Fachhochschule der Diakonie
University of Applied Sciences

Master-Studiengang

Organisationsentwicklung M.A.

Schwerpunkt Sozialmanagement &
Schwerpunkt Personalmanagement

Modulhandbuch

Akkreditiert durch:

Akkreditierungsagentur für Studiengänge
im Bereich Gesundheit und Soziales (AHPGS)

Sedanstr. 22
79098 Freiburg

Telefon: +49 761 / 208 533 0

Studiengang
Organisationsentwicklung M.A.

Modulhandbuch

Impressum

Fachhochschule der Diakonie

Bethelweg 8
33617 Bielefeld
www.fh-diakonie.de

Verantwortlich:
Prof. Dr. Hilke Bertelsmann (Rektorin)

Prof. Dr. Jörg Martens (Studiengangsleitung)

Stand: September 2025

© Fachhochschule der Diakonie 2025

Inhaltsverzeichnis

Präambel: Übersicht der vermittelten Kompetenzen 1

Studienverlaufsplan 3

Modulübersicht 4

Auswahlkriterien für Wahlpflichtmodule 5

Fachmodule 6

OE01 – Grundlagen des Managements 6

OE02 – Forschungsmethoden 9

OE03 – Grundlagen der Organisation (OE I) 12

OE04 – Organisationsveränderung (OE II) 15

OE05 – Organisationsentwicklung und Steuerung – innovativ und digital (OE III) 18

OE06 – Projektwerkstatt 21

OE07 – Grundlagen der Ethik, Inklusion und Teilhabe 23

OE08 – Personalführung 25

OE09 – Methoden der Organisationsentwicklung 27

OE10 – Betriebswirtschaftslehre 29

OE11 – Strategische Unternehmensentwicklung und Controlling 31

OE12 – Arbeits- und Unternehmensrecht 33

OE13 – Forschungswerkstatt 35

OE14 – Masterarbeit und mündliche Prüfung zur Masterarbeit 37

Wahlpflichtmodule entsprechend des jeweiligen Schwerpunkts 39

Präambel: Übersicht der vermittelten Kompetenzen

Unternehmen und Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen agieren in einem dynamischen Umfeld, das von stetigen Veränderungen geprägt ist. Anpassungs-, Entwicklungs- und Transformationsprozesse sind unverzichtbar, um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, die sich aus den Rahmenbedingungen der Sozial- und Gesundheitspolitik, den Ansprüchen von Klienten, Patienten und Kunden sowie den Erwartungen der Mitarbeitenden ergeben.

Der Masterstudiengang Organisationsentwicklung setzt an diesen Herausforderungen an und bietet eine fundierte Qualifikation für Fach- und Führungskräfte, die in sozialen und gesundheitlichen Organisationen Verantwortung übernehmen. Ziel des Studiengangs ist es, den Studierenden umfassende Kompetenzen in der strategischen und operativen Steuerung von Organisationen zu vermitteln, um innovative, zukunftsorientierte und wertebasierte Lösungen zu entwickeln.

Die Struktur des Studiengangs kombiniert interdisziplinäres Wissen mit spezifischen Fachkompetenzen. In den ersten sechs Modulen werden grundlegende Inhalte und methodische Fähigkeiten für die Organisationsentwicklung vermittelt, die beide Schwerpunkte - Sozialmanagement und Personalmanagement – gleichermaßen betreffen. Darauf aufbauend folgen spezialisierte Module, die vertieft auf die jeweiligen beruflichen Anforderungen eingehen.

- Schwerpunkt **Sozialmanagement**: Im Fokus stehen strategisches Management, praxisorientierte Instrumente zur Unternehmensentwicklung sowie die Leitung eines (sozialwirtschaftlichen) Unternehmens auf Basis werteorientierter Kompetenz. Ziel ist es, betriebliche Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu erkennen und interne Organisationsprozesse professionell zu steuern.
- Schwerpunkt **Personalmanagement**: Dieser Schwerpunkt widmet sich den strategischen und operativen Herausforderungen, die durch den demografischen Wandel, eine wachsende Vielfalt der Belegschaften und veränderte Arbeitsmarktbedingungen entstehen. Im Fokus stehen die Gewinnung, Entwicklung, Bindung und Gesunderhaltung von Mitarbeitenden sowie die Implementierung innovativer Personalstrategien.

Der Studiengang endet mit der Masterarbeit und der mündlichen Masterprüfung. Er befähigt die Absolventinnen und Absolventen dazu, Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher, sozialer und ethischer Aspekte zu gestalten und weiterzuentwickeln.

Durch die Vermittlung von analytischen, methodischen und praktischen Fähigkeiten leistet der Masterstudiengang Organisationsentwicklung einen entscheidenden Beitrag zur Professionalisie-

rung von Führungskräften und zur nachhaltigen Entwicklung sozialer und gesundheitlicher Organisationen. Der werteorientierte Ansatz des Studiengangs stellt sicher, dass Managementkompetenzen nicht nur effektiv, sondern auch verantwortungsvoll eingesetzt werden, um sowohl ökonomischen als auch gesellschaftlichen Ansprüchen gerecht zu werden.

Studienverlaufsplan

Sem.	Modul	Modultitel	CP
1. (WH)	OE01	Grundlagen des Managements	10
	OE02	Forschungsmethoden	10
			20
2. (SH)	OE03	Grundlagen der Organisation (OE I)	10
	OE04	Organisationsveränderung (OE II)	10
			20
3. (WH)	OE05	Organisationsentwicklung und Steuerung – innovativ und digital (OE III) [Teil 1]	3
	OE06	Projektwerkstatt [Teil 1]	2
	OE07	Grundlagen der Ethik, Inklusion und Teilhabe	5
	OE08	Personalführung	5
	OE09	Methoden der Organisationsentwicklung	5
			20
4. (SH)	OE05	Organisationsentwicklung und Steuerung – innovativ und digital (OE III) [Teil 2]	2
	OE06	Projektwerkstatt [Teil 2]	3
	OE10	Betriebswirtschaftslehre	5
	OE12	Arbeits- und Unternehmensrecht [Teil1]	5
	WMP1	Schwerpunktwahlmodul I	5
			20
5. (WH)	OE11	Strategische Unternehmensentwicklung und Controlling [Teil 1]	4
	OE12	Arbeits- und Unternehmensrecht [Teil2]	5
	OE13	Forschungswerkstatt	5
	WMP2	Schwerpunktwahlmodul II	5
			19
6. (SH)	OE11	Strategische Unternehmensentwicklung und Controlling [Teil 2]	1
	OE14	Masterarbeit und mündliche Prüfung zur Masterarbeit	20
			21
			120

Legende: SH = Sommerhalbjahr; WH = Winterhalbjahr

Modulübersicht

Modul	Modultitel	CP	PT	Prüfungsform
OE	**Pflichtbereich: Fachmodule**			
OE01	Grundlagen des Managements	10	7	Klausur (ub)
OE02	Forschungsmethoden	10	7	Klausur
OE03	Grundlagen der Organisation (OE I)	10	7	Hausarb. od. Posterpräs.
OE04	Organisationsveränderung (OE II)	10	7	Referat od. Kolloquium
OE05	Organisationsentwicklung und Steuerung – innovativ und digital (OEIII)	5	3,5	Referat od. Kolloquium
OE06	Projektwerkstatt	5	3,5	Kolloquium od. Posterpräs.
OE07	Grundlagen der Ethik, Inklusion und Teilhabe	5	3,5	Hausarbeit od. Referat
OE08	Personalführung	5	3,5	Hausarbeit od. Klausur
OE09	Methoden der Organisationsentwicklung	5	3,5	Hausarbeit od. mündl. Prüf.
OE10	Betriebswirtschaftslehre	5	3,5	Klausur
OE11	Strategische Unternehmensentwicklung und Controlling	5	3,5	Referat od. Klausur
OE12	Arbeits- und Unternehmensrecht	5	3,5	Klausur
OE13	Forschungswerkstatt	5	3,5	Präsentation
OE14	Masterarbeit und mündliche Prüfung zur Masterarbeit	5	3,5	Hausarbeit u. mündliche Prüfung
WPM	**Wahlpflichtmodule entsprechend des jeweiligen Schwerpunkts**			
WMP1	Schwerpunktwahlmodul I	5	3,5	entspr. Modulbeschreibung
WMP2	Schwerpunktwahlmodul II	5	3,5	entspr. Modulbeschreibung

Auswahlkriterien für Wahlpflichtmodule

Im Studienverlauf ist die Wahl von zwei Wahlpflichtmodulen entsprechend des jeweiligen Schwerpunkts „Sozialmanagement“ oder „Personalmanagement“ vorgesehen. Die Auswahl der Module hat nach folgenden Kriterien zu erfolgen:

Wahlpflichtbereich Schwerpunkt Sozialmanagement:

Für den Schwerpunktbereich **Sozialmanagement** ist die Auswahl der Wahlpflichtmodule freigestellt. Gewählt werden können alle Module aus dem Wahlmodulkatalog der Fachhochschule der Diakonie, soweit sie nicht besonderen Studiengruppen einzelner Studienrichtungen (ausgenommen „Wahlmodule für OE-Studierende“) explizit vorbehalten sind.

Wahlpflichtbereich Schwerpunkt Personalmanagement:

Für den Schwerpunktbereich **Personalmanagement** müssen zwei Wahlmodule mit der Themenausrichtung „Personal“ absolviert werden. Gewählt werden können alle Module aus dem Wahlmodulkatalog der Fachhochschule der Diakonie, soweit sie nicht besonderen Studiengruppen einzelner Studienrichtungen (ausgenommen „Wahlmodule für OE-Studierende“) explizit vorbehalten sind.

Fachmodule

OE01 – Grundlagen des Managements		
Modulverantwortung	Professur für Organisationsentwicklung und Personalmanagement	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Organisationsentwicklung M.A.	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	250
10 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	63 63 124
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 1x jährlich (WiSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** -	
Kurzbeschreibung	Dieses Modul hat das Ziel, Studierenden aus unterschiedlichen Fachrichtungen und Studiengängen ein grundlegendes Verständnis für Organisationsentwicklung zu vermitteln. Dabei wird besonderer Wert auf die Entwicklung einer gemeinsamen Begrifflichkeit und die Vermittlung zentraler Fachtermini gelegt. Durch praxisorientierte Fallarbeit wird die in der Regel sehr heterogene Studierendengruppe dazu befähigt, im wechselseitigen sozialen Austausch voneinander zu lernen. Gleichzeitig soll die Zusammenarbeit dazu beitragen, ein Gemeinschaftsgefühl zu fördern und die Gruppe zu einer verbindlichen, kooperativen Lerngemeinschaft zu entwickeln.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • verstehen die Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Führung und können die zukunftsrelevanten Kernaufgaben der operativen Führung benennen, • verfügen über ein Überblicks-Wissen zu verschiedenen Management-Theorien und beherrschen zentrale Begriffskategorien wie Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Prozesse und Entwicklungsmodi; sie können diese Begriffe auf praxisorientiertes Führungs- und Steuerungshandeln anwenden, • sind in der Lage, verschiedene Managementansätze und -instrumente zu analysieren und deren Auswirkungen, auch unter ethischen Gesichtspunkten, kritisch zu bewerten, • verfügen über ein erstes grundlegendes Verständnis verschiedener Organisationstheorien und können diese auf praktische Herausforderungen in der Organisationsentwicklung beziehen.	
Inhalte	Themenbereich Strategische und operative Führung • Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Führung • Zukunftsrelevante Kernaufgaben der operativen Führung	

	• Praxisbeispiele für die Umsetzung operativer Führungsaufgaben Themenbereich Management-Theorien und zentrale Begriffskategorien • Einführung in grundlegende Management-Theorien • Zentrale Begriffskategorien: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Prozesse und Entwicklungsmodi • Anwendung der Begriffskategorien auf praxisorientiertes Führungs- und Steuerungshandeln Themenbereich Organisationstheorien • Einführung in Organisationstheorien und deren Relevanz für die Organisationsentwicklung • Analyse praktischer Herausforderungen mit Bezug zu Organisationstheorien Themenbereich Managementansätze und –instrumente • Überblick über gängige Managementansätze und -instrumente • Analyse und Bewertung von Managementansätzen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Organisationen Themenbereich Verbindung von Theorie und Praxis • Entwicklung einer kritischen Haltung gegenüber theoretischen Modellen • Übertragung theoretischer Modelle auf konkrete organisatorische Herausforderungen • Fallstudien und Praxisbeispiele zur Vertiefung des Verständnisses
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Klausur (unbenotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	*(Grundlagen-)Literatur* Kaspers, U. (2016). Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen: Gesellschaftsrecht, internes und externes Rechnungswesen, Controlling (2., neu bearbeitete Auflage). Regensburg: Walhalla und Praetoria. *Strategische und operative Führung* Malik, F. (2022). Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus Verlag. *Management-Theorien und zentrale Begriffskategorien* Bleicher, K. (2021). Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme. Campus Verlag. *Organisationstheorien*

	Kieser, A., & Ebers, M. (2019). Organisationstheorien. Kohlhammer Verlag. Schreyögg, G., & Koch, J. (2020). Grundlagen der Organisation: Theorie und Gestaltung. Springer Gabler.

OE02 – Forschungsmethoden		
Modulverantwortung	Professur für Gesundheitswissenschaften	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Diakonik M.A. • Organisationsentwicklung M.A. • Zertifikatsprogramme	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	250
10 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	63 63 124
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 1x jährlich (WiSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** -	
Kurzbeschreibung	In diesem Modul werden quantitative und qualitative Forschungsmethoden als Grundlage für den Umgang mit wissenschaftlicher Literatur in den folgenden Modulen vermittelt bzw. vertieft. Aufbauend auf den Vorkenntnissen aus den Erststudiengängen lernen die Studierenden, wissenschaftliche Primärstudien kritisch zu interpretieren und auf die Praxis im Sozial- und Gesundheitswesen zu übertragen. Zudem erwerben sie Grundkenntnisse, um ein eigenes Forschungsvorhaben (Masterthesis) zu planen und durchzuführen.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • verfügen über ein vertieftes Verständnis von standardisierten und qualitativen Forschungsansätzen, • haben eine vertiefte Kenntnis von ausgesuchten Methoden der Sozialforschung, • können die Sinnhaftigkeit eines Forschungsdesigns kritisch beurteilen, kennen Qualitätskriterien sowohl für den quantitativen als auch für den qualitativen Forschungsansatz und sind so in der Lage, die Ergebnisse unterschiedlicher Forschungsansätze qualitativ einzuschätzen, zu interpretieren und reflektieren, sowie sie in einem Beratungsprozess verständlich umzusetzen, • kennen die aktuellen Entwicklungen im Bereich der evidenzbasierten Praxis in Bereichen der Sozial- und Gesundheitsversorgung und können eine eigene Position hierzu in Prozessen der Organisationsentwicklung und Beratung fundiert vertreten.	
Inhalte	• von der Forschungsfrage zum Forschungsdesign – allgemeine Grundlagen der Sozialforschung	

	• internationale Entwicklungen und politische Bedeutung im Bereich der evidenzbasierten Praxis mit Bedeutung für Organisationsentwicklung und Beratung im Gesundheits- und Sozialwesen Themenbereich Quantitative Sozialforschung: Erstellen eines systematischen Reviews • Formulieren einer wissenschaftlichen Fragestellung • Systematische Literaturrecherche • Gütekriterien der quantitativen Sozialforschung • Vertiefung statistischer Methoden (z. B. Signifikanztest, Regressionsanalyse, Überlebenszeitanalyse) Themenbereich Qualitative Sozialforschung • Bedeutung qualitativer Forschungsansätze in der Pflege-, Gesundheits- und Sozialforschung • Qualitative Forschungsinstrumente und Datenerhebungsmethoden • Datenauswertungsmethoden der qualitativen Sozialforschung • Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Klausur (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Döring, N., Bortz, J. (2016). Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Unter Mitarbeit von Sandra Pöschl. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer (Springer-Lehrbuch). Flick, U., Kardorff, E., Keupp, H. (Hg.) (1995). Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Weinheim: Beltz (Grundlagen Psychologie). Häder, M. (2015). Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 3. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. Hussy, W., Schreier, M., Echterhoff, G. (2013). Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor. 2., überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg, s. l.: Springer Berlin Heidelberg (Springer-Lehrbuch). Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S., Stefer, C. (2008). Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Lamnek, S., Krell, C. (2010). Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch; [Online-Materialien]. 5., überarb. Aufl. Weinheim: Beltz (Grundlagen Psychologie).

	Nordhausen, T., Hirt, J. (2018): Manual zur Literaturrecherche in Fachdatenbanken. RefHunter. 1. Aufl. Hg. v. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und FHS St. Gallen. Halle, St. Gallen. Online verfügbar unter https://refhunter.eu/. Rumsey, D. (2010). Statistik für Dummies. Weinheim: Wiley. Rumsey, D. (2010). Weiterführende Statistik für Dummies. Weinheim: Wiley. Rumsey, D. (2010). Wahrscheinlichkeitsrechnung für Dummies. Weinheim: Wiley Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA. Tetens, H. (2013). Wissenschaftstheorie. 1. Aufl. München: C.H.Beck (C.H.Beck Wissen

OE03 – Grundlagen der Organisation (OE I)		
Modulverantwortung	Professur für Organisationsentwicklung und Personalmanagement	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Diakonik M.A. • Organisationsentwicklung M.A. • Zertifikatsprogramme	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	250
10 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	63 63 124
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 1x jährlich (SoSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** -	
Kurzbeschreibung	Dieses Modul vermittelt die Grundlagen der Organisationsentwicklung aus verschiedenen etablierten Perspektiven. Im Fokus stehen die Analyse und Gestaltung der Organisationskultur, insbesondere basierend auf dem Ansatz von Schein, sowie die Perspektive der organisationalen Kompetenzentwicklung, wie sie u. a. von Teece und Schreyögg entwickelt wurde. Ziel ist es, den Studierenden ein möglichst umfassendes Verständnis der Dynamiken in Organisationen zu vermitteln und sie in die Lage zu versetzen, Organisationskulturen zu analysieren, Veränderungsprozesse zu gestalten und organisationale Kompetenzen strategisch weiterzuentwickeln.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • kennen die Grundlagen des Organisationsaufbaus und der Organisationsstrukturen und sind in der Lage, diese auf praktische Fragestellungen anzuwenden, • verstehen über den instrumentalen Organisationsbegriff Organisationen als Regelwerke, die eine arbeitsteilige Erfüllung von Aufgaben ermöglichen, und können diesen Ansatz analysieren und bewerten, • kennen die Prinzipien der Funktionsanalyse und -gestaltung einschließlich der Festlegung von vertikal und horizontal gegliederten Kompetenzen, Befugnissen und Verantwortlichkeiten • verstehen Organisationen als soziale Systeme und können die Wechselwirkungen zwischen Organisationskultur, organisationalen Strukturen und den individuellen Rollenträgern analysieren, • erkennen die Bedeutung der Organisationskultur für die Existenz, Leistungsfähigkeit und Weiterentwicklung von Organisationen und können Ansätze zur aktiven Gestaltung der Kultur entwickeln,	

	• können die besonderen Merkmale von Organisationen im Not-for-Profit-Bereich beschreiben und in Abgrenzung zu gewinnorientierten Organisationen reflektieren, • können Methoden zur Analyse und Gestaltung von Organisationsstrukturen und -prozessen anwenden und deren Eignung für verschiedene organisatorische Kontexte bewerten, • sind in der Lage, theoretische Konzepte auf praktische Problemstellungen zu übertragen, um Lösungen für Herausforderungen im Bereich Organisationsentwicklung und Personalmanagement zu entwickeln.
Inhalte	Die Studierenden lernen spezifische Organisations- und Personalarchitekturen zu entwerfen, die dafür erforderlichen Planungen zu gestalten und die Realisierung zu managen und zu beraten. Dazu gehören: • Organisationstheoretische Grundlagen: Strategien, Instrumente und Methoden des Organisationsaufbaus und -verhaltens. • Funktionsanalyse und -gestaltung: Festlegung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten; horizontale und vertikale Strukturen. • Organisationskonfigurationen: Anpassung von Organisationsmodellen an Ziele und Rahmenbedingungen. • Dynamic Capabilities (nach Teece): Entwicklung dynamischer Fähigkeiten zur Anpassung an Veränderungen, Identifikation und Nutzung neuer Chancen. • Diagnose der Unternehmenskultur: Analyse von Werten, Normen, Ritualen, Symbolen, Communities of Practice und Sprache. • Kulturelle Transformation: Emergenz, Autopoiesis, Selbstreferenzialität und Change-Management in sozialen Organisationen. • Systematische Steuerung: Zielentwicklung, Prozessmanagement und Qualitätssteuerung. • Grundlagen des Personalmanagements: Strategien zur Personal- und Kompetenzentwicklung.
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Hausarbeit oder Posterpräsentation (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Jones, G. R. und Bouncken, R. B. (2008). Organisation: Theorie, Design und Wandel. Pearson Studium. Gairing, F. (2017). Organisationsentwicklung. Geschichte – Konzepte – Praxis. Kohlhammer Verlag.

	Scheller, T. (2017). Auf dem Weg zur agilen Organisation. Verlag Franz Vahlen München. Schreyögg, G. (2008). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler. Vahs, D. (2010). Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch von Dietmar Vahs. Stuttgart: Schäfer/Poeschl. Ergänzende Literatur: Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press. Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press. Schein, E. H. (2016). Organisationskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater. Vahlen Verlag.

OE04 – Organisationsveränderung (OE II)		
Modulverantwortung	Professur für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Organisationsentwicklung M.A.	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	250
10 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	63 63 124
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 1x jährlich (SoSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** OE03 – Grundlagen der Organisation (OE I)	
Kurzbeschreibung	Der Besuch dieses Moduls ermöglicht den Studierenden, Organisationen sowohl strategisch als auch operativ zu analysieren und auf dynamische Anforderungen angemessen zu reagieren; zudem vermitteln die Inhalte praxisrelevantes Wissen und fördern die Fähigkeit, Organisationen proaktiv und strategisch weiterzuentwickeln.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • entwickeln ein umfassendes Verständnis für die Dynamiken von Organisationen und erwerben Kompetenzen, die sie befähigen, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und Organisationen nachhaltig weiterzuentwickeln. Organisationswandel: • Definition, Analyse und Steuerung von Bedingungen, Phasen und Herausforderungen des Organisationswandels in der Praxis. • Entwicklung von Management- und Beratungsansätzen für Change-Prozesse. Lernende Organisation: • Verständnis der Korrespondenz zwischen Organisationen, Mitarbeitenden und Umwelt. • Planung, Gestaltung und Begleitung von Maßnahmen zur Förderung einer lernenden Organisation. Umgang mit Divergenzen und Konflikten: • Erkennen, Beschreiben und Analysieren von Konflikten und Spannungen in Organisationen. Vermittlung von Beratungs- und Führungskompetenzen in den Bereichen Personalentwicklung (PE) und Organisationsentwicklung (OE). • Beratung und Moderation bei Konflikten innerhalb von Organisationen. Interkulturelle Kompetenz: • Umgang mit interkulturellen Spannungen und Krisen in sozialen Organisationen.	

	• Entwicklung von Sensibilität und Strategien für interkulturelle Zusammenarbeit. Förderung von Flexibilität und Innovation: • Strategien zur Nutzung von Diversität zur Steigerung von Innovationskraft und Anpassungsfähigkeit in Organisationen. Umwelt- und Umfeldwahrnehmung: • Entwicklung von Fähigkeiten zur differenzierten und vielseitigen Wahrnehmung der Organisationsumwelt. Personalentwicklung und lebensbegleitendes Lernen: • Vermittlung von Strategien und Konzepten der Personalentwicklung. • Förderung von lebenslangem Lernen und Kompetenzaufbau bei Mitarbeitenden.
Inhalte	Themenbereich Organisationswandel: • Grundlagen, Phasen und Herausforderungen des Organisationswandels • Methoden zur Analyse und Steuerung von Veränderungsprozessen • Beratung und Management von Change-Prozessen Themenbereich Lernende Organisation: • Konzepte der lernenden Organisation und deren Bedeutung für Organisationen • Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung organisationalen Lernens Themenbereich Agilität und Innovationskraft: • Einbeziehung von Diversität als Treiber für Flexibilität und Innovation • Strategien zur Anpassungsfähigkeit von Organisationen an dynamische Umwelten • Einführung in das Konzept der Agilität: Begriff, Herkunft, Überblick über die gängigsten agilen Methoden wie bspw. Themenbereich Personalentwicklung und lebenslanges Lernen: • Konzepte der strategischen Personalentwicklung. • Ansätze zur Förderung von lebensbegleitendem Lernen in Organisationen • Agilität in der Unternehmensorganisation – Umsetzungsbeispiele und kritische Reflexion
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Referat oder Kolloquium (benotet)

(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Baecker, D. (2015). Postheroische Führung. Vom Rechnen mit Komplexität. Springer-Gabler. Bockler, A. M. & Dipper, M. (2015). Changemangement mit Cultural Tranformation Tools. Kühl, S. (2021). Organisationen: Struktur, Führung, Prozesse. Springer VS. Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday. Rüegg-Stürm, J. (2005). Das neue St. Galler Management-Modell. Haupt Verlag Volberda, Henk W. (1997) Building flexible organizations for fast-moving markets. Long Range Planning, 30(2), 169-148.

<table>
<tr><th colspan="3">OE05 – Organisationsentwicklung und Steuerung – innovativ und digital (OE III)</th></tr>
<tr><td>Modulverantwortung</td><td colspan="2">Professur für Betriebswirtschaftslehre und Diakonik</td></tr>
<tr><td>Qualifikationsstufe
Master</td><td>Modulart
Pflichtmodul</td><td>Sprache
deutsch</td></tr>
<tr><td>Verwendbarkeit</td><td colspan="2">• Organisationsentwicklung M.A.</td></tr>
<tr><td>ECTS-Leistungspunkte</td><td>Arbeitsbelastung gesamt in Std.</td><td>125</td></tr>
<tr><td>5 CP</td><td>Präsenzveranstaltungen
e-Learning
Begleitetes Selbstlernen</td><td>31
31
63</td></tr>
<tr><td>Dauer und Häufigkeit
2 Semester
1x jährlich (WiSe)</td><td colspan="2">Teilnahmevoraussetzungen
OE04 – Organisationsveränderung (OE II)</td></tr>
<tr><td>Kurzbeschreibung</td><td colspan="2">Die Studierenden sind in der Lage, Veränderungsprozesse in Organisationen analytisch, strategisch, innovations- und teilhabeorientiert zu gestalten. Sie können Barrieren identifizieren, Vielfalt und Teilhabe fördern sowie nachhaltige und technologische Veränderungsstrategien – insbesondere unter Berücksichtigung von KI-Anwendungen – erfolgreich umsetzen.</td></tr>
<tr><td>Qualifikationsziele/ Kompetenzen</td><td colspan="2">Die Studierenden
• verstehen bewährter Modelle und innovative Ansätze: Sie kennen die zentralen Management-Modelle der Veränderung sowie neue Ansätze der Organisationsentwicklung unter Einsatz von KI-Technologie und Innovationsmethoden.
• erwerben analytische und technologische Fähigkeiten: Sie analysieren Best Practices aus unterschiedlichen Organisationskontexten, bewerten die Wirksamkeit daten- und KI-gestützter Ansätze kritisch und können diese auf spezifische Herausforderungen übertragen.
• entwickeln Kommunikationskompetenz und digitale Transformationsfähigkeit: Sie kommunizieren Veränderungsprozesse klar, integrieren relevante Stakeholder und schaffen Akzeptanz – auch bei technologiegetriebenen Veränderungen..</td></tr>
<tr><td>Inhalte</td><td colspan="2">Themenbereich systematische Analyse von Organisationsstrukturen und -prozessen:
• Methoden zur Erfassung und Analyse bestehender Organisationsstrukturen und -prozesse
• Gestaltung und Umsetzung von Change-Prozessen
• Identifikation von Barrieren auf unterschiedlichen Ebenen (strukturell, prozessual, kulturell)
• Einführung in KI-gestützte Analysetools zur Prozess-optimierung
• Einsatz von Techniken zur Stakeholder-Einbindung und -Partizipation</td></tr>
</table>

	• Umgang mit Widerständen und Förderung der Akzeptanz von Veränderung Themenbereich Kommunikation in Veränderungsprozessen: • Techniken zur aktiven Partizipation relevanter Stakeholder Entwicklung wirksamer Unterstützung von Change-Prozessen • Schaffung von Transparenz und Vertrauen durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen • Umgang mit digitalen Unsicherheiten und ethischen Fragen bei der Einführung von KI-Technologien Themenbereich Theoriegeleitete Reflexion und Konzeptentwicklung: • theoretische und fachliche Grundlagen zur Steuerung und Leitung von Organisationen • Reflexion der Theorie in Bezug auf die eigene Praxiserfahrung, um daraus praxisorientierte Methoden abzuleiten • Entwicklung eines eigenen, auf Nachhaltigkeit und Innovationsfähigkeit ausgerichteten Konzepts zur Organisationssteuerung • Erarbeitung eines beispielhaften KI-gestützten Veränderungsprojekts oder Szenarios Themenbereich Umgang mit Herausforderungen in Veränderungsprozessen: • innovationsfördernden Organisationskultur, auch im Umgang mit neuen Technologien
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen, Methode-Workshop) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Referat oder Kolloquium (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017): Machine, Platform, Crowd – Harnessing Our Digital Future. Norton Hofert, S. & Thonet, C. (2019): Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen. Springer Gabler/Springer natur Laloux, Frederic (2017): Reinventing Organizaiton. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen Nerdinger, F. / Blickle, G. /Schaper, N. (2019): Arbeits- und Organisationspsychologie, 4. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg Schreyögg, G. (2008). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Gabler. Vahs, D. (2010). Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch von Dietmar Vahs. Schäfer/Poeschl.

	• Wirtz, B. W. (2022): Künstliche Intelligenz und Geschäftsmodelle. Grundlagen, Anwendungen und Strategien. Springer Gabler

OE06 – Projektwerkstatt		
Modulverantwortung	Professur für Organisationsentwicklung und Personalmanagement	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Organisationsentwicklung M.A.	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	125
5 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	31 31 63
Dauer und Häufigkeit 2 Semester 1x jährlich (WiSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** OE03 – Grundlagen der Organisation (OE I) & OE04 – Agilität und Organisationsveränderung (OE II)	
Kurzbeschreibung	Dieses Modul legt damit die Grundlage für eine vertiefte Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen, organisatorischen und innovativen Fragestellungen, die im Rahmen der Masterthesis oder späteren beruflichen Tätigkeit von Bedeutung sind. Im Modul „Projektwerkstatt" entwickeln die Studierenden grundlegende Kompetenzen für die Identifikation, Konzeption und wissenschaftliche Bearbeitung von Projekten mit Fokus auf Veränderungsdynamiken in Organisationen. Die Projektwerkstatt legt dabei den besonderen Schwerpunkt auf die Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • können Organisations- oder Personalberatungsprojekte bedarfsgerecht identifizieren und konzipieren, indem sie relevante Problemstellungen erkennen und kontextgerechte Lösungsansätze entwickeln, • sind in der Lage, ein problemfeldspezifisches oder innovationsorientiertes Projekt, , das auf aktuelle Herausforderungen von Organisationen insbesondere im Kontext sozialer und technologischer Entwicklungen reagiert, • verstehen Grundlagen, Funktionsweisen und ethische Implikationen innovativer KI-Technologien im organisationalen Kontext, • erkennen Innovationsbedarfe in Organisationen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und können daraus KI-gestützte Entwicklungsstrategien ableiten, • verfügen über die Fähigkeit, digitale und KI-basierte Tools zur Prozessanalyse, Wirkungssteuerung und Entscheidungsunterstützung einzusetzen, • integrieren technologische Innovationen verantwortungsvoll in Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung von Teilhabe, Nachhaltigkeit und Ethik, • haben die Fähigkeit, wissenschaftliche Studien gezielt zu recherchieren, um ein fundiertes theoretisches Fundament für die Projektarbeit und spätere Masterthesis zu schaffen.	

Inhalte	Themenbereich Veränderungsdynamik und Projektentwicklung: • Analyse der Auswirkungen von gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen auf Organisationen und deren Beratungsbedarf • Methoden zur Identifikation und Konzeption von Projekten • Entwicklung tragfähiger Projektideen mit Relevanz für Organisationsentwicklung oder Personalberatung Themenbereich Künstliche Intelligenz in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft • Einführung in KI im sozialen und organisationalen Kontext • Datengetriebene Bedarfsanalysen und Prozessoptimierung mithilfe KI-basierter Tools • Nutzung von Plattformen für maschinelles Lernen, Sprachanalyse, automatisierte Entscheidungsfindung • Praxisbeispiele KI-gestützter Innovationsprojekte in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft • Ethische und rechtliche Rahmenbedingungen von KI-Anwendungen im sozialen Sektor Themenbereich Projektumsetzung und Wirkungsmessung • Methoden der partizipativen Projektentwicklung (z. B. Design Thinking, soziale Innovationslabore) • Strategien zur Integration KI-gestützter Lösungen in Organisationen • Indikatorenentwicklung, Wirkungsmessung und Reflexion digitaler Innovationen • Strukturierte Dokumentation und wissenschaftliche Reflexion der Projektidee
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen, Praxisberichte) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Kolloquium oder Projektpräsentation (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Bortz, J., & Döring, N. (2015). Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler. Springer. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag. Laloux, F. (2017): Reinventing Organizations. Vahlen Patzak, G., & Rattay, G. (2017). Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. Linde Verlag. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Campus.

OE07 – Grundlagen der Ethik, Inklusion und Teilhabe		
Modulverantwortung	Professur für Praktische Theologie und Diakoniewissenschaft	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Organisationsentwicklung M.A.	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	125
5 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	31 31 63
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 1x jährlich (WiSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** -	
Kurzbeschreibung	Diese Kompetenzen versetzen Studierende in die Lage, Prozesse der Organisationsentwicklung auf ethische, inklusive und nachhaltige Weise zu gestalten und Organisationen dabei zu unterstützen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • entwickeln ein Verständnis der ethischen Prinzipien und deren Anwendung in der Gestaltung von Organisationsstrukturen und -kulturen zur Förderung von Inklusion und Teilhabe, • haben Kenntnisse über rechtliche und normative Rahmenbedingungen (z. B. AGG, UN-Behindertenrechtskonvention, Diversity-Management-Richtlinien) und deren Bedeutung für die Organisationsentwicklung, • haben die Fähigkeit der Analyse und Bewertung organisationaler Prozesse und Strukturen hinsichtlich Barrierefreiheit und Teilhabeorientierung, • bilden ein Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen ethischen Prinzipien, organisationalen Strukturen und gesellschaftlichen Entwicklungen im Kontext von Inklusion heraus • haben die Fähigkeit, Organisationen systemisch zu betrachten und Interventionen zu gestalten, die nachhaltige Veränderungen hin zu einer inklusiven und barrierefreien Organisationskultur bewirken. • können Kompetenzen abrufen zur Förderung der Innovationsfähigkeit durch Einbindung vielfältiger Perspektiven und Nutzung von Diversität als Ressource für Entwicklung und Wachstum.	
Inhalte	Themenbereich Grundlagen der Ethik in der Organisationsentwicklung: • Einführung in ethische Theorien (z. B. deontologische Ethik, Utilitarismus, Tugendethik)	

	• Bedeutung ethischer Prinzipien für die Gestaltung von Organisationen • Ethische Entscheidungsmodelle und ihre Anwendung in der Organisationsentwicklung Themenbereich Inklusion und Teilhabe als Werte und Ziele in Organisationen: • Begriffsdefinitionen: Inklusion, Teilhabe, Diversität, Barrierefreiheit • Rechtliche Rahmenbedingungen (UN-BRK, AGG, SGB IX) • Bedeutung von Inklusion und Teilhabe für Organisationen und Gesellschaft Themenbereich Diagnose und Analyse organisationaler Strukturen: • Instrumente der Organisationsdiagnostik zur Analyse von Barrieren und Potenzialen • Identifikation von Herausforderungen und Widerständen im Veränderungsprozess • Analyse organisationaler Kultur im Hinblick auf Inklusion und Teilhabe Themenbereich Strategien und Maßnahmen zur Förderung von Inklusion: • Entwicklung und Implementierung inklusiver Leitbilder und Werte • Diversity-Management: Strategien zur Einbindung vielfältiger Perspektiven • Veränderung organisationaler Strukturen und Prozesse für Barrierefreiheit
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring, Offlinetests)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Referat, Klausur oder Hausarbeit (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Arnold, R. (2018): Von der interkulturellen Kompetenz zur Diversitätskompetenz. In: H. Busche, T. Heinze, F. Hillebrandt & F. Schäfer (Hrsg.): Kultur-Interdisziplinäre Zugänge. Wiesbaden: Springer VS, 305-329. Koenig, O. & Schweinschwaller, T. (2019): Personenzentriertes Arbeiten und Organisationen der Behindertenhilfe. (Wie) geht das zusammen? In: Behinderte Menschen 1, 25-33. Muche, C. (2017): Organisationale Identitäten als Behinderung? Entwicklungsdynamiken im Feld der Behindertenhilfe. Mannheim: Beltz Juventa. Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). Management von Organisationen: Eine Einführung. Gabler Verlag.

OE08 – Personalführung		
Modulverantwortung	Professur für Organisationsentwicklung und Personalmanagement	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Diakonik M.A. • Organisationsentwicklung M.A. • Zertifikatsprogramme	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	125
5 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	31 31 63
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 1x jährlich (WiSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** -	
Kurzbeschreibung	Dieses Modul bietet Impulse, um Personalführung nicht nur theoretisch zu verstehen, sondern auch gezielt im Führungskontext umzusetzen. Die Werke von Malik und Sprenger ergänzen sich gut mit dem Konzept der komplementären Führung und fördern eine ganzheitliche Sicht auf Führungskompetenzen in dynamischen und komplexen Arbeitsumfeldern. Ziel dieses Moduls ist es, dass die Studierenden handlungsrelevantes und wissenschaftlich fundiertes Wissen zum Themenbereich "Personalführung" aufbauen.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • können die wesentlichen Theorien der Personalführung benennen, ihre Bedeutung und Anwendung verstehen sowie diese kritisch reflektieren, • sind in der Lage, zentrale Gestaltungsaspekte der Personalführung zu erklären und diese in unterschiedlichen Führungssituationen gezielt anzuwenden, • wenden Methoden und Instrumente der Potentialanalyse an, bewerten deren Eignung und Nutzen und passen sie an die spezifischen Anforderungen ihrer Organisationen an, • können die Grundlagen des Talentmanagements für Führungskräfte beschreiben, die Bedeutung einer effektiven Führungskräfteentwicklung verstehen und beide Konzepte für die Förderung von Führungskompetenzen in der Praxis beurteilen.	
Inhalte	Themenbereich Ziele und Aufgaben der Mitarbeiterführung: • In diesem Teil des Moduls werden die grundlegenden Ziele und Aufgaben der Mitarbeiterführung behandelt. Dabei	

	geht es um die Förderung der Mitarbeitermotivation, die Sicherstellung der Zielverwirklichung und die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes. Themenbereich Führungsaufgaben und Anforderungen an Führungskräfte: • Führungskräfte übernehmen vielfältige Aufgaben, die sowohl die operative als auch die strategische Ebene betreffen. Dieser Abschnitt behandelt die wesentlichen Führungsaufgaben, wie beispielsweise Entscheidungsfindung, Kommunikation, Konfliktlösung und Teamentwicklung. Zudem wird aufgezeigt, welche Anforderungen an Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt gestellt werden, wie etwa die Fähigkeit, Veränderungen zu managen und eine vertrauensvolle Führungskultur zu schaffen. Themenbereich Empirische Studien zum Führungsalltag in Organisationen: • Auf Grundlage empirischer Studien wird untersucht, wie Führung in der Praxis gestaltet wird. Welche Herausforderungen begegnen Führungskräften im täglichen Umgang mit ihren Mitarbeitenden? Welche Auswirkungen hat das Führungsverhalten auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter? Die Studierenden lernen, empirische Daten zu analysieren und aus der Praxis abgeleitete Handlungsempfehlungen zu entwickeln.
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring, Offlinetests)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Klausur oder Hausarbeit (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Kähler, B. (2020). Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. Springer Gabler. Malik, F. (2013). Führen mit Verantwortung: Grundlagen guter Unternehmensführung. 3. Aufl. Frankfurt: Campus. Rosenstiel, L. v.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.; 2003). Führung von Mitarbeitern; 5.Aufl. Stuttgart. Schreyögg, G., & Koch, S. (2012). Komplementäre Führung: Führung in komplexen und unsicheren Zeiten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

<table>
<tr><th colspan="3">OE09 – Methoden der Organisationsentwicklung</th></tr>
<tr><td>Modulverantwortung</td><td colspan="2">Professur für Organisationsentwicklung und Personalmanagement</td></tr>
<tr><td>Qualifikationsstufe
Master</td><td>Modulart
Pflichtmodul</td><td>Sprache
deutsch</td></tr>
<tr><td>Verwendbarkeit</td><td colspan="2">• Diakonik M.A.
• Organisationsentwicklung M.A.
• Zertifikatsprogramme</td></tr>
<tr><td>ECTS-Leistungspunkte</td><td>Arbeitsbelastung gesamt in Std.</td><td>125</td></tr>
<tr><td>5 CP</td><td>Präsenzveranstaltungen
e-Learning
Begleitetes Selbstlernen</td><td>31
31
63</td></tr>
<tr><td>Dauer und Häufigkeit
1 Semester
1x jährlich (WiSe)</td><td colspan="2">Teilnahmevoraussetzungen
OE03 – Grundlagen der Organisation (OE I) &
OE04 – Organisationsveränderung (OE II) &
OE05 – Organisationsentwicklung und Steuerung (OE III) &
OE08 – Personalführung</td></tr>
<tr><td>Qualifikationsziele/ Kompetenzen</td><td colspan="2">Die Studierenden
• sind in der Lage, Konzepte und Methoden der Organisationsentwicklung im Kontext von sozialen Dienstleistungsunternehmen anzuwenden und die Wirksamkeit von Veränderungsprozessen zu beurteilen,
• werden befähigt, Organisationsprozesse zu analysieren, zu bewerten und hinsichtlich ihrer Wirksamkeit in der sozialen Dienstleistungsbranche zu optimieren,
• können Konzepte des „Service Engineering“ und „Service Designs“ auf die Entwicklung und Optimierung sozialer Dienstleistungsangebote anwenden,
• sind in der Lage, die Methode des „Social Franchising“ zu verstehen und in sozialen Organisationen anzuwenden, um die Skalierbarkeit und Reproduzierbarkeit von erfolgreichen Modellen zu fördern,
• können die Unternehmenskultur in sozialen Organisationen analysieren, gestalten und Veränderungen in Bezug auf diakonische Werte und Ziele initiieren,
• können Wettbewerbsstrategien für Unternehmen der Sozialwirtschaft entwickeln und auf deren Implementierung und Nachhaltigkeit hin überprüfen.</td></tr>
<tr><td>Inhalte</td><td colspan="2">Themenbereich Strategisches Dienstleistungsmanagement:
• Analyse und Bewertung von Dienstleistungsprozessen
• Strategien zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität
• Qualitätssicherung und -steigerung in sozialen Dienstleistungen

Themenbereich Service Engineering und Service Design:
• Methoden und Konzepte des Service Designs</td></tr>
</table>

	• Integration von Kundenbedürfnissen in den Dienstleistungsprozess • Anpassung von Serviceangeboten an verschiedene Zielgruppen Themenbereich Social Franchising: • Analyse realer Fallstudien aus der sozialen Dienstleistungsbranche • Reflexion von Erfahrungen und Ergebnissen
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring, Offlinetests)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Hausarbeit oder mündl. Prüfung (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Fleisch, H. (2008). Social Franchising – Eine Methode zur systematischen Vervielfältigung gemeinnütziger Projekte. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen. Fließ, S. (2001). Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Wiesbaden: Gabler-Verlag. Haller, S., (2012). Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Meffert, H. / Bruhn, M. (2008). Dienstleistungsmarketing. 8. Auflage, Wiesbaden: Gabler-Verlag. Wendt, W.R. (2011). Sozialwirtschaftliche Leistungen: Versorgungsgestaltung und Produktivität. Augsburg.

OE10 – Betriebswirtschaftslehre		
Modulverantwortung	Professur für Betriebswirtschaftslehre und Diakonik	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Diakonik M.A. • Organisationsentwicklung M.A. • Zertifikatsprogramme	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	125
5 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	31 31 63
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 1x jährlich (SoSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** -	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • wenden Elemente des strategischen Controllings wie Prozessmanagement, Wirkungsanalyse oder Portfolioarbeit in ihren Arbeitsfeldern exemplarisch an, • sind in der Lage an der Strategieentwicklung ihrer Unternehmen mitzuwirken, • bewerten strategische Optionen, • können Maßnahmen der operativen Praxis überprüfen und ggf. eliminieren, • wirken aktiv an Zielplanungen und Budgetierungen mit.	
Inhalte	• Marktanteil- und Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio • SWOT-Analyse • Szenario-Analyse und daraus abgeleitete Strategieentwicklung • Social Entrepreneurship • Wirkungsanalyse-Social Impact	
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring, Offlinetests)	
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Klausur (benotet)	
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Bachert, R. (Ed.). (2006). Corporate Governance in Nonprofit-Unternehmen. Planegg: WRS-Verl.	

	Flessa, S. (2007). Gesundheitsökonomik: eine Einführung in das wirtschaftliche Denken für Mediziner; mit 17 Tabellen. Berlin; Heidelberg; New York: Springer. Macharzina, K., & Wolf, J. (2015). Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte - Methoden - Praxis (9., vollst. überarb. und erw. Aufl). Wiesbaden: Springer Gabler. Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2005). Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen; der St. Galler General Management Navigator (3., aktualisierte Aufl). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Ulrich, H., & Schwaninger, M. (2001). Systemorientiertes Management: das Werk von Hans Ulrich; [Auszug aus dem Werk von Hans Ulrich] (Studienausg). Bern: Haupt.

OE11 – Strategische Unternehmensentwicklung und Controlling		
Modulverantwortung	Professur für Betriebswirtschaftslehre und Diakonik	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Diakonik M.A. • Organisationsentwicklung M.A. • Zertifikatsprogramme	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	250
10 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	63 63 124
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 1x jährlich (WiSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** OE10 – Betriebswirtschaftslehre	
Kurzbeschreibung	Diese Kompetenzen befähigen die Studierenden, die strategische Ausrichtung und die betriebswirtschaftliche Steuerung sozialer Dienstleistungsunternehmen in einem komplexen Umfeld zu gestalten.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • können betriebswirtschaftliche Konzepte und Methoden in der Unternehmensentwicklung und im Controlling sozialer Dienstleistungsunternehmen anwenden, • sind in der Lage, wichtige betriebswirtschaftliche Grundlagen für die strategische Unternehmensentwicklung sowie für das Controlling (Planung und Steuerung) sozialer Dienstleistungsunternehmen zu verstehen und anzuwenden, • erkennen betriebswirtschaftliche Gesamtzusammenhänge sowie Wechselwirkungen innerhalb von Organisationen und berücksichtigen diese in strategischen Entscheidungsprozessen, • haben Problemlösungsfertigkeiten entwickelt, um betriebswirtschaftliche Prozesse und interne Abläufe in sozialen Dienstleistungsunternehmen zu analysieren und zu professionalisieren, • kennen Instrumente der strategischen Planung, Budgetierung und Kostenkontrolle und nutzen diese, um eine langfristige Entwicklung und Steuerung sozialer Organisationen zu ermöglichen, • wenden Kennzahlen und Controlling-Instrumente an, um die Leistungsfähigkeit von sozialen Dienstleistungsunternehmen zu messen und zu optimieren, • sind in der Lage, strategische Handlungsoptionen zu entwickeln, die die wirtschaftliche Effizienz und die sozialen Ziele einer Organisation miteinander in Einklang bringen.	

Inhalte	• Anwendung institutionenökonomischer Ansätze wie Verfügungsrechte-, Transaktionskosten-, Principal-Agent-Ansatz auf Unternehmensentwicklung und Controlling • Durchführen praxisorientierter Wirtschaftlichkeitsanalysen anhand eines Planspiels/ mit Hilfe von Fallstudien z.B. für die Planung der Auslastung, des Personaleinsatzes, der Personal- und Sachkosten, Investitionen und Finanzierung • Vertiefung der Kenntnisse in prozess- und projektorientiertem Controlling
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen, Fallstudie/ Planspiel) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Referat und Klausur (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Dillerup, R. & Stoi, R. (2013). Unternehmensführung. Vahlen Verlag; Auflage: 4. Meier, H. (2015). Unternehmensführung: Aufgaben und Techniken betrieblichen Managements. Unternehmenspolitik und Strategische Planung. NWB Verlag.

OE12 – Arbeits- und Unternehmensrecht		
Modulverantwortung	Professur für Betriebswirtschaftslehre und Diakonik	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Organisationsentwicklung M.A.	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	250
10 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	63 63 124
Dauer und Häufigkeit 2 Semester 1x jährlich (SoSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** -	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • sind in der Lage, rechtliche Fragestellungen im Kontext der Unternehmensführung zu erkennen und zu lösen, insbesondere in Bezug auf Unternehmens-, Arbeits- und Sozialrecht, • werden befähigt, wichtige rechtliche Grundlagen der Unternehmensführung zu verstehen, einschließlich der relevanten Aspekte des Unternehmensrechts, Arbeitsrechts und Sozialrechts, • kennen die zentralen rechtlichen Rahmenbedingungen für die Führung von sozialen Dienstleistungsunternehmen und verstehen deren Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung, • sind befähigt, Problemlösungsfertigkeiten zu entwickeln, um juristische Fragestellungen in Bezug auf Personalführung, Vertragsgestaltung und rechtliche Verantwortung in einer Organisation zu adressieren, • erkennen die Bedeutung des Arbeitsrechts, einschließlich der Regelungen zu Arbeitsverhältnissen, Tarifverträgen und Arbeitnehmerrechten, für die Organisationsentwicklung und wenden diese an. • beziehen die rechtlichen Grundlagen des Sozialrechts, insbesondere im Hinblick auf die Arbeit mit benachteiligten Gruppen und die Integration sozialer Dienstleistungen, in die Unternehmensstrategie ein.	
Inhalte	• Rechtsformen: Analyse von verschiedenen Unternehmensformen (z.B. gGmbH, AG, Verein) und deren Vor- und Nachteile in der sozialen Dienstleistungsbranche • Neugründung: Rechtliche Schritte zur Gründung eines Unternehmens, einschließlich der rechtlichen Anforderungen und Verträge • Ausgründung: Der rechtliche Rahmen für Ausgründungen von Organisationseinheiten oder Tochtergesellschaften	

	• Fusion: Rechtliche Aspekte und Verfahren bei der Fusion von Organisationen und Unternehmen • Restrukturierung: Rechtliche Grundlagen der Umstrukturierung, einschließlich Personalabbau, Schließung von Abteilungen und organisatorischer Neuausrichtung • Betriebsübergang: Rechtsvorschriften und rechtliche Herausforderungen bei der Übertragung von Unternehmen oder Unternehmensanteilen • Der "Dritte Weg" der Mitbestimmung in sozialen Unternehmen: Prinzipien der Unternehmensmitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung in Kirchen und diakonischen Einrichtungen • Kollektivarbeitsrecht: Grundlagen des Tarifrechts und die Anwendung von Tarifverträgen in sozialen Organisationen • Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer und Gewerkschaften: Einblicke in die Mitbestimmung von Beschäftigten und deren Rechte in Bezug auf Unternehmensentscheidungen
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen, Fallstudie/ Planspiel) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring, Offlinetests)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Klausur (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Verschiedene Gesetzbücher und Kommentare (BGB, StGB, etc.) Loderbauer, B. (2023) Recht für Sozialberufe. 7. Auflage. LexisNexis. Sladecek, E., Marzi, L.-M., Meißl-Riedl, S. (2021) Recht für Gesundheitsberufe. 10 Auflage. LexisNexis Waltermann, R., Schmidt, B., Chandna-Hoppe, K. (2022) Sozialrecht. 15. Auflage. C.F. Müller

OE13 – Forschungswerkstatt		
Modulverantwortung	Professur für Organisationsentwicklung und Personalmanagement	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Diakonik M.A. • Organisationsentwicklung M.A. • Zertifikatsprogramme	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	125
5 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	31 31 63
Dauer und Häufigkeit 1 Semester 2x jährlich (SoSe, WiSe)	**Teilnahmevoraussetzungen** (erfolgreiche Beendigung der vorangegangenen Studieninhalte)	
Kurzbeschreibung	Das Modul dient der Vorbereitung und Begleitung der Masterthesis.	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • können eine Forschungsfrage aus ihrer beruflichen Praxis formulieren und in der Diskussion verständlich begründen, • können ein passendes Forschungsdesign auswählen und prospektiv detailliert planen, • können ihr Forschungsvorhaben wahlweise als qualitative oder quantitative empirische Erhebung bzw. als systematisches Literaturreview durchführen, • können die Ergebnisse (statistisch) auswerten und überzeugend präsentieren.	
Inhalte	• Formulierung und Verteidigung einer relevanten Forschungsfrage als Diskussionsprozess • Planung eines Forschungsvorhabens in Gruppen (quantitative Fragebogenerhebung, qualitative Interviews, theoretische Arbeit in Form eines systematischen Reviews) • Begleitete Durchführung des Forschungsvorhabens im Rahmen der Masterarbeit • angepasste statistische bzw. qualitative Auswertungsmethoden • Präsentation von Forschungsergebnissen in Form von Vorträgen, wissenschaftlichen Postern und als Forschungsbericht	
Lehr- und Lernformen	- Präsenzveranstaltungen (z. B. Seminare, Übungen, Vorlesungen) - e-Learning (z. B. digitale Lernplattformen mit synchronen und asynchronen Lernfortschrittskontrollen, Lernbegleitung) - Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, studienbegleitende Projekte, Gruppenarbeit, Mentoring)	

Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Aktive Teilnahme und - Präsentation (benotet)
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Bortz, J./ Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer Verlag. Bortz, J./ Schuster, C. (2010). Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler (Lehrbuch mit Online-Materialien). Berlin: Springer Verlag.

OE14 – Masterarbeit und mündliche Prüfung zur Masterarbeit		
Modulverantwortung	Professur für Organisationsentwicklung und Personalmanagement	
Qualifikationsstufe Master	**Modulart** Pflichtmodul	**Sprache** deutsch
Verwendbarkeit	• Organisationsentwicklung M.A.	
ECTS-Leistungspunkte	**Arbeitsbelastung gesamt in Std.**	500
20 CP	Präsenzveranstaltungen e-Learning Begleitetes Selbstlernen	- - 500
Dauer und Häufigkeit 1 Semester laufend	**Teilnahmevoraussetzungen** (erfolgreiche Beendigung der vorangegangenen Studieninhalte)	
Qualifikationsziele/ Kompetenzen	Die Studierenden • sind in der Lage ein Problem aus dem Bereich der Disziplinen des Masterstudiums (Organisationsentwicklung bzw. der Studienschwerpunkte) selbstständig mit wissenschaftlichen Methoden zu bearbeiten und dabei weiterführende Ideen und Problemlösungen zu entwickeln, • können Besonderheiten, Grenzen, Terminologien und Fachmeinungen zum gewählten Forschungsthema angemessen definieren und interpretieren, • speisen einen eigenständigen wissenschaftlichen Beitrag in die Diskurse des Fachbereichs ein und setzen dadurch eigene inhaltliche Akzente, • können sich mit Fachvertreterinnen/ Fachvertretern auf wissenschaftlichem Niveau auszutauschen.	
Inhalte	Die Masterarbeit (Masterthesis) stellt eine schriftliche Forschungsarbeit dar, mit der ein eigenständiger wissenschaftlicher Beitrag in den Disziplinen des Masterstudiums (Organisationsentwicklung oder zur Disziplin der Studienschwerpunkte) geleistet werden soll. Ausgehend von einem Exposé erfolgt die selbständige Bearbeitung der Masterarbeit. Im Modul OE13 - Forschungswerkstatt wird die Arbeit in einem wissenschaftlichen Diskurs eingebettet und methodisch geschärft. In der mündlichen Prüfung zur Masterarbeit stellen die Studierenden die die wissenschaftliche Fragestellung ihrer Arbeit vor, erläutern ihre Vorgehensweise, stellen die wesentlichen Schritte der Bearbeitung und die Ergebnisse dar. Sie stellen sich der kritischen Auseinandersetzung mit dem Thema in Form einer Disputation mit den Prüfenden. Dabei können z. B. Themenwahl, Forschungsansatz und Methodik hinterfragt und die Studierenden zur wissenschaftlichen Argumentation herausgefordert werden.	
Lehr- und Lernformen	- Individuelle Betreuung	

	- Selbstlernphasen (z. B. Studienmaterialien, Gruppenarbeit, Mentoring, individuelle Begleitung)
Voraussetzungen für die Vergabe von CP (ECTS-Leistungspunkte)	- Schriftliche Abschlussarbeit (benotet) und - mündliche Prüfung (benotet) Zur Durchführung der mündlichen Prüfung zur Masterarbeit müssen alle notwendigen Module des Studiengangs erfolgreich abgeschlossen sein.
(Grundlagen-) Literatur in Auswahl	Kornmeier, M. (2011). Wissenschaftlich schreiben leicht gemacht: für Bachelor, Master und Dissertation. Bern: Haupt.

Wahlpflichtmodule entsprechend des jeweiligen Schwerpunkts

Hinweise zu der Auswahl der Wahlpflichtmodule finden sich unter „Auswahlkriterien für Wahlpflichtmodule“ auf Seite 5 dieses Modulhandbuchs. Modulinhalte und -beschreibungen finden sich jeweils im Wahlmodulkatalog der Fachhochschule der Diakonie.