Unsicherheiten und bei widersprüchlichen Informationen

### **Anzustrebende Gesamtqualifikation:**

(anzustrebender Abschluss)

Der Nachweis der Managementfähigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtqualifikation als Führungskraft.

Ein eigenständiger Abschluss des Moduls „Management“ ist nicht vorgesehen.



## **b) Lehrformen**

### **Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:**

*Seminar als Präsenzveranstaltung* mit Impulsreferaten

- zum EFQM-Modell
- zur Geschäftsprozessoptimierung

Fallbeispiele und Übungen

- zur Analyse und Strukturierung von Prozessen
- zur Definition von Input und Output und Leistungen von Prozessen
- zur Identifizierung von Risiken für den Abbruch von Prozessen
- zur Entwicklung eines erforderlichen Schnittstellenmanagements
- zur Integration von Neuerungen in laufende Prozesse

Interaktionsanalysen

Kommunikationsanalysen

(innerhalb des Präsenzseminars)

Selbststudium

Vorbereitung gemäß Literaturliste

Beratung

- für die Definition und Gestaltung von Managementaufgaben (die richtigen Dinge tun)
- für einen störungsarmen Leistungsprozess
- für die Herstellung und Erhaltung eines angemessenen Leistungsklimas



### **c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)**

- Führungspraxis in einer verantwortlichen Aufgabe oder
- Geplante Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. Nachwuchspool) oder
- Angestrebte Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. von Studierenden)

#### **Kenntnisse**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fähigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fertigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Bereits absolvierte Module**

- Positives Ergebnis (Eignung) für die Qualifizierung zur Führungskraft
- Teilnahme am Modul „Führung“

#### **Wie bereitet sich der Studierende vor?**

Literaturangaben

Hinweise auf multimedial gestützte Lehr- und Lernprogramme



#### **d) Verwendbarkeit des Moduls**

##### **Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen**

Das Modul ist das dritte Modul innerhalb der sechsteiligen Qualifizierungsreihe und schafft die Grundlagen für die Teilnahme an den nachfolgenden Modulen.

##### **Beschreibung des Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“**

Zu Modul 2: Gerecht wirtschaften.

Zu Modul 3: Strategisch denken und handeln

Zu Modul 5: Nachhaltig finanzieren

Die im Modul „Management“ vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sollten in den vorgenannten Modulen des MBA-Studiengangs verwendet werden (können).

##### **Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen**

Dieses Modul der Qualifizierungsreihe kann auch als Grundlage zu Studiengängen mit Inhalten wie Sozialmanagement, Führung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung Verwendung finden.





### **e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte**

Studienbegleitende Prüfungen  
Keine

Semesterarbeiten  
Keine

Exkursionsberichte  
Keine

Hausarbeiten  
Kurzberichte / Dokumentationen über fünf Prozessanalysen aus der eigenen Praxis mit:

- Situationsbeschreibung
- Problemstellung
- Hypothesen
- Maßnahmen zur Prozessoptimierung
- Ergebnisse / Wirkungen (positive und negative, geplante und davon abweichende)

Mündliche oder schriftliche Prüfung  
Keine

Vortrag oder Hausarbeit  
Siehe Hausarbeiten (Kurzberichte / Dokumentationen)



## f) Leistungspunkte und Noten

Ableitung der Leistungspunkte von den Noten und der Noten von den Leistungspunkten

ECTS-Grade	Erreicht im Modul durch	Art der Feststellung
A	Dokumentation einer Prozessüberprüfung oder Prozessneugestaltung mit: a) Prozessbestandsaufnahme b) Definition der Funktionen im Prozess, c) Prozessanalyse und -bewertung d) Annahmen und Prioritäten für die Projektoptimierung e) Neuorganisation des Prozesses f) Instrumentierung des Prozesses g) Regelung und Steuerung des Prozesses	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
B	Konzeption einer Prozessüberprüfung oder Prozessneugestaltung mit: a) Prozessbestandsaufnahme b) Definition der Funktionen im Prozess, c) Prozessanalyse und -bewertung d) Annahmen und Prioritäten für die Projektoptimierung e) Neuorganisation des Prozesses f) Instrumentierung des Prozesses	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
C	Grobplanung einer Prozessüberprüfung oder Prozessneugestaltung mit: a) Prozessbestandsaufnahme b) Definition der Funktionen im Prozess, c) Prozessanalyse und -bewertung d) Annahmen und Prioritäten für die Projektoptimierung e) Neuorganisation des Prozesses f) Instrumentierung des Prozesses g) Regelung und Steuerung des Prozesses	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



*Kannst du bitte diesen Zwischenraum entfernen?*

D	<p>Fragmentarisches Konzept, das die Gesamtvorgehensweise aber bereits klar erkennen lässt für eine Prozessüberprüfung oder Prozessneugestaltung mit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Prozessbestandsaufnahme</li><li>b) Definition der Funktionen im Prozess,</li><li>c) Prozessanalyse und -bewertung</li><li>d) Annahmen und Prioritäten für die Projektoptimierung</li><li>e) Neuorganisation des Prozesses</li><li>f) Instrumentierung des Prozesses</li><li>g) Regelung und Steuerung des Prozesses</li></ul>	<p>Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter</p>
E	<p>Strukturierte Überlegungen zu einer Prozessüberprüfung oder Prozessneugestaltung mit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Prozessbestandsaufnahme</li><li>b) Definition der Funktionen im Prozess,</li><li>c) Prozessanalyse und -bewertung</li><li>d) Annahmen und Prioritäten für die Projektoptimierung</li><li>e) Neuorganisation des Prozesses</li><li>f) Instrumentierung des Prozesses</li><li>g) Regelung und Steuerung des Prozesses</li></ul>	<p>Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter</p>
FX/F	<p>Noch unstrukturierte Materialsammlung zu einer Prozessüberprüfung oder Prozessneugestaltung mit:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Prozessbestandsaufnahme</li><li>b) Definition der Funktionen im Prozess,</li><li>c) Prozessanalyse und -bewertung</li><li>d) Annahmen und Prioritäten für die Projektoptimierung</li><li>e) Neuorganisation des Prozesses</li><li>f) Instrumentierung des Prozesses</li><li>g) Regelung und Steuerung des Prozesses</li></ul>	<p>Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter</p>



### **g) Häufigkeit des Angebots**

nur in größeren Abständen

Das Modul wird in jedem Durchgang der Qualifizierungsreihe 1x angeboten, d. h. es ist jährlich 1x vorgesehen.

### **h) Arbeitsaufwand**

Benennung des Gesamtleistungsaufwands und die Anzahl der zu erwerbenden Leistungspunkte  
(Siehe Aufstellung unter i)

### **i) Dauer der Module**

		Stunden	ECTS	
Vorbereitung	1 Tag	8		
Präsenzseminar	5 Tage	40		
Nachbereitung individuell	1 Tag	8		
Nachbereitung unterstützt durch Beratung	1 Tag	8		
Literaturstudium		5		
		69	3	
Selbststudium zwischen Modul 2 und 3		46	2	
Gesamt		115	5	



**Aufgliederung:**

Selbststudium zwischen Modul 2 und 3				
Zeitraumbeobachtung der Managementprozesse		6		
Erstellung einer Landschaft der wesentlichen Prozesse in der eigenen Organisation		20		
Austausch und Reflexion in Lernpartnerschaften mit jeweils ca. 3-4 Personen		20		
<b>Gesamt:</b>		46 Stunden	2 ECTS	

Ergebnisfeststellung durch zusammengefasste Berichterstellung in Regionalgruppen



## Führungscurriculum Modul 4: Zukunftsgestaltung

### a) *Qualifikationsziele des Moduls*

- Die Teilnehmer lernen, wie sie die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation durch Analyse der Dienstleistungs-/Produktstruktur, sowie der Kunden-, Kosten- Ertrags- und Marktstruktur bewerten.
- Die Teilnehmer lernen, die Rahmenbedingungen für die (weitere) Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation zu definieren, zu entscheiden und zu gestalten.
- Die Teilnehmer entwickeln alternative Strategien für die Zukunft ihrer Organisation.

### Inhalte

#### Fachliche

- Szenarien der Zukunft
- Politik, Visionen und Leitbilder der Organisation
- Kundenportfolio
- Produktportfolio, Leistungsportfolio

#### Methodische

- Szenariotechnik
- BCG-Matrix
- Trendanalyse
- Kraftfeldanalyse
- Definition und Entscheidung der Ziele und Zielpositionen

#### Fachpraktische

- Systemtheorie (Grundlagen)
- Systemverhalten, Interdependenzen
- Rahmenbedingungen einer Lernenden Organisation

#### Fächerübergreifende

- Ursachen-Wirkungs-Mechanismen und –Rückkoppelungen in Systemen
- Ermittlung und Bewertung der Konsequenzen von Zielpositionen für die Organisation



### **Lernziele:**

- Die Teilnehmer lernen, Szenarien zu bilden und zu bewerten.
- Die Teilnehmer lernen, Wahrscheinlichkeiten zu ermitteln und zu beurteilen.
- Die Teilnehmer ermitteln die erstrebenswerte Position ihrer Organisation im Markt.
- Die Teilnehmer ermitteln und strukturieren die Differenzen zwischen Ausgangs- und Zielpositionen.
- Die Teilnehmer entwickeln alternative Wege zur Erreichung bzw. Erhaltung erstrebenswerter Positionen.
- Die Teilnehmer lernen die Funktionen und Interdependenzen von Unternehmenspolitik, Visionen und Leitbildern als Führungsmittel einzusetzen.
- Die Teilnehmer lernen, wie Leitbilder und Visionen der Organisation in die Unternehmenspolitik implementiert werden.
- Die Teilnehmer lernen, aus Handeln und Verhalten die implizierten, d.h. tatsächlich gelebten Werte zu identifizieren.
- Die Teilnehmer lernen, wie ein Kundenportfolio und Produktportfolio erstellt und ausgewertet wird.
- Die Teilnehmer lernen, wie Zielpositionen entwickelt und definiert werden.
- Die Teilnehmer lernen, die Machtverhältnisse für Bewahren und Verändern einzuschätzen.
- Die Teilnehmer lernen, Strategien für die Erreichung bzw. Erhaltung von Zielpositionen zu entwickeln.
- Die Teilnehmer lernen, Konsequenzen aus den Strategien für das Marketing, die Unternehmenskommunikation, die Kooperationsstrategie, die Personalführung und die Unternehmensplanung zu ermitteln.
- Die Teilnehmer lernen beispielhaft, wie ein organisationaler Lernprozess gestaltet werden kann.
- Die Teilnehmer lernen, die Konflikte zwischen Sofortlösungen und erst nachhaltig erreichbaren Lösungen zu entscheiden.
- Die Teilnehmer lernen, konstruktive Unzufriedenheit als Entwicklungsmotor zu erhalten.
- Die Teilnehmer ermitteln die Kernkompetenzen ihrer Organisation.
- Die Teilnehmer bewerten die Zukunftsfähigkeit der Kernkompetenzen ihrer Organisation.

### ***Kompetenzen (die vermittelt werden)***

#### **Fachbezogene**

- Wahrnehmungskompetenz
- Analysekompetenz
- Unterscheidungsfähigkeit zwischen bereits eingetretenen Veränderungen, Trends, Moden und irreversiblen Entwicklungen



### **Methodische**

- Analyse von Leitbildern
- Erstellung und Bewertung von Portfolien
- Ermittlung und Entwicklung von nachhaltigen Strategien
- Ermittlung der Entscheidungs-, Bewegungs- und Handlungsspielräume
- Ermittlung und Definition des konkreten Veränderungsbedarfs (Strukturen, Prozesse, Personen, Kompetenzen, Kapazitäten, Techniken, Beziehungen, Kunden, Lieferanten, ...)

### **Fachübergreifende**

- Erkennen von Interdependenzen, Ursachen- Wirkungsketten, Rückkopplungen, Aufschaukelungs- und Neutralisierungsprozessen
- Grundlagen der Spieltheorie

### **Schlüsselqualifikationen**

- Strategisches Denken und Handeln
- Sensibilität für schwache Signale
- Intuitive Sicherheit im strategischen Verhalten

### **Anzustrebende Gesamtqualifikation:**

(anzustrebender Abschluss)

Der Nachweis der Managementfähigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtqualifikation als Führungskraft.

Ein eigenständiger Abschluss des Moduls „Management“ ist nicht vorgesehen.





## **b) Lehrformen**

### **Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:**

*Seminar als Präsenzveranstaltung mit Impulsreferaten*

∇

- zur Zukunftsforschung
- zu wichtigen Szenarien für die Entwicklung in den nächsten 20 Jahren
- zur Szenariotechnik und anderen Strukturierungs- und Planungstechniken (BCG-Matrix, Balanced Scorecard)
- zu Prozessmodellen der Entwicklung
- zu Attraktoren für die Entwicklung
- zur Spieltheorie

### Fallbeispiele und Übungen

- zur Analyse und Strukturierung von Werten, Grundmotivationen, Leitbildern und Visionen von Organisationen (Fokussierungen und Ausblendungen)
- zur Definition einer relevanten Datenstruktur für die Zukunftsplanung
- zur Standortbestimmung der Organisation
- zur Definition von realistischen, erstrebenswerten und nicht erstrebenswerten Zielpositionen
- zur Bestimmung der wahrscheinlichen Entwicklung bei Nichtintervention
- zur Bestimmung der wahrscheinlichen Entwicklungen bei Interventionen
- zur Ermittlung von strategischen Ausgangspositionen und der angemessenen Strategien zur Erreichung von Zielpositionen
- zur Früherkennung von Fehlannahmen oder fehlenden oder falschen Datengrundlagen

Interaktionsanalysen

Kommunikationsanalysen

(innerhalb des Präsenzseminars)

P

Selbststudium

Vorbereitung gemäß Literaturliste

Beratung

- für die Bewertung, Analyse und Diagnose von Daten und Informationen
- für die Ermittlung geeigneter Strategien und die Rahmenbedingungen für ihre konkrete Umsetzung
- für die Lösung von Entscheidungsdilemmata und Entscheidungskonflikten
- für die Erkennung problematischen Entscheidungsverhaltens
- für einen störungsarmen Leistungsprozess
- für die Herstellung und Erhaltung eines angemessenen Leistungsklimas



### **c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)**

- Führungspraxis in einer verantwortlichen Aufgabe oder
- Geplante Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. Nachwuchspool) oder
- Angestrebte Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. von Studierenden)

#### **Kenntnisse**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fähigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fertigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Bereits absolvierte Module**

- Positives Ergebnis (Eignung) für die Qualifizierung zur Führungskraft (Modul 1)
- Teilnahme am Modul „Führung“
- Teilnahme am Modul „Management“

#### **Wie bereitet sich der Studierende vor?**

Literaturangaben

Hinweise auf multimedial gestützte Lehr- und Lernprogramme



## **d) Verwendbarkeit des Moduls**

### **Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen**

Das Modul ist das vierte Modul innerhalb der sechsteiligen Qualifizierungsreihe und schafft die Grundlagen die Teilnahme an den nachfolgenden Modulen.

### **Beschreibung des Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“**

- Zu Modul 1: Sozialwirtschaftlich forschen und entwickeln  
Teilmodul: Qualitative und Quantitative Forschungs- und Entwicklungsmethoden
- Zu Modul 2: Strategisch denken und handeln
- Zu Modul 4: Innovativ gestalten  
Teilmodul: Sozial Marketing
- Zu Modul 5: Nachhaltig finanzieren
- Zu Modul 7: Vernetzt analysieren und optimieren  
Teilmodul: Strategisches Controlling  
Teilmodul: Sozialwirtschaftlicher Evaluationsprozess

Die im Modul „Zukunftsgestaltung“ vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sollten in den vorgenannten Modulen des MBA-Studiengangs verwendet werden (können).

### **Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen**

Dieses Modul „Zukunftsgestaltung“ kann auch als Grundlage in Studiengängen mit Inhalten wie Sozialmanagement, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung Verwendung finden.



### **e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte**

Studienbegleitende Prüfungen:  
Keine

Semesterarbeiten  
Keine

Exkursionsberichte  
Keine

Hausarbeiten

Kurzbericht / Dokumentation über ein Vorgehen zur Zukunftsgestaltung bezüglich eines Teiles der Organisation, z. B. bezüglich einer Kundengruppe, Produktgruppe oder einer Kernkompetenz mit:

- Bestandsaufnahme
- 2-3 Szenarien
- Bewertung der Wahrscheinlichkeiten der Szenarien
- Bewertung der Relevanz für die Organisation
- Entscheidung
- Skizzierung der Konsequenzen für die Organisation

Mündliche oder schriftliche Prüfung  
Keine

Vortrag oder Hausarbeit  
Siehe Hausarbeiten (Kurzberichte / Dokumentationen)



## f) Leistungspunkte und Noten

Ableitung der Leistungspunkte von den Noten und der Noten von den Leistungspunkten

ECTS-Grade	Erreicht im Modul durch	Art der Feststellung
A	Dokumentation eines Zukunftsentwurfs für z. B. eine Kundengruppe, eine Produktgruppe, eine Kernkompetenz mit Bestandsaufnahme <ul style="list-style-type: none"><li>a) 2-3 Szenarien</li><li>b) Bewertung der Wahrscheinlichkeiten der Szenarien</li><li>c) Bewertung der Relevanz für die Organisation</li><li>d) Entscheidung</li><li>e) Skizzierung der Konsequenzen für die Organisation</li></ul>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
B	Konzeption eines Zukunftsentwurfs für z. B. eine Kundengruppe, eine Produktgruppe, eine Kernkompetenz mit <ul style="list-style-type: none"><li>a) Bestandsaufnahme</li><li>b) 2-3 Szenarien</li><li>c) Bewertung der Wahrscheinlichkeiten der Szenarien</li><li>d) Bewertung der Relevanz für die Organisation</li><li>e) Entscheidung</li><li>f) Skizzierung der Konsequenzen für die Organisation</li></ul>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
C	Grobplanung des Vorgehens für eines Zukunftsentwurfs für z. B. eine Kundengruppe, eine Produktgruppe, eine Kernkompetenz mit <ul style="list-style-type: none"><li>a) Bestandsaufnahme</li><li>b) 2-3 Szenarien</li><li>c) Bewertung der Wahrscheinlichkeiten der Szenarien</li><li>d) Bewertung der Relevanz für die Organisation</li><li>e) Entscheidung</li><li>f) Skizzierung der Konsequenzen für die Organisation</li></ul>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



D	<p>Fragmentarisches Konzept eines Zukunftsentwurfs für z. B. eine Kundengruppe, eine Produktgruppe, eine Kernkompetenz mit</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Bestandsaufnahme</li><li>b) 2-3 Szenarien</li><li>c) Bewertung der Wahrscheinlichkeiten der Szenarien</li><li>d) Bewertung der Relevanz für die Organisation</li><li>e) Entscheidung</li><li>f) Skizzierung der Konsequenzen für die Organisation</li></ul>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
E	<p>Strukturierte Überlegungen zu einem Zukunftsentwurf für z. B. eine Kundengruppe, eine Produktgruppe, eine Kernkompetenz mit</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Bestandsaufnahme</li><li>b) 2-3 Szenarien</li><li>c) Bewertung der Wahrscheinlichkeiten der Szenarien</li><li>d) Bewertung der Relevanz für die Organisation</li><li>e) Entscheidung</li><li>f) Skizzierung der Konsequenzen für die Organisation</li></ul>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
FX/F	<p>Noch unstrukturierte Materialsammlung zu einem Zukunftsentwurf für z. B. eine Kundengruppe, eine Produktgruppe, eine Kernkompetenz mit</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Bestandsaufnahme</li><li>b) 2-3 Szenarien</li><li>c) Bewertung der Wahrscheinlichkeiten der Szenarien</li><li>d) Bewertung der Relevanz für die Organisation</li><li>e) Entscheidung</li><li>f) Skizzierung der Konsequenzen für die Organisation</li></ul>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



### **g) Häufigkeit des Angebots**

nur in größeren Abständen

Das Modul wird in jedem Durchgang der Qualifizierungsreihe 1x angeboten, d. h. es ist jährlich 1x vorgesehen.

### **h) Arbeitsaufwand**

Benennung des Gesamtleistungsaufwands und die Anzahl der zu erwerbenden Leistungspunkte

(Siehe Aufstellung unter i)

### **i) Dauer der Module**

		Stunden	ECTS	
Vorbereitung	2 Tage	16		
Präsenzseminar	4 Tage	32		
Nachbereitung individuell	1 Tag	8		
Nachbereitung unterstützt durch Beratung	1 Tag	8		
Literaturstudium		5		
		69	3	
Selbststudium und Transfer zwischen Modul 4 und 5		92	4	
Gesamt		161	7	

**Aufgliederung:**

Selbststudium und Transfer zwischen Modul 5 und 6				
Standortbestimmung der eigenen Organisation		20		
Erstellung einer IST-Landschaft		10		
Strategische Bewertung		5		
Ermittlung und Entscheidung der Zielpositionen		7		
Ermittlung alternativer Strategien		7		
Entwurf für ein Organisationsentwicklungsprojekt		23		
Austausch und Reflexion in Lernpartnerschaften mit jeweils ca. 3-4 Personen		20		
Gesamt		92 Stunden	4 ECTS	

Ergebnisfeststellung durch zusammengefasste Berichterstellung in Regionalgruppen





## **Führungscurriculum Modul 5: Veränderung und Entwicklung**

### **a) *Qualifikationsziele des Moduls***

- Die Teilnehmer lernen die Planung und Steuerung eines organisationsumfassenden Prozesses der Organisationsveränderung und Organisationsentwicklung.
- Die Teilnehmer planen die Phasen, Prozesse, Projekte und Maßnahmen für einen konkreten Organisationsentwicklungsprozess ihrer Organisation.

### **Inhalte**

#### **Fachliche**

- Strukturierung eines Veränderungsprozesses
- Organisation eines Veränderungsprozesses
- Prozessplanung und -steuerung eines Veränderungsprozesses

#### **Methodische**

- Methoden der strategischen Planung (Integration und der kurz-, mittel- und langfristigen Planung)
- Methoden der Organisationsentwicklung
- Gleichzeitigkeit von Involvement (involviert sein) und (Feder-)Führung
- Kriseninterventionen

#### **Fachpraktische**

- Kompetenzen in Veränderungsprozessen

#### **Fächerübergreifende**

- Management von Übergängen



### **Lernziele:**

- Die Teilnehmer lernen, ihre eigene Organisation zu diagnostizieren.
- Die Teilnehmer lernen, wie die Veränderungsschritte mit der strategischen Planung (kurz-, mittel- und langfristige Planung) verknüpft werden.
- Die Teilnehmer lernen, durch Organisationsdiagnose überfällige oder alsbald anstehende Veränderungen ihrer Organisation zu erkennen und zu definieren.
- Die Teilnehmer lernen, wie ein Veränderungsprozess strukturiert wird.
- Die Teilnehmer lernen, welche organisatorischen Rahmenbedingungen es für die Sicherstellung von Entscheidungen und Verantwortungen in laufenden Veränderungsprozessen benötigt werden.
- Die Teilnehmer lernen, wie ein Veränderungsprozess geplant wird (inhaltliche, prozedurale, zeitliche, budgetmäßige Planung).
- Die Teilnehmer lernen, welche Regelungen und Steuerungen sichergestellt sein müssen, damit Veränderungsprozesse „neben“ (=während) des laufenden Leistungsprozesses laufen können.
- Die Teilnehmer lernen, wie durch ein strategisches Beziehungsmanagement die Veränderungsprozesse flankierend unterstützt werden.
- Die Teilnehmer lernen, wie Qualifizierungsbedarf in Veränderungsprozessen ermittelt und als Qualifizierungsprozesse oder Qualifizierungsprojekte in den laufenden Veränderungsprozess integriert werden.
- Die Teilnehmer lernen als Führungskraft entscheidungs- und handlungsfähig auch in den Phasen der Übergänge vom „Alten“ zum „Neuen“ zu bleiben.
- Die Teilnehmer lernen, Grenzen und Begrenzungen zu setzen, durchzusetzen und einzuhalten.
- Die Teilnehmer lernen, in Krisen als verantwortliche Führungskräfte zu intervenieren.



## **Kompetenzen (die vermittelt werden)**

### **Fachbezogene (Führungsbezogene)**

- Organisationsdiagnose
- Systemdiagnose
- Früherkennung von (Entwicklungs- und Prozess-) Krisen
- Prozesskostenrechnung

### **Methodische**

- Organisationskompetenz
- Prozessführung
- Kraftfeldanalyse
- Grundlagen der Gruppendynamik

### **Fachübergreifende**

- Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen
- Umgang mit Macht und Einfluss in Veränderungsprozessen

### **Schlüsselqualifikationen**

- Persönliches Engagement, Verantwortung und Zielorientierung gleichzeitig
- Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit in schwierigen Situationen
- Begleitung und Steuerung von Veränderungsprozessen
- Gestaltung von persönlicher, funktionaler und struktureller Macht
- Gewinnung von Betroffenen für die Veränderungen

### **Anzustrebende Gesamtqualifikation:**

(anzustrebender Abschluss)

Der Nachweis der Managementfähigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtqualifikation als Führungskraft.

Ein eigenständiger Abschluss des Moduls „Veränderung und Entwicklung“ ist nicht vorgesehen.



## **b) Lehrformen**

### **Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:**

#### *Seminar als Präsenzveranstaltung mit Impulsreferaten*

- zu Organisationsmodellen
- zu typischen Veränderungsprozessen (Geschäftsprozessoptimierung, Business Reengineering, Einführung neuer Technologien, Ausweitungen, Schrumpfungen, Neuausrichtungen von Kernkompetenzen, Geschäftsfeldern, usw.)
- zu Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung für die ProzessmanagerInnen von Veränderungsprozessen
- zu typischen Verhaltensmustern von Betroffenen und Beteiligten in Veränderungsprozessen
- zu Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die Prozesssteuerung und Sicherstellung der Verantwortung in und für Organisationsentwicklung, insbesondere für geplante Veränderungsprozesse
- zur Erkennung der Unterschiede zwischen Widerstand gegen Veränderungen (Macht und Einfluss), Noch-nicht-reif-sein für Veränderungen (Veränderungsmöglichkeiten) und fehlenden Qualifikationen, die Veränderungen bewirken zu können (Veränderungsfähigkeiten), fehlender Disposition für Veränderungen (Veränderungsbereitschaft, Gruppen- und Massendynamik) und fehlenden oder überholten Strukturen (Organisationsmängel).

#### Fallbeispiele und Übungen

- zur Organisationsdiagnose
- zur Diagnose und Steuerung von Gruppendynamik
- zur Strukturierung von Organisationsentwicklungsprozessen
- zur Organisation von Organisationsentwicklungsprozessen
- zur Steuerung und zum Management von Organisationsentwicklungsprozessen
- zum strategischen Beziehungsmanagement
- zum Management von Übergängen vom „Alten“ in das „Neue“
- zu Kriseninterventionen

#### Interaktionsanalysen

#### Kommunikationsanalysen

(innerhalb des Präsenzseminars)

#### Selbststudium

Vorbereitung gemäß Literaturliste



## Beratung

- für die Organisationsanalyse und -diagnose
- für die Veränderungsplanung (Inhalt, Prozess, Organisation)
- für das Prozessmanagement von Veränderungsprozessen
- für das Konflikt- und Krisenmanagement innerhalb von Veränderungsprozessen
- für die Gestaltungen der persönlichen, funktionalen und strukturellen Rollen in Veränderungsprozessen



### **c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)**

- Führungspraxis in einer verantwortlichen Aufgabe oder
- Geplante Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. Nachwuchspool) oder
- Angestrebte Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. von Studierenden)

#### **Kenntnisse**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fähigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fertigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Bereits absolvierte Module**

- Positives Ergebnis (Eignung) für die Qualifizierung zur Führungskraft
- Teilnahme am Modul „Führung“
- Teilnahme am Modul „Management“
- Teilnahme am Modul „Zukunftsgestaltung“

#### **Wie bereitet sich der Studierende vor?**

Literaturangaben

Hinweise auf multimedial gestützte Lehr- und Lernprogramme



#### **d) Verwendbarkeit des Moduls**

##### **Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen**

Das Modul ist das fünfte Modul innerhalb der sechsteiligen Qualifizierungsreihe und schafft die Grundlagen für die Teilnahme am nachfolgenden Modul.

##### **Beschreibung des Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft**

Zu Modul 1: Sozialwirtschaftlich forschen und entwickeln

Teilmodul: Sozialwirtschaft

Teilmodul: Informations- und Zeitgestaltung

Teilmodul: Qualitative Forschungs- und Entwicklungsmethoden

Zu Modul 2: Gerecht wirtschaften

Teilmodul: Ethik der Unternehmensführung und Wertewandel

Teilmodul: Nachhaltiges Entrepreneurship

Teilmodul: Gender Mainstreaming

Zu Modul 3: Strategisch denken und handeln

Teilmodul: Wirkungsorientierte Steuerung

Teilmodul: Change Management

Zu Modul 4: Innovativ gestalten

Teilmodul: Organisationsentwicklung und Organisationsmodelle

Teilmodul: Projektentwicklung

Zu Modul 6: Kooperativ und situativ führen

Teilmodul: Personalentwicklung

Zu Modul 7: Vernetzt analysieren und optimieren

Teilmodul: Strategisches Controlling

Zu Modul 12: Recht der Sozialwirtschaft

Teilmodul: Wirtschafts-, Handels- und Gesellschaftsrecht (als

Rahmenbedingung)

Teilmodul: Haushaltsrecht (als Rahmenbedingung)

Teilmodul: Arbeitsrecht / Öffentliches Dienstrecht (als Rahmenbedingung)

Die im Modul „Veränderung und Entwicklung“ vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sollten in den vorgenannten Modulen des MBA-Studiengangs verwendet werden (können).

##### **Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen**

Das Modul „Veränderung und Entwicklung“ kann auch als Grundlage in Studiengängen mit Inhalten wie Sozialmanagement, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung Verwendung finden.



### **e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte**

Studienbegleitende Prüfungen  
Keine

Semesterarbeiten  
Keine

Exkursionsberichte  
Keine

Hausarbeiten

Kurzbericht / Dokumentation über ein Vorgehen bei der Planung und Durchführung eines Organisationsentwicklungs- oder Neustrukturierungsprozesses mit:

- Bestandsaufnahme
- Diagnose
- Prozessplanung
- Prozessorganisation
- Prozesssteuerung
- Ergebnis der Startsequenz

Mündliche oder schriftliche Prüfung  
Keine

Vortrag oder Hausarbeit  
Siehe Hausarbeiten (Kurzberichte / Dokumentationen)





## f) Leistungspunkte und Noten

Ableitung der Leistungspunkte von den Noten und der Noten von den Leistungspunkten

ECTS-Grade	Erreicht im Modul durch	Art der Feststellung
A	Dokumentation des Starts eines Organisations-entwicklungs- oder Neuorganisationsprozesses mit a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Prozessplanung d) Prozessorganisation e) Prozesssteuerung f) Ergebnis der Startsequenz	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
B	Konzeption für den Start eines Organisations-entwicklungs- oder Neuorganisationsprozesses mit a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Prozessplanung d) Prozessorganisation e) Prozesssteuerung f) Erfolgskriterien für die Startsequenz	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
C	Grobplanung des Vorgehens für den Start eines Organisations-entwicklungs- oder Neuorganisationsprozesses mit a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Prozessplanung d) Prozessorganisation e) Prozesssteuerung f) Erfolgskriterien für die Startsequenz	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
D	Fragmentarisches Konzept für den Start eines Organisations-entwicklungs- oder Neuorganisationsprozesses mit a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Prozessplanung d) Prozessorganisation e) Prozesssteuerung f) Erfolgskriterien für die Startsequenz	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



E	Strukturierte Überlegungen für den Start eines Organisations-entwicklungs- oder Neuorganisationsprozesses mit a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Prozessplanung d) Prozessorganisation e) Prozesssteuerung f) Erfolgskriterien für die Startsequenz	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
FX/F	Noch unstrukturierte Materialsammlung für den Start eines Organisations-entwicklungs- oder Neuorganisationsprozesses mit a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Prozessplanung d) Prozessorganisation e) Prozesssteuerung f) Erfolgskriterien für die Startsequenz	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



### **g) Häufigkeit des Angebots**

nur in größeren Abständen

Das Modul wird in jedem Durchgang der Qualifizierungsreihe 1x angeboten, d. h. es ist jährlich 1x vorgesehen.

### **h) Arbeitsaufwand**

Benennung des Gesamtleistungsaufwands und die Anzahl der zu erwerbenden Leistungspunkte

(Siehe Aufstellung unter i)

### **i) Dauer der Module**

		Stunden	ECTS	
Vorbereitung	1 Tag	8		
Präsenzseminar	5 Tage	40		
Nachbereitung individuell	1 Tag	8		
Nachbereitung unterstützt durch Beratung	1 Tag	8		
Literaturstudium		5		
		69	3	
Selbststudium zwischen Modul 5 und 6		69	3	
Gesamt		138	6	



### Aufgliederung:

Selbststudium zwischen Modul 5 und 6				
Bestandsaufnahme der Organisation		10		
Organisationsdiagnose		10		
Planung eines Veränderungsprozesses		15		
Implementierung / Start des geplanten Veränderungsprozesses		14		
Austausch und Reflexion in Lernpartnerschaften mit jeweils ca. 3-4 Personen		20		
Gesamt		69 Stunden	3 ECTS	

Ergebnisfeststellung durch zusammengefasste Berichterstellung in Regionalgruppen



## **Führungscurriculum Modul 6: Meine Organisation unter meiner Führung**

### **a) Qualifikationsziele des Modules**

- Die Teilnehmer lernen, wie sie ihre Handlungskompetenz in Führung, Management und in Veränderungsprozessen reflektieren und erhöhen können.
- Die Teilnehmer üben bislang ungewohnte Interventionen.
- Die Teilnehmer lernen, welche Wirkungen sie mit ihren Interventionen erzielen und wie sie diese gegebenenfalls verbessern können.
- Die Teilnehmer lernen, wie sie den persönlichen und organisationalen Lernprozess steuern können.
- Die Teilnehmer lernen, wie sie in ihrem Führungsprozess konstruktiv mit der Personalvertretung und Interessensverbänden und Gruppierungen zusammenarbeiten.

### **Inhalte**

#### **Fachliche**

- Grundlagen von personalen Lehr- und Lernprozessen
- Grundlagen von organisationalem Lernen

#### **Methodische**

- Planung der kontinuierlichen Entwicklung der Führungskompetenz für die Führung von Menschen und Organisationen
- Gestaltung von Abschlüssen, „Endgültigkeiten“
- Auflösung von Strukturen

#### **Fachpraktische**

- Unternehmerische Entscheidungen

#### **Fächerübergreifende**

- Gestaltung der derzeitigen oder angestrebten Führungsposition
- Konfliktlösungen zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit
- Umgang mit Personalvertretungen und Interessensgruppen-/vereinigungen



### **Lernziele:**

- Die Teilnehmer lernen, wie sie Anforderungen an die Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung, Position und Ausgestaltung der künftigen Führungsposition ermitteln.
- Die Teilnehmer lernen, wie sie ihren Führungsauftrag aufteilen, teilen und die Teile delegieren.
- Die Teilnehmer lernen, wie sie die Anforderungen der Organisation an ihre künftigen Führungskräfte ermitteln.
- Die Teilnehmer lernen, wie sie die Unterschiede zur derzeitigen Führungsposition ermitteln.
- Die Teilnehmer lernen, die Unterschiede zu strukturieren in
  - Veränderungen der Führungsorganisation
  - Veränderungen in den Leistungsprozessen
  - Veränderungen in den Entscheidungsprozessen
  - Veränderungen im Führungsverhalten
  - Veränderungen in den Führungsinstrumenten und deren Anwendung
  - Veränderungen in den Führungsbeziehungen.
- Die Teilnehmer lernen, wie sie einen kontinuierlichen Organisationsentwicklungs- und Veränderungsprozess der Organisation planen und implementieren.



## **Kompetenzen (die vermittelt werden)**

### **Fachbezogene (Führungsbezogene)**

- Anforderungen an die Bildung von Suborganisationseinheiten (Abteilungen, Teams, Projekte)
- Anforderungen an die Hierarchie der Organisation
- Anforderungen an verantwortliche Führungskräfte der Suborganisationseinheiten
- Anforderungen an Regeln und Spielregeln für die Sicherstellung der Zusammenarbeit von Suborganisationseinheiten
- Ermittlung der Anforderungen an das Schnittstellenmanagement zwischen den Organisationseinheiten und der Hierarchie
- Anforderungen an Kooperationen und Allianzen mit anderen Organisationen
- Anforderungen an die Verankerung der Organisation im Umfeld, in der Gesellschaft, der Region und der Politik

### **Methodische**

- Institutionalisierung von formalisierten Führungsprozessen (z. B. mit Personalvertretung, Leitern von Suborganisationseinheiten, Personalabteilung)

### **Organisationskompetenz**

- Organisationsprozess, Sicherstellung und Begrenzung von Macht und Einfluss
- Prozess der Überwachung und der Kontrolle
- Prozess der Gesamtführung
- Prozess der Gesamtverantwortung

### **Fachübergreifende**

- Umgang mit Sanktionen

### **Schlüsselqualifikationen**

- Repräsentation der Organisation
- Reflexionsfähigkeit, Selbstkritik, Lern- und Entwicklungsbereitschaft
- Gestaltung von persönlicher, funktionaler und struktureller Macht

### **Anzustrebende Gesamtqualifikation:**

(anzustrebender Abschluss)

Der Nachweis der Managementfähigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Gesamtqualifikation als Führungskraft.

Ein eigenständiger Abschluss des Moduls „Veränderung und Entwicklung“ ist nicht vorgesehen.



## **b) Lehrformen**

### **Beschreibung der einzelnen Lehr- und Lernformen:**

#### *Seminar als Präsenzveranstaltung mit Impulsreferaten*

- zur Verankerung der Organisation bei Stakeholdern, Schlüsselkunden und anderen Schlüsselpersonen und Schlüsselorganisationen
- zu den besonderen Rahmenbedingungen der Organisationen in der Sozialwirtschaft und im Non-Profit-Bereich
- zur Modellierung von Sub-Organisationseinheiten
- zu Inhalten, Prozess und Interventionen bei Delegationen von Führungsverantwortungen

#### Fallbeispiele und Übungen

- zur Entwicklung von alternativen Führungsgestaltungen und Organisationsgestaltungen
- zur Erkennung typischer Schwachpunkte der Gesamtführung in dezentralisierten und zentralisierten Organisationen, insbesondere in der Sozialwirtschaft
- zur Erarbeitung von Zielen und Rahmenbedingungen für die (künftige) Personalentwicklung, insbesondere Nachwuchsentwicklung
- zur Evaluation der Führungsinstrumente und deren Anpassungen
- zur Evaluation und Entwicklung von Regeln und Spielregeln der Zusammenarbeit und der Funktionsteilung zwischen Führung und Personalvertretung, Führung und Subeinheiten, auch unter Berücksichtigung der besonderen Beziehungen zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen.

#### Interaktionsanalysen

#### Kommunikationsanalysen

(innerhalb des Präsenzseminars)

#### Selbststudium

Vorbereitung gemäß Literaturliste

#### Beratung

...für die Veränderungen der Führungsposition

...für die Veränderungen der Führungsorganisation

...für die Veränderungen in den Entscheidungsprozessen

...für die Veränderungen im Führungsverhalten

...für die Veränderungen bei den Führungsinstrumenten

...für die Veränderungen in den Führungsbeziehungen

...für die Veränderungen in den Rahmenbedingungen für Führung und Leistung

...für die Planung, Implementation und Aufrechterhaltung eines Prozesses der

kontinuierlichen Entwicklung der Kompetenz zur Führung von Menschen und

Organisationen





### **c) Voraussetzungen für die Teilnahme (pro Modul)**

- Führungspraxis in einer verantwortlichen Aufgabe oder
- Geplante Übernahme von Führungsvorantwortung (z. B. Nachwuchspool) oder
- Angestrebte Übernahme von Führungsverantwortung (z. B. von Studierenden)

#### **Kenntnisse**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fähigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Fertigkeiten**

Siehe Eingangsvoraussetzungen für die gesamte Reihe

#### **Bereits absolvierte Module**

- Positives Ergebnis (Eignung) für die Qualifizierung zur Führungskraft
- Teilnahme am Modul „Führung“
- Teilnahme am Modul „Management“
- Teilnahme am Modul „Zukunftsgestaltung“
- Teilnahme am Modul „Veränderung und Entwicklung“

#### **Wie bereitet sich der Studierende vor?**

Literaturangaben

Hinweise auf multimedial gestützte Lehr- und Lernprogramme



#### **d) Verwendbarkeit des Moduls**

##### **Beschreibung des Zusammenhangs mit anderen Modulen**

Das Modul ist das sechste Modul innerhalb der sechsteiligen Qualifizierungsreihe und schließt diese ab.

##### **Beschreibung des Zusammenhangs mit dem MBA-Studiengang „Management in der Sozialwirtschaft“**

Zu Modul 2: Gerecht wirtschaften

Teilmodul: Ethik der Unternehmensführung und Wertewandel

Teilmodul: Nachhaltiges Entrepreneurship

Teilmodul: Gender Mainstreaming

Zu Modul 3: Strategisch denken und handeln

Teilmodul: Strategisches Management

Teilmodul: Entscheiden

Teilmodul: Wirkungsorientierte Steuerung

Teilmodul: New Public Management

Zu Modul 4: Innovativ gestalten

Teilmodul: Operative Planung

Teilmodul: Projektentwicklung

Zu Modul 5: Nachhaltig finanzieren

Teilmodul: Finanzierungs- und Investitionsmanagement

Zu Modul 6: Kooperativ und situativ führen

Teilmodul: Führungskonzepte und Führungsstile

Teilmodul: Arbeitsorganisation und-bewertungen

Teilmodul: Methoden und Techniken des Personalmanagements

Teilmodul: Advanced Leadership

Teilmodul: Personalentwicklung

Zu Modul 7: Vernetzt analysieren und optimieren

Teilmodul: Qualitätsentwicklung, Qualitätsmanagement

Zu Modulen 8 und 9 (Fallstudien)

Zu Modul 10: Integrative Masterarbeit

Zu Modul 12: Recht der Sozialwirtschaft

Teilmodul: Wirtschafts-, Handels- und Gesellschaftsrecht (als Rahmenbedingung)

Teilmodul: Haushaltsrecht (als Rahmenbedingung)

Teilmodul: Steuerrecht (als Rahmenbedingung)

Teilmodul: Arbeitsrecht / Öffentliches Dienstrecht (als Rahmenbedingung)

Die im Modul „Meine Organisation unter meiner Führung“ vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten sollten in den vorgenannten Modulen des MBA-Studiengangs verwendet werden (können).

##### **Beschreibung der Verwendbarkeit in anderen Studiengängen**

D).

Dieses abschließende Modul „Meine Organisation unter meiner Führung“ kann auch als Grundlage in Studiengängen mit Inhalten wie Sozialmanagement, Personalentwicklung, Führung und Organisationsentwicklung Verwendung finden.



### **e) Voraussetzungen für die Vergabe der Leistungspunkte**

Studienbegleitende Prüfungen  
Keine

Semesterarbeiten  
Keine

Exkursionsberichte  
Keine

Hausarbeiten

Kurzbericht / Dokumentation über ein Vorgehen bei der Planung und Durchführung der Führungs- und Unternehmensentwicklung mit:

- Bestandsaufnahme
- Diagnose
- Definition der Veränderungsfelder
- Definition der Entwicklungsziele
- Organisation der Macht und Verantwortung
- Planung der ersten Umsetzungsschritte

Mündliche oder schriftliche Prüfung  
Keine

Vortrag oder Hausarbeit  
Siehe Hausarbeiten (Kurzberichte / Dokumentationen)



### f) Leistungspunkte und Noten

Ableitung der Leistungspunkte von den Noten und der Noten von den Leistungspunkten

ECTS-Grade	Erreicht im Modul durch	Art der Feststellung
A	Vorlage eines zeitlich und inhaltlich sowie prozedural strukturierten und schlüssigen Planes für die Führungs- und Unternehmensentwicklung für die nächsten fünf bis zehn Jahre mit <ol style="list-style-type: none"><li>Bestandsaufnahme</li><li>Diagnose</li><li>Definition der Veränderungsfelder</li><li>Definition der Entwicklungsziele</li><li>Organisation der Macht und Verantwortung</li><li>Dokumentation der ersten Umsetzungsschritte</li></ol>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
B	Vorlage eines grobstrukturierten und schlüssigen Planes für die Führungs- und Unternehmensentwicklung für die nächsten fünf bis zehn Jahre mit <ol style="list-style-type: none"><li>Bestandsaufnahme</li><li>Diagnose</li><li>Definition der Veränderungsfelder</li><li>Definition der Entwicklungsziele</li><li>Organisation der Macht und Verantwortung</li><li>Planung des Kick-Off</li></ol>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch die Akademie des DRK e.V
C	Vorlage eines grobstrukturierten und schlüssigen Planes für die Führungs- und Unternehmensentwicklung für das nächste Jahre mit <ol style="list-style-type: none"><li>Bestandsaufnahme</li><li>Diagnose</li><li>Definition der Veränderungsfelder</li><li>Definition der Entwicklungsziele</li><li>Organisation der Macht und Verantwortung</li><li>Detailliertem Kommunikations- und Informationskonzept</li></ol>	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



D	Entwurf / Skizze eines grobstrukturierten und schlüssigen Planes für die Führungs- und Unternehmensentwicklung für die nächsten fünf bis zehn Jahre mit a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Definition der Veränderungsfelder d) Definition der Entwicklungsziele e) Organisation der Macht und Verantwortung f) Grobplanung des Kick-Off	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
E	Materialsammlung für die Planung der Führungs- und Unternehmensentwicklung für die nächsten fünf bis zehn Jahre mit ersten Strukturierungen der a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Definition der Veränderungsfelder d) Definition der Entwicklungsziele e) Organisation der Macht und Verantwortung	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter
F	Das Material reicht nicht aus für die Strukturierung eines grobstrukturierten und schlüssigen Planes für die Führungs- und Unternehmensentwicklung für die nächsten fünf bis zehn Jahre mit a) Bestandsaufnahme b) Diagnose c) Definition der Veränderungsfelder d) Definition der Entwicklungsziele e) Organisation der Macht und Verantwortung	Begutachtung, Akzeptanz und Bestätigung der Level der Berichte als Nachweise durch den Veranstalter



### **g) Häufigkeit des Angebots**

nur in größeren Abständen

Das Modul wird in jedem Durchgang der Qualifizierungsreihe 1x angeboten, d. h. es ist jährlich 1x vorgesehen.

### **h) Arbeitsaufwand**

Benennung des Gesamtleistungsaufwands und die Anzahl der zu erwerbenden Leistungspunkte

(Siehe Aufstellung unter i)

### **i) Dauer der Module**

		Stunden	ECTS	
Vorbereitung	1 Tag	8		
Präsenzseminar	4 Tage	32		
Nachbereitung individuell	1 Tag	8		
Nachbereitung unterstützt durch Beratung	2 Tage	16		
Literaturstudium		5		
		69	3	
Transferbegleitung		23	1	
Gesamt		92	4	



**Aufgliederung:**

Transferbegleitung				
Implementierung / Start des geplanten Veränderungs- prozesses		3		
Austausch und Reflexion in Lernpartnerschaften mit jeweils ca. 3-4 Personen		20		
Gesamt		23 Stunden	1 ECTS	

Ergebnisfeststellung durch zusammengefasste Berichterstellung in Regionalgruppen.