Netzwerkmanagement als Bestandteil der Ausbildung von Führungs- und Fachkräften

Herbert Schubert, Annika Hensel

Büro für Forschung und Beratung
Sozial • Raum • Management

BertelsmannStiftung

Netzwerkmanagement als Bestandteil der Ausbildung von Führungs- und Fachkräften der Kommunalverwaltung und zivilgesellschaftlicher Organisationen

Ergebnisse einer qualitativen Exploration von Modulhandbüchern einschlägiger Studiengänge

Herbert Schubert, Annika Hensel

Kontakt

Alexander Koop
Senior Project Manager
Zukunft der Zivilgesellschaft
Bertelsmann Stiftung
Telefon 05241 81-81377
Mobil 0173 7451117
Fax 05241 81-681377
alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de
Erscheinungsdatum: 2017

Titelbild: Shutterstock / Matej Kastelic

Inhalt

Vorwort 6

Zusammenfassung 7

1 Einleitung 9

1.1 Wandel der Formen des Steuerns in der Kommune 9

1.2 Bedarf neuer Kompetenzen 11

1.3 Untersuchungsziel und Fragestellungen 12

1.4 Aufbau des Berichts 13

2 Analyse der ausgewählten Studiengänge 14

2.1 Bewusste Stichprobe 14

2.2 Methodisches Vorgehen 14

2.3 Strukturbild der untersuchten Studiengänge und Module 16

2.4 Strukturbild für die öffentliche Verwaltungslaufbahn 19

2.5 Strukturbild für das Sozialmanagement in Verbänden der Zivilgesellschaft 20

2.6 Zusammenfassende Bewertung 20

3 Gute Beispiele der Qualifizierungspraxis 23

3.1 Modul „Management und Governance“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 25

3.2 Unit „Strategisches Management und Public Governance“ der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg 26

3.3 Modul „Interorganisationales Management“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 27

3.4 Modul „Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns“ der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW 28

3.5 Modul „Verwaltung und Öffentlichkeit“ der Hochschule Harz 30

3.6 Modul „Verwaltung und Politik“ der Hochschule Harz 32

3.7 Modul „Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke“ der Hochschule Nordhausen 33

3.8 Modul „Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze“ der Hochschule Nordhausen 35

3.9 Modul „Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze“ der Hochschule Nordhausen 37

3.10 Modul „Governance“ der Hochschule Osnabrück 38

3.11 Modul „Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel“ der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen 40

3.12 Modul „Theorie Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim 41

3.13 Zusammenfassende Bewertung 44

4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen 46

Abbildungsverzeichnis 49

Tabellenverzeichnis 49

5 Anhang 50

Überblick der untersuchten Studiengänge 53

5.1 Studienmodule in Bachelor-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungslaufbahn 53

5.1.1 Frankfurt University of Applied Sciences 53

5.1.2 Hochschule Bremen 54

5.1.3 Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl 56

5.1.4 Hochschule Nordhausen 60

5.1.5 Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen 62

5.1.6 Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 64

5.1.7 Westfälische Wilhelms-Universität Münster und Universiteit Twente 65

5.2 Studienmodule in Master-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungslaufbahn 71

5.2.1 Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung 71

5.2.2 Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW 72

5.2.3 Fernuniversität in Hagen 74

5.2.4 Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg 79

5.2.5 Hochschule Harz 81

5.2.6 Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl 83

5.2.7 Hochschule Nordhausen 85

5.2.8 Hochschule Osnabrück 91

5.2.9 Kommunale Hochschule für öffentliche Verwaltung in Niedersachsen 94

5.2.10 Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 95

5.2.11 Universität Konstanz 97

5.2.12 Westfälische Wilhelms-Universität Münster 99

5.2.13 Universität Potsdam 100

5.2.14 Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer 102

5.2.15 Zeppelin Universität 105

5.3 Studienmodule des Sozialmanagements in Master-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft 107

5.3.1 Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim 107

5.3.2 Evangelische Hochschule Freiburg 112

5.3.3 Fachhochschule Münster 113

5.3.4 Hochschule Mittweida 114

Literaturverzeichnis 116

Vorwort

Mit den Aufgaben und Arbeitsweisen der kommunalen Verwaltung wird zumeist das folgende Bild verbunden: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung überprüfen, genehmigen und setzen in hierarchischen Kaskaden um, was rechtlich vorgeschrieben ist bzw. was die Politik beschlossen hat. Die Spielräume sind gering und entsprechend gering sind auch die Möglichkeiten der Beteiligung zivilgesellschaftlicher Initiativen und der Bürgerinnen und Bürger.

Obwohl dieses Bild seinen wahren Kern hat, gab es in den letzten Jahrzehnten entscheidende Veränderungen im Verhältnis Verwaltung und Bürger. Der Umbau der Verwaltung im Zuge der Einführung des neuen Steuerungsmodells in den 1990 Jahren hat dazu beigetragen, betriebswirtschaftlichen Aspekten wie Kundenorientierung und effizientem Verwaltungshandeln eine stärkere Bedeutung zuzumessen. Und spätestens seit der Idee der Bürgerkommune steht auch die Frage nach neuen Formen der Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger im Raum.

In immer mehr Bereichen wird die Verwaltung somit vom Verwalter zum Agenten einer gemeinsamen Gestaltung lokaler Lebensverhältnisse. Gleichsam bleibt dabei ihr Kern erhalten, denn sie muss schließlich auch weiterhin in vielen Belangen nach Recht und Beschlusslage agieren. Andernfalls könnten Partikularinteressen ihre Vorteile aus starken Verhandlungspositionen und lauten Stimmen im Rahmen neuer Beteiligungsmodelle ziehen und ihre Interessen gegen Minderheiten durchsetzen.

In dieser Gemengelage stellte sich für uns die Frage, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der kommunalen Verwaltung derzeit auf die Aufgabe der Netzwerkarbeit im hierarchischen Verwaltungsgefüge vorbereitet werden. Was wird in der Ausbildung und im Studium hierzu vermittelt? Inwieweit reicht dies aus, um sich zwischen den beiden Welten – der hierarchischen Ordnung nach gesetzlichen Grundlagen und Ratsbeschlüssen auf der einen und der Arbeit an innovativen Ideen und Abstimmungsprozessen auf der anderen Seite – zu bewegen?

Mit der vorliegenden Studie möchten wir erste Antworten geben und einen Überblick darüber liefern, was derzeit in Studiengängen in Deutschland gelehrt wird, wie verbreitet diese Ansätze bereits sind und welche Beispiele guter Praxis sich finden lassen.

Die Ergebnisse sollen vor allem den Universitäten, Fachhochschulen und Ausbildungsstätten für Fach- und Führungskräfte sowie intermediären Organisationen dienen und ihnen Wege aufzeigen, an welchen Stellschrauben sie drehen müssen, um die künftige Generation gezielter auf die Aufgaben der Netzwerkarbeit vorzubereiten.

Wir wünschen Ihnen viele gute Anregungen!

Alexander Koop
Senior Project Manager

Dr. Andrea Walter
Project Manager

Zusammenfassung

Die lokalen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse haben sich in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Die Steuerungsansätze des „Public Management“ und der „Public Governance“ zeigen den Paradigmenwechsel an: Kommunale Agenturen beziehen lokale Stakeholder in den Steuerungsprozess vermehrt mit ein. Das erfordert neue Formen der Zusammenarbeit und der Koordination unter den zivilgesellschaftlichen und öffentlichen Akteuren. An Bedeutung hat vor allem der weniger hierarchische und mehr horizontale Austausch in lokalen Netzwerken gewonnen.

Für die Initiierung und Gestaltung netzwerkförmiger Verflechtungen zwischen Organisationen der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Verwaltung bedarf es besonderer Fähigkeiten, die in der Ausbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden sowohl der Kommunen als auch der zivilgesellschaftlichen Verbände zu berücksichtigen sind. Die vorliegende Exploration betrachtet deshalb näher, ob die Vorbereitung auf das Arbeiten im Netzwerkmodus bereits Bestandteil des Studiums und der Ausbildung von Führungs- und Fachkräften der Kommunalverwaltung und der freien Träger in der Sozialwirtschaft ist und welche Lehrinhalte in den Qualifizierungsmodulen und -seminaren vermittelt werden. Die lokal verankerten Verbände der Freien Wohlfahrtspflege repräsentieren in der Untersuchung Organisationen der Zivilgesellschaft.

Die Grundlage der Untersuchung bildet eine bewusste Stichprobe aus einschlägigen Studiengängen an 28 deutschen Hochschulen. Die Modulhandbücher dieser Studiengänge wurden im Rahmen einer Internet-Recherche erhoben und inhaltsanalytisch ausgewertet, um diejenigen Seminarangebote zu identifizieren, die explizit zur Zusammenarbeit zwischen der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft befähigen sollen. Module, die sich dabei als gute Beispiele der Qualifizierungspraxis für Führungs- und Fachkräfte der Kommunalverwaltung und der freien Träger in der Sozialwirtschaft erwiesen haben, wurden in einem weiteren Schritt tiefenscharf betrachtet. Als gute Qualifizierungspraxis gelten dabei Module, die die Studierenden auf eine zukünftige Mitwirkung in Netzwerken – theoriebasiert und praxisbezogen – umfänglich vorbereiten.

Die gewonnenen Ergebnisse wurden unter zwei Perspektiven dokumentiert: Eine Strukturübersicht gibt Aufschluss, welche Module und Seminare darauf ausgerichtet sind, die Führungs- und Fachkräfte der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft zur Zusammenarbeit in lokalen Netzwerken zu befähigen. Die zweite Perspektive lenkt die Aufmerksamkeit auf die thematischen Profile der – als gute Beispiele der Qualifizierungspraxis – ausgewählten Module. Sie veranschaulichen gelungene Ansätze der Vermittlung des Netzwerkmanagements in der Ausbildung von Führungs- und Fachkräften der Kommunalverwaltung und der freien Träger in der Sozialwirtschaft.

Die Analyse der Module zeigt auf, dass es inzwischen eine Reihe von Hochschulen gibt, die sich im Rahmen von Modulen zum Public Management und zur Public Governance mit der Netzwerkarbeit als neue Anforderung an künftige Fach- und Führungskräfte der Kommunalverwaltung und der Verbände der Zivilgesellschaft befassen. Vor zwei Jahrzehnten, als sich die Neue Steuerung in der Öffentlichen Verwaltung verbreitete, gab es solche Themenmodule noch nicht. Die Analyse der guten Beispiele der Qualifizierungspraxis macht allerdings deutlich, dass diese Auseinandersetzung erst vereinzelt in differenzierte Konzepte mündete, in denen die Studierenden auf umfassende und innovative Weise mit der Praxis des Netzwerkmanagements vertraut gemacht werden.

Insbesondere in den Modulhandbüchern grundständiger Bachelor-Studiengänge sowie von Studiengängen der öffentlichen Verwaltung, die mit typischen Zertifikaten wie dem „Master of Public Administration“ abschließen, sind der Governance-Diskurs und die Netzwerkperspektive noch nicht hinreichend verankert. Zudem lassen die Ergebnisse der Exploration darauf schließen, dass es noch keinen einheitlichen Orientierungsrahmen der Studiengänge gibt, wie die Netzwerkkooperation zwischen der Kommunalverwaltung und den zivilgesellschaftlichen Organisationen im Studium berücksichtigt werden kann.

Aus den guten Beispielen der erhobenen Qualifizierungspraxis für Fach- und Führungskräfte der Kommunalverwaltung und der Verbände der Zivilgesellschaft lassen sich folgende Empfehlungen für die Weiterentwicklung einschlägiger Studiengänge ableiten:

- Module zum Erwerb grundlegender Kenntnisse und Kompetenzen zur lokalen Netzwerkarbeit sollten bereits in Bachelor-Studiengängen angeboten werden.

- Es ist sicherzustellen, dass die in den Modulen thematisierten Inhalte eine hohe Aktualität aufweisen und Praxiserfahrungen aus dem Netzwerkmanagement exemplarischer Kommunen enthalten.
- Das Management von Netzwerken darf nicht als subkutanes Querschnittsthema in Modulen versteckt oder auf den Inhalt einer einzelnen Lehrveranstaltung reduziert werden, sondern im Rahmen mehrerer inhaltlich abgegrenzter oder auch komplementärer Module vertiefend behandelt werden.
- Schlüsselqualifikationen sollten im Rahmen von Methoden- und Kompetenztrainings eingeübt und erprobt werden.
- Der Netzwerkevaluation sollte ein angemessener Stellenwert zukommen.

Angesichts der Explorationsergebnisse wird übergreifend tätigen Organisationen – wie zum Beispiel den Kommunalen Spitzenverbänden, der LIGA der Wohlfahrtsverbände und anderen Verbänden der Zivilgesellschaft, im Bildungsbereich engagierten Stiftungen sowie den Wissenschaftsministerien der Länder – empfohlen, im Rahmen von Informations- und Aufklärungskampagnen gezielt auf den in den letzten Jahren angestiegenen Stellenwert des Netzwerkmanagements im Kompetenzprofil von Führungskräften und Mitarbeitenden hinzuweisen.

Als zentrale Stakeholder der Hochschulen können sie mit Nachdruck auf den wachsenden Bedarf von Kompetenzen im Netzwerkmanagement unter Fach- und Führungskräften der öffentlichen Verwaltungslaufbahn sowie von Verbänden der Zivilgesellschaft aufmerksam machen und in der Zusammenarbeit mit den einschlägigen Fachbereichstagen der Hochschulen einen einheitlichen Orientierungsrahmen für die Vermittlung des Netzwerkmanagements konkretisieren. Darin sollten sowohl der State of the Art der (phänomenologischen) Netzwerktheorie als wissenschaftliche Basis als auch die methodischen Ansätze und Instrumente dargestellt werden, die für die praktische Netzwerkarbeit in den Kommunen von großer Bedeutung sind.

1 Einleitung

1.1 Wandel der Formen des Steuerns in der Kommune

Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte haben sich die lokalen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse schrittweise verändert. Verbreitet haben sich neue interaktive Formen zur partizipatorischen Gestaltung kommunaler Belange (wie z. B. Runde Tische und Stadtteilforen). Sie überwinden die hierarchischen Prozesse der traditionellen öffentlichen Verwaltung und den ökonomisierten Ansatz der Neuen Steuerung. Im Fachdiskurs wird von „Public Management“ und „Public Governance“ gesprochen. Diese Konzepte lösen sich von der Fokussierung auf staatliche und kommunale Agenturen sowie auf die Gesetzgeberperspektive.

Der Paradigmenwechsel liegt vor allem darin, dass Governance das kollektive Handeln neu fasst: Zivilgesellschaftliche und öffentliche Akteure verknüpfen ihre unterschiedlichen Handlungsrationalitäten in einer gemeinsamen „Arena“ des Lokalen und koordinieren sich nach verabredeten Regeln selbst – die staatlichen Agenturen treten dabei von ihrer traditionellen hervorgehobenen Stellung zurück und beziehen lokale Stakeholder stärker mit ein.

Beim Blick zurück ist deutlich zu erkennen, wie sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte die Formen des Steuerns in der Kommune sukzessiv verändert haben (vgl. Osborne 2006). Die Verschiebung der Einbettung zivilgesellschaftlicher Träger der Daseinsvorsorge vom Rahmen des öffentlichen Verwaltungshandelns über den Rahmen der ökonomischen Modernisierung des Public Management hin zur neuen Rahmung der Public Governance lässt sich mit der Metapher der russischen Puppe „Matrjoschka“ beschreiben (vgl. Abbildung 1).

Wie bei den ineinander verschachtelten Holzfiguren verschwindet der jeweilige frühere Ansatz nicht, sondern bleibt im Kontext des neuen in hybrider Form erhalten. Das Instrumentarium des Public Managements ersetzte somit nicht das Prinzip der administrativen Hierarchie, sondern war der Schritt zu einem komplexeren Mix von Steuerungsinstrumenten. Die Verschachtelung der drei Ansätze unterstreicht, dass die Relation zwischen der kommunalen Administration und den zivilgesellschaftlichen Diensten in der Kommune schrittweise neu ausgestaltet wird.

In der konzeptionellen Schrittfolge von Verwaltungslogik, ökonomisierter Neuer Steuerung und Public Governance gewinnt der Netzwerkansatz zunehmend an Bedeutung. Das kommunale Regime – im Sinn von Regieren, Leiten und Lenken einer Gebietskörperschaft – verändert sich: Die Public Governance steht für eine neue Steuerungsform, bei der die hierarchischen Top-Down-Führungsmuster abnehmen und partizipatorische, interaktive sowie indirekte Formen der Gestaltung kommunaler Entwicklungsperspektiven zunehmen.

Das traditionelle Modell der Öffentlichen Verwaltung betont vor allem die rechtlichen Grundlagen und die administrative Durchsetzung von Regeln und Richtlinien; es basiert auf fachlichem Personal, das in formalen Hierarchien angeordnet ist. Beispielsweise wurden die kommunalen Politiken im Allgemeinen und die Erbringung sozialer Dienstleistungen im Besonderen bürokratisch so umklammert, dass kaum interpretative Spielräume und Gelegenheiten zur Partizipation für zivilgesellschaftliche Interessen- und Anspruchsgruppen bestanden. Durch die Institutionalisierung des Public Managements unter der Bezeichnung „Neues Steuerungsmodell“ wurden die Richtlinien der öffentlichen Verwaltung nicht außer Kraft gesetzt, sondern ökonomisch überformt.

Der Übertragung betriebswirtschaftlicher Instrumente und Techniken des Managements aus dem privatwirtschaftlichen Sektor sowohl in das kommunale als auch in das sozialwirtschaftliche Handeln lag die Erwartung zugrunde, dass das Leistungsvermögen der Dienste und Einrichtungen in der Kommune sowohl effizienter als auch effektiver wird. Von den Trägern der Dienstleistungen wurde eine Übernahme der unternehmerischen Perspektive verlangt: Im Rahmen einer Output-Steuerung müssen Dienstleistungen seitdem sowohl von der Kostenseite her gesteuert als auch von der Ergebnisseite her evaluiert werden. Das Controlling, das zuvor bei der öffentlichen Verwaltung lag, wurde in die Organisationen hinein verlagert, die subsidiär für die Erbringung der Dienstleistungen in der Zivilgesellschaft verantwortlich sind.

© Foto und Grafik: Herbert Schubert

Abbildung 1: Mix von Steuerungsansätzen in der Kommune

Allerdings wurde die Beschränkung auf die betriebswirtschaftliche Perspektive zunehmend als nicht hinreichend eingeschätzt, weil einerseits der intraorganisationale Blickwinkel auf die einzelne Organisation und andererseits die Effizienzorientierung dominieren. Als ergänzender Ansatz fand die Hinwendung zur Public Governance statt, deren Steuerungsprinzip auf den Ausbau lokaler Arenen der Partizipation setzt, in denen der dialogische Austausch der öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteure gefördert wird. Durch die Governance erzielt das kommunale Handeln im Rahmen der Mobilisierung zivilgesellschaftlicher Ressourcen, Energien und Ideen eine höhere Legitimität. Die Steuerungsform der Governance ist netzförmig angelegt – in der Kommune wird beispielsweise nicht nur die Erbringung der sozialen Dienstleistungen und der Daseinsvorsorge in die Selbstorganisation der lokalen Stakeholder und ihrer kooperativen Verbünde gelegt, sondern sie werden auch an der Bedarfsbestimmung und der Sozialplanung zur Bedarfsdeckung beteiligt.

Im Governance-Ansatz spielt das Netzwerkkonzept eine besondere Rolle, weil die interaktive Gestaltung der Beziehungen zwischen den lokalen Akteuren auf der Basis organisierter Netzwerke stattfindet. Das zugrunde liegende Netzwerkverständnis hat kaum etwas mit der Netzwerktheorie der 1970er und 1980er Jahre zu tun; es basiert stattdessen auf der Phänomenologischen Netzwerktheorie, die den wissenschaftlichen Diskurs im Verlauf der letzten zwei Dekaden prägte (vgl. White 2008; Stegbauer 2016). Der Netzwerkmodus enthält weder eine starke vertikale Hierarchisierung noch eine versäulte horizontale Sektorenabgrenzung. Die kommunalen Entscheidungsprozesse basieren danach zunehmend auf Verhandlungen in organisierten Netzwerken, in die Akteure aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft einbezogen werden.

Zugespitzt formuliert kann die Situation zwischen den öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren als „Multi-Akteure-Kooperation“ bezeichnet werden. Die Mitgestaltungsmöglichkeiten der zivilgesellschaftlichen Akteure aus unterschiedlichen organisationalen Feldern nehmen zu, weil die kommunalen Agenturen

nach der Governance-Logik ihre traditionelle hierarchische Rolle zurücknehmen und das Zusammenspiel nach verabredeten Regeln eher koordinieren als hierarchisch vorgeben. Ein modernes Management organisierter Netzwerke in der Kommune beruht daher in der Regel auf einem Steuerungsverständnis, das Prinzipien der Public Governance folgt (vgl. Schubert 2017).

1.2 Bedarf neuer Kompetenzen

Damit die verschiedenen Akteure der öffentlichen Verwaltung und der Zivilgesellschaft in der Kommune nach dem Governance-Prinzip auf Augenhöhe zusammenwirken können, bedarf es besonderer Fähigkeiten. Auf der Ebene der Führungskräfte lässt sich der Kompetenzbedarf folgendermaßen skizzieren: Die Führungskräfte müssen – sowohl in der Verwaltung als auch in den zivilgesellschaftlichen Organisationen

- mit den Führungskräften anderer Ressorts und Organisationen ein strategisches Steuerungs- und Verantwortungsnetzwerk bilden, in dem über einen kooperativen dialogischen Arbeitsstil Verbindungen über bestehende Grenzen hinweg aufgebaut werden können.
- ein Verständnis für die verschiedenen Interessen und Ansprüche sowohl in den kommunalen Behörden als auch unter zivilgesellschaftlichen Stakeholdern entwickeln und sie in strategischen Entwicklungsaufgaben berücksichtigen.
- Strukturanpassungen in der Aufbau- und Ablauforganisation der öffentlichen Verwaltung bzw. der zivilgesellschaftlichen Organisation vornehmen, die der Öffnung zur Netzwerkarbeit zum Erfolg verhelfen.
- die bestehenden Finanzierungssysteme gezielt nutzen, um die Netzwerkaufgaben abzusichern.
- neue kommunalpolitische Verfahrenswege beschreiten, in denen die Perspektive des Netzwerks mit zivilgesellschaftlichen Organisationen Platz findet.
- einem Menschenbild der gegenseitigen Verbundenheit statt dem Bild des konkurrenzorientierten Einzelkämpfers (nach der Logik der Neuen Steuerung) oder dem Bild der Unbeweglichkeit in der hierarchischen öffentlichen Verwaltung folgen.
- Mitarbeitenden den Auftrag zur operativen Netzwerkarbeit erteilen und sie durch Fortbildungsmaßnahmen dazu befähigen.
- die dafür erforderlichen Ressourcen sowie Rahmenbedingungen bereitstellen.
- bei der Erfüllung des Auftrags Aushandlungsflexibilität und Perspektivenvielfalt zulassen.

Aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung und Organisationen, die den Auftrag der operativen Umsetzung der Netzwerkorientierung erhalten, sind durch Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen angemessen zu befähigen. Auf der operativen Ebene lässt sich der Kompetenzbedarf folgendermaßen skizzieren: Die beauftragten Fachkräfte müssen – sowohl in der Verwaltung als auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen

- den Auftrag zur operativen Netzwerkarbeit anforderungsgerecht umsetzen.
- die Aufgaben erfüllen, die beim bilateralen Schnittstellenmanagement und beim Management der Vernetzung anfallen.
- die verschiedenen Interessen und Ansprüche der kommunalen Behörden und der zivilgesellschaftlichen Stakeholder systematisch erheben und die eigene Position in diesem Interessengeflecht vermitteln.
- zwischen der Aufbau- und Ablauforganisation innerhalb der eigenen Organisation und den externen Akteuren inter-institutionell vermitteln.
- den Auftrag flexibel aushandeln, ohne das Gesamtziel und das Teilziel der eigenen Organisation aus dem Auge zu verlieren.
- die Wege beherrschen, wie die Bedarfe der Bevölkerung in den Sozialräumen der Kommune festgestellt werden können.
- Verfahren anwenden, wie ein Überblick über die verschiedenen Angebote, Arbeitsansätze und Programme in einem Feld gewonnen wird.

- kompetent die Methoden nutzen, wie potenzielle Netzwerkpartner ermittelt, deren Schlüsselpersonen einbezogen und mit ihnen (strategische und operative) Ziele entwickelt sowie vereinbart werden können.
- die Grundhaltung der Interdependenz statt eine Haltung des unabhängigen Einzelakteurs oder einer unbeweglich auf Regeln und Hierarchie pochenden Verwaltungskraft einnehmen.
- untereinander eine (lokale) Netzwerkkultur aufbauen und pflegen.

Beim Blick in die einschlägige Literatur zum Governance-Diskurs fällt auf, dass viel über den Steuerungsmodus der Public Governance zu finden ist, aber kaum Hinweise zum Kompetenzbedarf. Es fehlen vor allem empirische Arbeiten, ob die beschriebene Erweiterung des Kompetenzprofils Niederschlag in der Ausbildung von Führungs- und Fachkräften in der kommunalen Verwaltung und in zivilgesellschaftlichen Organisationen gefunden hat.

1.3 Untersuchungsziel und Fragestellungen

Dass der Steuerungsmix öffentlichen Verwaltungshandelns, des Public Managements und der Public Governance Konsequenzen für die Ausbildung von Führungskräften und Mitarbeitenden in den Kommunen und in den zivilgesellschaftlichen Verbänden hat, ist nicht zu bezweifeln. Für Studium und Ausbildung bedeutet das: In den Qualifizierungsmodulen müssen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer angemessen auf die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und kommunaler Administration vorbereitet werden. Nach dem Leitbild der Public Governance wird von den Führungs- und Fachkräften erwartet, dass sie nicht nur *intra*organisational orientiert und auf die Hierarchie ihrer Ressort-Säule fixiert sind, sondern dass sie auch befähigt sind, *inter*organisationale Verflechtungen zwischen den Stakeholdern der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Verwaltung horizontal zu pflegen.

Die vorliegende Exploration ist deshalb auf die Kernfrage fokussiert, ob das Netzwerkmanagement – im Sinne der Kooperation im Netzwerkmodus – bereits Bestandteil des Studiums und der Ausbildung von Führungs- und Fachkräften der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft ist. Im Allgemeinen wird als Zivilgesellschaft der Teil der Gesellschaft verstanden, der nicht durch staatliche Organe wie Behörden und Verwaltungen organisiert wird. Exemplarisch wurden die freien Träger in der Sozialwirtschaft als repräsentative Organisationen der Zivilgesellschaft ausgewählt.

Die *Leitfragen der Recherche* lauten vor diesem Hintergrund:

- Gibt es formalisierte Module und Seminare für die Qualifizierung (Ausbildung) und Weiterbildung von Führungs- sowie Fachkräften der Kommunalverwaltung, die zu einer neuen Form der Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft befähigen? Gibt es ähnliche Module und Seminare für die Qualifizierung und Weiterbildung von Führungs- sowie Fachkräften der freien Träger in der Sozialwirtschaft, die zur netzwerkförmigen Zusammenarbeit mit der Kommunalverwaltung befähigen? (Erarbeitung einer Strukturübersicht)
- Welche Lehrinhalte werden in den Modulen und Seminaren vermittelt? Welche Erprobungs- und Praxisperspektiven sind darin enthalten? (Herausstellung von Themenprofilen und guten Modulbeispielen)

Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf Qualifizierungen für Führungs- und Managementaufgaben in Verwaltungen des Bundes, der Länder oder der Kommunen sowie bei Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts. Dabei wird unterschieden, ob sie zum höheren Verwaltungsdienst als höchste Laufbahn hinführen (Voraussetzung: Masterabschluss) oder ob sie auf den gehobenen Verwaltungsdienst der mittleren Laufbahn ausgerichtet sind. Die Hinzuziehung von Modulen zur Qualifizierung von Führungs- und Fachkräften der freien Träger in der Sozialwirtschaft hat ergänzenden Charakter, um zu ermitteln, welchen Stellenwert das Netzwerkmanagement in diesen Studiengängen besitzt. Insgesamt soll transparent werden, ob die Befähigung zur Kooperation im Modus von beiden Seiten – das heißt sowohl auf der Seite der Kommunalverwaltung als auch auf der Seite der Organisationen der Zivilgesellschaft – erfolgt.

1.4 Aufbau des Berichts

Im Folgenden werden die Ergebnisse in einem Kurzbericht vorgestellt. Im zweiten Kapitel wird die Stichprobenauswahl erläutert. Es folgt eine Beschreibung des gewonnenen Strukturbildes; das heißt es wird ein Überblick gegeben, welche Rolle das Netzwerkmanagement – bzw. die Befähigung zur Balance von hierarchischer Anbindung in der eigenen Organisation und heterarchischer Kooperation zwischen der öffentlichen Verwaltung sowie zivilgesellschaftlichen Verbänden in der Kommune – in den erhobenen Studiengängen spielt. Im Anschluss werden einzelne Perspektiven vertieft: Es werden sowohl die Ergebnisse der Studienmodule für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungslaufbahn als auch der Studienmodule des Sozialmanagements für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft für sich dargestellt. Das zweite Kapitel schließt mit einer zusammenfassenden Bewertung der empirisch gewonnenen Erkenntnisse.

Das dritte Kapitel zeigt Beispiele guter Qualifizierungspraxis differenziert auf. Ausgewählt wurden einerseits Studienmodule für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungslaufbahn und andererseits Studienmodule des Sozialmanagements für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft, die zum einen den Kompetenzbedarf für die Übernahme der strategischen Steuerung und Verantwortung von Netzwerkarbeit durch Führungskräfte und zum anderen für die operative Umsetzung der Netzwerkorientierung in weitreichender Weise decken.

Im abschließenden Kapitel werden Schlussfolgerungen gezogen. Dabei wird der Stellenwert des Netzwerkmanagements in der Qualifizierung von Fach- und Führungskräften der öffentlichen Verwaltungslaufbahn und von Verbänden der Zivilgesellschaft zusammenfassend bewertet. Auf dieser Grundlage erfolgen Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Studiengänge.

Am Ende des Berichts steht ein umfangreicher Anhang. Dort sind in einem dokumentarischen Überblick zu jedem Studiengang die wichtigsten Merkmale auf einem Datenblatt festgehalten. Die einzelnen Module werden in einer tabellarischen Übersicht im Profil skizziert.

2 Analyse der ausgewählten Studiengänge

2.1 Bewusste Stichprobe

Im Rahmen einer bewussten Auswahl wurden 28 Hochschulen anhand von Suchbegriffen mittels Internet-Recherche ermittelt. Gesucht wurden Bachelor- und Master-Studiengänge, die unter Bezeichnungen firmieren wie: Public Administration, Public Policy, Politics und Public Management, Public Management, Non-Profit-Management, Public Governance, Öffentliche Betriebswirtschaft, Öffentliches Management und Öffentliche Verwaltung.

Bei der Recherche wurde eine Stichprobe mit den folgenden Hochschulen ausgewählt:

(1) Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern
(2) Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)
(3) Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR)
(4) Hochschule Bremen
(5) Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
(6) Technische Hochschule Deggendorf
(7) Universität Erfurt
(8) Frankfurt University of Applied Sciences
(9) Zeppelin Universität Friedrichshafen
(10) Fernuniversität Hagen
(11) Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW)
(12) Hochschule Harz
(13) Hochschule Kehl/Hochschule für öffentliche Verwaltung in Baden-Württemberg
(14) Universität Konstanz
(15) Universität der Bundeswehr München
(16) Westfälische Wilhelms-Universität Münster
(17) Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen
(18) Hochschule Nordhausen
(19) Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen
(20) Hochschule Osnabrück
(21) Universität Potsdam
(22) Hochschule für öffentliche Verwaltung in Rheinland-Pfalz
(23) Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer
(24) Katholische Hochschule Aachen
(25) Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim
(26) Evangelische Hochschule Freiburg
(27) Fachhochschule Münster
(28) Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences

2.2 Methodisches Vorgehen

Die bewusste Stichprobe der Bachelor- und Master-Studiengänge von 28 Hochschulen bildete die Grundlage des Weiteren methodischen Vorgehens. In einer anschließenden Internet-Recherche wurden an diesen Hochschulen die Modulhandbücher von 42 Studiengängen erhoben, deren Denomination Bezüge

zur kommunalen Administration, zum Public Management und zur Governance enthielt (Studiengänge, zu denen im Internet keine Modulhandbücher zum Download bereitgestellt sind, wurden nicht weiter berücksichtigt).

Die Schlüsselbegriffe der Recherche repräsentierten drei terminologische Cluster: (1) Öffentliche Verwaltung, Public Administration, Public Policy; (2) Öffentliches Management, Öffentliche Betriebswirtschaft, Public Management, Non-Profit-Management und (3) Public Governance. In der Folge des sogenannten Bologna-Prozesses wurden die Hochschulabschlüsse im Laufe der vergangenen 15 Jahre in Europa vereinheitlicht, indem das zweistufige Abschlusssystem des Bachelors und des Masters eingeführt wurde. Die Cluster veranschaulichen, dass sich die Denomination zum einen an die traditionelle Administrationsperspektive anlehnt, zum anderen dem Modernisierungsansatz des Public Management folgt und zum dritten den neueren Governance-Diskurs aufgreift.

Die unterschiedlichen Bezeichnungen der ausgewählten Studiengänge spiegeln eine Pluralisierung der Qualifizierung für Führungs- und Fachaufgaben in der Kommunalverwaltung und in Organisationen der Zivilgesellschaft:

- Drei Studiengänge qualifizieren gezielt für den gehobenen Dienst und schließen mit einem Bachelor-Zertifikat ab. Daraus wurden sieben Module näher betrachtet.
- Sieben Studiengänge bereiten auf den Höheren Verwaltungsdienst vor und enden mit einem Master-Abschluss. In diesen Studiengängen wurden elf Module analysiert.
- Vier Studiengänge weisen ein offeneres Konzept auf; denn sie vermitteln operative Führungsaufgaben – laut Ausschreibung unter anderem auch für die Öffentliche Verwaltung. Die Absolventinnen und Absolventen werden aber generalistisch ausgebildet, sodass sie auch in Organisationen der Zivilgesellschaft tätig werden können. Unter diesen Studiengängen mit einem Bachelor-Zertifikat fanden neun Module besondere Beachtung.
- Diesem offeneren Konzept folgen auch acht Studiengänge, die mit einem Master abschließen. In den Informationen der Hochschulen heißt es, dass die Studierenden auf strategische Führungsaufgaben vorbereitet werden – dabei werden unter anderem auch Führungsrollen in der Öffentlichen Verwaltung hervorgehoben. Unter diesen Studiengängen wurden mit 17 die meisten Module gefunden, die Netzwerkmanagement thematisieren.
- Weitere vier Studiengänge qualifizieren mit einem Master-Abschluss für Führungsaufgaben bei sozialwirtschaftlichen Trägern, die hier exemplarisch für zivilgesellschaftliche Organisationen stehen. Daraus wurden sechs Module näher betrachtet.

Der analytische Blick der Exploration war darauf gerichtet, welche Rolle die Netzwerkkooperation und die Partizipation/Teilhabe in den Konzepten dieser Studiengänge spielen. Dazu wurden die erhobenen Modulhandbücher inhaltsanalytisch gefiltert, um diejenigen Seminarangebote zu identifizieren, die explizit zur Zusammenarbeit zwischen der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft befähigen sollen. In den Modulhandbüchern wurden folgende Begriffe gesucht: (Public) Governance, Public Management, Netzwerk, Kooperation, Partizipation, Teilhabe, Beteiligung, (lokale, zivilgesellschaftliche) Akteure, Bürgerkommune. Ergänzend wurden auch die entsprechenden Verben sowie Varianten der Begriffe ermittelt. Beispielsweise wurde auch der Term „netz“ recherchiert, um Wortverbindungen wie Vernetzung und Ähnliches zu finden. An den Suchvorgang schloss sich der Schritt an abzubilden, in welchem semantischen Kontext der Begriff im Modulhandbuch eingebettet wurde.

Bei dieser Inhaltsanalyse erwiesen sich einige Module als gute Beispiele, die als ausdifferenzierter Bestandteil des Studiums und der Ausbildung vorbildhaft auf das Arbeiten im Netzwerkmodus von Führungs- und Fachkräften der Kommunalverwaltung und der freien Träger in der Sozialwirtschaft vorbereiten. Es wurden insgesamt acht Hochschulen angeschrieben und gebeten, weitergehende Informationen über diese beispielhaften Module zur Verfügung zu stellen. Leider waren nur wenige bereit, sich „in die Karten schauen zu lassen“. Einige verweigerten trotz mehrfacher Erinnerungsschreiben die Weitergabe von Detailinformationen; ein Modulverantwortlicher teilte mit, dass man nicht bereit sei, das Know-how mit anderen zu teilen.

Die exemplarisch ausgewählten Seminarkonzepte wurden – entweder unter Bezugnahme auf weitergehende Informationen oder in der Beschränkung auf die Ausführungen im Modulhandbuch – vertieft

analysiert, um das enthaltene Themen- und Kompetenzprofil tiefenschärfer zu erfassen, differenzierter zu betrachten und den Kern der verfolgten Kompetenzorientierung transparent zu machen.

Die während der Recherche gewonnenen Arbeitsergebnisse wurden im nächsten Schritt unter zwei Perspektiven dokumentiert. Zuerst wurde eine Strukturübersicht ausgearbeitet, welche Module und Seminare darauf ausgerichtet sind, Führungs- und Fachkräfte der Kommunalverwaltung und des sozialen Managements in der Kommune zur Zusammenarbeit zwischen der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft zu befähigen. Daran anschließend wurden die thematischen Profile der Modulbeispiele vertieft betrachtet und narrativ dargestellt, die – quasi als „Spitze des Eisberges“ – die Kooperation im Netzwerkmodus in der Ausbildung von Führungs- und Fachkräften der Kommunalverwaltung und der freien Träger in der Sozialwirtschaft in überzeugender Weise aufgenommen haben. Auf dieser Grundlage wurde der Bericht der explorativen Recherche verschriftet.

2.3 Strukturbild der untersuchten Studiengänge und Module

Anhand der Untersuchung der 28 Hochschulen konnten 42 Studiengänge identifiziert werden, die den gesuchten Qualifizierungsansatz in einem oder mehreren Modulen verfolgen.

Bei den 42 Studiengängen handelt es sich um 37 Angebote, die den Weg in eine öffentliche Verwaltungslaufbahn ermöglichen. Im Rahmen von 14 Studiengängen kann ein Bachelorabschluss und in 22 Studiengängen ein Master-Abschluss erworben werden. In einem Studiengang erhalten die Absolventinnen und Absolventen den akademischen Grad des Diploms. Darüber hinaus wurden fünf Master-Studiengänge analysiert, die unter dem Fokus des Sozialmanagements eine berufliche Karriere in Wohlfahrtsverbänden und bei sozialwirtschaftlichen Trägern eröffnen, die in dieser Exploration Organisationen der Zivilgesellschaft repräsentieren.

Nach eingehender Betrachtung wurden von den 42 Studiengängen fünf Angebote aufgrund fehlender Modulhandbücher in der weiteren Untersuchung nicht berücksichtigt. Zwei Studiengänge wiesen in keinem Modul einschlägige Inhalte zum Thema Netzwerkmanagement auf und wurden im nachfolgenden Vorgehen ebenfalls nicht einbezogen. Zudem wurden sechs Studiengänge, die in verschiedenen Zeitmodellen angeboten werden (i.d.R. Voll- und Teilzeit), für die Untersuchung zu einem Fall zusammengeführt.

In der weiteren Auswertung verblieben somit 32 Studienangebote: Dazu zählen 13 Bachelor-Studiengänge sowie 19 Master-Studiengänge, bei denen es sich in zehn Fällen um konsekutive und in 22 Fällen um weiterbildende bzw. nicht-konsekutive Studiengänge handelt.

In der weiteren vertiefenden Betrachtung wurden 71 Module identifiziert, die Hinweise zum Netzwerkmanagement enthalten. Sie wurden in einem weiteren Schritt zwei Kategorien zugeordnet:

- Kategorie 1: Module, in denen Netzwerkmanagement oder damit einhergehenden Themenfeldern kein eigener Schwerpunkt zukommt, weil sie nur beiläufig thematisiert werden.
- Kategorie 2: Module, in denen Netzwerkmanagement oder damit einhergehende Themenfelder explizit ein signifikanter Bestandteil des Studiums sind.

Die Kategorie 1 der Module, in denen Netzwerkmanagement nur beiläufig thematisiert wird und nur eine untergeordnete Rolle spielen, umfasst 21 Module. Somit beschäftigt sich knapp ein Drittel (29,6 %) der untersuchten Module trotz entsprechender thematischer Ausrichtung nicht in einer ausdifferenzierten Weise mit dem Management von Netzwerken. Die Module dieser Kategorie konnten nicht weiter analysiert werden, weil die Netzwerkperspektive nur einen marginalen Stellenwert einnimmt. Daher wurde dieses Drittel der Module in die weiteren Explorationsschritte nicht einbezogen.

In den Blickpunkt der Untersuchung wurde die Kategorie 2 der Module gerückt, in denen Netzwerkmanagement oder damit einhergehende inhaltliche Felder ausführlich thematisiert werden. Es konnten 50 Module zugeordnet werden, die sich auf folgende 26 Studiengänge an 21 Hochschulen verteilen:

Tabelle 1: Übersicht der untersuchten Module

Hochschule	Studiengang	Abschluss	Modul
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	Allgemeine Verwaltung	Bachelor of Arts	Gesellschaft und Verwaltung
			Verwaltungswissenschaft II
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	Kommunales Verwaltungsmanagement	Master of Arts	Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW	Public Management	Master of Public Administration	Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns
Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung	Public Administration	Master of Public Administration	Internationale Zusammenarbeit (Schwerpunktmodul)
Universität Konstanz	Politik- und Verwaltungswissenschaft	Master of Arts	Vergleichende Politik und Policy-Analyse
Westfälische Wilhelms-Universität Münster	Public Policy	Master of Science	Governance
Universität Potsdam (in Zusammenarbeit mit Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris; Ecole Nationale d'Administration (ENA), Straßburg; Humboldt Universität zu Berlin)	European Governance and Administration	Master of European Governance and Administration	Management und internationale Verwaltungszusammenarbeit in Europa
			Politische Steuerung und Politikfelder in der EU
Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer	Public Administration	Master of Arts	Management und Organisation
			Information, Kommunikation, Handlungskompetenz
Zeppelin Universität	Politics, Administration & International Relations	Master of Arts	Politik & Gesellschaft
Frankfurt University of Applied Sciences	Public und Non-Profit Management	Bachelor of Arts	Wirtschaftssoziologie und -ethik
Hochschule Bremen	Wirtschaft und Verwaltung	Bachelor of Arts	Sozialrecht II und Sozialmanagement
			Sozialpolitik und Sozialmanagement
Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl	Public Management	Bachelor of Arts	Organisationsmanagement
			E-Government und Verwaltungsinformatik
			Organisationspsychologie
Hochschule Nordhausen	Öffentliche Betriebswirtschaft/ Public Management	Bachelor of Arts	Management öffentlicher Organisationen
			Strategische Verwaltungsführung
Westfälische Wilhelms-Universität Münster (in Zusammenarbeit mit Universiteit Twente, NL)	Public Governance across Borders	Bachelor of Science	Public Governance
			Public Management
			Public Governance in Europa
			Öffentliche Verwaltung
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Public Management	Master of Public Administration	Strategisches Management und Public Governance
Hochschule Harz	Public Management	Master of Arts	Verwaltung und Politik
			Verwaltung und Öffentlichkeit
Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl (in Zusammenarbeit mit Hochschule Ludwigsburg)	Public Management	Master of Arts	Kommunikation
Hochschule Osnabrück	Public Management	Master of Business Administration	Public Management
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) und Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin	Public und Non-Profit-Management	Bachelor of Arts	Sozialwissenschaften
			Management und Governance
FernUniversität in Hagen	Governance	Master of Arts	Governance – Einführung in die Thematik

			Institutionen, Akteure und Steuerung – Analyseansätze und Methoden
			Governance in Mehrebenensystemen
			Staat, Verwaltung und politische Interessenvermittlung
Hochschule Nordhausen	Public Management und Governance	Master of Arts	Organisationaler Wandel
			Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze
			Wirtschaftswissenschaftliche Governance- Ansätze
			Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke
			Governance
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW) und Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin	Nonprofit-Management und Public Governance	Master of Arts	Theoretische Grundlagen der Public Governance
			Interorganisationales Management
			Corporate Governance
			Regieren und Verwalten
Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim	Governance Sozialer Arbeit	Master of Arts	Theorie Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance
			Vertiefung Betriebswirtschaft in Sozialwirtschaftlichen Organisationen
			Governance sozial(wirtschaftlich)er Organisationen
Evangelische Hochschule Freiburg	Sozialmanagement	Master of Arts	Schwerpunkt Sozialplanung und Sozialberichterstattung
Fachhochschule Münster	Sozialmanagement	Master of Arts	Organisationsanalyse/Organisationsentwicklung
Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences	Sozialmanagement	Master of Social Management	Strategische Planung/Sozialplanung

Die ersten neun Studiengänge fokussieren auf die Verwaltungsthematik. Es folgen zehn Studiengänge, die ökonomisch auf Public Management ausgerichtet sind. Drei Studiengänge nehmen bereits die Steuerungsform der Public Governance als Komponente in die Bezeichnung auf, verknüpfen es meistens aber mit einer ökonomischen Managementkomponente. Vier Studiengänge repräsentieren die Soziale Arbeit und das Sozialmanagement als Felder von Organisationen, die Teil der Zivilgesellschaft sind.

Bei sieben der ausgewählten Studienprogramme handelt es sich um Bachelor-Studiengänge, aus denen 16 Module in die weitere Analyse einbezogen werden. Ein Viertel dieser Module ist Teil eines Bachelor of Science-Angebots, 75 Prozent dienen der Qualifikation zum Bachelor of Arts.

Den verbleibenden 19 Master-Studiengängen sind 34 Module zugeordnet. Knapp drei Viertel (73,5 %) von ihnen gehören einem Qualifikationsprogramm des Master of Arts an.

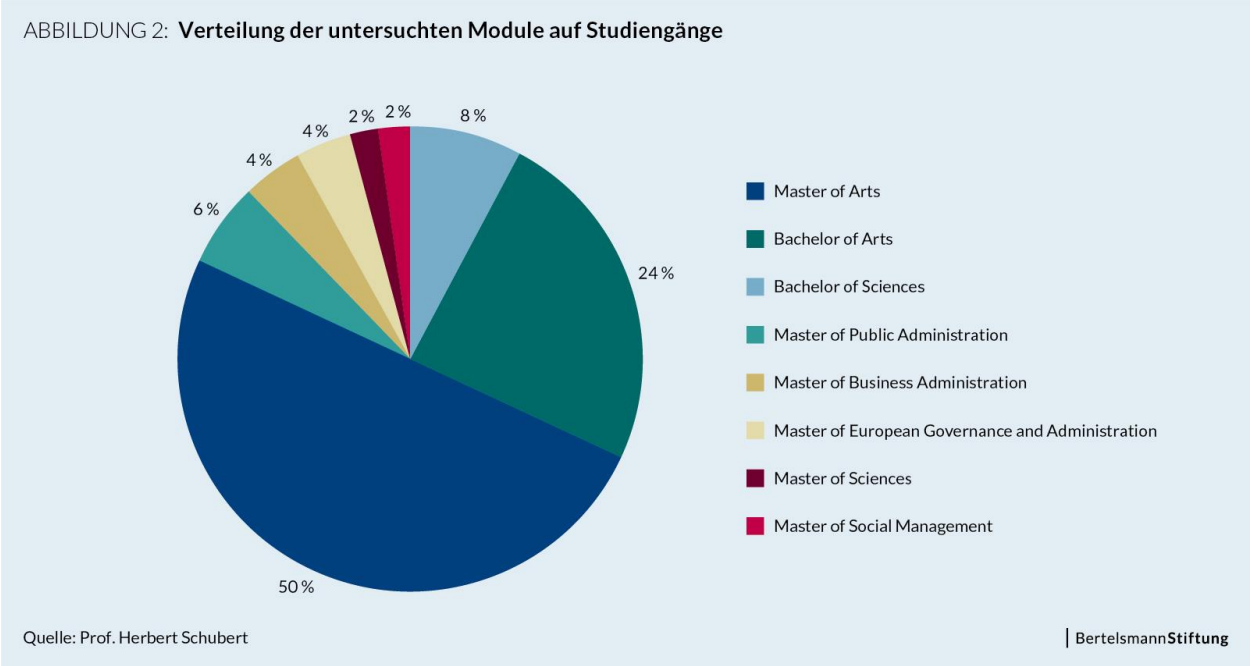

Abbildung 2: Verteilung der untersuchten Module auf Studiengänge

Abbildung 2 stellt die Verteilung der 50 Module auf die unterschiedlichen Bachelor- und Master-Programme im Überblick dar[1].

2.4 Strukturbild für die öffentliche Verwaltungslaufbahn

Bedingt durch die Verteilung von Studiengängen in der bewussten Stichprobenauswahl eignet sich eine Mehrzahl von 44 der 50 analysierten Module in 22 Studiengängen dafür, eine Laufbahn in der öffentlichen Verwaltung – sei es als Fach- oder als Führungskraft – einzuschlagen. Davon gehören 16 der Module zu den sieben Bachelor-Studiengängen (36,4 %) und 28 zu den 15 Master-Studiengängen (63,6 %).

Unter den Bachelor-Studiengängen dominiert der Abschluss des Bachelor of Arts (75,0 %) vor dem Zertifikat des Bachelor of Science (25,0 %). Ähnliches zeigt sich auch im Hinblick auf die Master-Studiengänge: 71,4 Prozent der erhobenen Module sind einem Master of Arts-Programm zugeordnet; lediglich 10,7 Prozent gehören einem Studiengang an, der mit dem Master of Public Administration abschließt. Knapp ein Fünftel der Module (17,9 %) zählen zu Studienangeboten mit anderen Bezeichnungen der Abschlüsse (vgl. Abbildung 3).

[1] Zur besseren Übersicht sind unter dem Abschluss „Master of Public Administration“ auch ähnliche Abschlüsse wie der „Master of Public Management“ zusammengefasst.

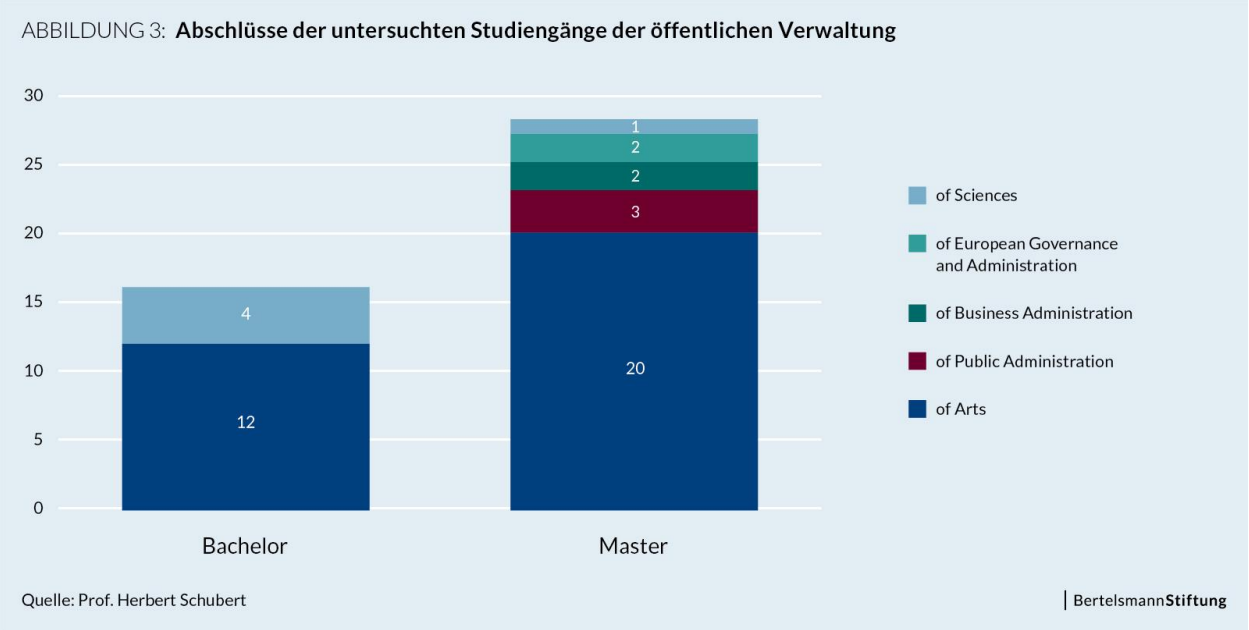

Abbildung 3: Abschlüsse der untersuchten Studiengänge der öffentlichen Verwaltung

2.5 Strukturbild für das Sozialmanagement in Verbänden der Zivilgesellschaft

Sechs der 50 analysierten Module entstammen den vier Master-Studiengängen des Sozialmanagements für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft. Drei der vier Studienangebote qualifizieren zum akademischen Grad des Master of Arts; ihnen sind fünf der Module zugeordnet. Das verbleibende Modul ist Teil eines Programms, das mit dem Master of Social Management abschließt.

2.6 Zusammenfassende Bewertung

Auf die erste Untersuchungsfrage, ob es an den ausgewählten 28 Hochschulen formalisierte Module und Seminare für die Qualifizierung und Weiterbildung von Führungs- sowie Fachkräften der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft gibt, die zur Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft befähigen, gibt die Strukturübersicht eine klare Antwort. Es wurden Modulhandbücher von 42 Studiengängen, die einerseits auf die Öffentliche Verwaltung, andererseits auf das Public Management und zum dritten auf Public Governance ausgerichtet sind, danach betrachtet, ob sie zum Netzwerkmanagement befähigen. Von den 71 identifizierten Modulen konnten 21 Module aufgrund ungenügender Thematisierung des Managements von Netzwerken (29,6 %) nicht weiter berücksichtigt werden. Die Relation, dass 50 Module (70,4 %) dem Suchrahmen entsprechen, lässt sich positiv interpretieren: Offensichtlich haben sich bereits eine Reihe von Hochschulen im Rahmen des Bologna-Prozesses auf den Weg gemacht, ihre Absolventinnen und Absolventen auf eine kommunale Steuerung vorzubereiten, in der die Kooperation zwischen Kommune und Zivilgesellschaft in der Form lokaler Netzwerke eine anerkannte Rolle spielt.

Unter den vier einbezogenen Studienangeboten, die für die Arbeit in Verbänden der Zivilgesellschaft qualifizieren, wurden sechs relevante Module identifiziert (Relation: 3:2). Unter den 22 Studiengängen, die auf eine öffentliche Verwaltungslaufbahn vorbereiten, beinhalten 44 Module die Netzwerkperspektive (Relation: 2:1). In den – überwiegend auf das Sozialmanagement in Verbänden der Zivilgesellschaft fokussierten – Studiengängen scheint die Qualifizierung für lokale Netzwerkarbeit somit schon einen höheren Stellenwert einzunehmen.

Allerdings zeigt die Strukturanalyse der untersuchten Studiengänge und Module auch, dass nur knapp ein Drittel der untersuchten Module einem Bachelor-Studiengang entstammen. Zwei Drittel (68 %) der Module,

die zur Zusammenarbeit zwischen Kommune und Zivilgesellschaft in Netzwerken befähigen sollen, sind Bestandteil eines Master-Studiengangs. In Bachelor-Studiengängen sind Module zum Thema Netzwerkmanagement somit noch eine Rarität. Die vertiefte Beschäftigung mit den Anforderungen der Netzwerkarbeit wird offensichtlich mehr als Aufgabe des höheren Dienstes verstanden. Die Vernetzung zwischen öffentlicher Verwaltung und Zivilgesellschaft scheint vor allem als Weiterbildungsthema für angehende Führungs- und Fachkräfte des zweiten Einstiegsamtes der Laufbahngruppe 2 und weniger als Grundqualifikation verstanden zu werden. Warum diese Kompetenzen im gehobenen Dienst eine geringere Rolle spielen sollen, ist allerdings nicht nachvollziehbar, weil die Gestaltung von Netzwerken sowohl eine Aufgabe auf der strategischen Steuerungsebene als auch auf der operativen Handlungsebene ist.

Die Ergebnisse der Strukturanalyse werden hier so interpretiert, dass sich die Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung von Führungs- sowie Fachkräften der Kommunalverwaltung für die Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft in Netzwerken erst in einer Übergangsphase befinden. Das veranschaulichen auch die Bezeichnungen der Module, in denen die Netzwerkperspektive angesiedelt wurde:

Der Schwerpunkt sehr vieler Module liegt bei Bezeichnungen, die den Governance-Begriff explizit aufnehmen. Zum Cluster dieser 19 Module sind zu zählen:

Governance – Einführung in die Thematik; Governance in Mehrebenensystemen; Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze; Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze; Governance (zweimal); Strategisches Management und Public Governance; Theoretische Grundlagen der Public Governance; Management und Governance; Public Governance; Public Governance in Europa; Theorie Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance; Governance sozial-(wirtschaftlich)er Organisationen; Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke; Interorganisationales Management; Institutionen, Akteure und Steuerung – Analyseansätze und Methoden; Corporate Governance.

In diesen Modulen wird von vorneherein der Fokus auf die neue Steuerungsform gelegt, bei der die Zusammenarbeit zwischen administrativen Institutionen und zivilgesellschaftlichen Verbänden und Organisationen eine zentrale Rolle spielt. Der interorganisationale Blickwinkel und die verschiedenen Stakeholder im Feld werden gezielt berücksichtigt. Es wird ein besonderes Gewicht darauf gelegt, den Modus der Netzwerkkooperation nicht nur theoretisch, sondern auch als Handlungskompetenz zu vermitteln.

Sehr häufig sind aber auch politik- und verwaltungswissenschaftliche Denominationen von Modulen zu finden. Zum Cluster von 15 Nennungen gehören:

Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns; Staat, Verwaltung und politische Interessenvermittlung; Verwaltung und Politik; Vergleichende Politik und Policy-Analyse; Verwaltung und Öffentlichkeit; Politische Steuerung und Politikfelder in der EU; Regieren und Verwalten; E-Government und Verwaltungsinformatik; Verwaltungswissenschaft II; Politik und Gesellschaft; Strategische Verwaltungsführung; Öffentliche Verwaltung; Gesellschaft und Verwaltung, Internationale Zusammenarbeit; Management und internationale Verwaltungszusammenarbeit in Europa.

In diesen Modulen werden die Governance-Perspektive und die damit verbundene Multi-Akteure-Kooperation in Netzwerken eher am Rand behandelt. Das Schwerpunktmodul „Internationale Zusammenarbeit“ der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung eignet sich kaum für eine nähere Betrachtung, weil es nicht auf den kommunalen Handlungskontext, sondern auf internationale Zusammenarbeit ausgerichtet ist.

Es lässt sich ein weiteres Cluster mit neun Modulbezeichnungen abgrenzen, die auf die Managementperspektive fokussiert sind:

Public Management; Management und Organisation; Organisationsanalyse / Organisationsentwicklung; Organisationsmanagement; Management öffentlicher Organisationen; Vertiefung Betriebswirtschaft in Sozialwirtschaftlichen Organisationen; Sozialrecht II und Sozialmanagement; Sozialpolitik und Sozialmanagement; Public Management.

In diesen Modulen werden die Netzwerkverbindungen zwischen Kommunalverwaltung und Zivilgesellschaft der Logik der Neuen Steuerung des Public Management untergeordnet.

Darüber hinaus gibt es spezielle Modulbezeichnungen. So beschäftigen sich zwei Module mit dem „Organisationalen Wandel“ und mit „Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel“. Hier wird die

Netzwerkperspektive als Aspekt des Wandels kommunaler Steuerungsformen eingeordnet. Zwei weitere Module mit den Bezeichnungen „Kommunikation“ und „Information, Kommunikation, Handlungskompetenz“ betonen vor allem die veränderten Austausch- und Verhandlungsformen, die mit dem Arbeiten in Netzwerken verbunden ist. Zweimal wird als thematischer Rahmen die Sozialplanung genannt: „Schwerpunkt Sozialplanung und Sozialberichterstattung“ sowie „Strategische Planung/Sozialplanung“. Schließlich sind noch einzelwissenschaftliche Herangehens-weisen wie Organisationspsychologie, Sozialwissenschaften und Wirtschaftssoziologie und -ethik zu nennen.

Die breite Streuung zeigt die vielfältigen Zugänge zur Netzwerkthematik. Sie kann aber auch dahingehend interpretiert werden, dass es noch keinen einheitlichen Orientierungsrahmen gibt. Das Spannungsfeld zwischen Administrationsfokus, Management-orientierung und neuem Governance-Verständnis wurde noch nicht eindeutig aufgelöst. Auch dies deutet auf die aktuelle Übergangssituation an den Hochschulen und Universitäten hin. Die Vermittlung von Kompetenzen, die zur Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und Zivilgesellschaft befähigen, basiert noch nicht auf einem festen Rahmen und ist teilweise auch noch nicht Teil des Kerncurriculums der einschlägigen Studiengänge geworden. Andererseits ist Netzwerkmanagement in den Studiengängen, in denen es thematisiert wird, schon expliziter Bestandteil einzelner Module und wird nicht als subkutanes Querschnittsthema verstanden.

Insgesamt sind die untersuchten Module überdurchschnittlich häufig Teil eines Qualifizierungsprogrammes des Grades „Bachelor bzw. Master of Arts“. In anderen für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung „typischen“ Zertifikaten wie „Master of Public Administration“ sind Governance- und Netzwerkperspektiven hingegen unterrepräsentiert. In diesen klassischen auf die Administration fixierten Studiengängen scheint die neue Kooperationsform zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft noch nicht angekommen zu sein.

3 Gute Beispiele der Qualifizierungspraxis

Um tiefenscharf darstellen zu können, welchen Theorien, Konzepten, Modellen und Instrumenten sich die Module eines jeden Kernbereiches widmen, wurden die Seminare und Veranstaltungen, die eine besonders umfassende und/oder innovative Betrachtung der Inhalte versprachen, in einem weiteren Forschungsschritt nacherhoben und mittels eines Fragebogens ausführlich beleuchtet. Auf diesem Weg konnten zwölf Module identifiziert werden, die als gute Beispiele der Qualifizierung für die Netzwerkpraxis zu bewerten sind.

Eines davon stammt von einem Bachelor-Studiengang, der übergreifend sowohl auf die öffentliche Verwaltungslaufbahn als auch auf die Mitwirkung in Organisationen der Zivilgesellschaft vorbereitet (vgl. Tabelle 2):

Tabelle 2: Gutes Modulbeispiel in einem Bachelor-Studiengang für Fach- und Führungskräfte sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in Organisationen der Zivilgesellschaft

Hochschule	Studiengang	Abschluss	Modul
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin; Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Public und Non-Profit-Management	Bachelor of Arts	Management und Governance

Tabelle 3: Gutes Modulbeispiel in einem Master-Studiengang für Fach- und Führungskräfte sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in Organisationen der Zivilgesellschaft

Hochschule	Studiengang	Abschluss	Modul/-unit
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin; Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin	Non-Profit-Management und Public Governance	Master of Arts	Interorganisationales Management

Dieselbe Hochschule bietet auch einen Master-Studiengang an, der konsekutiv sowohl auf die öffentliche Verwaltungslaufbahn als auch auf die Mitwirkung in Organisationen der Zivilgesellschaft vorbereitet (vgl. Tabelle 3).

Von den Master-Studiengängen, die in der Ausschreibung im Internet betonen, unter anderem oder ausschließlich auf Führungsaufgaben in der Öffentlichen Verwaltung vorzubereiten, stachen neun Module der Qualifizierungspraxis besonders hervor (vgl. Tabelle 4):

Tabelle 4: Gute Modulbeispiele in Master-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung

Hochschule	Studiengang	Abschluss	Modul/-unit
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg	Public Management	Master of Public Management	Strategisches Management und Public Governance
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW	Public Management	Master of Public Management	Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns
Hochschule Harz	Public Management	Master of Arts	Verwaltung und Öffentlichkeit
Hochschule Harz	Public Management	Master of Arts	Verwaltung und Politik
Hochschule Nordhausen	Public Management und Governance	Master of Arts	Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke

Hochschule Nordhausen	Public Management und Governance	Master of Arts	Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze
Hochschule Nordhausen	Public Management und Governance	Master of Arts	Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze
Hochschule Osnabrück	Public Management	Master of Business Administration	Governance
Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen	Kommunales Verwaltungsmanagement	Master of Arts	Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel

Des Weiteren wurde ein Modul der Master-Studiengänge für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft ausgewählt (vgl. Tabelle 5):

Tabelle 5: Gute Modulbeispiele in Master-Studiengängen des Sozialmanagements für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft

Hochschule	Studiengang	Abschluss	Modul
Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim	Governance Sozialer Arbeit	Master of Arts	Theorie Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance

Von den zwölf ausgewählten Modulen, die in neun Studiengängen an acht Hochschulen verankert sind, waren vier Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner bereit, weitergehende Informationen mitzuteilen, sodass deren Module vertiefend betrachtet werden konnten (Ausschöpfungsquote der Vertiefungsanalyse: 33,3 %). Hierbei handelt es sich um die Module:

- „Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns“ der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW,
- „Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke“ aus dem Studienprogramm der Hochschule Nordhausen,
- „Governance“ der Hochschule Osnabrück und
- „Theorie Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Heidenheim.

In den folgenden Ausführungen erhalten diese ausgewählten Module besondere Aufmerksamkeit. Bei den acht Modulen, zu denen keine vertiefenden Informationen bereitgestellt wurden (66,7 %), können lediglich die frei zugänglichen Informationen ausgewertet werden – die Darstellung kann daher nur in geringerer Ausführlichkeit erfolgen.

3.1 Modul „Management und Governance“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Beispielhaft für die Vermittlung von Kompetenzen des Netzwerkmanagements ist das Modul „Management und Governance“ im gemeinsamen Bachelor-Studiengang „Public und Non-Profit-Management“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (vgl. Tabelle 6).

Der Vollzeit-Studiengang schließt mit dem Abschluss des Bachelor of Arts und „vermittelt eine akademische betriebswirtschaftliche Ausbildung für ein modernes Management öffentlicher und gemeinnütziger Aufgaben“ (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin 2017a). Im Rahmen zweier Units werden den Studierenden Grundlagen des Public Managements sowie der Public Governance vermittelt.

Tabelle 6: Modul "Management und Governance" der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Modul/-unit	Management und Governance
Studienabschnitt	5. Semester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	4 Semesterwochenstunden (5 Credits)
Prüfung	Hausarbeit, Klausur, mündliche Prüfung oder Referat
Ziele/Kompetenzen und Inhalte	In den Modulunits „Öffentliche Verwaltungen und öffentliche Unternehmen“ und „Non-Profit Organisationen“ erlernen die Studierenden, „institutionelle Arrangements im ausdifferenzierten öffentlichen Sektor zu erkennen“ (Hochschule für Technik und Wirtschaft 2014a: 881). Darüber hinaus setzen sie sich aus Perspektive des Public Managements sowie der Public Governance mit der Rolle von öffentlichen Verwaltungen, öffentlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen auseinander und lernen diese zu verstehen. Sie machen sich „mit den wesentlichen Management- und (Corporate-)Governance-Spezifika von öffentlichen Verwaltungen öffentlichen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen vertraut, so dass sie in der Lage sind, einschlägige Probleme selbstständig zu analysieren und Lösungsvorschläge zu entwickeln“ (Hochschule für Technik und Wirtschaft 2014a: 881) und analysieren und reflektieren das Management öffentlicher Aufgaben. Des Weiteren wird grundlegendes Wissen zum Dritten Sektor vermittelt und die Fähigkeit, die erlangten Kenntnisse mit Wissen aus anderen Fachgebieten zu verknüpfen, geschult.
Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014a). Amtliches Mitteilungsblatt. 33/14. http://puma.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/33_14.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017a). Bachelor Public und Nonprofit-Management. http://puma.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

3.2 Unit „Strategisches Management und Public Governance“ der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Die Unit „Strategisches Management und Public Governance“ des Moduls „Strategisches Management und Qualität in politisch-administrativen Systemen“ ist im dualen und weiterbildenden Studiengang „Public Management“ verortet und wird an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg „in Kooperation mit der Freien und Hansestadt Hamburg angeboten (vgl. Tabelle 7). Das Studium baut konkret auf den in der Berufspraxis in der hamburgischen Verwaltung erworbenen Kompetenzen auf und gibt den Studierenden die Möglichkeit, sich für das zweite Einstiegsamt[2] zu qualifizieren“ (Hochschule für Angewandte Wissenschaften 2017).

Die Unit vermittelt Grundlagen zur Public Governance und fordert die Studierenden dazu auf, Situationen vor dem Hintergrund einer Public Governance sowie der mit ihr einhergehenden Herausforderungen an das politisch-administrative System aufzudecken und zu verstehen.

Tabelle 7: Unit „Strategisches Management und Public Governance“ der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Modul/-unit	Strategisches Management und Public Governance
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Julia Neumann-Szyszka Prof. Dr. Thomas Pfahler
Arbeitsaufwand	90 Zeitstunden (3 Credits), davon • 36 Zeitstunden Präsenzstudium • 54 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	nicht angegeben
Ziele/Kompetenzen	Hinsichtlich fachlich-inhaltlicher und methodischer Kompetenzen möchte das Modul die Studierenden dazu befähigen, „Rollen und Aufgaben der verschiedenen Akteure im politisch-administrativen System zu unterscheiden und deren Gesamtbeitrag zu einer modernen und leistungsfähigen Verwaltung zu beurteilen“ (Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg 2015: 20). Zudem sollen sie u. a. Konzepte der Public Governance kennen, differenzieren und einordnen können. Auch das Erkennen von „Zusammenhänge(n) von Binnenmodernisierung der Verwaltung, Kooperationsansätzen und politischer Steuerung“ (ebd.) zählt zu den Lernzielen des Moduls. Darüber hinaus sollen „Situationen vor dem Hintergrund der Vernetztheit, Komplexität und widersprüchlichen Logiken“ (ebd.) analysiert und Konsequenzen einer Public Governance erkannt werden können.
Inhalte	Das Modul bietet den Studierenden einen umfassenden Überblick über die unterschiedlichen Konzepte der Public Governance. Dabei werden u. a. New Public Management und Public Governance als Herausforderungen an das politisch-administrative System untersucht. Good Governance-Strukturen werden anhand internationaler guter Beispiele analysiert; ebenso werden die Operationalisierung, das Management und das Controlling strategischer Ziele behandelt.

[2] Zweites Einstiegsamt = Mittlerer Dienst

Literatur	Benz, A. (2009). *Politik in Mehrebenensystemen*. Wiesbaden. Budäus, D. (Hrsg.) (2006). *Kooperationsformen zwischen Staat und Markt.* Baden-Baden. Hill, H. (Hrsg.) (2004). *(Neue) Bilder der Verwaltung – Blende ´04*. Speyerer Arbeitsheft Nr. 170. Thom, N., und A. Ritz (2006). *Public Management*. 3. Auflage. Wiesbaden. Aktuelle Materialien von Senat und Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg.
Quellen	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (2015). Modulhandbuch. Master of Public Management (MPM). www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/WS-PuMa/Ver_ffentlichungen/MHB_2015M_gesamt.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (2017). Public Management (MPM). www.haw-hamburg.de/master-public-management.html (Download 17.5.2017).

3.3 Modul „Interorganisationales Management“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Der Studiengang „Non-Profit-Management und Public Governance“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin „ist ein konsekutiver Master-Studiengang. Er bietet eine generalistische betriebswirtschaftliche Ausbildung für anspruchsvolle Managementaufgaben im breiten Spektrum des Non-Profit-Sektors und darüber hinaus“ (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin 2017b).

Im dritten Semester des Studienprogrammes ist das Modul „Interorganisationales Management“ verortet, das seinen Schwerpunkt insbesondere auf interorganisationale Netzwerke, deren Management, Gestaltung und Weiterentwicklung vor dem Hintergrund einer Public Governance legt (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Modul „Interorganisationales Management“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Modul/-unit	Interorganisationales Management
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	3 Semesterwochenstunden (5 Credits)
Prüfung	nicht angegeben
Ziele/Kompetenzen und Inhalte	Das Modul widmet sich u. a. der Vermittlung relevanter Theorien der Vernetzung und des Beteiligungsmanagements, zu deren Beurteilung die Studierenden im Hinblick auf den Dritten Sektor und das Non-Profit-Management befähigt werden. Die Studierenden setzen sich außerdem mit Public Governance und ihren Zusammenhängen zur Bildung und zum Management von Netzwerken auseinander. Die Entwicklungen sowie Potenziale und Herausforderungen des interorganisationalen Netzwerkmanagements werden betrachtet und eingeschätzt. Mittels dieses Wissens sollen die Studierenden in die Lage versetzt werden, „sich kompetent an der Gestaltung und Steuerung organisations- und sektorenübergreifender Netzwerke zu

	beteiligen (… und) ein professionelles Beteiligungsmanagement für konzernartig strukturierte Non-Profit-Organisationen (zu) konzipieren und ein(zu)führen“ (Hochschule für Technik und Wirtschaft 2014b). Zudem werden die Studierenden geschult, um die Netzwerkfähigkeit von Personen und Organisationen beurteilen und fördern zu können.
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014b). Amtliches Mitteilungsblatt. 38/14. http://mango.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/38_14.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017b). *Master Non-Profit-Management und Public Governance*. http://mango.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

3.4 Modul „Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns“ der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW

Der Master-Studiengang „Master of Public Management“, der zu ebendiesem Abschluss qualifiziert, ist Teil des Studienangebotes der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (vgl. Tabelle 9). Als berufsbegleitender Studiengang richtet er sich insbesondere an „Beschäftigte in öffentlichen Verwaltungen sowie in verwaltungsnahen Institutionen, die eine höhere Führungsposition anstreben und ausbauen wollen und vermittelt den Studierenden die dafür erforderlichen Kompetenzen“ (Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW 2017).

Das Modul „Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns“ und dessen Units „Politik und Verwaltungshandeln“ und „Gesellschaft und Verwaltungshandeln“ sind im ersten Semester angesiedelt und dienen der Vermittlung grundlegender Kenntnisse des Themas Governance.

Eine Vertiefung des erworbenen Wissens und der erlangten Fähigkeiten kann im Wahlmodul „Schule, Bildung, Kultur“ im dritten Semester erreicht werden. Vor allem regionale Bildungsnetzwerke werden theoretisch und anhand von Praxisbeispielen im Rahmen dieser Veranstaltung analysiert.

Tabelle 9: Modul „Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns“ der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW

Modul/-unit	Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Jonas Grutzpalk Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (6 Credits), davon • 35 Zeitstunden Präsenzstudium • 3 Zeitstunden Online-Studium (e-Vorlesungen) • 83 Zeitstunden Lernen mit Medien • 29 Zeitstunden Wissenschaftliches Arbeiten

Ø Teilnehmer-anzahl	50 Personen (Wahlpflichtmodul im 3. Semester: 10 Personen)
Prüfung	Hausarbeit
Fachkompetenzen	Die Studierenden erlangen Kenntnisse über Netzwerkstrukturen sowie die Fähigkeit zu deren Analyse und Evaluation.
Sozialkompetenzen	Neben kommunikativen Fähigkeiten wird insbesondere die Kritikfähigkeit der Studierenden geschult.
Selbstkompetenzen	Als Selbstkompetenz wird das Erlangen der Fähigkeit zur logischen Analyse und zur Selbstreflexion der eigenen Tätigkeit im Verwaltungsbereich angestrebt.
Grundlegende vermittelte Theorien	Die Units vermitteln eine Vielzahl grundlegender Theorien. Hierzu zählen im ersten Semester u. a. der akteurszentrierte Institutionalismus, die Transaktionskostentheorie, die Vetospieler-Theorie, das Two-Level-Game, die Theorien der Mehrebenenpolitik und die Politikverflechtungstheorie. Zudem werden die Theorie des Wettbewerbsföderalismus, die neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Regional Governance, Urban Governance, Local Governance, Multilevel Governance und die kooperative Demokratie thematisiert. Im dritten Semester liegt der Schwerpunkt auf der Educational Governance.
Grundlegende vermittelte Methoden	Im Rahmen der Veranstaltungen werden Methoden und Instrumente der strategischen Steuerung erarbeitet. Darüber hinaus werden die SWOT-Analyse und das kommunale Netzwerkmanagement fokussiert.
Thematisierte Netzwerkarten	Die Veranstaltungen des ersten Semesters widmen sich der lokalen Netzwerkbildung im städtischen Regieren und dem Modell der Bürgerkommune. Im dritten Semester werden insbesondere Regionale Bildungsnetzwerke (RBN) und andere Netzwerke im Bildungsbereich analysiert.
Thematisierte Referenzbeispiele aus der Praxis	Die Studierenden befassen sich mit Beispielen Regionaler Bildungsnetzwerke; u. a. mit dem Netzwerk des nordrhein-westfälischen Modellvorhabens KeKiz („Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“).
Praxispartner	In den vergangenen Veranstaltungen wurden u. a. die regionalen Bildungsnetzwerke der Kreise Coesfeld und Steinfurt sowie der Stadt Bottrop als Beispiele aus der Praxis hinzugezogen.
Lehrformen	Teil der Veranstaltungen ist u.a. eine selbstständige Recherche und Dokumentenanalyse der Studierenden. Zudem werden Theorie-Praxis-Zusammenhänge gemeinsam diskursiv erschlossen. Fallbeispiele sind von den Studierenden zu untersuchen und die Ergebnisse im Rahmen des Moduls zu präsentieren. Des Weiteren beinhalten die Units die eigenständige Durchführung kleiner Projekte der Evaluationsforschung sowie die Erarbeitung von Darstellungsformen, u. a. als Wiki-Produktion und als Diskussionsforum. Insgesamt fordert das Modul von den Studierenden einen hohen Anteil selbstständig forschender Tätigkeit und ist auf die Analyse und Evaluation von Netzwerken ausgerichtet. Dabei kommen an mehreren Stellen Formen eines selbst gestalteten kommunikativen Austauschs zum Tragen.
Besonderheiten	Die Moduleinheiten zeichnen sich insbesondere durch ihre enge Verzahnung von Theorie und Praxis aus.

	Darüber hinaus ermöglicht die Erweiterung des Grundlagenmoduls im ersten Semester, das sich insbesondere mit Governance-Ansätzen befasst, um das Wahlpflichtmodul im dritten Semester, das auf die Analyse und Evaluation konkreter Netzwerke im Bildungsbereich ausgerichtet ist, eine intensive, nachhaltige Auseinandersetzung mit den genannten Themenfeldern.
Grundlegende Literatur	nicht angegeben.
Quellen	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (2014). *Modulhandbuch des Studiengangs „Master of Public Management (MPM)" an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV NRW).* 9. www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulhandbuch_MPM_Jahrgang_2013_01.pdf (Download 28.4.2017). Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (2017). *Master of Public Management (MPM).* www.fhoev.nrw.de/studium/masterstudiengaenge/mpm/startseite.html (Download 28.4.2017).

3.5 Modul „Verwaltung und Öffentlichkeit" der Hochschule Harz

Ein weiteres Beispiel für eine gute Qualifizierungspraxis für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung ist das Modul „Verwaltung und Öffentlichkeit" im Studiengang „Public Management" der Hochschule Harz (vgl. Tabelle 10).

Der Studiengang wird sowohl in Vollzeit als auch als berufsbegleitendes Programm angeboten, wobei der Abschluss des Masters of Arts bei einem Studium in Vollzeit in drei Semestern und bei berufsbegleitendem Lernen innerhalb von vier Semestern erlangt werden kann.

Gemein ist beiden Studiengängen u. a. das Modul „Verwaltung und Öffentlichkeit", in dessen Rahmen relevante Schlüsselkompetenzen des Public Managements vermittelt werden. Insbesondere die Gestaltung der Kommunikation zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit steht im Fokus; entsprechende Methoden und Werkzeuge werden während eines Kommunikationstrainings thematisiert und erprobt.

Tabelle 10: Modul „Verwaltung und Öffentlichkeit" der Hochschule Harz

Modul/-unit	Verwaltung und Öffentlichkeit
Studienabschnitt	2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. André Niedostadek
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon • 60 Zeitstunden Präsenzstudium • 90 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Präsentation oder Referat
Ziele/Kompetenzen	Im Rahmen des Moduls sollen die Studierenden wichtige Fähigkeiten für die Begleitung eines Public Managements erwerben. Dabei steht vor allem die Gestaltung der Beziehung zwischen Verwaltung und Bürgerschaft sowie zwischen Verwaltung und Medien (Public Relations) im Vordergrund.

	Bei einer zugehörigen Unit handelt es sich um ein Kommunikationstraining, das den Studierenden Schlüsselqualifikationen und Methoden, u. a. Empathie und aktives Zuhören, näherbringt, um sie auf eine bürgerorientierte Verwaltungskommunikation vorzubereiten.
Inhalte	Das Modul befasst sich mit der Kommunikation der Verwaltung zu seinen Stakeholdern. Dabei werden nicht nur theoretische Kenntnisse geschult, sondern auch Schlüsselqualifikationen vermittelt. Die Unit „Öffentlichkeitsarbeit/Medienmanagement“ widmet sich u. a. der Verwaltung im Kontext der Informationsgesellschaft, den Erscheinungsformen öffentlicher Informationstätigkeit sowie den Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit, des Medienmanagements und der Medienarbeit. Das Kommunikationstraining vermittelt neben theoretischen insbesondere praktische Kommunikationsgrundlagen, -techniken und -formen. Darüber hinaus werden die Aufgabe und die Rolle des Moderators/der Moderatorin besonders hervorgehoben. Dazu werden die Methoden der Moderation umfassend thematisiert, die Phasenabfolge moderierter Veranstaltungen beleuchtet und die Arbeitstechniken moderierter Veranstaltungen vermittelt. Das Kommunikationstraining widmet sich zudem dem Umgang mit Konflikten, der Medien- und der Schreibkompetenz der Studierenden.
Grundlegende Literatur	Altenburg, T. (2012). *Kommunikation für Behörden und Verwaltung*. Konstanz. Altendorfer, O., und L. Hilmer (Hrsg.) (2006-2009). *Lehrbuch Medienmanagement*. 4 Bände. Wiesbaden. Brauer, G. (2005). *Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Praxis PR – Ein Handbuch*. Konstanz. Bentele, G., R. Fröhlich und P. Szyka (Hrsg.) (2008). *Handbuch der Public Relations: Zusammenhänge und Begriffe*. 2. Auflage. Wiesbaden. Feik, R. (2007). *Öffentliche Verwaltungskommunikation*. Wien. Franck, N. (2011). *Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*. Wiesbaden. Klebert, K. et al. (2006). *ModerationsMethode. Das Standardwerk*. 3. Auflage. Hamburg. Mahlmann, R. et al. (2008). *Konfliktmanagement und Mediation. Schwierige Situationen souverän meistern.* Weinheim.
Quellen	Hochschule Harz (2017a). *Public Management (M. A. berufsbegleitend).* www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-ma/ (Download 16.5.2017). Hochschule Harz (2017b). *Public Management (M. A. Vollzeit).* www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-vollzeit/ (Download 16.5.2017). Hochschule Harz (2017c). *Modulhandbuch. Master (FH) bb. Public Management (M).* www.hs-harz.de/?type=5001&tx_nnlinkwizard_getfile%5Btype%5D=kmh&tx_nnlinkwizard_getfile%5Bid%5D=90905905 (Download 16.5.2017).

3.6 Modul „Verwaltung und Politik“ der Hochschule Harz

Auch das Modul „Verwaltung und Politik“ im Studiengang „Public Management“ der Hochschule Harz repräsentiert ebenfalls eine gute Qualifizierungspraxis (vgl. Tabelle 11).

Das Modul ist im ersten Studiensemester verortet und befasst sich mit umfassenden Grundlagen der Governance. Dabei werden das Verhältnis zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft analysiert und verschiedene Governance-Ansätze, insbesondere die Smart Governance als intelligent vernetztes Regierungs- und Verwaltungshandeln, erörtert. Unter anderem dienen Fallbeispiele als Gegenstand der Wissensvermittlung.

Tabelle 11: Modul „Verwaltung und Politik“ der Hochschule Harz

Modul/-unit	Verwaltung und Politik
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Frank Altemöller
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon • 60 Zeitstunden Präsenzstudium • 90 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Projektarbeit oder Hausarbeit
Ziele/Kompetenzen	Im Rahmen des Moduls sollen die Studierenden „das Verhältnis zwischen Politik, Verwaltung und den unterschiedlichen weiteren gesellschaftlichen Akteuren verstehen“ (Hochschule Harz 2017c: 15). Auf Basis der entsprechenden Veränderungsprozesse wird der Begriff der Governance erläutert, ihre Bedeutung aufgedeckt; ebenso werden Unterschiede zwischen Governance, Government, Good Governance und Good Administration analysiert. Einen besonderen Schwerpunkt legt das Modul auf Smart Governance. Die Herkunft des Begriffes, aktuelle Diskussionen und wissenschaftliche Befunde, die Komplexität des Mehrebenensystems als Handlungsrahmen sowie umsetzungsspezifische Fragen, Herausforderungen und Strategien sollen den Studierenden näher gebracht werden.
Inhalte	Das Modul befasst sich mit dem Wandel der politischen Kultur und der staatlichen Handlungsformen sowie der Governance- und Diskursethik. Vor diesem Hintergrund werden u. a. die Entwicklung von „Government“ zu „Governance“ und neue Formen des Regierens thematisiert. Des Weiteren wird die Good Governance umfassend für alle Ebenen der Politik beleuchtet, eine neue Machtbalance im Verhältnis von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft diskutiert und Unterschiede zwischen Governance, Government, Good Governance und Good Administration aufgedeckt. Dem Konzept der Smart Governance kommt ein besonderer Schwerpunkt zu: Es wird u. a. als Umsetzungsmöglichkeit übergreifender Governance-Konzepte untersucht, die Begriffsherkunft geklärt und die Interaktion zwischen öffentlichen Institutionen und privaten Akteuren vor diesem Hintergrund analysiert. Des Weiteren werden Beispiele für die Umsetzung einer Smart Governance behandelt.
Grundlegende Literatur	Banigan, J. (o. J.). “Smart regulation, smart governance: the federal government has set itself a daunting task with its smart regulation report, but there are signs it might be creating worldwide change”. Paper. CMA Management. Bellamy, R., und A. Palumbo (2010). *From Governance to Government*. Burlington. Benz, A. (2009). *Politik in Mehrebenensystemen*. Wiesbaden. Benz, A., und N. Dose (Hrsg.) (2010). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden.

	Benz, A. et al. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance*. Wiesbaden. Gosewinkel, D., und G. F. Schuppert (2007). *Politische Kultur*. Baden-Baden. Jürgens, U. et al. (2007). *Perspektiven der Corporate Governance*. Baden-Baden. Lenoble, J., und M. Maesschalck (2010). *Democracy, Law and Governance*. Burlington. Olsen, J. P. (2010). *Governing through Instituting Building*. Oxford. Schuppert, G. F., und A. Vosskuhle, A. (2008). *Governance durch Wissen.* Baden-Baden. Schuppert, G. F. (2010). *Staat als Prozess*. Frankfurt a. M. Willke, H. (2007). *Smart Governance. Governing the Global Knowledge Society*. Frankfurt a. M.
Quellen	Hochschule Harz (2017a). *Public Management (M. A. berufsbegleitend).* www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-ma/ (Download 16.5.2017). Hochschule Harz (2017b). *Public Management (M. A. Vollzeit)*. www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-vollzeit/ (Download 16.5.2017). Hochschule Harz (2017c). *Modulhandbuch. Master (FH) bb. Public Management (M).* www.hs-harz.de/?type=5001&tx_nnlinkwizard_getfile%5Btype%5D=kmh&tx_nnlinkwizard_getfile%5Bid%5D=90905905 (Download 16.5.2017).

3.7 Modul „Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke“ der Hochschule Nordhausen

An der Hochschule Nordhausen wurde der Vollzeit-Studiengang „Public Management & Governance“ implementiert, der unter anderem explizit auf Führungsaufgaben in der öffentlichen Verwaltung vorbereitet. Hierbei handelt es sich um ein konsekutives Master of Arts-Programm, das den Studierenden „in der Theorie, Empirie und im Bereich der Methoden von Public Management und Public Governance“ (Hochschule Nordhausen 2017a) spätere Führungsaufgaben vormitteln möchte (vgl. Tabelle 12).

Das Modul „Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke“ ist im ersten bzw. zweiten Semester des Studienganges verortet. Es zeigt auf vorbildliche Weise, wie die theoretische Beleuchtung von Netzwerken zur Leistungsproduktion im öffentlichen Sektor gestaltet werden kann:

Aufbauend auf grundlegenden Theorien, wie der allgemeinen Organisationstheorie, und auf relevanten Denkansätzen und Modellen, wie dem Management von Netzwerkorganisationen nach Jörg Sydow, werden die Studierenden in die Lage versetzt, Steuerungsprobleme aufzudecken. Mithilfe einer Kooperation mit Akteuren aus der Praxis werden im Rahmen der Veranstaltung für ebensolche Herausforderungen praxistaugliche Lösungen entwickelt.

Dieses Vorgehen spiegelt sich unter anderem in den geforderten Prüfungsleistungen wider: Neben einem vertiefenden Vortrag im Zuge einer Gruppenarbeit sind die Studierenden dazu angehalten, ein Poster über ein Netzwerk des öffentlichen Sektors zu gestalten und begründete Empfehlungen zur Weiterentwicklungen dieses Netzwerkes zu erarbeiten.

Tabelle 12: Modul „Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke“ der Hochschule Nordhausen

Modul/-unit	Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke
Studienabschnitt	1. oder 2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Elmar Hinz

Arbeitsaufwand	90 Zeitstunden (3 Credits), davon • 22,5 Zeitstunden Präsenzstudium (2 SWS) • 67,5 Zeitstunden Selbststudium
Ø Teilnehmer-anzahl	8 Personen
Prüfung	Vortrag zur Vertiefung (Gruppenarbeit) und Poster über ein Netzwerk des öffentlichen Sektors mit begründeten Gestaltungsempfehlungen
Fachkompetenzen	Die Studierenden können nach Abschluss des Moduls Herausforderungen im Verwaltungshandeln, für deren Bearbeitung Netzwerke ein geeigneter Lösungsansatz sind, identifizieren. Zudem sind sie in der Lage, allgemeine Steuerungsansätze öffentlicher Leistungsproduktion nach Maßgabe der internationalen Diskussion auf Netzwerke – insbesondere auf kommunaler und Länderebene – anzuwenden.
Sozialkompetenzen	Die Studierenden erlangen die Kompetenz situativ zu erkennen, ob die kommunikative Steuerung eines Netzwerkes eher marktlich, kooperativ oder hierarchisch ausfallen sollte.
Selbstkompetenzen	Es werden Respekt und Wertschätzung vor den Potenzialen von Netzwerken vermittelt.
Grundlegende vermittelte Theorien	Im Rahmen des Moduls wird die allgemeine Organisationstheorie beleuchtet. Dabei werden vor allem der funktionale Organisationsbegriff sowie das Netzwerk als kooperativer Steuerungsmodus zwischen Markt und Hierarchie thematisiert. Zudem werden Grundlagen zu inhaltlich und funktional differenzierten Netzwerken in den Verwaltungswissenschaften vermittelt, u. a. in der Policy-, Governing- und Leistungsproduktion. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Managementpraktiken nach Sydow sowie auf der ökonomischen Beurteilung des ebenenübergreifenden Erfolgs von Netzwerken. Ein künftiges Themenfeld der Veranstaltung ist der akteurszentrierte Institutionalismus.
Grundlegende vermittelte Methoden	Die Studierenden setzen sich im Rahmen des Moduls mit den vier Funktionen des interorganisationalen Netzwerkmanagements nach Sydow – Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation – auseinander. Darüber hinaus werden Veränderungen der Netzwerksteuerung im Laufe der Lebensphasen eines Netzwerkes diskutiert.
Thematisierte Netzwerkarten	Die Veranstaltung befasst sich vor allem mit Netzwerken zur Leistungsproduktion. Es wird u. a. die interkommunale Zusammenarbeit thematisiert. Governance-Netzwerke zur Regionalplanung und -entwicklung werden seit jüngster Zeit verstärkt behandelt; u. a. am Beispiel von Leader-Strategien wird in diesem Zusammenhang eine Regional Governance analysiert. In Abhängigkeit zu dem Kenntnisstand und den Vorqualifikationen der Teilnehmenden werden weitergehend bspw. Policy-Netzwerke und Netzwerke sozialer Hilfen besprochen.
Thematisierte Referenzbeispiele aus der Praxis	Die Wissens- und Kompetenzvermittlung im Rahmen dieser Veranstaltung basiert auf praktischen Beispielen, die Steuerungsprobleme aufdecken. Mittels der aufgeführten Theorien und Deutungsansätze werden die Studierenden dazu angeleitet, passgenaue Lösungen zu suchen und zu entwickeln. Beispiele, die vor diesem Hintergrund behandelt wurden, sind u. a. die Regionalisierung im Harz, Kommissionen der Bundesregierung sowie die Sozialraumarbeit und Projekte zur Bürgerbeteiligung der Städte Erfurt und Mannheim.

Praxispartner	Aktuelle Praxispartner des Moduls sind vor allem die Kommunen im Harz. Bundesländerübergreifend (Niedersachsen und Sachsen-Anhalt) werden in der interkommunalen Kooperation – ergänzend zu den bestehenden Organisationen der Tourismus- und der Wirtschaftsförderung – Lösungen gesucht, wie die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger in der Region erhalten werden kann.
Lehrformen	Im Rahmen einer Vorlesung werden Grundlagen anderer Module wiederholt. Die Vorlesung wird an sechs bis sieben Sitzungen durch Lehrgespräche ergänzt. Darüber hinaus wird begleitend zu den Gruppen- und Einzelleistungen, die in diesem Modul gefordert werden, ein Coaching angeboten. Ein weiterer Bestandteil der Veranstaltung ist eine angeleitete Diskussion ausgewählter internationaler Literatur sowie der Vorträge. Der intensiven Betrachtung von Netzwerken wird sich zum einen mittels Fallstudien, die behandelt werden, gewidmet. Zum anderen befassen sich die Poster-Präsentationen der Studierenden mit diesem Thema.
Besonderheiten	Eine Besonderheit des Moduls ist es, das Wissen, dass an anderen Stellen des Studienganges vermittelt wird, zu bündeln und auf den Gegenstand des Netzwerkes anzuwenden. Des Weiteren können im Zuge der Veranstaltung die unterschiedlichen Vorqualifikationen der Studierenden gut genutzt werden, um ihr Fachwissen und das zu erlernende Steuerungswissen zu kombinieren.
Grundlegende Literatur	Popp, J. K. et al. (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice.* Washington. Reichard, C. (2004). „Das Konzept des Gewährleistungsstaates“. *Neue Institutionsökonomik – Public Private Partnership – Gewährleistungsstaat*. Hrsg. GÖW. Berlin. 48–60. Sydow, J. (2010). „Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung“. *Management von Netzwerkorganisationen*. Hrsg. J. Sydow. Wiesbaden. 373–470.
Quellen	Ergebnisse der eigenen Erhebung guter Beispiele der Qualifizierungspraxis. Hochschule Nordhausen (2015a). *Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 17 – Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke*. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-17-neu.pdf (Download 9.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017a). *Masterstudiengang Public Management & Governance (PMG).* www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management-and-governance/ (Download 9.5.2017).

3.8 Modul „Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze“ der Hochschule Nordhausen

Das Modul „Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze“ im Master-Studiengang „Public Management & Governance“ der Hochschule Nordhausen vermittelt den Studierenden im ersten Studienjahr grundlegendes Wissen zu Governance-Ansätzen – insbesondere der Public Governance – aus sozialwissenschaftlicher Perspektive. Entsprechende Theorien werden vermittelt (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Modul „Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze“ der Hochschule Nordhausen

Modul/-unit	Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze
Studienabschnitt	1. oder 2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Petra Hiller
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 45 Zeitstunden Präsenzstudium • 135 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	7 Abstracts (150 Wörter) oder 7 Reading Diaries und 5 weiterführende Erschließungsfragen zu einer definierten Textgrundlage
Ziele/ Kompetenzen	In diesem Modul werden die Studierenden dazu befähigt, „sozialwissenschaftliche Ansätze der Public Governance wissenschaftlich zu bewerten, in einen allgemeinen Bezugsrahmen gesellschaftlicher Steuerungstheorien einzuordnen und auf aktuelle Problemstellungen zu beziehen“ (Hochschule Nordhausen 2015b). Darüber hinaus sollen sie die „Möglichkeiten und Grenzen der Gesellschaftssteuerung politisch fragmentierter Systeme (Bundesstaaten, Europäische Union, transnationale Organisationen) analysieren und dabei die Perspektive zivilgesellschaftlicher und globaler Entwicklungen berücksichtigen“ (Hochschule Nordhausen 2015b) können.
Inhalte	Das Modul gibt einen Überblick über Governance-Begriffe aus sozialwissenschaftlicher Perspektive sowie über sozialwissenschaftliche Steuerungstheorien. Der Schwerpunkt liegt klar auf der Public Governance, der über Local Governance, Bürgerkommune, Multilevel-Governance, European Governance bis hin zur Global Governance auf verschiedenen Ebenen diskutiert und analysiert wird.
Grundlegende Literatur	Abs, H. J. et al. (Hrsg.) (2015*). Governance im Bildungssystem. Analysen zur Mehrebenenperspektive, Steuerung und Koordination.* Wiesbaden. Benz, A. (Hrsg.) (2010). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. 2. Auflage. Wiesbaden. Mayntz, R. (2009). *Über Governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung*. Schriften des Max Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Frankfurt a. M. Rhodes, R. A. W. (2008). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability.* Maidenhead. Schuppert, G. F. und M. Zürn (Hrsg.) (2008). *Governance in einer sich wandelnden Welt.* PVS-Sonderheft 41. Wiesbaden. Willke, H. (2006). *Global Governance*. Bielefeld.
Quellen	Hochschule Nordhausen (2015b). *Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 06 – Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze*. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-06-neu.pdf (Download 9.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017a). *Masterstudiengang Public Management & Governance (PMG).* www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management-and-governance/ (Download 9.5.2017).

3.9 Modul „Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze“ der Hochschule Nordhausen

Das zuvor vorgestellte Modul des Studienganges „Public Management & Governance“ der Hochschule Nordhausen wird in Form des Moduls „Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze um eine wirtschaftswissenschaftliche Perspektive ergänzt. Zu diesem Zweck werden grundlegende Theorien der Wirtschaftswissenschaften angeführt, auf Governance-Strukturen angewendet und anhand von Beispielen veranschaulicht (vgl. Tabelle 14).

Tabelle 14: Modul „Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze“ der Hochschule Nordhausen

Modul/-unit	Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze
Studienabschnitt	1. oder 2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Mark Fudalla
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 45 Zeitstunden Präsenzstudium • 135 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Klausur
Ziele/Kompetenzen	In diesem Modul erlernen die Studierenden, „unterschiedliche Governance-Strukturen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Lösung wirtschaftlicher Grundprobleme (zu) analysieren und (zu) bewerten sowie Gestaltungshinweise (zu) geben“ (Hochschule Nordhausen 2015c). Die Strukturen werden dabei sowohl bezüglich ihrer direkten und sichtbaren Wirkungen im entsprechenden Bereich, als auch auf ihre Auswirkungen auf andere Bereiche analysiert. Ein besonderer Fokus liegt darauf, die Theorien und Erkenntnisse verschiedener wirtschaftswissenschaftlicher Teildisziplinen bei der Analyse von Governance-Strukturen einzubeziehen und passgenau anzuwenden.
Inhalte	Die Grundsachverhalte des Wirtschaftens – Güterknappheit und Arbeitsteilung – sowie die Grundprobleme des Wirtschaftens – Lenkungs-, Anreiz-, Verteilungs-, Interessen-/Machtproblem – werden im Rahmen der Veranstaltung thematisiert. Des Weiteren werden Markt, Hierarchie und auch dazwischenliegende Koordinationsformen beleuchtet. Zur umfassenden Darstellung der neuen Institutionsökonomik werden die Transaktionskostentheorie, die Property-Rights-Theorie und die Principal-Agent-Theorie angeführt. Weitere Inhalte der Veranstaltung sind die vollständige Konkurrenz und das Pareto-Optimum, die Ordnungstheorie hinsichtlich konstituierender und regulierender Prinzipien einer Wettbewerbsordnung nach Walter Eucken sowie die Theorie des Marktversagens und der Regulierung, insbesondere öffentlicher Güter und externer Effekte. Die erlernten Theorien werden anhand von Anwendungsfällen verdeutlicht.
Grundlegende Literatur	Erlei, M., M. Leschke, und D. Sauerland (2007). *Neue Institutionenökonomik*. 2. Auflage. Stuttgart. Eucken, W. (2008). *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*. Tübingen. Fritsch, M. (2014). *Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns.* 9. Auflage. München.

	Voigt, S. (2009). *Institutionenökonomik*. 2. Auflage. Stuttgart.
	Hochschule Nordhausen (2015c). *Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 07 – Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze*. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-07-neu.pdf (Download 9.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017a). *Masterstudiengang Public Management & Governance (PMG*). www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management-and-governance/ (Download 9.5.2017).

3.10 Modul „Governance“ der Hochschule Osnabrück

Vor dem Hintergrund tiefgreifender Modernisierungsprozesse der öffentlichen Verwaltung sind „der Aufbau einer konzernähnlichen dezentralen Führungs- und Organisationsstruktur, eine ergebnisorientierte Steuerung durch das Festlegen von zu erreichenden Wirkungen und Outputs, mehr Wettbewerb und eine stärkere Abgrenzung von Politik und Verwaltung“ (Hochschule Osnabrück 2017) zu beobachten. Um künftige Führungskräfte auf die damit einhergehenden Herausforderungen vorzubereiten, konzipierte die Hochschule Osnabrück den weiterbildenden Studiengang „Public Management“ (vgl. Tabelle 15).

Das Studienprogramm führt Berufstätige in fünf Semestern zum Abschluss des Master of Business Administration und verspricht den Absolventinnen und Absolventen „durch das Erlernen von Führungsinstrumenten sowie Managementmethoden und -funktionsweisen eine Vielzahl von Berufsmöglichkeiten innerhalb der Kommunal-, Landes- und Bundesverwaltung einschließlich ihrer öffentlichen Unternehmen“ (Hochschule Osnabrück 2017).

Das Modul „Governance“ ist Teil des Master-Studiengangs und im vierten Semester angesiedelt. Es fokussiert die Auseinandersetzung der Studierenden mit dem Begriff der Governance – unter anderem mit dem Schwerpunkt auf Public Governance. Dabei wird das Spannungsfeld Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft ausführlich beleuchtet und Beteiligungsmöglichkeiten der Bürgerschaft werden kritisch diskutiert. Um die Studierenden erfolgreich auf spätere Aufgaben vorzubereiten, werden aktuelle Fallstudien hinzugezogen, um den Praxisbezug sicherzustellen.

Tabelle 15: Modul „Governance“ der Hochschule Osnabrück

Modul/-unit	Governance
Studienabschnitt	4. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Andreas Lasar, Studiengangsbeauftragter Bachelor Öffentliche Verwaltung und MBA Public Management
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon • 24 Zeitstunden Präsenzstudium (4 SWS) • 14 Zeitstunden Chat-Stunden • 2 Zeitstunden Prüfungen • 110 Zeitstunden Selbststudium
Ø Teilnehmer-anzahl	25 Personen
Prüfung	Referat

Fachkompetenzen	Im Rahmen der Veranstaltung erlangen die Studierenden Kenntnisse über den Begriff und die Ausprägungen von Governance. Bezüglich der Public Governance eignen sie sich umfassendes und kritisches Wissen über relevante Institutionen und Akteure an. Darüber hinaus lernen sie Formen politischer Einflussversuche sowie gesellschaftlicher und organisierter Interessen, die sich auf Verwaltung und Regierung auswirken, kennen.
Sozialkompetenzen	Um rechtlich und wirtschaftlich zweckmäßige Entscheidungen im Spannungsfeld Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft fördern und umsetzen zu können, erlernen die Studierenden geeignete Verhaltensweisen und Methoden. Der Umgang mit Informationen, Argumenten und Problemen in politischen Entscheidungsprozessen sowie eine adäquate Kommunikation mit den Akteuren im Prozess politischer Willensbildung werden vermittelt.
Selbstkompetenzen	Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, Veränderungen im Prozess politischer Entscheidungsfindung zu identifizieren, zu begleiten und das eigene Verhalten entsprechend anzupassen.
Grundlegende vermittelte Theorien und Methoden	Governance wird den Studierenden in dieser Veranstaltung mittels eines praktischen Ansatzes – anhand von praxisnahen Fallstudien – näher gebracht. Theoretische Grundlage ist insbesondere die Spieltheorie.
Thematisierte Netzwerkarten	Im Fokus steht das Spannungsfeld zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Vor allem die Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern an politischen und Verwaltungsprozessen wird thematisiert.
Thematisierte Referenzbeispiele aus der Praxis	Die Praxisbeispiele, die herangezogen werden, werden nach ihrer Aktualität ausgewählt. Gegenwärtig dient die Energiewende in Deutschland als Referenzbeispiel.
Praxispartner	Für die Durchführung der Veranstaltung konnten kommunale Führungskräfte als Lehrende gewonnen werden.
Lehrformen	Es handelt sich um eine seminaristische Vorlesung mit Fallstudien. Die Fallstudien fokussieren die besondere Bedeutung der Kooperation politischer Institutionen und gesellschaftlicher Akteure. Partizipation ist somit ein Kernbegriff des Moduls, der nicht nur hinsichtlich seiner Chancen, sondern auch der damit einhergehenden Probleme analysiert wird.
Besonderheiten	Mittels des Einbezugs aktueller Fallstudien wird das Thema Governance den Studierenden in diesem Modul besonders praxisnah vermittelt.
Grundlegende Literatur	Klenk, T., und F. Nullmeier (2003). *Public Governance als Reformstrategie*. Düsseldorf. Benz, A. (Hrsg.) (2004). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden. Benz, A., S. Lütz, U. Schimank und G. Simonis (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden. Schuppert, G. F. (Hrsg.) (2008). *Governance in einer sich wandelnden Welt.* PVS-Sonderheft 41. Wiesbaden.
Quellen	Ergebnisse der eigenen Erhebung guter Beispiele der Qualifizierungspraxis. Hochschule Osnabrück (2015a). *Governance.* www.hs-osnabrueck.de/de/module/22m0755/ (Download 16.5.2017). Hochschule Osnabrück (2017). *Kurzportrait Public Management*. www.hs-osnabrueck.de/de/studium/studienangebot/master/public-management-mba/kurzportraet/ (Download 16.5.2017).

3.11 Modul „Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel“ der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen

Bei dem Studiengang „Kommunales Verwaltungsmanagement“ der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen handelt es sich um ein berufsbegleitendes Fernstudium, das zum Master of Arts qualifiziert. Er „wurde auf Grundlage einer Befragung aller niedersächsischen Kommunalverwaltungen und in enger Abstimmung mit den kommunalen Spitzenverbänden und dem Niedersächsischen Innenministerium konzipiert“ (Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen 2017a) und ist zunächst bis 2019 akkreditiert (vgl. Tabelle 16).

Teil des Studienganges ist das Modul „Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel“ im vierten Trimester, das gesellschaftliche Wandelprozesse und daraus entstehende Handlungsbedarfe für die öffentliche Verwaltung erörtert. Besondere Relevanz spricht das Modul der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger zu und analysiert entsprechende Methoden und Formen.

Tabelle 16: Modul „Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel" der Kommunalen Hochschule für öffentliche Verwaltung in Niedersachsen

Modul/-unit	Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel
Studienabschnitt	4. Trimester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	125 Zeitstunden (5 Credits), davon • 20 Zeitstunden Präsenzstudium • 105 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Mündliche Prüfung (15 Min.)
Ziele/ Kompetenzen	Das Modul soll die Studierenden dazu befähigen, anhand gesellschaftlicher Wandelprozesse Handlungsbedarfe für die Verwaltung abzuleiten. Dabei kommt insbesondere der Bürgerbeteiligung als aktuellem und zentralem Ansatz eine wichtige Rolle zu. Ihre Methoden und Beteiligungsformen werden auf Vor- und Nachteile untersucht und Konzepte ausgearbeitet.
Inhalte	Als relevante gesellschaftliche Veränderungen werden die Netzwerkgesellschaft und die Globalisierung, der demographische Wandel und Migration sowie der Wertewandel und eine Bürgergesellschaft thematisiert. Hinsichtlich der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger werden Grundlagen, Formen, Motive, und Vor- und Nachteile der verschiedenen Beteiligungsformen behandelt. Zudem werden Umsetzungsbeispiele und Fallübungen hinzugezogen.
Grundlegende Literatur	Bogumil, J., und L. Holtkamp (2011). „Bürgerkommune“. *Handbuch zur Verwaltungsreform*. B. Blanke et al. (Hrsg.). Wiesbaden. 177–185. Castells, M. (2001). *Das Informationszeitalter I – Die Netzwerkgesellschaft*. Opladen. Hill, H. (2000). „Die Bürgerkommune im 21. Jahrhundert“. *Neue Wege in der Kommunalpolitik – Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft*. Hrsg. A. Glück und H. Magel. München. 11–22.
Quellen	Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2014). *Studien- und Prüfungsordnung für den Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) vom 08.12.2014* (SPO-

	MA). www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1398247897/SPO-MA_2016-04-04.pdf (Download 17.5.2017). Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2017a): *Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement*. www.nsi-hsvn.de/staticsite/staticsite.php?menuid=383&topmenu=73 (Download 17.5.2017)

3.12 Modul „Theorie Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim

Als Beispiel für eine gute akademische Qualifizierung des Sozialmanagements für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft steht das Modul „Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ im Studiengang „Governance Sozialer Arbeit“ der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies (vgl. Tabelle 17).

Vor dem Hintergrund zahlreicher gesellschaftlicher und sozialer, gesetzlicher und finanzieller sowie ökonomischer Herausforderungen agiert die Soziale Arbeit in einem vielfältigen Spannungsfeld. „Dieses mehrpolige Spannungsfeld aus fachlichen Ansprüchen an Organisationen in der Sozialen Arbeit erfordert im Bereich der akademischen Qualifizierung und Weiterbildung ihrer Fachkräfte adäquate Antworten. Der Master-Studiengang Governance Sozialer Arbeit vermittelt die hierzu notwendigen Kompetenzen“ (Duale Hochschule Baden-Württemberg 2017a). Auf diesem Weg werden die Studierenden auf Führungs-, Leitungs- oder Steuerungspositionen sowohl in Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege, beim öffentlichen Träger als auch in der privaten Sozialwirtschaft vorbereitet.

Der Studiengang, der seine Studierenden zum Abschluss des Master of Arts führt, ist dual konzipiert; neben Präsenzphasen des Studiums sind Phasen der Praxis und des begleitenden Selbststudiums Bestandteil. Auf diesem Weg soll nicht nur eine „Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Theorien, Methoden oder Modellen (ermöglicht werden). Die Studierenden entwickeln im Verlauf des Studiums ihre Fach-, Methoden- und Führungskompetenz durch eine Verzahnung von Theorie und Praxis anhand konkreter Fragestellungen aus dem betrieblichen Alltag weiter“ (Duale Hochschule Baden-Württemberg 2016).

Ein Aufeinandertreffen von Theorie und Praxis wird auch im Modul „Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ ermöglicht: Ein grundlegender, umfassender Überblick über Theorien und aktuelle Diskurse zum Thema Governance in der Sozialen Arbeit wird mittels konkreter Fragestellungen aus dem beruflichen Alltag der Studierenden auf die Praxis Sozialer Arbeit übertragen. Dabei werden insbesondere intersektorale Akteursnetzwerke der Politiksteuerung sowie der Wohlfahrtsproduktion bzw. der Gewährleistung der Daseinsvorsorge tiefenscharf analysiert.

Tabelle 17: Modul „Theorie Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim

Modul/-unit	Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Günter Rieger
Arbeitsaufwand	210 Zeitstunden (7 Credits), davon • 56 Zeitstunden Präsenzstudium • 154 Zeitstunden Selbststudium
Ø Teilnehmer-anzahl	21 Personen

Prüfung	Seminararbeit
Fachkompetenzen	Die Studierenden erhalten in diesem Modul einen Überblick der aktuellen Theoriedebatte zum Thema „Governance in der Sozialen Arbeit“. Dabei werden insbesondere der gesellschaftliche und der wohlfahrtsstaatliche Wandel in den Blick genommen. Des Weiteren eignen sie sich vertieftes Wissen mindestens einer Sozialarbeitstheorie sowie umfassendes Wissen zum Governance-Ansatz als Rahmenkonzept der Gestaltung sozial(wirtschaftlich)er Organisationen an. Sie erlernen, Governance-Strukturen und -Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen (international, staatlich, kommunal, organisational) zu identifizieren und zu verstehen, „sich in ihnen und ihnen gegenüber begründet zu positionieren“ (Grunwald und Roß 2014: 52) sowie diese aktiv mitzugestalten. Die Lehrenden streben an, die Studierenden in die Lage zu versetzen, sich sowohl die aktuelle Theoriediskussion anzueignen und das eigene professionelle Handeln in den Gesamtzusammenhang gesellschaftlicher und professioneller Entwicklungen einzuordnen. Die Studierenden sollen vor diesem Hintergrund eigene Ideen, Maßnahmen und Interventionen analysieren. Dabei sollen sie zu kritischer Reflexivität und fachlicher Argumentation befähigt werden, damit sie in der Lage sind, kreativ die Entwicklung ihres professionellen Handelns voranzutreiben.
Sozial- und Selbstkompetenzen	Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden den normativen Gehalt unterschiedlicher Theorieansätze erkennen. Darüber hinaus sind sie in der Lage, eigene Einstellungen vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse sowie berufsethischer Grundsätze kritisch zu reflektieren. Die Studierenden erkennen den normativen Gehalt unterschiedlicher Theorieansätze und reflektieren eigene Einstellungen kritisch vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse sowie berufsethischer Grundsätze. Weitergehend haben sie ihr Gesellschafts- und Menschenbild vertieft und differenziert sowie ihre sozialarbeiterische Identität in der Zugehörigkeit zur Profession und Disziplin Sozialer Arbeit gefestigt.
Grundlegende vermittelte Theorien	Die Veranstaltung thematisiert die Systemtheorie nach Niklas Luhmann und bringt dabei funktionale Differenzierung, Wohlfahrtsstaat und Soziale Arbeit in Zusammenhang. Des Weiteren wird die Modernisierungstheorie nach Ulrich Beck erörtert. Vor dem Hintergrund der von ihm gezeichneten Risikogesellschaft sowie seiner Individualisierungsthese wird die Fragestellung diskutiert, ob Governance (sozialer Dienste) eine Folge der Individualisierung ist. Aus der Sozialarbeitstheorie wird im Rahmen dieser Veranstaltung vor allem der lebensweltorientierte Ansatz nach Hans Thiersch beleuchtet. Eine besondere Rolle kommt der Theorie der Governance Sozialer Arbeit nach Klaus Grunwald und Paul-Stefan Roß zu. In diesem Zuge werden Governance auf unterschiedlichen Ebenen, die Wertgebundenheit von Governance – eine „Good Governance“, Governance und Neue Steuerung in Form des New Public Management sowie Governance und Organisationsgestaltung im Hinblick auf organisationale Governance und Hybridisierung thematisiert. Darüber hinaus werden den Studierenden Wohlfahrtsstaats- und Sozialstaatstheorien näher gebracht. Dabei werden Begriff und Konzept des Wohlfahrtsmix nach Adalbert Evers und Thomas Olk, funktionalistische, konflikttheoretische und institutionalistische Erklärungen zur Entstehung und Entwicklung des Wohlfahrtsstaats nach Stephan Lessenich und die Wohlfahrtsstaatstypen nach Gøsta Esping-Andersen erörtert. Weitere Themen sind der „hybride Wohlfahrtsstaat“, äußere und innere Herausforderungen des Wohlfahrtsstaats, Sozialstaat und soziale Gerechtigkeit und die Analyse des Diskurses um den „aktivierenden Sozialstaat“.

Grundlegende vermittelte Methoden	Es handelt sich um ein Grundlagenmodul, das vor allem analytische Perspektiven vermittelt. Mittels geeigneter Instrumente und Methoden, wie bspw. der Matrix zur Analyse lokaler Governance-Regime, den Settings gemischter Wohlfahrtsproduktion und den Hybridisierungsprozessen von Organisationen, werden sie konkretisiert. Die Studierenden sollen darauf aufbauend erarbeiten, wie sie auf lokaler Ebene Governance-Strukturen und Settings gemischter Wohlfahrtsproduktion aktiv arrangieren können.
Thematisierte Netzwerkarten	Das Modul „Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ widmet sich intersektoralen Akteursnetzwerken der Politiksteuerung (Governance) sowie der Wohlfahrtsproduktion/Gewährleistung von Daseinsvorsorge (Welfare-Mix). Da dem Studiengang ein berufsintegrierendes Konzept zugrunde liegt, werden insbesondere die Netzwerke der sozial(wirtschaftlich)en Einrichtungen und Organisationen, in denen die Studierenden beruflich tätig sind und die als duale Partner des Studienprogrammes agieren, thematisiert.
Thematisierte Referenzbeispiele aus der Praxis	Im Sinne des dualen Studienkonzeptes wird im Rahmen der Veranstaltung an konkreten Fragestellungen des betrieblichen Alltags gearbeitet. Hierzu zählen u. a. die Analyse und Bewertung von Governance-Strukturen im Umfeld der dualen Partner (z. B. Inklusionskonferenz zur Gewährleistung der gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung in einem Landkreis), ihrer (Dienst)Leistungsportfolios im Hinblick auf den Welfare-Mix und ihrer Hybridisierung/Hybridität. Vor dem Hintergrund von Governance, Welfare-Mix und Hybridisierung werden außerdem passende strategische Konzepte sowie Möglichkeiten der Organisationsgestaltung entwickelt.
Praxispartner	Die Verantwortlichen betonen, dass das berufsintegrierende und berufsbegleitende duale Masterstudium auf einer engen Zusammenarbeit mit den sozial(wirtschaftlich)en Organisationen basiert, bei denen die Studierenden beschäftigt sind. Über eine Studienvereinbarung werden diese Träger als duale Partner ins Studium einbezogen. Definition: „Duale Partner sind diverse öffentliche, frei-gemeinnützige oder private Träger sozialer Dienste sowie Vereine, Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen in Baden-Württemberg und darüber hinaus“. In der Regel sind sowohl staatliche als auch zivilgesellschaftliche und marktorientierte Organisationen darunter vertreten.
Lehrformen	Zur Didaktik der Lehrveranstaltungen: Die Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis der Studierenden werden systematisch und kontinuierlich aufgegriffen. Gegenstand der schriftlichen Prüfungsleistungen soll die Bearbeitung einer Themenstellung aus der Praxis sein, die in den Kontext einer profunden Theorie gestellt wird.
Besonderheiten	Der Governance-Ansatz fungiert im Studiengang als Orientierungsrahmen für den Erwerb von analytischen, ethischen, strategischen und praktischen Kompetenzen, die Führungskräfte in der Sozialen Arbeit bzw. von zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Gegenwart benötigen. Die Steuerung sozial(wirtschaftlich)er Organisationen wird auch in den weiteren Modulen des Studienprogrammes konsequent vom Governance-Konzept her entwickelt. Dabei werden sowohl die Umweltbeziehungen sozial(wirtschaftlich)er Organisationen (extra-organisationale Perspektive) als auch deren Binnenprozesse (intra-organisationale Perspektive) sowie die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Das Modul „Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ beinhaltet die theoretischen Grundlagen des gesamten Master-Studiengangs. Das Governance-Konzept bildet das Rahmenkonzept der Gestaltung sozialer Organisationen; es koppelt an wirtschaftliches und unternehmerisches Denken an, integriert aber ebenso die politische und die zivilgesellschaftliche Dimension (Mix verschiedener Steuerungslogiken). Da die Studierenden sowohl bei staatlich-kommunalen als auch zivilgesellschaftlichen und marktorientierten Organisationen beschäftigt sind, werden diese Akteursperspektiven mittels didaktischer Arrangements miteinander verknüpft.

Grundlegende Literatur	Aktuelle Fachaufsätze
Quellen	Duale Hochschule Baden-Württemberg (2016). *Governance Soziale Arbeit*. www.cas.dhbw.de/fileadmin/redakteure/Duale_Master/Fakultaet_Sozialwesen/M_S_GSA_Broschuere.pdf (Download 10.5.2017). Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017a). *Master Governance Soziale Arbeit (M. A.).* www.cas.dhbw.de/gsa/ (Download 28.4.2017). Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017b). *Modulhandbuch Master SW*. 1 f. www.cas.dhbw.de/fileadmin/redakteure/Duale_Master/Fakultaet_Sozialwesen/Modulhandbuch_Master_SW.pdf (Download 28.4.2017). Ergebnisse der eigenen Erhebung guter Beispiele der Qualifizierungspraxis. Grunwald, K., und P.-S. Roß (2014). „'Governance Sozialer Arbeit'. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft". *Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs*. Hrsg. A. Tabatt-Hirschfeldt. Baden-Baden. 17–64.

3.13 Zusammenfassende Bewertung

Die zweite Untersuchungsperspektive der vorliegenden Exploration folgte den Fragen, welche Lehrinhalte des Netzwerkmanagements in den Modulen vermittelt werden und welche Erprobungs- sowie Praxisperspektiven dabei zum Tragen kommen. Dazu wurden gute Beispiele der Qualifizierungspraxis herausgegriffen, um deren Themenprofile abbilden zu können. Als gutes Beispiel werden Modulkonzepte und ihre Seminarumsetzung verstanden, in denen die Vermittlung von Grundlagen des Netzwerkmanagements und die Praxis des Kooperierens im Netzwerkmodus in ausdifferenzierter Form Bestandteil des Studiums sind, sodass die Absolventinnen und Absolventen ausführlich auf diese neue Aufgabe in der Kommunalverwaltung und in der Sozialwirtschaft vorbereitet werden.

Von den 50 Modulen, die thematisch explizit das Management von Netzwerken enthalten, wurden zwölf als gute Beispiele ausgewählt – das entspricht knapp einem Viertel. Die differenzierte Behandlung der Netzwerkarbeit als Theorie und Methode, die Kommune und Zivilgesellschaft in einen proaktiven Austauschprozess bringt, ist somit noch relativ schwach ausgeprägt. Es ist zu hoffen, dass die zwölf Module als „Leuchttürme" in den anderen Hochschulen wahrgenommen werden, damit auch dort entsprechende Studienangebote ausgearbeitet werden.

Die vertieft betrachteten zwölf Module sind teilweise unter einem ökonomischen Blickwinkel im Bereich des Public Managements und teilweise unter einer politikwissenschaftlichen Perspektive im Bereich der Governance verankert. Das unterstreicht die unterschiedlichen, aber zugleich komplementären Zugänge zum Netzwerkmanagement:

(1) Wenn ein stärkerer Fokus auf die Grundlagen des Public Managements gelegt wird, liegen vor allem ökonomische Theorien und Modelle zugrunde. In diesen Modulen wird das Netzwerkmanagement aus der Reform der öffentlichen Verwaltung abgeleitet und als Folge des Neuen Steuerungsmodells wahrgenommen. Merkmale der Public Governance werden als Teilaspekte des übergeordneten Ansatzes des Public Management eingeordnet. Der Übergang von einer administrativen über eine ökonomisch fundierte zu einer governance-basierten Steuerungsform wird als ein Prozess des Public Managements interpretiert. Die in den Seminaren vermittelten Kompetenzen werden folglich im Kontext des Public Managements erörtert und erprobt.

(2) Andere Module werden stärker mit dem Ansatz der Governance begründet, der zwar das Public Management weiterentwickelt, aber als eigenständiger Steuerungsansatz verstanden wird. Diese Module

setzen sich verstärkt mit den Grundlagen von Governance-Theorien und der daraus abgeleiteten Instrumente auseinander. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Public Governance, bei der die Steuerung nicht nur von staatlichen Agenturen geleistet wird, sondern auch Vereine, Verbände, Interessenvertretungen sowie Organisationen der Zivilgesellschaft und Unternehmen der Privatwirtschaft über Netzwerke daran beteiligt werden. Neben der Vermittlung des theoretischen Grundverständnisses dieser Steuerungsform werden gezielt Instrumente zur Analyse der Interdependenz und der Vernetzung von Stakeholdern behandelt.

(3) Ein weiterer Teil der untersuchten Modulbeispiele guter Qualifizierungspraxis betont weder das Public Management noch die Public Governance. Stattdessen wird die Perspektive handlungsorientiert auf Kooperationen und ihre Verkettung zu Netzwerken fokussiert. In diesen Modulen beschäftigen sich die Studierenden einerseits mit den Grundlagen der Phänomenologischen Netzwerktheorie und andererseits mit Fragen der Analyse und der Koordination (Management) organisierter Netzwerke. Im Feld der Sozialen Arbeit wird die Netzwerkarbeit als ein Teil des Sozialmanagements beschrieben, dessen Aufgaben über die interorganisatorische Kooperation von Einrichtungen und Organisationen der Sozialwirtschaft bis hin zur Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, Adressatinnen und Adressaten sowie lokaler Anspruchsgruppen reichen.

Diese Lehrveranstaltungen beleuchten oftmals auch die kommunale Sozialplanung und die Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen in der Gemeinde. Darüber hinaus geben die Module Hinweise, wie Kooperationen zwischen Verwaltung, Trägern und Bürgerschaft analysiert und als Kommunikationsstruktur ausgebaut werden können. In den Modulen wird ein Schwerpunkt auf die Beteiligung der Zivilgesellschaft gelegt. Dabei werden insbesondere Beteiligungsansätze sowie aktuelle Entwicklungen in Richtung einer Bürgerkommune und entsprechende Modelle behandelt.

Zusammenfassend lassen sich die untersuchten Beispiele guter Qualifizierungspraxis mit folgendem Themen- und Kompetenzprofil skizzieren:

(1) Public Management und Governance
    a. Public Management
    b. Public Governance
(2) Netzwerke und Kooperationen
    a. Netzwerkmanagement und -analyse
    b. Kooperation und Kommunikation
    c. (Bürger-)Beteiligung

Um der Komplexität dieses Profils gerecht zu werden, wurde die zugrundeliegende Thematik in einigen der untersuchten Studiengänge in mehreren Modulen verankert. Beispielsweise wird die Governance-Thematik in unterschiedliche Module gegliedert, um die verschiedenen Facetten jeweils tiefenscharf beleuchten zu können. Außerdem fördern einige der Studiengänge eine Auseinandersetzung aus unterschiedlichen – wissenschaftlichen oder auch praxisnahen – Perspektiven im Rahmen separierter, doch aneinander anschließender Veranstaltungen.

Neben diesen inhaltlichen Ausprägungen spielt insbesondere der Theorie-Praxis-Transfer unter den vorgestellten Modulbeispielen eine wichtige Rolle. Darunter fällt der vergleichsweise hohe Anteil berufsbegleitender und dualer Studienangebote auf, die das Praxiswissen der Studierenden handlungsorientiert aufgreifen und die Netzwerkperspektive anhand konkreter und aktueller Beispiele ihres Berufsalltags erläutern. Es ist gängige Praxis in den Modulen, Fallbeispiele aufzugreifen und sie sowohl zur Annäherung an Theorien als auch zur Entwicklung praxisnaher Konzepte und Lösungsstrategien zu nutzen.

Eine weitere Form des Praxisbezugs ist die direkte Beteiligung von Akteuren der öffentlichen Verwaltung sowie der Zivilgesellschaft am Lehrgeschehen in der Hochschule. Dies geschieht in einigen Modulen in Form von Kooperationen mit der örtlichen Kommunalverwaltung sowie im Rahmen einer Einbindung von Fach- und Führungskräften aus der Praxis über Lehraufträge in die Seminarveranstaltungen.

4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Analyse von 71 Modulen, von denen 50 Module Bezüge zu Themen der Öffentlichen Verwaltung, des Public Managements und der Public Governance aufwiesen, gibt Hinweise, dass es inzwischen eine Reihe Hochschulen gibt, die sich im Rahmen von Modulen zum Public Management und zur Public Governance mit Netzwerkarbeit als neuer Anforderung an künftige Fach- und Führungskräfte der Kommunalverwaltung und der Verbände der Zivilgesellschaft befassen. Verglichen mit den Lehrinhalten, die vor der Bologna-Reform verbreitet waren, findet der Wandel der Steuerung in den Kommunen nun mehr Beachtung. Die guten Beispiele der Vermittlung von Kompetenzen der Netzwerkkooperation und der Organisation von Partizipation sowie Teilhabe in der Kommune legen allerdings offen, dass diese Auseinandersetzung erst zu einem Viertel in differenzierte Konzepte mündet, die Studierende auf umfassende und innovative Weise mit der Praxis des Netzwerkmanagements vertraut machen.

Allerdings verteilt sich dieses Interesse am Netzwerkmanagement nicht gleichmäßig über die ausgewählten Studiengänge: In Bachelor-Studiengängen, die gezielt für den gehobenen Dienst qualifizieren, spielt das Netzwerkmanagement als zu vermittelndes Kompetenzprofil fast gar keine Rolle. In den Master-Studiengängen, die auf den höheren Verwaltungsdienst vorbereiten, findet eine Auseinandersetzung mit Fragen über Netzwerke, die kommunale und zivilgesellschaftliche Agenturen verbinden, zwar statt; jedoch nicht so ausführlich und methodisch ausdifferenziert wie in den Studiengängen mit einem offeneren Konzept, das auf Führungsaufgaben vorbereitet, die sowohl in der Öffentlichen Verwaltung als auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen zur Anwendung kommen können. Ein weiterer Vorteil dieser Studiengänge besteht darin, dass sich die Absolventinnen und Absolventen im Studium mit Kooperationsformen beschäftigt haben, auf die sie später zurückgreifen können, wenn sie in der kommunalen Verwaltung oder in Organisationen der Zivilgesellschaft beschäftigt sind.

Somit ist ein dringender Entwicklungsbedarf in Modulen von grundständigen Bachelor-Studiengängen sowie von Studiengängen der öffentlichen Verwaltung festzustellen, die mit typischen Zertifikaten wie dem „Master of Public Administration“ abschließen. Dort sind in den Modulhandbüchern weder der Governance-Diskurs noch die Netzwerkperspektive verankert.

Die Ergebnisse der Exploration haben außerdem gezeigt, dass es noch keinen einheitlichen Orientierungsrahmen der Studiengänge gibt, wie die Netzwerkkooperation zwischen der Kommunalverwaltung und den zivilgesellschaftlichen Organisationen im Studium berücksichtigt werden kann. Das erarbeitete empirische Strukturbild steht von daher für eine Übergangssituation, deren weitere Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist. Es ist zu hoffen, dass dieser Bericht für die Entwicklung Impulse setzen kann.

Vor diesem Hintergrund lassen sich aus den guten Beispielen der Qualifizierungspraxis für Fach- und Führungskräfte der Kommunalverwaltung und der Verbände der Zivilgesellschaft folgende Empfehlungen für die Weiterentwicklung einschlägiger Studiengänge ableiten:

Die Anforderungen der Netzwerkarbeit betreffen Grundqualifikationen, da sie sowohl die strategische Steuerungsebene als auch die operative Handlungsebene betreffen. Aus diesem Grund sollten Bachelor-Studiengänge verstärkt Qualifizierungsangebote zum Erwerb von Kenntnissen und Kompetenzen entwickeln, die für die Public Governance relevant sind. Das Modul „Management und Governance“ des Bachelor-Studiengangs „Public und Non-Profit-Management“, das die Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin gemeinsam anbieten, ist ein gelungenes Beispiel, wie den Studierenden die Grundlagen des Public Managements sowie der Public Governance im Rahmen zweier Units vermittelt werden können.

Um die spätere Handlungsfähigkeit der Studierenden sicherzustellen, sind außerdem die Aktualität sowie der Praxisbezug der thematisierten Inhalte bedeutsam. Aus diesem Grund sind Module zu beachten, die sich konkret mit aktuellen Entwicklungen und Prozessen des Wandels in den Kommunen befassen – beispielhaft kann auf das Modul „Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel“ im Studiengang „Kommunales Verwaltungsmanagement“ der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen verwiesen werden. Darüber hinaus empfiehlt sich insbesondere für berufsbegleitende und duale Studienangebote der direkte Rückgriff auf Situationen aus dem Berufsalltag der Studierenden. Ein signifikantes Umsetzungsbeispiel liefert hierfür das Modul „Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ im

Studiengang „Governance Sozialer Arbeit“ der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, Center for Advanced Studies.

Aber auch Vollzeitstudiengänge, die sich ggf. nicht auf die Praxiserfahrungen der Studierenden berufen können, können im Rahmen von Fallbeispielen erfolgreich einen Theorie-Praxis-Transfer ermöglichen, wie zum Beispiel im Modul „Governance“ des Studienganges „Public Management“ der Hochschule Osnabrück. Eine weitere beachtenswerte Möglichkeit stellen Kooperationen mit Einrichtungen und Akteuren der Verwaltungs- und Verbandspraxis dar. Hier wurden als Beispiele für dieses Vorgehen die Unit „Strategisches Management und Public Governance“ des Moduls „Strategisches Management und Qualität in politisch-administrativen Systemen“ im Studiengang „Public Management“ an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg und das Modul „Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke“ im Studiengang „Public Management & Governance“ an der Hochschule Nordhausen aufgeführt.

Die vorgestellten Beispiele zeigen, dass es nicht ausreicht, das Management von Netzwerken im Studienverlauf nur als subkutanes Querschnittsthema zu verstehen. Sie machen deutlich, dass die Auseinandersetzung mit der Thematik in nur einer einzelnen 90-minütigen Lehrveranstaltung nicht hinreichend sein kann. Die Module „Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke“ der Hochschule Nordhausen und „Interorganisationales Management“ des Studiengangs „Non-Profit-Management und Public Governance“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin unterstreichen, dass inhaltlich abgegrenzte Module, die über ein oder zwei Semester laufen, die beste Lösung darstellen.

Anstatt die Netzwerkkooperation und Partizipation im Rahmen eines Moduls zu behandeln, fördern einige Hochschulen eine tiefenschärfere Auseinandersetzung, indem sie mehrere komplementäre Module anbieten – alternativ mit eher theoretischer oder mit eher praktischer Anwendungsperspektive. Zur Vertiefung können auch weitere Seminare und Vorlesungen in Form von (Wahl-)Modulen angeboten werden. Beispielhaft hierfür ist das Modul „Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns“ sowie dessen Vertiefung in Form des Wahlpflichtmoduls „Schule, Bildung, Kultur“ des Studiengangs „Master of Public Management“ der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW.

Als weitere Anregung kann den vorgestellten Beispielen auch entnommen werden, den komplexen Sachverhalt des Netzwerkmanagements aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Solche komplementären wissenschaftlichen Blickwinkel eröffnen bspw. die Module „Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze“ und „Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze“ im Master-Studiengang „Public Management und Governance“ der Hochschule Nordhausen. Die Veranstaltungen „Verwaltung und Öffentlichkeit“ und „Verwaltung und Politik“ im Studiengang „Public Management“ der Hochschule Harz ermöglichen einen Überblick über das Verwaltungshandeln vor dem Hintergrund unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen.

Die ausgewählten guten Beispiele verdeutlichen, wie bedeutsam die konkrete Einübung und Erprobung von Schlüsselqualifikationen im Rahmen von Methoden- und Kompetenztrainings ist. Sie sind die Voraussetzung, dass das erlangte Wissen in der Praxis mittels eines geeigneten Handwerkszeugs umgesetzt werden kann. Exemplarisch für dieses Vorgehen zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen ist das Kommunikationstraining im Rahmen des Moduls „Verwaltung und Öffentlichkeit“ im Studiengang „Public Management“ der Hochschule Harz.

Schließlich bleibt noch festzustellen, dass die Module relativ wenig zur Wirkungsorientierung im Netzwerkmanagement enthalten. Es wird daher angeregt, der Netzwerkevaluation mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Angesichts dieser Erkenntnisse aus der Exploration wird übergreifend tätigen Organisationen – wie zum Beispiel den Kommunalen Spitzenverbänden, der LIGA der Wohlfahrtsverbände und anderen Verbänden der Zivilgesellschaft, im Bildungsbereich engagierten Stiftungen sowie den Wissenschaftsministerien der Länder – empfohlen, im Rahmen von Informations- und Aufklärungskampagnen gezielt auf den in den letzten Jahren angestiegenen Stellenwert des Netzwerkmanagements im Kompetenzprofil von Führungskräften und Mitarbeitenden hinzuweisen. Als zentrale Stakeholder der Hochschulen können sie mit Nachdruck auf den wachsenden Bedarf von Kompetenzen im Netzwerkmanagement unter Fach- und Führungskräften der öffentlichen Verwaltungslaufbahn sowie von Verbänden der Zivilgesellschaft aufmerksam

machen und Wege zu geeigneten Modulen anhand der präsentierten guten Beispiele der Qualifizierungspraxis vermitteln.

In der Zusammenarbeit zwischen Vertretungen der einzubeziehenden einschlägigen Fachbereichstage der Hochschulen (vgl. http://fachbereichstag.de/) und Fachleuten der Kommunalen Spitzenverbände sowie der LIGA der Wohlfahrtsverbände kann ein einheitlicher Orientierungsrahmen für die Vermittlung des Netzwerkmanagements konkretisiert werden. Darin sollte zum einen der State of the Art der (phänomenologischen) Netzwerktheorie als wissenschaftliche Basis dargestellt werden; zum anderen wird angeregt, die methodischen Ansätze und Instrumente zu bündeln, die für die praktische Netzwerkarbeit in den Kommunen von großer Bedeutung sind. Um den Hochschulen den Weg der Modulentwicklung zu vereinfachen, können auch Muster-Module aus dem zu schaffenden Orientierungsrahmen abgeleitet und den Hochschulen zur Verfügung gestellt werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mix von Steuerungsansätzen in der Kommune 10
Abbildung 2: Verteilung der untersuchten Module auf Studiengänge 19
Abbildung 3: Abschlüsse der untersuchten Studiengänge der öffentlichen Verwaltung 20

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der untersuchen Module 17
Tabelle 2: Gutes Modulbeispiel in einem Bachelor-Studiengang für Fach- und Führungskräfte sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in Organisationen der Zivilgesellschaft 23
Tabelle 3: Gutes Modulbeispiel in einem Master-Studiengang für Fach- und Führungskräfte sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in Organisationen der Zivilgesellschaft 23
Tabelle 4: Gute Modulbeispiele in Master-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung 23
Tabelle 5: Gute Modulbeispiele in Master-Studiengängen des Sozialmanagements für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft 24
Tabelle 6: Modul "Management und Governance" der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 25
Tabelle 7: Unit „Strategisches Management und Public Governance“ der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg 26
Tabelle 8: Modul „Interorganisationales Management“ der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 27
Tabelle 9: Modul „Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungs-handelns“ der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW 28
Tabelle 10: Modul „Verwaltung und Öffentlichkeit“ der Hochschule Harz 30
Tabelle 11: Modul „Verwaltung und Politik“ der Hochschule Harz 32
Tabelle 12: Modul „Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke“ der Hochschule Nordhausen 33
Tabelle 13: Modul „Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze“ der Hochschule Nordhausen 36
Tabelle 14: Modul „Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze“ der Hochschule Nordhausen 37
Tabelle 15: Modul „Governance“ der Hochschule Osnabrück 38
Tabelle 16: Modul „Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel" der Kommunalen Hochschule für öffentliche Verwaltung in Niedersachsen 40
Tabelle 17: Modul „Theorie Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim 41

5 Anhang

I. Methodisches Vorgehen **Fehler!**

Textmarke nicht definiert.

II. Fragebogen zur Erhebung guter Beispiele der Qualifizierung von Führungs- und Fachkräften der öffentlichen Verwaltung und der zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Kommune 52

III. Überblick der untersuchten Studiengänge 53

1. Studienmodule in Bachelor-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungslaufbahn 53

1.2 Frankfurt University of Applied Sciences 53

1.2 Hochschule Bremen 54

1.3 Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl 56

1.4 Hochschule Nordhausen 60

1.5 Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen 62

1.6 Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowieHochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 64

1.7 Westfälische Wilhelms-Universität Münster und Universiteit Twente 65

2. Studienmodule in Master-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungslaufbahn 71

2.1 Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung 71

2.2 Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW 72

2.3 Fernuniversität in Hagen 74

2.4 Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg 79

2.5 Hochschule Harz 81

2.6 Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl 83

2.7 Hochschule Nordhausen 85

2.8 Hochschule Osnabrück 91

2.9 Kommunale Hochschule für öffentliche Verwaltung in Niedersachsen 94

2.10 Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin 95

2.11 Universität Konstanz 97

2.12 Westfälische Wilhelms-Universität Münster 99

2.13 Universität Potsdam u. a. 100

2.14 Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer 102

2.15 Zeppelin Universität 105

3. Studienmodule des Sozialmanagements in Master-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft 107

3.1 Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim 107

3.2 Evangelische Hochschule Freiburg 112

3.3 Fachhochschule Münster 113

3.4 Hochschule Mittweida 114

Methodisches Vorgehen

Schritt 0 – Auswahl von ca. 20 Hochschulen mit folgenden Studiengängen: Bachelor-Studiengängen wie "Public Policy and Management", "Politics & Public Management", "Public und Nonprofit-Management"; Master-Studiengängen wie „Public Management", "Non-Profit-Management und Public Governance" sowie speziellen Studiengängen für Beamtenanwärter/innen wie „Public Management", „Public Administration", „Öffentliche Betriebswirtschaft", „Public und Non-Profit-Management", „Öffentliches Management" und „Öffentliche Verwaltung".

Bei der Recherche-Stichprobe handelt es sich um folgende Hochschulen:

(1) Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern
(2) Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (HTW)
(3) Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR)
(4) Hochschule Bremen
(5) Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
(6) Hochschule Deggendorf
(7) Universität Erfurt
(8) Fachhochschule Frankfurt
(9) Zeppelin Universität Friedrichshafen
(10) Fernuniversität Hagen
(11) HAW Hamburg
(12) Hochschule Harz
(13) Hochschule Kehl /Hochschule für öffentliche Verwaltung in Baden-Württemberg
(14) Universität Konstanz
(15) Universität der Bundeswehr, München
(16) Universität Münster
(17) Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen
(18) Hochschule Nordhausen
(19) Fachhochschule für öffentliche Verwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen
(20) Hochschule Osnabrück
(21) Universität Potsdam
(22) Hochschule für öffentliche Verwaltung in Rheinland-Pfalz
(23) Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Schritt 1 – Internet-Recherche zur Erhebung der Modulhandbücher der einschlägigen Studiengänge an den ausgewählten Hochschulen Auswertung der Modulhandbücher (fokussiert auf Themen: Governance, Public Management, Netzwerkkooperation, Partizipation/Teilhabe). Hochschulen, die keine Modulhandbücher der Studiengänge im Internet zum Download bereitstellen, werden nicht weiter berücksichtigt.

Schritt 2 – Inhaltsanalytische Filterung der Modulhandbücher zur Identifizierung von Modulen und Seminarangeboten, die zur Zusammenarbeit zwischen der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft befähigen.

Schritt 3 – Exemplarische Nacherhebung von einigen Modulen, die als gute Beispiele bewertet werden können, zur *tiefenscharfen Erfassung der Themen- und Kompetenzprofile* (telefonisch und per E-Mail).

Schritt 4 – Dokumentation des Arbeitsergebnisses in zwei Segmenten: (I) Strukturübersicht der Module und Seminare für die Qualifizierung (Ausbildung) und Weiterbildung von Führungs- sowie Fachkräften der Kommunalverwaltung, die zur Zusammenarbeit zwischen der Kommunalverwaltung und der Zivilgesellschaft befähigen; (II) narrative Vorstellung von fünf Best-Practices-Beispielen (vertieft betrachtete Module und Seminarangebote) und Darstellung ihrer thematischen Profile.

Schritt 5 – Verschriftung des Berichts der Recherche

Fragebogen zur Erhebung guter Beispiele der Qualifizierung von Führungs- und Fachkräften der öffentlichen Verwaltung und der zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Kommune

Hochschule			
Studiengang			
Modul			
Empfohlenes Semester		**SWS**	
Prüfungsform		**Ø Teilnehmeranzahl**	

Inhalte und Themen des Moduls

Welche konkreten Inhalte und Beispiele werden im genannten Modul bezüglich der Arbeit mit Netzwerken bzw. der Koordination, der Organisation und des Managements von Netzwerken in der Kommune behandelt?

Welche Theorien werden vermittelt und liegen dem Modul zugrunde?

Welche Methoden werden bezüglich der Koordination, der Organisation bzw. des Managements von Netzwerken im Modul behandelt?

Welche Arten von Netzwerken sind Gegenstand des Moduls?

An welchen Referenzbeispielen aus der Praxis wird die Netzwerkpraxis im Modul veranschaulicht? Welche Themen stehen dabei im Blickpunkt?

Mit welchen Kommunen und Organisationen arbeiten Sie zusammen, um die Praxisrelevanz im Modul zu sichern?

Kompetenzen

Welche Kompetenzen eignen sich die Studierenden im genannten Modul bezüglich der Arbeit mit Netzwerken bzw. der Koordination, der Organisation und des Managements von Netzwerken in der Kommune an?

Welche Fachkompetenzen werden bezüglich des Managements von Netzwerken vermittelt?

Welche Sozialkompetenzen werden bezüglich des Managements von Netzwerken vermittelt?

Welche Selbstkompetenzen werden bezüglich des Managements von Netzwerken vermittelt?

Lehrformen

Mittels welcher Lehrformen werden die Kenntnisse und Kompetenzen vermittelt?

In welcher Weise wurden die Lehrformen besonders auf den Gegenstand des „Netzwerkens“ zugeschnitten?

Besonderheiten

Welche besonderen Merkmale des Moduls sollen in der Publikation der Bertelsmann Stiftung, in der die guten Beispiele dokumentiert werden, hervorgehoben werden?

Überblick der untersuchten Studiengänge

5.1 Studienmodule in Bachelor-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungslaufbahn

5.1.1 Frankfurt University of Applied Sciences

Hochschule: Frankfurt University of Applied Sciences
Studiengang: Public und Non-Profit-Management
Abschluss: Bachelor of Arts
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Prof. Dr. Adelheid Zeis (Studienreformbeauftragte, Fachberatung zum Studiengang) zeisad@fb3.fra-uas.de

Modul/-unit	Wirtschaftssoziologie und -ethik
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Barbara Lämmlein Martina Mohrbacher
Arbeitsaufwand	75 Zeitstunden, davon • 30 Zeitstunden Präsenzstudium (2 SWS) • 30 Zeitstunden Selbststudium • 15 Zeitstunden Prüfung und Prüfungsvorbereitung
Prüfung	Hausarbeit (Bearbeitungszeit 6 Wochen)
Ziele/Kompetenzen	Die Unit sowie die dazu gehörige Unit „Politische Ökonomie“ des Moduls „Wirtschaftssoziologie und -ethik/ Politische Ökonomie“ zielen u. a. darauf ab, den Studierenden grundlegendes Wissen in den Bereichen der Wirtschaftssoziologie, Wirtschaftsethik und der politischen Ökonomie zu vermitteln. So sollen sie dazu befähigt werden, die dazugehörigen Theorien und Begriffe zu analysieren und in Praxiskontexte zu übertragen. Besonderer Wert wird darauf gelegt, die Studierende in die Lage zu versetzen • „Trends und Entwicklungen des politischen und des Wirtschaftssystems • Motivstrukturen und Verhalten von Akteuren des ökonomischen und politischen Systems zu analysieren, zu verstehen und zu bewerten, sodass ihnen ein größeres reflektiertes Handlungsrepertoire zur Verfügung steht“ (Frankfurt University of Applied Sciences 2015: 39). Des Weiteren sollen sie hinsichtlich des Themenfeldes der Corporate Responsibility geschult werden und dieses Wissen in Entscheidungssituationen unter Berücksichtigung der jeweiligen Stakeholder anwenden können.
Inhalte	Die Unit beleuchtet u. a. Netzwerke und die ihnen zugrunde liegenden Theorien und Konzepte. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • Wirtschaftssoziologie: ○ Grundbegriffe

	○ Theorien der Entwicklung: Karl Marx, Joseph Schumpeter, Karl Polanyi ○ Handlung, Struktur, System, Netzwerk: Max Weber, Talcott Parsons, Niklas Luhmann, Neuberger (Mikropolitik), Granovetter • Wirtschaftsethik: ○ Corporate Social Responsibility ○ Rolle und Verantwortung von Unternehmen in der Gesellschaft ○ Corporate Responsibility, Corporate Citizenship ○ Nachhaltigkeit: Social & Eco-Entrepreneurship ○ Aktuelle Fragen: Managementvergütung, Quotenregelung, Rüstungsexporte, … • Klassische Politische Ökonomie und Regulationstheorie • Neue Politische Ökonomie und neue Institutionenökonomik: ○ Prinzipal-Agent-Theorie ○ Governance-Kosten-Theorie ○ Property-Rights-Theorie ○ Transaktionskostentheorie ○ Public-Choice-Theorie ○ Konstitutionenökonomik ○ Evolutionäre Ökonomie“ (Frankfurt University of Applied Sciences 2015: 39)
Grundlegende Literatur	Granovetter, M., und Swedberg, R. (2011). *The sociology of economic life.* 3. Auflage. Boulder/CO. Luhmann, N. (1994*). Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Berlin. Neuberger, O. (2006*). Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart. Parsons, T. (1951). *The Social System*. London. Polanyi, K. (1977). *The great transformation: politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystem*en. Berlin- Richter, R., und E. Furubotn, E. (2003). *Neue Institutionenökonomik*. 3. Auflage. Tübingen. Schumpeter, J. (1962). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin. Veblen, T. (1907). *The theory of business enterprise (Internet)*. New Brunswick und New Jersey. Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen.
Quellen	Frankfurt University of Applied Sciences (2015). *Public und Non-Profit Management.* Modulhandbuch. www.frankfurt-university.de/fileadmin/de/Fachbereiche/FB3/Studiengaenge/PUMA/PuMa_Modulhandbuch_POV_2013.pdf (Download 28.4.2017). Frankfurt University of Applied Sciences (2017). *Public und Non-Profit Management. Bachelor of Arts – B. A.* www.frankfurt-university.de/index.php?id=4880 (Download 17.5.2017).

5.1.2 Hochschule Bremen

Hochschule:	Hochschule Bremen
Studiengang:	Wirtschaft und Verwaltung (Europäischer Studiengang)
Abschluss:	Bachelor of Arts
Studienform:	Vollzeit
Kontakt:	Dr. Jürgen Hartwig Juergen.Hartwig@hs-bremen.de

Modul/-unit	Sozialrecht und Sozialmanagement
Studienabschnitt	4. Semester
Modulkoordination	Dr. Jürgen Hartwig
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 60 Zeitstunden Präsenzstudium • 120 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Klausur, Referat, Hausarbeit, mündliche Prüfung oder kombinierte Prüfung
Ziele/Kompetenzen	Die Unit „Sozialrecht und Sozialmanagement“ des Moduls „Sozialrecht II und Sozialmanagement“ befasst sich mit dem Sozialmanagement, dessen Rolle in der öffentlichen Sozialverwaltung und der Sozialwirtschaft die Studierenden nach Abschluss der Veranstaltung beschreiben können sollen. Des Weiteren werden Rechtsbeziehungen im sozialwirtschaftlichen Dreieck sowie sozialrechtliche Grundlagen zur Finanzierung und Steuerung von Sozialleistungen thematisiert.
Inhalte	Im Rahmen der Veranstaltung widmen sich die Studierenden dem Thema Sozialmanagement. U. a. kommt der Beziehung zwischen Verwaltung und ihren Stakeholdern eine tragende Rolle zu. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Die Funktion und Aufgaben von öffentlicher Sozialverwaltung, Freien Trägern und Sozialwirtschaft werden erarbeitet. Hierbei wird vor dem Hintergrund sozialrechtlicher Bestimmungen die Möglichkeit des Sozialmanagements im öffentlichen Sektor zur Unterstützung der Verwirklichung des sozialrechtlich definierten Zieles sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit sowie zur Steuerung von Sozialleistungen herausgearbeitet. Hierbei werden die Stakeholderbeziehungen und Formen der Zusammenarbeit bei der Finanzierung von Sozialleistungen in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt“ (Hochschule Bremen 2011).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule Bremen (2011). *Fakultät 1 – Wirtschaftswissenschaften / School of International Business. Modulhandbuch. Europäischer Studiengang Wirtschaft und Verwaltung (ESWV)*. www.hs-bremen.de/mam/hsb/fakultaeten/wiwi/dokumente/modulbeschreibungen/eswv_modulhandbuch_oktober_2011.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule Bremen (2017). *Studieninhalte.* www.hs-bremen.de/internet/de/studium/stg/eswv/inhalte/ (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Management im Sozialwesen
Studienabschnitt	7. Semester
Modulkoordination	Dr. Jürgen Hartwig
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 60 Zeitstunden Präsenzstudium • 120 Zeitstunden Selbststudium

Prüfung	Klausur, Referat, Protokoll oder Kombinationsprüfung
Ziele/Kompetenzen	Im Rahmen der Einheit des Moduls „Sozialpolitik und Sozialmanagement“ wird insbesondere der Bereich der Sozialplanung erläutert. Die Studierenden setzen sich dabei u. a. mit den sozialrechtlichen Bezügen zur Sozialplanung sowie zur Steuerung von Sozialleistungen auseinander. Des Weiteren erlernen sie, das Vorgehen der Sozialplanung und die ihr zugrunde liegenden Prinzipien anzuwenden.
Inhalte	Die Unit „Management im Sozialwesen“ befasst sich mit Sozialplanung und u. a. dem damit einhergehenden Korporatismus im deutschen Sozialwesen. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Auf dem Hintergrund des SGB • wird Sozialplanung als ein Instrument zur Realisierung sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit sowie zur Ressourcenallokation auf kommunaler und staatlicher Ebene herausgearbeitet und praktisch angewendet; • werden die Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung von Sozialleistungen durch öffentliche Träger erarbeitet. Hierbei wird auf die besonderen Strukturen des Korporatismus im deutschen Sozialwesen eingegangen“ (Hochschule Bremen 2011).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule Bremen (2011). *Fakultät 1 – Wirtschaftswissenschaften / School of International Business. Modulhandbuch. Europäischer Studiengang Wirtschaft und Verwaltung (ESWV).* www.hs-bremen.de/mam/hsb/fakultaeten/wiwi/dokumente/modulbeschreibungen/eswv_modulhandbuch_oktober_2011.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule Bremen (2017). *Studieninhalte*. www.hs-bremen.de/internet/de/studium/stg/eswv/inhalte/ (Download 17.5.2017).

5.1.3 Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl

Hochschule: Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl
Studiengang: Public Management
Abschluss: Bachelor of Arts
Studienform: Dual
Kontakt: Studierendenbüro
studsek@hs-kehl.de

Modul/-unit	Organisationsmanagement
Studienabschnitt	2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Joachim Beck
Arbeitsaufwand	113 Zeitstunden (3,75 Credits), davon • 51 Zeitstunden Präsenzstudium • 62 Zeitstunden Selbststudium

Prüfung	Klausur
Ziele/Kompetenzen	Die Unit des Moduls „Personal, Organisation, Information“ möchte den Studierenden das Organisationsmanagement näherbringen. Zu diesem Zweck werden ihnen Grundlagen, Methoden und Instrumente der Organisationsarbeit, des Projektmanagements, des Veränderungsmanagements und der Public Governance mit dem Ziel vermittelt, diese kritisch reflektieren und umsetzen zu können. Im Besonderen widmet sich die Veranstaltung den Elementen der Aufbauorganisation moderner Kommunalverwaltungen, Verfahren, Merkmalen und Zielen des Prozessmanagements, typischen Verhaltensmustern im Rahmen von Veränderungsprozessen, der Entwicklung der Verwaltungssteuerung und deren Defizit, dem New Public Management sowie verschiedenen Beteiligungsansätzen vor dem Hintergrund einer Public Governance.
Inhalte	Neben weiteren Grundlagen des Organisationsmanagements werden in dieser Veranstaltung Public Governance sowie damit einhergehende Beteiligungsansätze erörtert. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Einführung Organisationsmanagement – Struktur, Verständnis, Gesamtzusammenhang Aufbauorganisation • Grundlagen der Organisationsarbeit – Differenzierung und Integration • Elemente der Aufbauorganisation – Stellen, Organisationseinheiten und Gremien • Konfiguration von Organisationen – Kennzahlen, Organigramme, Visualisierung • Organisation als Erfolgsfaktor – Gestaltung zielorientierter, arbeitsteiliger Zusammenarbeit Prozessmanagement • Grundlagen des Prozessmanagements I – Merkmale und Ziele von Prozessen • Grundlagen des Prozessmanagements II – Prozessdesign • Prozessorientierte Organisationsgestaltung I - Geschäftsprozessoptimierung • Prozessorientierte Organisationsgestaltung II – Partizipative Elemente Projektmanagement • Grundlagen des Projektmanagements - Basics • Projektsteuerung - Koordination, Controlling und Risikomanagement • Professionelles Projektmanagement - Erfolgsfaktoren Organisationsentwicklung • Organisation im dynamischen Umfeld - Grundlagen • Organisation von Veränderungsprozessen – Organisationsentwicklung / Organisationsgestaltung • Herausforderung Changemanagement – Erfolgreicher Umgang mit Veränderungen Management-Summary – Zusammenfassung und Lernempfehlung“ (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl 2017a: 53 f.)
Grundlegende Literatur	Hopp, H., und A. Göbel (2010). *Management in der öffentlichen Verwaltung.* 4. Auflage. Stuttgart. Schreyögg, G. (2012). *Grundlagen der Organisation*. Wiesbaden. Vahs, D. (2012). *Organisation*. 8. Auflage. Stuttgart.
Quellen	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017a). *Modul-Handbuch. Bachelorstudiengang „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management“.* www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Grundlagenstudium_1.3.2017.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017b). *Bachelor.* www.hs-kehl.de/studieninteressierte/bachelor/ (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	E-Government und Verwaltungsinformatik
Studienabschnitt	1. und 2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr.-Ing. Antje Dietrich
Arbeitsaufwand	113 Zeitstunden (3,75 Credits), davon • 66 Zeitstunden Präsenzstudium • 47 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Klausur
Ziele/Kompetenzen	In dieser Unit des Moduls „Personal, Organisation, Information“ wird der Bereich des E-Governments thematisiert. Dabei sollen die Studierenden u. a. die Grundlagen, Methoden und Instrumente des E-Governments kennenlernen sowie die erforderlichen IT-Kernkompetenzen zu dessen Umsetzung erlangen. Über die IT-spezifischen Themengebiete und Kompetenzen hinaus sollen die Studierenden „für aktuelle Themen im Zusammenhang mit Public Governance“ (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl 2017a: 56) sensibilisiert werden und beschäftigen sich deshalb mit Beteiligungsansätzen und deren kritischer Reflexion aus Perspektive der technischen Unterstützung. Auf dieser Basis erlernen sie weitergehend künftige Chancen und Herausforderungen des E-Governments sowie der Bürgerorientierung zu erkennen und „die Vernetzung von E-Government mit modernen Management- und Steuerungsansätzen und deren Nutzen, der daraus für die Zielgruppe entstehen kann“ (ebd.) zu überblicken.
Inhalte	Public Governance, insbesondere anhand von Beteiligungsansätzen, wird in dieser Unit im Kontext des E-Governments beleuchtet. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Verwaltungsinformatik • IT-Strategie • IT-Leistungsbereitstellung: Basistechniken • IT-Leistungsbereitstellung: SW-Basissysteme • IT-Leistungsbereitstellung: Sicherheit • IT-Leistungsbereitstellung: Beschaffung, Out-/Insourcing • DV-Verbund und Netzwerke E-Government • E-Government als IT-Strategie • E-Government hin zum Kunden • E-Government hin zum Lieferanten • E-Government in der modernen Verwaltung • E-Government: Sicherheit und Vertrauen • Geschäftsprozessmodellierung • Mobile Government, Open Data und Social Media” (ebd.: 56 f.).
Grundlegende Literatur	Leimeister, J. (2015). *Einführung in die Wirtschaftsinformatik*. 12. Auflage. Berlin, Heidelberg u. a. Mehlich, H. (2002). *Electronic Government. Die elektronische Verwaltungsreform. Grundlagen – Entwicklungsstand – Zukunftsperspektiven*. Wiesbaden. Schwarzer, B., und H. Krcmar (2014). *Wirtschaftsinformatik: Grundlagen betrieblicher Informationssysteme*. 5. Auflage. Stuttgart.

Quellen	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017a). *Modul-Handbuch. Bachelor-Studiengang „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management“.* www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Grundlagenstudium_1.3.2017.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017b). *Bachelor*. www.hs-kehl.de/studieninteressierte/bachelor/ (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Organisationspsychologie
Studienabschnitt	6. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Jürgen Fischer
Arbeitsaufwand	70 Zeitstunden, davon • 34 Zeitstunden Präsenzstudium • 36 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Klausur
Ziele/Kompetenzen	Die Studierenden sollen in dieser Unit des Moduls „Organisationspsychologische Konzepte und Methoden für die öffentliche Verwaltung“ nicht nur moderne Führungskonzepte kennenlernen, sondern darüber hinaus dazu befähigt werden, ihr eigenes Führungsverhalten zu reflektieren. Zu diesem Zweck widmen sie sich den Grundlagen systematischer Aufstellungen und den damit einhergehenden Chancen und Risiken bezüglich der Lösung von Problemen innerhalb der Verwaltung. Weitergehend beschäftigen sie sich mit der Organisationsentwicklung und erlangen die notwendigen Kompetenzen, um Prozesse der Organisationsentwicklung in der Verwaltung zu begleiten.
Inhalte	Neben weiteren Führungskonzepten befasst sich die Unit mit der Public Leadership. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „New Public Leadership, Positive Organizational Leadership • Organisationsdiagnose und Organisationsentwicklung • Systematische Organisationsaufstellungen • Wertebewusstsein und Ethisches Handeln in der Verwaltung“ (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl 2016: 241)
Grundlegende Literatur	Bär, M., R. Krumm und H. Wiehle (2010). *Unternehmen verstehen, gestalten, verändern: „Das Graves-Value-System in der Praxis*. 2. Auflage. Wiesbaden. Furnham, A. (2006). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. 2. Edition. Horn, K.-P., und R. Brick (2010). *Das verborgene Netzwerk der Macht – Systematische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen*. 4. Auflage. Offenbach. Rosenstiel von, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. 6. Auflage. Stuttgart. Schuler, H. et al. (Hrsg.) (2007). *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. 4. Auflage. Bern.
Quellen	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2016). *Modulhandbuch. Bachelor-Studiengang „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management“.* Vertiefungsschwerpunkt I Leistungsverwaltung. www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Modulhandbuch_Vertiefungsstudium_GESAMT_Stand__01.09.2016.pdf (Download 17.5.2017).

	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017b). *Bachelor*. www.hs-kehl.de/studieninteressierte/bachelor/ (Download 17.5.2017).

5.1.4 Hochschule Nordhausen

Hochschule: Hochschule Nordhausen
Studiengang: Öffentliche Betriebswirtschaft / Public Management
Abschluss: Bachelor of Arts
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Prof. Dr. Stefan Zahradnik (Studiendekan)
stefan.zahradnik@fh-nordhausen.de

Modul/-unit	Management öffentlicher Organisationen
Studienabschnitt	2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Elmar Hinz
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon • 45 Zeitstunden Präsenzstudium • 105 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Hausarbeit und Klausur
Ziele/Kompetenzen	Den Studierenden werden geeignete Methoden zur Lösung von Managementproblemen vermittelt, die sie anschließend passgenau auswählen, beurteilen und situativ anpassen können. Zudem setzen sie sich mit typischen Umsetzungsproblemen auseinander und lernen verschiedene Lösungsansätze zu deren Bewältigung kennen. Außerdem erkennen die Studierenden nach Abschluss der Veranstaltung „moderne Managementmethoden für öffentliche Organisationen als Reaktion auf Entwicklungen in Staat und Gesellschaft“ (Hochschule Nordhausen 2017c).
Inhalte	Das Modul bietet einen Überblick über die Entwicklungen des Managements und befasst sich dabei u. a. mit New Public Management und Public Governance. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert. • „Entwicklungen in Staat und Gesellschaft (Staatsleitbilder von traditioneller Haushaltswirtschaft bis wettbewerbliche Steuerung, Managerialism und Neue Institutionenökonomie) • Grundzüge des New Public Managements • Dezentralisierung, Budgetierung und Kontraktmanagement • Qualität, Prozesse, Führung • Umsetzung in Deutschland im internationalen Vergleich • Leistungs- und wirkungsorientiertes Controlling (inkl. Reform des öffentlichen Rechnungswesens) • E-Government • Public Governance • Organisationsentwicklung durch Management-Moden“ (Hochschule Nordhausen 2017c)

Grundlegende Literatur	Schedler, K., und I. Proeller (2011). *New Public Management*. 5. Auflage. Bern. Thom, N., und A. Ritz (2008). *Public Management*. 4. Auflage. Wiesbaden.
Quellen	Hochschule Nordhausen (2017b). *Bachelorstudiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management (PuMa)*. www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management/ (Download 17.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017c).*Bachelorstudiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management. Modul 08 – Management öffentlicher Organisationen*. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/puma/module_ba_puma/PuMa-Modul-08-neu.pdf (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Strategische Verwaltungsführung
Studienabschnitt	6. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Elmar Hinz
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon • 45 Zeitstunden Präsenzstudium • 105 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Gruppenarbeit und Klausur
Ziele/Kompetenzen	Die Studierenden lernen u. a. Instrumente zur Formulierung von Strategien kennen und anzuwenden sowie beschlossene Strategien mittels Zielsteuerungssystemen umzusetzen. Hinsichtlich des Bereichs der Personalführung sind sie in der Lage, aktuelle Entwicklungen zu hinterfragen. „Schließlich können die Studierenden aus verschiedenen strategischen Perspektiven Impulse für die Entwicklung einer Kommunalverwaltung geben und mögliche Handlungsoptionen ethisch reflektieren“ (Hochschule Nordhausen 2017d).
Inhalte	Im Rahmen des Moduls werden u. a. Entwicklungen der öffentlichen Verwaltung, auch hinsichtlich einer Governance, analysiert. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Generische und spezifische Perspektiven auf eine strategische Verwaltungsführung • Gemeinwohlorientierte Verhaltenssteuerung durch Governance-Kodizes • Instrumente zur Analyse und Konzeption von Strategien (u. a. Umwelt- und Organisationsanalysen, SWOT-Analyse, Stakeholder-Analyse, Leitbilder, integrierte Aufgaben- und Finanzplanung) • Zielsteuerungssysteme für Verwaltungs- und Personalmanagement • Performance Management mit der Balanced Scorecard • Aktuelle Themen der Personalführung (u. a. Public Service Motivation, transformationale Führung) und zum Organisationswandel“ (Hochschule Nordhausen 2017d).
Grundlegende Literatur	Macharzina, K., und J. Wolf (2015). *Unternehmensführung*. 9. Auflage. Wiesbaden. Schedler, K., und J. P. Siegel (2004). *Strategisches Management in Kommunen: Ein integrativer Ansatz mit Bezug auf Governance und Personalmanagement*. Düsseldorf. Thom, N., und A. Ritz (2008). *Public Management*. 4. Auflage. Wiesbaden.

	Wimmer, N. (2013). *Dynamische Verwaltungslehre*. 3. Auflage. Wien.
Quellen	Hochschule Nordhausen (2017b). *Bachelorstudiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management (PuMa)*. www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management/ Download 17.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017d). *Bachelorstudiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management. Modul 08 – Management öffentlicher Organisationen*. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/puma/module_ba_puma/PuMa-Modul-08-neu.pdf (Download 17.5.2017).

5.1.5 Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen

Hochschule: Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen
Studiengang: Allgemeine Verwaltung
Abschluss: Bachelor of Arts
Studienform: Dual (3 Praxisphasen)

Modul/-unit	Gesellschaft und Verwaltung
Studienabschnitt	9. Trimester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	27 Zeitstunden Präsenzstudium (1,5 Credits)
Prüfung	Mündliche Prüfung (Modulprüfung)
Ziele/Kompetenzen	Die Unit des Moduls „Wirtschaft und Gesellschaft“ versetzt die Studierenden in die Lage, „zentrale gesellschaftliche Veränderungen in Deutschland und Europa in ihren Auswirkungen auf die Aufgaben und das Handeln von Kommunalverwaltungen zu erklären und Handlungs- und Problemfelder der Verwaltungsmodernisierung abzuleiten“ (Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen 2015: 99).
Inhalte	Die Studierenden befassen sich u. a. mit den Theorien um eine Netzwerkgesellschaft sowie um das Modell der Bürgerkommune. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Entwicklung und Funktion öffentlicher Verwaltungen: • Kommunalverwaltungen im Informationszeitalter • Kommunalverwaltungen in der Netzwerkgesellschaft Gesellschaftliche Veränderungen und Auswirkungen auf kommunales Handeln: • Globalisierung von Arbeit und Wettbewerb • Demografischer Wandel und demografieorientierte Kommunalarbeit • Wertewandel und die Förderung ehrenamtlichen Engagements • Migration, Integration und Diversity als Herausforderungen der Kommunalverwaltung Bürgerkommune als Konzept der Organisation und Führung öffentlicher Verwaltungen: • Rollen des Bürgers im Zusammenspiel mit Kommunalverwaltungen • Handlungsfelder und Maßnahmen von Bürgerkommunen

	• Kritik und Grenzen des Ansatzes“ (ebd.)
Grundlegende Literatur	Castells, M. (2002). *Das Informationszeitalter I – Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Opladen. Grimmer, K. (2004). *Öffentliche Verwaltung in Deutschland – Eine problemorientierte Einführung*. Wiesbaden.
Quellen	Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2015). *Modulkatalog zum Bachelorstudiengang „Allgemeine Verwaltung“ der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)*. www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1466166258/2017-05-01_SPO-BA_Anl_2a_-_Module_AV.pdf (Download 17.5.2017). Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2017b). *Bachelor of Arts (B. A.).* Studiengang Allgemeine Verwaltung & Studiengang Verwaltungsbetriebswirtschaft (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Verwaltungswissenschaft II
Studienabschnitt	9. Trimester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	36 Zeitstunden Präsenzstudium (2 Credits)
Prüfung	Mündliche Prüfung (Modulprüfung)
Ziele/Kompetenzen	Die Unit des Moduls „Public Management III“ befasst sich mit den wesentlichen Konzepten des Managements und des Controllings. Dabei werden sowohl die kommunale Kernverwaltung als auch kommunale Beteiligungen berücksichtigt.
Inhalte	Ein Schwerpunkt der Unit ist die kommunale Beteiligung. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Management und Controlling in der kommunalen Kernverwaltung: • Operatives Verwaltungsmanagement und -controlling • Strategisches Verwaltungsmanagement und -controlling Kommunales Beteiligungscontrolling: • Die kommunale Gebietskörperschaft als Konzern • Der Beteiligungsbericht als Instrument des Beteiligungscontrollings • Die Balanced-Scorecard als Instrument des Beteiligungscontrollings“ (Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen 2015: 86)
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2015). *Modulkatalog zum Bachelorstudiengang „Allgemeine Verwaltung“ der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN)*. www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1466166258/2017-05-01_SPO-BA_Anl_2a_-_Module_AV.pdf (Download 17.5.2017). Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2017b). *Bachelor of Arts (B. A.).* Studiengang Allgemeine Verwaltung & Studiengang Verwaltungsbetriebswirtschaft. www.nsi-hsvn.de/staticsite/staticsite.php?menuid=337&topmenu=73 (Download 17.5.2017).

5.1.6 Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Hochschule: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin;
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Studiengang: Public und Nonprofit-Management

Abschluss: Bachelor of Arts

Studienform: Vollzeit

Kontakt: Prof. Dr. Martin Brüggemeier (Studiengangssprecher)
Martin.Brueggemeier@HTW-Berlin.de

Modul/-unit	Sozialwissenschaften
Studienabschnitt	2. Semester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	4 Semesterwochenstunden (5 Credits)
Prüfung	Klausur, Referat, mündliche Prüfung oder Hausarbeit
Ziele/Kompetenzen und Inhalte	Dem Modul, das u. a. intraorganisationale Kommunikation thematisiert, sind die Units „Organisationssoziologie“ und „Organisationspsychologie und Kommunikation“ zugeordnet. In diesen Units erlangen die Studierenden Kenntnisse „auf dem Gebiet der Organisationssoziologie und -psychologie, so dass sie in der Lage sind, (intra- und inter-) organisationales Handeln und Erleben in seinem jeweiligen strukturellen Kontext reflektieren, analysieren und verstehen zu können“ (Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin 2014a: 864). Zudem lernen sie Differenzierungen der geschichtlichen Phasen und Inhalte der Organisationssoziologie und -psychologie sowie relevante Grundlagen des Führens und Geführt-Werdens kennen. Nach Abschluss des Moduls sind sie außerdem „mit den Wissensgrundlagen des kommunikativen Handelns in und zwischen Organisationen vertraut, so dass sie in der Lage sind, erlebtes und selbst praktiziertes Kommunikationsverhalten reflektieren zu können, die eigene Kommunikationskompetenz zu verbessern und einen konstruktiven Beitrag zur Lösung von Kommunikationsproblemen zu leisten“ (ebd.). Ihr erlangtes Wissen können sie auf Organisationen der öffentlichen Verwaltung beziehen und anwenden.
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014a*). Amtliches Mitteilungsblatt*. 33/14. http://puma.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/33_14.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017a). *Bachelor Public und Nonprofit-Management*. http://puma.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Management und Governance
Studienabschnitt	5. Semester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	4 Semesterwochenstunden (5 Credits)
Prüfung	Hausarbeit, Klausur, mündliche Prüfung oder Referat
Ziele/Kompetenzen und Inhalte	In den Modulunits „Öffentliche Verwaltungen und öffentliche Unternehmen“ und „Nonprofit Organisationen“ erlernen die Studierenden, „institutionelle Arrangements im ausdifferenzierten öffentlichen Sektor zu erkennen“ (Hochschule für Technik und Wirtschaft 2014a: 881). Darüber hinaus setzen sie sich aus Perspektive des Public Managements sowie der Public Governance mit der Rolle von öffentlichen Verwaltungen, öffentlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen auseinander und lernen diese zu verstehen. Sie machen sich „mit den wesentlichen Management- und (Corporate-)Governance-Spezifika von öffentlichen Verwaltungen öffentlichen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen vertraut, so dass sie in der Lage sind, einschlägige Probleme selbständig zu analysieren und Lösungsvorschläge zu entwickeln“ (ebd.) und analysieren und reflektieren das Management öffentlicher Aufgaben. Des Weiteren wird grundlegendes Wissen zum Dritten Sektor vermittelt und die Fähigkeit, die erlangten Kenntnisse mit Wissen aus anderen Fachgebieten zu verknüpfen, geschult.
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014a). *Amtliches Mitteilungsblatt*. 33/14. http://puma.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/33_14.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017a). *Bachelor Public und Nonprofit-Management*. http://puma.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

5.1.7 Westfälische Wilhelms-Universität Münster und Universiteit Twente

Hochschule: Westfälische Wilhelms-Universität Münster; Universiteit Twente
Studiengang: Public Governance across Borders
Abschluss: Bachelor of Science
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Jurek Milde, M. A. (Studiengangskoordinator) europa@uni-muenster.de

Modul/-unit	Public Governance
Studienabschnitt	1. und 2. Semester
Modulkoordination	René Torenvlied

	Prof. Dr. Norbert Kersting
Arbeitsaufwand	336 Zeitstunden (12 Credits), davon • 30 Zeitstunden Präsenzstudium (Introduction to PG) • 110 Zeitstunden Selbststudium (Introduction to PG) • 60 Zeitstunden Präsenzstudium (Institutions of PG) • 136 Zeitstunden Selbststudium (Institutions of PG)
Prüfung	Klausur, Hausarbeit (4.500 Wörter) oder mehrere Essays (insgesamt 4.500 Wörter)
Ziele/Kompetenzen	Die Studierenden erlangen in diesem Modul grundlegende Kenntnisse der Politikwissenschaften. Darüber hinaus werden ihnen zeitgemäße, interdisziplinäre Einblicke in den Themenbereich der Public Governance ermöglicht, die sie diskutieren und reflektieren. Auch Akteure und relevante Institutionen der Public Governance werden thematisiert und Herausforderungen im Hinblick auf die unterschiedlichen politischen Ebenen analysiert.
Inhalte	Das Modul führt umfassend in den Bereich der Public Governance ein. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Introduction to Public Governance This module is designed as integration module based on a bi-national approach with joint tuition from both universities. A lecturer from IfPol and a lecturer from MB agree on the contents of the module and cooperate in tuition. Thus, cooperation between lecturing staff from both universities and the institutes as such is strengthened. The module aims at taking students closer to the structure and issue of their bachelor programme. It will introduce the field of public governance, but also make students familiar with the two universities they study at. The course will introduce terms of political science and public governance research, as well as of the participating disciplines, economics and law. It will also make students familiar with the ethics of scientific work and teach them skills required for their study, such as research, presenting and writing course work. As the programme start at Münster University, the course will include a “field trip” to Twente University and information on the Dutch structure of higher education. Institutions of Public Governance The second part of the module will specifically deal with institutions of public governance from a German-Dutch comparative perspective or on different administrational levels. If possible, this course will entail an excursion in order to give students an impression of the institutions with which they will be confronted more theoretically especially during the second year of their study. The module also serves to enable students to get to know each other and form a collective understanding as a group. This is especially helpful, as most of the modules and courses within their study are shared with other programmes at Münster and Twente University” (Westfälische Wilhelms-Universität Münster 2015a: 2203).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2015a). „Examination Regulations for the Joint Bachelor’s Degree Programme „Public Governance across Borders“ at the Westfälische Wilhelms-Universität Münster and the Universiteit Twente of 30 November 2015”. Amtliche Bekanntmachung. www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/studieren/studienordnungen/grundstaendig/twente/po_pgb_30.nov.2015.pdf (Download 17.5.2017).

	Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2017a). *Public Governance across Borders.* www.uni-muenster.de/IfPol/studieren/studiengaenge/bachelor/bachelorpublicgovernanceacrossborders.html (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Public Management
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	Dr. Veronica Junjan
Arbeitsaufwand	420 Zeitstunden (15 Credits), davon • 48 Zeitstunden Präsenzstudium (The management of public organizations (Public Management and Organization Sociology) • 190 Zeitstunden Selbststudium(The management of public organizations (Public Management and Organization Sociology) • 18 Zeitstunden Präsenzstudium(Economics of Organization) • 38 Zeitstunden Selbststudium(Economics of Organization) • 16 Zeitstunden Präsenzstudium (Methodology) • 40 Zeitstunden Selbststudium (Methodology) • 20 Zeitstunden Präsenzstudium (Organizations and their context) • 110 Zeitstunden Selbststudium (Organizations and their context)
Prüfung	Klausur (Methodology), Zwischenprüfungen (The management of public organizations, Economics of Organization) und Projektbericht (6.000 Wörter)
Ziele/Kompetenzen	Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden dazu in der Lage, zwischen öffentlichen und privaten Organisationen zu unterscheiden, Konzepte zur Evaluation und zum Leistungsmanagement zu entwickeln und anzuwenden sowie Organisationen in ihrem spezifischen Kontext zu analysieren.
Inhalte	Das Modul gibt eine umfassende Einführung in den Bereich des Public Managements. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Public management is a core domain within public administration, and combines insights from the disciplines of economics (public financial management) and organisation theory. The core object of this module is the efficient use of resources by public entities. The project theme is organizations and their context. This theme is especially suited to the programme as it combines relevant multiple governance levels with an interdisciplinary focus. The main topics dealt with here lie within the area of public management: the basics of organisational behaviour and management control theory, strategic management, performance management and network management, as well as public financial management, human resource management, ICT management, public procurement and purchasing management and public accountability. To implement the interdisciplinary focus, economic issues are dealt with: public budgeting (budget types, budget cycle, deficits & debt) and management accounting and control in the public sector. The methodology part is about inference as goal of research: descriptive as well as causal inference, criteria for descriptive inference (reliability and validity), criteria for causal inference (internal and external validity)" (Westfälische Wilhelms-Universität Münster 2015a: 2222).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben

Quellen	Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2015a). „Examination Regulations for the Joint Bachelor's Degree Programme „Public Governance across Borders" at the Westfälische Wilhelms-Universität Münster and the Universiteit Twente of 30 November 2015". Amtliche Bekanntmachung. www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/studieren/studienordnungen/grundstaendig/twente/po_pgb_30.nov.2015.pdf (Download 17.5.2017). Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2017a). *Public Governance across Borders*. www.uni-muenster.de/IfPol/studieren/studiengaenge/bachelor/bachelorpublicgovernanceacrossborders.html (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Public Governance in Europa
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	Dr. Giedo Jansen
Arbeitsaufwand	420 Zeitstunden (15 Credits), davon • 26 Zeitstunden Präsenzstudium (Inequality in Sociology and Economics) • 58 Zeitstunden Selbststudium (Inequality in Sociology and Economics) • 26 Zeitstunden Präsenzstudium (Inequality in Political Science and Law) • 58 Zeitstunden Selbststudium (Inequality in Political Science and Law) • 35 Zeitstunden Präsenzstudium (Methodology: Multivariate Regression analysis) • 49 Zeitstunden Selbststudium (Methodology: Multivariate Regression analysis) • 52 Zeitstunden Präsenzstudium (Governance and Inequality and Poverty in Comparative Perspective) • 116 Zeitstunden Selbststudium (Governance and Inequality and Poverty in Comparative Perspective)
Prüfung	3 Klausuren (Inequality in Sociology and Economics, Inequality in Political Science and Law, Methodology: Multivariate Regression analysis), 5 schriftliche Aufgaben (Methodology: Multivariate Regression analysis; 2.500 Wörter) und eine Gruppenausarbeitung, eine Gruppenpräsentation und einen Gruppenbericht über das Projekt (Governance and Inequality and Poverty in Comparative Perspective; 6.000 Wörter)
Ziele/Kompetenzen	Das Modul vermittelt die Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens und der vergleichenden Governance aus Perspektive unterschiedlicher Disziplinen sowie Kompetenzen zur Verwendung relevanter statistischer Software (SPSS).
Inhalte	Das Modul dient als Einführung in Methoden zur Erforschung von Public Governance. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „This module introduces all parts of doing research in the field of public governance. In four integrated module parts, students follow a full empirical cycle. The project is at the heart of the module. Groups of six students write a research paper that addresses the effects of differences in (democratic) institutions on social inequality in advanced capitalist countries. The project builds on input from the other parts in which students are introduced to the main questions, theories and research regarding social inequality. In the methodology element students are trained in using the necessary skills and tools to answer the research questions they formulated in the project part of the module" (Westfälische Wilhelms-Universität Münster 2015a: 2224).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben

Quellen	Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2015a). „Examination Regulations for the Joint Bachelor's Degree Programme „Public Governance across Borders" at the Westfälische Wilhelms-Universität Münster and the Universiteit Twente of 30 November 2015". Amtliche Bekanntmachung. www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/studieren/studienordnungen/grundstaendig/twente/po_pgb_30.nov.2015.pdf (Download 17.5.2017). Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2017a). *Public Governance across Borders*. www.uni-muenster.de/IfPol/studieren/studiengaenge/bachelor/bachelorpublicgovernanceacrossborders.html (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Öffentliche Verwaltung
Studienabschnitt	4. Semester
Modulkoordination	Prof. René Torenvlied Prof. Bas Denters Prof. Ariana Need
Arbeitsaufwand	840 Zeitstunden (30 Credits), davon • 104 Zeitstunden Präsenzstudium (Policy-making and planning) • 316 Zeitstunden Selbststudium (Policy-making and planning) • 104 Zeitstunden Präsenzstudium (The governance of co-production) • 316 Zeitstunden Selbststudium (The governance of co-production)
Prüfung	2 Klausuren und ein Projekt, inkl. Schriftlichen Aufgaben und Präsentationen (2 x 6.000 Wörter)
Ziele/Kompetenzen	Das Modul umfasst die Units "Policy-making and planning" und "The governance of co-production". Im Rahmen der ersten Unit werden insbesondere die Ergebnisse politischer Entscheidungsfindung und -umsetzung mittels theoretischer Modelle unterschiedlicher Disziplinen analysiert. Auf dieser Basis sollen die Studierenden dazu befähigt werden, fundierte Prognosen über die Konsequenzen politischer Entscheidungen abzugeben und passgenaue Strategien zu entwickeln. Die Unit „The governance of co-production" widmet sich verschiedenen Modellen der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen und der Rolle organisierter und nicht-organisierter zivilgesellschaftlicher Akteure.
Inhalte	Die Veranstaltung fokussiert u. a. die Bürgerschaft sowie die Interaktionen und die Rollenverteilung zwischen Bürgerinnen, Bürgern und Institutionen im Kontext der Public Governance. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Policy-making and planning: Very often large projects (for example in the field of construction, infrastructure, ICT, health, education, social policy, anti-terrorism) take highly unexpected turns, become uncontrollable in terms of cost, and finally appear to lack any legitimacy from citizens, This course explains why this is the case, turning to evidence-based models from the fields of law, political science and public administration, and what we can learn from these models for real-life projects and their design. In the project, students work on a real-life case of political decision-making and policy implementation in a specific field that is offered for the course. The governance of co-production:

	There is a variety of alternatives for the classical professional centred approach to public service delivery, including de-professionalization, co-production of services and citizen initiatives. In this course we focus on the dynamics of interactions between citizens and professionals in the context of the governance of social problems. In the first part of the course we will focus on the perspective of professionals, in the second part our focus shifts to citizens. The third part is a project where students will conduct empirical research about the interactions between citizens and professionals and will learn when and how citizens and professionals can successfully cooperate in dealing with important public issues. In this project students can choose to focus on coproduction in the domain of public safety or in the context of health care." (Westfälische Wilhelms-Universität Münster 2015a, S. 2228).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2015a). „Examination Regulations for the Joint Bachelor's Degree Programme „Public Governance across Borders" at the Westfälische Wilhelms-Universität Münster and the Universiteit Twente of 30 November 2015". Amtliche Bekanntmachung. www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/studieren/studienordnungen/grundstaendig/twente/po_pgb_30.nov.2015.pdf (Download 17.5.2017). Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2017a). *Public Governance across Borders*. www.uni-muenster.de/IfPol/studieren/studiengaenge/bachelor/bachelorpublicgovernanceacrossborders.html (Download 17.5.2017).

5.2 Studienmodule in Master-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte der öffentlichen Verwaltungslaufbahn

5.2.1 Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung

Hochschule: Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung
Studiengang: Master of Public Administration
Abschluss: Master of Public Administration
Studienform: Berufsbegleitend, Fernstudium
Kontakt: Prof. Dr. iur. Thomas Sauerland, Dipl.-Kfm. (Wissenschaftliche Leitung) mpa@hsbund.de

Modul/-unit	Internationale Zusammenarbeit
Studienabschnitt	3. oder 4. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Klaus Erdmann
Arbeitsaufwand	2 Studienbriefe in 240 Zeitstunden (8 Credits), davon • 20 Zeitstunden • 220 Zeitstunden
Prüfung	Schriftliche Ausarbeitung mit Präsentation in 30 Zeitstunden
Ziele/Kompetenzen	Die Einheit widmet sich insbesondere der Vermittlung von Fachkompetenzen: Den Studierenden werden Kenntnisse bezüglich der Globalisierung und der Transnationalisierung vermittelt. Deren Bedeutung für das Regierungshandeln, damit einhergehende Vernetzungen sowie „relevante institutionelle und regulative Strukturen zur Bearbeitung transnationaler Konstellationen“ (Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung 2015: 68) sollen von ihnen verstanden und erläutert werden können. Als Methodenkompetenzen sollen die nationale Relevanz globaler Handlungsfelder beurteilt und entsprechende Handlungsstrategien entwickelt werden können. Des Weiteren wird die Anwendung strategischer Planungsinstrumente sowie von Instrumenten der Wirkungsanalyse thematisiert. Darüber hinaus sollen die Studierenden die Fähigkeit entwickeln, Beziehungen bi- und multilateraler Art zu gestalten und die Interessen der Beteiligten zu berücksichtigen (Sozialkompetenz). Die so erlangten Kenntnisse sollen kritisch in transnationale Zusammenhänge eingebracht werden können (Selbstkompetenz).

Inhalte	Im Rahmen der Veranstaltung werden Netzwerke vor dem Hintergrund der Globalisierung analysiert. U. a. kommt der Beziehung zwischen öffentlichen und privaten Trägern eine Bedeutung zu.
	Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert:
	• „Global Governance
	  ○ Die Globalisierung in ihren historischen Etappen und ihrer gegenwärtigen Bedeutung
	  ○ Globalisierung und Transnationalisierung
	  ○ Internationale Organisationen und ihr Wandel angesichts veränderter globaler Problemlagen
	  ○ Das öffentlich-private ‘Governance-Dreieck‘ in den internationalen Beziehungen

	• Die Bundesrepublik Deutschland im System der Global Governance
	  ○ Die Bedeutung der Staatenwelt und staatlicher Institutionen in der Globalisierung
	  ○ Interaktionen und Konstellationen – das dynamische Gleichgewicht zwischen öffentlichen und privaten Akteuren
	  ○ Die rechtlichen und politischen Grundlagen, Ziele sowie Verfahren und Instrumente deutscher Außenpolitik im Rahmen der EU
	  ○ Das außenpolitische Handeln Deutschlands und der EU in ausgewählten Politikfeldern“ (Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung 2015: 69)

Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (2015). *Master of Public Administration. Mo-dulhandbuch 2015.* www.fhbund.de/nn_53508/SharedDocs/Publikationen/52_Studiengang_MPA/MPA_Modulhandbuch_2015.html?_nnn=true (Download 28.4.2017). Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (2017). *Master of Public Administration (MPA): Der Master für die Bundesverwaltung.* www.fhbund.de/nn_14908/DE/05__MPA__Aufstieg__hD/mpa__aufstieg__hD__node.html?__nnn=true (Download 28.4.2017).

5.2.2 Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW

Hochschule: Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW
Studiengang: Master of Public Management
Abschluss: Master of Public Management
Studienform: Vollzeit/berufsbegleitend
Kontakt: Prof. Dr. Dr. Markus Thiel (Studiengangleitung)
markus.thiel@fhoev.nrw.de

Modul/-unit	Politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen des Verwaltungshandelns
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Jonas Grutzpalk Prof. Dr. Henrique Ricardo Otten
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (6 Credits), davon • 35 Zeitstunden Präsenzstudium • 3 Zeitstunden Online-Studium (e-Vorlesungen) • 83 Zeitstunden Lernen mit Medien • 29 Zeitstunden Wissenschaftliches Arbeiten
Ø Teilnehmer-anzahl	50 Personen (Wahlpflichtmodul im 3. Semester: 10 Personen)
Prüfung	Hausarbeit

Fachkompetenzen	Die Studierenden erlangen Kenntnisse über Netzwerkstrukturen sowie die Fähigkeit zu deren Analyse und Evaluation.
Sozialkompetenzen	Neben kommunikativen Fähigkeiten wird insbesondere die Kritikfähigkeit der Studierenden geschult.
Selbstkompetenzen	Als Selbstkompetenz wird das Erlangen der Fähigkeit zur logischen Analyse und zur Selbstreflexion der eigenen Tätigkeit im Verwaltungsbereich angestrebt.
Grundlegende vermittelte Theorien	Die Units vermitteln eine Vielzahl grundlegender Theorien. Hierzu zählen im ersten Semester u. a. der akteurszentrierte Institutionalismus, die Transaktionskostentheorie, die Vetospieler-Theorie, das Two-Level-Game, die Theorien der Mehrebenenpolitik und die Politikverflechtungstheorie. Zudem werden die Theorie des Wettbewerbsföderalismus, die neoinstitutionalistische Organisationstheorie, Regional Governance, Urban Governance, Local Governance, Multilevel Governance und die kooperative Demokratie thematisiert. Im dritten Semester liegt der Schwerpunkt auf der Educational Governance.
Grundlegende vermittelte Methoden	Im Rahmen der Veranstaltungen werden Methoden und Instrumente der strategischen Steuerung erarbeitet. Darüber hinaus werden die SWOT-Analyse und das kommunale Netzwerkmanagement fokussiert.
Thematisierte Netzwerkarten	Die Veranstaltungen des ersten Semesters widmen sich der lokalen Netzwerkbildung im städtischen Regieren und dem Modell der Bürgerkommune. Im dritten Semester werden insbesondere Regionale Bildungsnetzwerke (RBN) und andere Netzwerke im Bildungsbereich analysiert.
Thematisierte Referenzbeispiele aus der Praxis	Die Studierenden befassen sich mit Beispielen regionaler Bildungsnetzwerke; u. a. mit dem nordrhein-westfälischen Netzwerk Kekiz („Kein Kind zurücklassen! Kommunen in NRW beugen vor“).
Praxispartner	In den vergangenen Veranstaltungen wurden u. a. die Regionalen Bildungsnetzwerke der Kreise Coesfeld und Steinfurt sowie das der Stadt Bottrop als Beispiele aus der Praxis hinzugezogen.
Lehrformen	Teil der Veranstaltungen ist u. a. eine selbstständige Recherche und Dokumentenanalyse der Studierenden. Zudem werden Theorie-Praxis-Zusammenhänge gemeinsam diskursiv erschlossen. Fallbeispiele sind von den Studierenden zu untersuchen und die Ergebnisse im Rahmen des Moduls zu präsentieren. Des Weiteren beinhalten die Units die eigenständige Durchführung kleiner Projekte der Evaluationsforschung sowie die Erarbeitung von Darstellungsformen, u. a. als Wiki-Produktion und als Diskussionsforum. Insgesamt fordert das Modul von den Studierenden einen hohen Anteil selbstständig forschender Tätigkeit und ist auf die Analyse und Evaluation von Netzwerken ausgerichtet. Dabei kommen an mehreren Stellen Formen selbstgestalteten kommunikativen Austauschs zum Tragen.
Besonderheiten	Die Moduleinheiten zeichnen sich insbesondere durch ihre enge Verzahnung von Theorie und Praxis aus. Darüber hinaus ermöglicht die Erweiterung des Grundlagenmoduls im ersten Semester, das sich insbesondere mit Governance-Ansätzen befasst, um das Wahlpflichtmodul im dritten Semester, das auf die Analyse und Evaluation konkreter Netzwerke im Bildungsbereich ausgerichtet ist, eine intensive, nachhaltige Auseinandersetzung mit den genannten Themenfeldern.
Grundlegende Literatur	nicht angegeben

Quellen	Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (2014). *Modulhandbuch des Studiengangs „Master of Public Management (MPM)“ an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV NRW*). www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulhandbuch_MPM_Jahrgang_2013_01.pdf (Download 28.4.2017). Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (2017). *Master of Public Management (MPM).* www.fhoev.nrw.de/studium/masterstudiengaenge/mpm/startseite.html (Download 28.4.2017).

5.2.3 Fernuniversität in Hagen

Hochschule: FernUniversität in Hagen
Studiengang: M. A. Governance
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Fernstudium, Voll-/Teilzeit
Kontakt: Ingeborg Voss (Studiengangskoordinatorin)
ingeborg.voss@fernuni-hagen.de

-

Modul/-unit	Governance – Einführung in die Thematik
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Viktoria Kaina Raphael Kruse, M. A.
Arbeitsaufwand	450 Zeitstunden (15 Credits), davon • 240 Zeitstunden Fernstudium • 120 Zeitstunden Prüfung und Prüfungsvorbereitung • 90 Zeitstunden freie Lektüre der Inhalte/Präsenz- oder Online-Seminar
Prüfung	Klausur
Ziele/Kompetenzen	„Das Modul bietet eine forschungsorientierte Einführung in die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Politik im Wirkungszusammenhang der Gesellschaft“ (FernUniversität in Hagen 2017b). Vor diesem Hintergrund lernen die Studierenden die wechselseitigen Einflüsse von Politik und Gesellschaft und deren Beziehung zueinander zu analysieren. Dabei wird sich vor allem den relevanten Theorien und deren Diskursen, Modellen, Methoden und Werkzeugen (insbesondere der Demokratieforschung) gewidmet. Die Studierenden sollen auf diesem Weg dazu befähigt werden „problemorientiert, kritisch reflektiert, theoretisch informiert und methodologisch versiert die Bedingungen, Chancen und Herausforderungen demokratischen Regierens im gesellschaftlichen Wandel zu analysieren“ (ebd.). Des Weiteren kommt dem wissenschaftlichen Arbeiten sowie dem Erwerb entsprechender Fähigkeiten eine besondere Rolle zu.
Inhalte	Das Modul beleuchtet die Beziehung zwischen Politik und Gesellschaft und deren Gestaltungsmöglichkeiten. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert:

	Seminar „Einführung in die politische Soziologie“ (Online-Vorlesung mit Materialband): „Einerseits ist die Demokratie wie keine andere Herrschaftsform auf die mehrheitliche Zustimmung der Bevölkerung angewiesen. Das verleiht den Bürgerinnen und Bürgern Macht. Andererseits sind die liberalen Demokratien der Gegenwart durch repräsentative Verfahren und ein Freiheit sicherndes Institutionensystem charakterisiert, die wiederum die Macht des Souveräns beschränken. Gleichzeitig beobachten Forscherinnen und Forscher in den etablierten Demokratien einen gewandelten Politikstil der Bürgerinnen und Bürger und das Auftauchen der „critical citizens“. Vor diesem Hintergrund werden mit Rückgriff auf zentrale Ansätze und Konzepte der vergleichenden politischen Kultur- und Demokratieforschung sowie empirische Befunde die Rolle der Bürgerinnen und Bürger, v.a. ihre Überzeugungssysteme und ihr politisches Verhalten in der modernen Demokratie beleuchtet. Damit gibt die Vorlesung zugleich einen Überblick über zentrale Themen der Politischen Soziologie, die sich als eine produktive und methodologisch anspruchsvolle Sub-Disziplin der internationalen Politikwissenschaft etabliert hat“ (FernUniversität in Hagen 2017c). Für das Seminar „Empirische Demokratieforschung – Eine Einführung“ liegen keine weiteren Information vor.
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	FernUniversität in Hagen (2017a). *M. A. Governance*. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/ (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017b). Modul 1.1: Governance – Einführung in die Thematik. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/studium/ss-2017/modul-1-1/ (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017c). *Kurs 33222 (SS 17).* https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33222/SS2017?function=Start&P,AreaView,showBeschreibung,4730126731=x (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Institutionen, Akteure und Steuerung – Analyseansätze und Methoden
Studienabschnitt	nicht angegeben
Modulkoordination	Prof. Dr. Frank Hillebrandt Dr. Franka Schäfer
Arbeitsaufwand	450 Zeitstunden (15 Credits), davon • 240 Zeitstunden Fernstudium • 120 Zeitstunden Prüfung und Prüfungsvorbereitung • 90 Zeitstunden freie Lektüre der Inhalte/Präsenz- oder Online-Seminar
Prüfung	Klausur
Ziele/Kompetenzen	Die Studierenden erlernen im Rahmen des Moduls mittels soziologischer Modelle Entscheidungsprozesse in gesellschaftlichen Funktionssystemen zu verstehen und erhalten einen Überblick über die institutionelle Einbettung von Organisationen. Weitergehend wird der Frage nachgegangen, ob und wie komplexe Akteurskonstellationen durch die Politik steuerbar sind.
Inhalte	Diese Studieneinheit setzt sich intensiv mit Netzwerken und dem Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure auseinander. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert:

	• „Wie funktioniert eine moderne Gesellschaft? ▪ Über Akteure und soziale Systeme, Differenzierung, Ungleichheit, Integration und Wandel. Über das Problem der sozialen Ordnung und ihre kulturelle Grundlage. Über Institutionen und Normen“ (FernUniversität in Hagen 2017e). • „Die Unaufhörlichkeit des Entscheidens ▪ Individuen verfügen in der modernen Gesellschaft zwar einerseits über ein hohes Maß an Handlungsautonomie, aber genau dies stellt sie andererseits vor ein Problem: die Fremd- und Selbstzumutung, permanent möglichst rationale Entscheidungen treffen zu müssen. Hinzu kommt, dass die Entscheidungen unter Bedingungen hoher struktureller Komplexität erfolgen müssen. Der Kurs beschäftigt sich damit, wie Akteure in der hochkomplexen modernen Gesellschaft Entscheidungen treffen, die sich auf gesellschaftliche Strukturen auswirken“ (FernUniversität in Hagen 2017f). • „Der „Neue Institutionalismus“ ▪ In den Politikwissenschaften, in der Soziologie und auch in Teilen der Wirtschaftswissenschaften hat in den letzten 10 Jahren eine Renaissance institutionalistischen Denkens eingesetzt – in Reaktion zum einen auf systemtheoretische Perspektiven, zum anderen auf die Rational-Choice-Perspektive, die beiden institutionelle Strukturen weitgehend ausgeblendet haben. Der Studienbrief besteht aus drei Teilen: Der erste Teil (Autoren: Raymund Hasse und Georg Krücken) gibt einen Überblick über den soziologischen "Neuen Institutionalismus", der insbesondere in der amerikanischen Organisationssoziologie entwickelt, aber inzwischen auf weitere soziologische Felder – von der Kultursoziologie bis zur Theorie der Weltgesellschaft - übertragen wurde. Der zweite Teil (Autor: Fritz W. Scharpf) stellt wesentliche Elemente des "akteurszentrierten Institutionalismus" vor, wie er in den politikwissenschaftlich orientierten Forschungsarbeiten des Kölner Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung entwickelt wurde. Im dritten Teil (Autoren: Roland Czada und Uwe Schimank) wird zum einen ein Überblick über neoinstitutionalistische Perspektiven, auch im Vergleich zum älteren soziologischen und politikwissenschaftlichen Institutionalismus, gegeben. Zum anderen wird das Wechselverhältnis zwischen Akteurskonstellationen und Institutionendynamiken näher betrachtet. ▪ Dieser Studienbrief wird auch im Studiengang Politikwissenschaften eingesetzt (FernUniversität in Hagen 2017g). • „Gesellschaftliche Differenzierung und politische Steuerung ▪ Unter politischer Steuerung kann man ein politisches Eingreifen in Handlungsketten und Strukturen unserer Gesellschaft verstehen, mit dem Ziel, unerwünschte Ist-Zustände in erwünschte Soll-Zustände zu transformieren. Der erste Teil des Fernstudienkurses führt in den akteurstheoretischen Steuerungsbegriff und die Entwicklung von Niklas Luhmanns systemtheoretischer Skepsis an politischer Steuerung ein. Im zweiten Teil wird vor allem die Kritik, die Luhmanns Ansatz auf sich gezogen hat, diskutiert“ (FernUniversität in Hagen 2017h).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	FernUniversität in Hagen (2017a). *M. A. Governance*. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/ (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017d). *Modul 1.2: Institutionen, Akteure und Steuerung – Analyseansätze und Methoden*. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/studium/ss-2017/modul-1-2/ (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017e). *Kurs 33160*. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33160/SS2017?function=Start&P,AreaView,showBeschreibung,4729037431=x (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017f). *Kurs 33712*. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33712/SS2017?function=Start&P,AreaView,showBeschreibung,4731437731=x (Download 17.5.2017).

	FernUniversität in Hagen (2017g). *Kurs 03704*. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/3704/ss2017 (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017h). *Kurs 03701*. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/3701/ss2017 (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Governance in Mehrebenensystemen
Studienabschnitt	nicht angegeben
Modulkoordination	Dr. Tuuli-Marja Kleiner
Arbeitsaufwand	450 Zeitstunden (15 Credits), davon • 240 Zeitstunden Fernstudium • 120 Zeitstunden Prüfung und Prüfungsvorbereitung • 90 Zeitstunden freie Lektüre der Inhalte/Präsenz- oder Online-Seminar
Prüfung	Mündliche Prüfung oder Hausarbeit
Ziele/Kompetenzen	Um Qualitätsfragen demokratischen Regierens nachzugehen, werden in den Units „Die Entzauberung partizipativer Demokratie“ und „Gesellschaftliche Säulen der Demokratie: Politische Unterstützung, Identität und Partizipation“ die politischen Mehrebenensysteme der BRD und der EU analysiert. „Hierbei wird u. a. untersucht, ob die Einbindung der Zivilgesellschaft in das politische Geschehen des europäischen Regierungshandelns einer kritischen Prüfung standhalten kann oder auf welche Weise die Qualität und Stabilität demokratischer Regime mit der politischen Involvierung ihrer Bürger zusammenhängen“ (FernUniversität in Hagen 2017i). Anhand dieser Modulinhalte werden den Studierenden außerdem die empirisch-analytische Sozialforschung und ihr Vorgehen näher gebracht.
Inhalte	Einen besonderen Schwerpunkt legen die Units „Die Entzauberung partizipativer Demokratie“ und „Gesellschaftliche Säulen der Demokratie: Politische Unterstützung, Identität und Partizipation“ auf die kritische Analyse einer partizipativen Demokratie. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Die Grundthemen dieses Moduls sind erstens die Qualität demokratischen Regierens und damit zusammenhängend zweitens die Stabilität demokratischer Regime im Mehrebenensystem. Mit der Frage der Qualität demokratischen Regierens setzt sich der Kurs ‚Die Entzauberung partizipativer Demokratie‘ auseinander. Darin steht die Zivilgesellschaft im Kontext von EU-Governance im Mittelpunkt. Dabei gehen die Autoren erstens den Fragen nach, wie und warum sich das Leitbild ‚zivilgesellschaftlicher Partizipation‘ innerhalb der EU durchgesetzt hat und welche Formen der Teilhabe sich etabliert haben. Zweitens werden die spezifischen Praxen zur Einbindung der Zivilgesellschaft hinsichtlich ihres tatsächlichen Einflusses in das politische Geschehen des europäischen Regierungshandelns einer kritischen Prüfung unterzogen. Durch die Lektüre dieses Studienbriefes erwerben die Studierenden Wissen über die Möglichkeiten und Grenzen zivilgesellschaftlicher Partizipation im Kontext der Europäischen Union. Der Kurs ‘Säulen der Demokratie: Politische Identität, Legitimation und Partizipation‘ spannt einen mehrdimensionalen Raum um Qualitäts- und Stabilitätskriterien demokratischer Systeme auf. Sowohl in der normativen als auch in der empirischen Demokratieforschung gelten zwei Formen der Staatsbürgerorientierungen für eine stabile und funktionierende Demokratie modernen Zuschnitts als unabdingbar: Die politische Unterstützung ihrer Bürger einerseits und

	deren politische Involvierung andererseits. Dabei wird erstens angenommen, dass demokratische Systeme von ihren Bürgern dann Unterstützung erfahren, wenn sie sich mit dem politischen System und/oder der politischen Gemeinschaft identifizieren. Eine zweite Quelle der politischen Unterstützung besteht in dem Glauben der BürgerInnen in die Rechtmäßigkeit ihres politischen Systems. Schließlich hängen Qualität und Stabilität demokratischer Regime von der politischen Involvierung ihrer Mitglieder ab. Diese drei gesellschaftlichen ‚Säulen der Demokratie' behandelt dieser Studienbrief. Dabei werden zum einen konzeptionelle Überblicksartikel und zum anderen empirische Studien vorgestellt, die den Studierenden nicht nur Inhalte vermitteln, sondern auch die Arbeitsweise der empirisch-analytischen Sozialforschung näher bringen soll" (FernUniversität in Hagen 2017j: 1 f.).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	FernUniversität in Hagen (2017a). *M. A. Governance*. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/ (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017i). *Modul 1.5: Governance in Mehrebenensystemen*. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/studium/ss-2017/modul-1-5/ (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017j). *Hinweise zum Modul 1.5 „Governance in Mehrebenensystemen" im Master-Studiengang „Governance" an der FernUniversität in Hagen im SS 2017*. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/wp-content/uploads/sites/18/2016/12/Infoblatt-MODUL_1_5-SS17.pdf (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Staat, Verwaltung und politische Interessenvermittlung
Studienabschnitt	nicht angegeben
Modulkoordination	Prof. Dr. Lars Holtkamp
Arbeitsaufwand	450 Zeitstunden (15 Credits), davon • 240 Zeitstunden Fernstudium • 120 Zeitstunden Prüfung und Prüfungsvorbereitung • 90 Zeitstunden freie Lektüre der Inhalte/Präsenz- oder Online-Seminar
Prüfung	Mündliche Prüfung oder Hausarbeit
Ziele/Kompetenzen	„Im Mittelpunkt des Moduls steht die Interessenvermittlung zwischen gesellschaftlichen und staatlichen Akteuren, die sowohl aus theoretischer wie auch aus empirischer Perspektive behandelt wird" (FernUniversität in Hagen 2017k). In diesem Zuge sollen die Studierenden einen Überblick darüber erhalten, wie sich Politik und gesellschaftliche Akteure wechselseitig beeinflussen und wie sie einander zur Erreichung der eigenen Ziele dienlich sein können.
Inhalte	Der Schwerpunkt der Units „Staat, Verbände und politische Steuerung", „Verhandeln und Interessenvermittlung" und „Soziale Bewegungen" liegt auf der Beziehung und den Wechselwirkungen zwischen gesellschaftlichen und staatlichen Akteuren. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: Unit „Staat, Verbände und politische Steuerung": „Der Reader umfasst Aufsätze, die Prozesse der Interessenvermittlung zwischen gesellschaftlichen und staatlichen Akteuren aus theoretischer wie auch aus empirischer Perspektive

	behandeln. Interessenvermittlung bedeutet die Durchsetzung oder Aushandlung von Interessen sowohl in der politischen Willensbildung wie auch im Vollzug. Im Mittelpunkt steht einerseits das Verhältnis zwischen Staat und Verbänden, zum anderen die Versuche zur Indienstnahme privater Akteure für politische Steuerungsziele. Themen sind u. a. Klassiker der Verbändeforschung, die Konzertierung gesellschaftlicher Interessen in Aushandlungsgremien, informelles Verwaltungshandeln, die Rolle der Ministerialverwaltung in der Interessenvermittlung sowie Fallstudien zu einzelnen Politikfeldern bzw. Gesetzgebungsprozessen“ (FernUniversität in Hagen 2017l). Unit „Verhandeln und Interessenvermittlung“: „Der Reader bietet einen umfassenden Überblick über die Analyse von Verhandlungen und der in ihnen erfolgenden Interessenvermittlung. Er betrachtet unterschiedliche disziplinäre Herangehensweisen an dieses Problem ebenso wie die unterschiedlichen Kontexte und Akteurskonstellationen, in denen Verhandlungen ablaufen. Nach einer generellen Einführung in die Thematik wird zunächst anhand von zwei Beispielen die ökonomische Analyse von Verhandlungen präsentiert. Daraufhin demonstrieren Texte verschiedener Autoren die politikwissenschaftliche Untersuchung dieses Problems. Nach einer grundlegenden Einführung in unterschiedliche Interaktionsformen zeigen weitere Aufsätze die Unterscheidung von Argumentations- und Verhandlungsprozessen sowie die Bedeutung von Verhandlungen mit der öffentlichen Verwaltung auf. Der dritte Teil des Kurses beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel von Interessenvermittlung und Verhandeln am Beispiel des Konzepts der Verhandlungsdemokratie“ (FernUniversität in Hagen 2017m). Unit „Soziale Bewegungen“: „Der Reader soll den Fokus auf soziale Bewegungen als einen Teil des intermediären Systems legen und damit den Bereich der Interessenvermittlung um eine Perspektive "von unten" jenseits der etablierten Akteure (Parteien, Verbände, Verwaltung) erweitern. Dabei sollen Mobilisierungsfaktoren und Kontextbedingungen für das Entstehen und Handeln von sozialen Bewegungen als kollektive Akteure, ihre Zusammensetzung, ihre Organisation, ihre Strategien und ihre Einflussmöglichkeiten anhand theoretischer Ansätze und an konkreten Beispielen aus verschiedenen Politikfeldern betrachtet werden. Der Kurs soll sowohl neue Aktionsformen und Themen wie unternehmenskritische Kampagnen im Internet (‚Cyberprotest‘) darstellen als auch vermeintlich ‘alte‘ Organisationsformen wie Bürgerinitiativen auf kommunaler Ebene in den Blick nehmen. So bietet der Kurs auch Anschlussmöglichkeiten zu konfliktbelasteten Verhandlungsarrangements wie Mediationsverfahren im Bereich der kooperativen Demokratie“ (FernUniversität in Hagen 2017n).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	FernUniversität in Hagen (2017a). *M. A. Governance*. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/ (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017k). *Modul 2.4: Staat, Verwaltung und politische Interessenvermittlung*. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/studium/ss-2017/modul-2-4/ (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017l). *Kurs 33230.* https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33230/SS2017?function=Start&P,AreaView,showBeschreibung,4730217631=x (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017m). *Kurs 33902*. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33902/ss2017 (Download 17.5.2017). FernUniversität in Hagen (2017n). *Kurs 33920*. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33920/ss2017 (Download 17.5.2017).

5.2.4 Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Hochschule: Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Studiengang: Public Management
Abschluss: Master of Public Management
Studienform: Berufsbegleitend
Kontakt: Prof. Dr. Birgit Menzel (Studienfachberatung)
birgit.menzel@haw-hamburg.de

Modul/-unit	Strategisches Management und Public Governance
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Julia Neumann-Szyszka Prof. Dr. Thomas Pfahler
Arbeitsaufwand	90 Zeitstunden (3 Credits), davon: • 36 Zeitstunden Präsenzstudium • 54 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	nicht angegeben
Ziele/Kompetenzen	Hinsichtlich fachlich-inhaltlicher und methodischer Kompetenzen möchte das Modul die Studierenden dazu befähigen „Rollen und Aufgaben der verschiedenen Akteure im politisch-administrativen System zu unterscheiden und deren Gesamtbeitrag zu einer modernen und leistungsfähigen Verwaltung zu beurteilen“ (Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg 2015: 20). Zudem sollen sie u. a. Konzepte der Public Governance kennen, differenzieren und einordnen können. Auch das Erkennen von „Zusammenhänge[n] von Binnenmodernisierung der Verwaltung, Kooperationsansätzen und politischer Steuerung“ (ebd.) zählt zu den Lernzielen des Moduls. Darüber hinaus sollen „Situationen vor dem Hintergrund der Vernetztheit, Komplexität und widersprüchlichen Logiken“ (ebd.) analysiert und Konsequenzen einer Public Governance erkannt werden können.
Inhalte	Das Modul bietet den Studierenden einen umfassenden Überblick über die unterschiedlichen Konzepte der Public Governance. Dabei werden u. a. New Public Management und Public Governance als Herausforderungen an das politisch-administrative System untersucht. Good Governance-Strukturen werden anhand internationaler guter Beispiele analysiert und die Operationalisierung, das Management und das Controlling strategischer Ziele behandelt.
Grundlegende Literatur	Benz, A. (2009). *Politik in Mehrebenensystemen*. Wiesbaden. Budäus, D. (Hrsg.) (2006). *Kooperationsformen zwischen Staat und Markt*. Baden-Baden. Hill, H. (Hrsg.). *(Neue) Bilder der Verwaltung – Blende ´04*. Speyerer Arbeitsheft Nr. 170. Thom, N., und A. Ritz (2006). *Public Management*. 3. Auflage. Wiesbaden. Aktuelle Materialien von Senat und Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg.
Quellen	Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (2015). *Modulhandbuch. Master of Public Management (MPM).* www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/WS-PuMa/Ver_ffentlichungen/PuMa_2017_MHB_2015M_Gesamt.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (2017). *Public Management (MPM).* www.haw-hamburg.de/master-public-management.html (Download 17.5.2017).

5.2.5 Hochschule Harz

Hochschule: Hochschule Harz
Studiengang: Public Management
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Berufsbegleitend/Vollzeit
Kontakt: Prof. Dr. Thomas Schneidewind (Studiengangskoordinator)
tschneidewind@hs-harz.de

Modul/-unit	Verwaltung und Öffentlichkeit
Studienabschnitt	2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. André Niedostadek
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon: • 60 Zeitstunden Präsenzstudium • 90 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Präsentation oder Referat
Ziele/Kompetenzen	Im Rahmen des Moduls sollen die Studierenden wichtige Fähigkeiten für die Begleitung eines Public Managements erwerben. Dabei steht vor allem die Gestaltung der Beziehung zwischen Verwaltung und Bürgerschaft sowie zwischen Verwaltung und Medien (Public Relations) im Vordergrund. Bei einer zugehörigen Unit handelt es sich um ein Kommunikationstraining, das den Studierenden Schlüsselqualifikationen und Methoden, u. a. Empathie und aktives Zuhören, näherbringt, um sie auf eine bürgerorientierte Verwaltungskommunikation vorzubereiten.
Inhalte	Das Modul befasst sich mit der Kommunikation der Verwaltung zu seinen Stakeholdern. Dabei werden nicht nur theoretische Kenntnisse geschult, sondern auch Schlüsselqualifikationen vermittelt. Die Unit „Öffentlichkeitsarbeit/Medienmanagement“ widmet sich u. a. der Verwaltung im Kontext der Informationsgesellschaft, den Erscheinungsformen öffentlicher Informationstätigkeit sowie den Grundlagen der Öffentlichkeitsarbeit, des Medienmanagements und der Medienarbeit. Das Kommunikationstraining vermittelt neben theoretischen insbesondere praktische Kommunikationsgrundlagen, -techniken und -formen. Darüber hinaus wird die Methode der Moderation umfassend thematisiert, Aufgabe und Rolle des Moderators/der Moderatorin geklärt, Phasen moderierter Veranstaltungen beleuchtet und Elemente und Arbeitstechniken moderierter Veranstaltungen angeführt. Das Kommunikationstraining widmet sich zudem dem Umgang mit Konflikten, der Medien- und der Schreibkompetenz der Studierenden.
Grundlegende Literatur	Altenburg, T. (2012). *Kommunikation für Behörden und Verwaltung*. Konstanz. Altendorfer, O., und L. Hilmer (Hrsg.) (2006–2009). *Lehrbuch Medienmanagement*. 4 Bände. Wiesbaden. Brauer, G. (2005). *Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Praxis PR – Ein Handbuch*. Konstanz. Bentele, G., R. Fröhlich und P. Szyka (Hrsg.) (2008). *Handbuch der Public Relations: Zusammenhänge und Begriffe*. 2. Auflage Wiesbaden.

	Feik, R. (2007). *Öffentliche Verwaltungskommunikation*. Wien. Franck, N. (2011). *Praxiswissen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.* Wiesbaden. Klebert, K. et al. (2006). *ModerationsMethode. Das Standardwerk*. 3. Auflage Hamburg. Mahlmann, R. et al. (2008). *Konfliktmanagement und Mediation. Schwierige Situationen souverän meistern*. Weinheim.
Quellen	Hochschule Harz (2017a). *Public Management (M. A. berufsbegleitend)*. www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-ma/ (Download 16.5.2017). Hochschule Harz (2017b). *Public Management (M. A. Vollzeit).* www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-vollzeit/ (Download 16.5.2017). Hochschule Harz (2017c). *Modulhandbuch. Master (FH) bb. Public Management (M).* www.hs-harz.de/?type=5001&tx_nnlinkwizard_getfile%5Btype%5D=kmh&tx_nnlinkwizard_getfile%5Bid%5D=90905905 (Download 16.5.2017).

Modul/-unit	Verwaltung und Politik
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Frank Altemöller
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon: • 60 Zeitstunden Präsenzstudium • 90 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Projektarbeit oder Hausarbeit
Ziele/Kompetenzen	Im Rahmen des Moduls sollen die Studierenden „das Verhältnis zwischen Politik, Verwaltung und den unterschiedlichen weiteren gesellschaftlichen Akteuren verstehen“ (Hochschule Harz 2017c: 15). Auf Basis der entsprechenden Veränderungsprozesse wird der Begriff der Governance erläutert, ihre Bedeutung aufgedeckt und Unterschiede zwischen Governance, Government, Good Governance und Good Administration analysiert. Einen besonderen Schwerpunkt legt das Modul auf Smart Governance. Die Herkunft des Begriffes, aktuelle Diskussionen und wissenschaftliche Befunde, die Komplexität des Mehrebenensystems als Handlungsrahmen sowie umsetzungsspezifische Fragen, Herausforderungen und Strategien sollen den Studierenden nähergebracht werden.
Inhalte	Das Modul befasst sich mit dem Wandel der politischen Kultur und der staatlichen Handlungsformen sowie der Governance- und Diskursethik. Vor diesem Hintergrund werden u. a. die Entwicklung von „Government“ zu „Governance“ und neue Formen des Regierens thematisiert. Des Weiteren wird die Good Governance umfassend für alle Ebenen der Politik beleuchtet, eine neue Machtbalance im Verhältnis von Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft diskutiert und Unterschiede zwischen Governance, Government, Good Governance und Good Administration aufgedeckt. Dem Konzept der Smart Governance kommt ein besonderer Schwerpunkt zu: Es wird u. a. als Umsetzungsmöglichkeit übergreifender Governance-Konzepte untersucht, die Begriffsherkunft geklärt und die Interaktion zwischen öffentlichen Institutionen und privaten Akteuren vor diesem Hintergrund analysiert. Des Weiteren werden Beispiele für die Umsetzung einer Smart Governance behandelt.

Grundlegende Literatur	Banigan, J. (o. J.). “Smart regulation, smart governance: the federal government has set itself a daunting task with its smart regulation report, but there are signs it might be creating worldwide change”. Paper, CMA Management. Bellamy, R., und A. Palumbo (2010). *From Governance to Government*. Burlington. Benz, A. (2009). *Politik in Mehrebenensystemen*. Wiesbaden. Benz, A., und N. Dose Hrsg.) (2010). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden. Benz, A. et al. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance*. Wiesbaden. Gosewinkel, D., und G. F. Schuppert (2007). *Politische Kultur*. Baden-Baden. Jürgens U. et al. (2007). *Perspektiven der Corporate Governance*. Baden-Baden. Lenoble, J., und M. Maesschalck (2010). *Democracy, Law and Governance*. Burlington. Olsen, J. P. (2010). *Governing through Instituting Building*. Oxford. Schuppert, G. F., und A. Vosskuhle (2008). *Governance durch Wissen*. Baden-Baden. Schuppert, G. F. (2010). *Staat als Prozess*. Frankfurt a. M. Willke, H. (2007). *Smart Governance. Governing the Global Knowledge Society*. Frankfurt a. M.
Quellen	Hochschule Harz (2017a). *Public Management (M. A. berufsbegleitend).* www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-ma/ (Download 16.5.2017). Hochschule Harz (2017b). *Public Management (M. A. Vollzeit).* www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-vollzeit/ (Download 16.5.2017). Hochschule Harz (2017c). *Modulhandbuch.* Master (FH) bb. Public Management (M). www.hs-harz.de/?type=5001&tx_nnlinkwizard_getfile%5Btype%5D=kmh&tx_nnlinkwizard_getfile%5Bid%5D=90905905 (Download 16.5.2017).

5.2.6 Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl

Hochschule: Hochschule (für öffentliche Verwaltung) Kehl;
Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg
Studiengang: Public Management
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Berufsbegleitend
Kontakt: Prof. Dr. Jürgen Kientz (Studiendekan)
kientz@hs-kehl.de

Modul/-unit	Kommunikation
Studienabschnitt	2. Semester
Modulkoordination	Dr. Stephan Peters Prof. Dr. Volkmar Kese
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 40 Zeitstunden Präsenzstudium • 140 Zeitstunden Selbststudium (einschließlich 10 Zeitstunden fachliche Betreuung)

Prüfung	Präsentation mit mündlicher Prüfung; schriftliche Ausarbeitung der Präsentation (nicht Endnoten-relevant)
Ziele/Kompetenzen	Die Unit „Public Relations – Externe und interne Kommunikation“ des Moduls möchte u. a. die Grundlagen der Public Relations sowie ihre Position und Rolle in der integrierten Organisationskommunikation und in der Organisationspraxis vermittelt. Zudem erlernen die Studierenden, Aufgabenfelder und Führungsinstrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu benennen und ihre Praxisrelevanz als Führungsaufgabe zu erkennen. Auch die Grundlagen des publizistischen Konfliktmanagements sollen auf die Praxis übertragen und Konfliktlösungsangebote entwickelt werden können. In der Unit „Gesprächs- und Verhandlungsführung“ werden die Studierenden u. a. dazu befähigt, Arten und Anlässe von Gesprächen zu erkennen und anzuwenden, die Grundlagen verschiedener Kommunikationsmodelle zu überblicken, Gesprächssettings zu gestalten, und Techniken der Gesprächsführung sowie der Konfliktlösung und -deeskalation einzusetzen. Darüber hinaus befassen sie sich mit den zwei klassischen Verhandlungsmodellen und eignen sich Kenntnisse zur Identifikation und Beschreibung der Vorzüge des rationalen Verhandlungsmodells, der Hindernisse für erfolgreiches Verhandeln in ausgewählten Verhandlungsphasen und von Problematiken in besonderen Verhandlungssituationen an. Sie üben Lösungsstrategien und Verhandlungstechniken.
Inhalte	Das Modul thematisiert – anwendungsorientiert – interne und externe Kommunikation. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Public Relations – Externe und interne Kommunikation: Bedeutung der Public Relations für den öffentlichen Sektor Grundlagen der PR • Begrifflichkeiten • Die Position der PR in der integrierten Organisationskommunikation • Integrierte PR in der Organisationspraxis Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Erfüllung des allgemeinen öffentlichen Informationsauftrags • Normative Grundlagen des allgemeinen öffentlichen Informationsauftrags • Informations- und Kommunikationswege • Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Sinne einer integrierten Organisationskommunikation • Organisationskommunikation • Aufgabenfelder und (Führungs-)Instrumente der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Organisationsansätze zur Erfüllung der Kommunikations-, Management- und Führungsaufgabe der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit • Die Organisation der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im klassischen Verwaltungsaufbau • Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Neuen Steuerungsmodell • Stabs- und Führungsfunktion der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit Publizistisches Konfliktmanagement Publizistische Pressearbeit in der Praxis • Aufbau und Gestaltung einer Pressemitteilung • Schreibtechniken • Training von Schreibanalysen anhand praktischer Beispiele • Durchformulierte Lösungsvorschläge zum Einüben Praxisorientierte Interviewtechniken Gesprächs- und Verhandlungsführung: Teil I: Gesprächsführung

	Grundlagen der Kommunikation • Kommunikationstheorien und -modelle • Kommunikation als zentrales Element der Führung Grundlagen der Gesprächsführung • Förderliche Grundhaltungen • Fragearten • Aktives Zuhören • Techniken und Instrumente im Gespräch • Gesprächssettings Gesprächsarten im Führungskontext • Auswahlgespräche • Mitarbeitergespräche • Beurteilungsgespräche • Kritikgespräche • Zielvereinbarungsgespräche Teil II: Verhandlungsführung Verhandlungsmodelle • Intuitives Verhandeln oder der ‚negotiation dance' der Basarmethode • Rationales Verhandeln oder ‚Verhandle stets sachorientiert!' Ausgewählte Verhandlungsphasen • Eröffnungsphase • Themenphase • Argumentations- und Entscheidungsphase Besondere Verhandlungssituationen • Delegationsverhandlungen • Mehrparteienverhandlungen Verschiedene Taktiken und Techniken • Taktiken • Techniken" (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl 2015: 10 f.)
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2015). *Modulhandbuch. Master-Studiengang Public Management (MPM).* www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Master/Dokumente/PDF/Modulhandbuch__Stand_07.2015_.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017c). *Führung. Master Public Management*. www.hs-kehl.de/studieninteressierte/master/public-management/fuehrung/ (Download 17.5.2017).

5.2.7 Hochschule Nordhausen

Hochschule: Hochschule Nordhausen
Studiengang: Public Management & Governance
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Prof. Dr. Stefan Zahradnik (Studiendekan)
stefan.zahradnik@fh-nordhausen.de

▪

Modul/-unit	Organisationaler Wandel
Studienabschnitt	1. oder 2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Petra Hiller
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 45 Zeitstunden Präsenzstudium • 135 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	2 mündliche Präsentationen in Form von Gruppenarbeit und schriftliche Ausarbeitung (20 Seiten pro Gruppe)
Ziele/Kompetenzen	Im Rahmen der Veranstaltungen lernen die Studierenden die Prämissen und Hypothesen relevanter Theorien organisationalen Wandels kennen. Außerdem werden sie dazu befähigt, „die zentralen Annahmen dieser Theorien (zu) erläutern und die den Theorien immanenten Modelle des Wandels (zu) explizieren. Sie sind in der Lage, theoretische Konzepte organisationalen Wandels auf empirische Fälle anzuwenden und den Erklärungsgehalt einzelner Theorien zu bewerten“ (Hochschule Nordhausen 2015d).
Inhalte	Das Modul vermittelt relevante Theorien, wie den Neoinstitutionalismus. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Organisation und Gesellschaft • Theorien organisationalen Wandels: Reichweite, Erkenntnisziel, Erklärungsgehalt • Organisationskulturtheorie • Theorien organisationalen Lernens • Kontingenzansatz der Organisation • Ressourcenabhängigkeits-Ansatz • Population Ecology-Ansatz • Neoinstitutionalismus • Organisationstheorie von N. Brunsson • Systemtheorie“ (ebd.).
Grundlegende Literatur	Bonazzi, G. (2008). *Geschichte des organisatorischen Denkens*. Wiesbaden. Brunsson, N. (2005). „Reform als Routine“. *Reform und Innovation in einer unstabilen Gesellschaft*. Hrsg. G. Corsi und E. Esposito. Stuttgart. 9–27. Kieser, A., und M. Ebers (Hrsg.) (2014). *Organisationstheorien*. 7. Aktualisierte und überarbeitete Auflage. Stuttgart. Kühl, S. (Hrsg.) (2015). *Schlüsselwerke der Organisationsforschung*. Wiesbaden. Luhmann, N. (2011). *Organisation und Entscheidung*. 3. Auflage. Wiesbaden. Miebach, B. (2012). *Organisationstheorie*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden. Walgenbach, P., und R. Meyer (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart.
Quellen	Hochschule Nordhausen (2015d). *Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 06 – Organisationaler Wandel*. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-04-neu.pdf (Download 9.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017). *Masterstudiengang Public Management & Governance (PMG)*. www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management-and-governance/ (Download 9.5.2017).

Modul/-unit	Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze
Studienabschnitt	1. oder 2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Petra Hiller
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 45 Zeitstunden Präsenzstudium • 135 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	7 Abstracts (150 Wörter) oder 7 Reading Diaries und 5 weiterführende Erschließungsfragen zu einer definierten Textgrundlage
Ziele/Kompetenzen	In diesem Modul werden die Studierenden dazu befähigt, „sozialwissenschaftliche Ansätze der Public Governance wissenschaftlich zu bewerten, in einen allgemeinen Bezugsrahmen gesellschaftlicher Steuerungstheorien einzuordnen und auf aktuelle Problemstellungen zu beziehen“ (Hochschule Nordhausen 2015b). Darüber hinaus sollen sie die “Möglichkeiten und Grenzen der Gesellschaftssteuerung politisch fragmentierter Systeme (Bundesstaaten, Europäische Union, transnationale Organisationen) analysieren und dabei die Perspektive zivilgesellschaftlicher und globaler Entwicklungen berücksichtigen“ (ebd.) können.
Inhalte	Das Modul gibt einen Überblick über Governance-Begriffe aus sozialwissenschaftlicher Perspektive sowie über sozialwissenschaftliche Steuerungstheorien. Der Schwerpunkt liegt klar auf der Public Governance, der über Local Governance, Bürgerkommune, Multilevel-Governance, European Governance bis hin zur Global Governance auf verschiedenen Ebenen diskutiert und analysiert wird.
Grundlegende Literatur	Abs, H. J. et al. (Hrsg.) (2015). *Governance im Bildungssystem. Analysen zur Mehrebenenperspektive, Steuerung und Koordination*. Wiesbaden. Benz, A. (Hrsg.) (2010). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. 2. Auflage. Wiesbaden. Mayntz, R. (2009). *Über Governance. Institutionen und Prozesse politischer Regelung*. Schriften des Max Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Frankfurt a. M. Rhodes, R. A. W. (2008). *Understanding Governance. Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Maidenhead. Schuppert, G. F., und M. Zürn (Hrsg.) (2008). *Governance in einer sich wandelnden Welt*. PVS-Sonderheft 41. Wiesbaden. Willke, H. (2006). *Global Governance*. Bielefeld.
Quellen	Hochschule Nordhausen (2015b). *Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 06 – Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze.* www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-06-neu.pdf (Download 9.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017a). *Masterstudiengang Public Management & Governance (PMG).* www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management-and-governance/ (Download 9.5.2017).

Modul/-unit	Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze
Studienabschnitt	1. oder 2. Semester

Modulkoordination	Prof. Dr. Mark Fudalla
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 45 Zeitstunden Präsenzstudium • 135 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Klausur
Ziele/Kompetenzen	In diesem Modul erlernen die Studierenden, „unterschiedliche Governance-Strukturen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Lösung wirtschaftlicher Grundprobleme (zu) analysieren und (zu) bewerten sowie Gestaltungshinweise (zu) geben“ (Hochschule Nordhausen 2015c). Die Strukturen werden dabei sowohl bezüglich ihrer direkten und sichtbaren Wirkungen im entsprechenden Bereich, als auch auf ihre Auswirkungen auf andere Bereiche analysiert. Ein besonderer Fokus liegt darauf, die Theorien und Erkenntnisse verschiedener wirtschaftswissenschaftlicher Teildisziplinen bei der Analyse von Governance-Strukturen einzubeziehen und passgenau anzuwenden.
Inhalte	Die Grundsachverhalte des Wirtschaftens – Güterknappheit und Arbeitsteilung – sowie die Grundprobleme des Wirtschaftens – Lenkungs-, Anreiz-, Verteilungs-, Interessen-/Machtproblem – werden im Rahmen der Veranstaltung thematisiert. Des Weiteren werden Markt, Hierarchie und auch dazwischen liegende Koordinationsformen beleuchtet. Zur umfassenden Darstellung der neuen Institutionsökonomik werden die Transaktionskostentheorie, die Property-Rights-Theorie und die Principal-Agent-Theorie angeführt. Weitere Inhalte der Veranstaltung sind die vollständige Konkurrenz und das Pareto-Optimum, die Ordnungstheorie hinsichtlich konstituierender und regulierender Prinzipien einer Wettbewerbsordnung nach Walter Eucken sowie die Theorie des Marktversagens und der Regulierung, insbesondere öffentliche Güter und externe Effekte. Die erlernten Theorien werden anhand von Anwendungsfällen verdeutlicht.
Grundlegende Literatur	Erlei, M., M. Leschke und D. Sauerland (2007). *Neue Institutionenökonomik*. 2. Auflage. Stuttgart. Eucken, W. (2008*). Grundsätze der Wirtschaftspolitik*. Tübingen. Fritsch, M. (2014). *Marktversagen und Wirtschaftspolitik: Mikroökonomische Grundlagen staatlichen Handelns*. 9. Auflage. München. Voigt, S. (2009). *Institutionenökonomik*. 2. Auflage. Stuttgart.
	Hochschule Nordhausen (2015c). *Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 07 – Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze.* www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-07-neu.pdf (Download 9.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017a). *Masterstudiengang Public Management & Governance (PMG).* www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management-and-governance/ (Download 9.5.2017).

Modul/-unit	Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke
Studienabschnitt	1. oder 2. Semester

Modulkoordination	Prof. Dr. Elmar Hinz
Arbeitsaufwand	90 Zeitstunden (3 Credits), davon • 22,5 Zeitstunden Präsenzstudium (2 SWS) • 67,5 Zeitstunden Selbststudium
Ø Teilnehmer-anzahl	8 Personen
Prüfung	Vortrag zur Vertiefung (Gruppenarbeit) und Poster über ein Netzwerk des öffentlichen Sektors mit begründeten Gestaltungsempfehlungen
Fachkompetenzen	Die Studierenden können nach Abschluss des Moduls Herausforderungen im Verwaltungshandeln, für deren Bearbeitung Netzwerke ein geeigneter Lösungsansatz sind, identifizieren. Zudem sind sie in der Lage, allgemeine Steuerungsansätze öffentlicher Leistungsproduktion nach Maßgabe der internationalen Diskussion auf Netzwerke – insbesondere auf kommunaler und Länderebene – anzuwenden.
Sozialkompetenzen	Die Studierenden erlangen die Kompetenz, situativ zu erkennen, ob die kommunikative Steuerung eines Netzwerkes eher marktlich, kooperativ oder hierarchisch ausfallen sollte.
Selbstkompetenzen	Es werden Respekt und Wertschätzung vor den Potenzialen von Netzwerken vermittelt.
Grundlegende vermittelte Theorien	Im Rahmen des Moduls wird die allgemeine Organisationstheorie beleuchtet. Dabei werden vor allem der funktionale Organisationsbegriff sowie das Netzwerk als kooperativer Steuerungsmodus zwischen Markt und Hierarchie thematisiert. Zudem werden Grundlagen zu inhaltlich und funktional differenzierten Netzwerken in den Verwaltungswissenschaften vermittelt, u. a. in der Policy-, Governing- und Leistungsproduktion. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den Managementpraktiken nach Sydow sowie auf der ökonomischen Beurteilung des ebenenübergreifenden Erfolgs von Netzwerken. Ein künftiges Themenfeld der Veranstaltung ist der akteurszentrierte Institutionalismus.
Grundlegende vermittelte Methoden	Die Studierenden setzen sich im Rahmen des Moduls mit den vier Funktionen des interorganisationalen Netzwerkmanagements nach Sydow – Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation – auseinander. Darüber hinaus werden Veränderungen der Netzwerksteuerung im Laufe der Lebensphasen eines Netzwerkes diskutiert.
Thematisierte Netzwerkarten	Die Veranstaltung befasst sich vor allem mit Netzwerken zur Leistungsproduktion. So wird u. a. die interkommunale Zusammenarbeit thematisiert. Governance-Netzwerke zur Regionalplanung und -entwicklung werden seit jüngster Zeit verstärkt behandelt, u. a. am Beispiel von Leader-Strategien wird in diesem Zusammenhang eine Regional Governance analysiert. In Abhängigkeit zum Kenntnisstand und zu den Vorqualifikationen der Teilnehmenden werden weitergehend bspw. Policy-Netzwerke und Netzwerke sozialer Hilfen besprochen.
Thematisierte Referenzbeispiele aus der Praxis	Die Wissens- und Kompetenzvermittlung im Rahmen dieser Veranstaltung basiert auf praktischen Beispielen, die Steuerungsprobleme aufdecken. Mittels der aufgeführten Theorien und Deutungsansätze werden die Studierenden dazu angeleitet, passgenaue Lösungen zu suchen und zu entwickeln. Beispiele, die vor diesem Hintergrund behandelt wurden, sind u. a. die Regionalisierung im Harz, Kommissionen der Bundesregierung sowie die Sozialraumarbeit und Projekte zur Bürgerbeteiligung der Städte Erfurt und Mannheim.
Praxispartner	Aktuelle Praxispartner des Moduls sind vor allem die Kommunen im Harz. Bundesländerübergreifend möchten diese gemeinsam und ergänzend zu den bestehenden Organisationen, wie der Tourismus- und der Wirtschaftsförderung, am Erhalt der Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger der Region arbeiten.

Lehrformen	Im Rahmen einer Vorlesung werden Grundlagen anderer Module wiederholt. Die Vorlesung wird in 6 bis 7 Sitzungen durch Lehrgespräche ergänzt. Darüber hinaus wird begleitend zu den Gruppen- und Einzelleistungen, die in diesem Modul gefordert werden, ein Coaching angeboten. Ein weiterer Bestandteil der Veranstaltung ist eine angeleitete Diskussion ausgewählter internationaler Literatur sowie der Vorträge. Der intensiven Betrachtung von Netzwerken widmen sich die Studierenden zum einen mittels Fallstudien, zum anderen mittels Poster-Präsentationen.
Besonderheiten	Eine Besonderheit des Moduls ist es, das Wissen, das an anderen Stellen des Studienganges vermittelt wird, zu bündeln und auf den Gegenstand des Netzwerkes anzuwenden. Des Weiteren können im Zuge der Veranstaltung die unterschiedlichen Vorqualifikationen der Studierenden gut genutzt werden, um ihr Fachwissen und das zu erlernende Steuerungswissen zu kombinieren.
Grundlegende Literatur	Popp, J. K. et al. (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*. Washington. Reichard, C. (2004). „Das Konzept des Gewährleistungsstaates“. *Neue Institutionsökonomik – Public Private Partnership – Gewährleistungsstaat*. Hrsg. GÖW. Berlin. 48–60. Sydow, J. (2010). „Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung“. *Management von Netzwerkorganisationen*. Hrsg. J. Sydow. Wiesbaden. 373–470.
Quellen	Ergebnisse der eigenen Erhebung guter Beispiele der Qualifizierungspraxis. Hochschule Nordhausen (2015a). *Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 17 – Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke*. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-17-neu.pdf (Download 9.5.2017). Hochschule Nordhausen (2017a). *Masterstudiengang Public Management & Governance (PMG)*. www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management-and-governance/ (Download 9.5.2017).

5.2.8 Hochschule Osnabrück

Hochschule: Hochschule Osnabrück
Studiengang: Public Management
Abschluss: Master of Business Administration
Studienform: Berufsbegleitend
Kontakt: Prof. Dr. Andreas Lasar (Studiengangsleiter)
a.lasar@hs-osnabrueck.de

Modul/-unit	Public Management
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Andreas Lasar
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon • 24 Zeitstunden Präsenzstudium • 4 Zeitstunden Chat-Stunden • 2 Zeitstunden Prüfungen • 120 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Mündliche Prüfung, Hausarbeit, Klausur 1-stündig und Assignment, Klausur 2-stündig, Referat oder Präsentation
Ziele/Kompetenzen	Das Modul dient der Wissensverbreiterung der Studierenden. Vor diesem Hintergrund werden ihnen u. a. der Begriff und die theoretischen Grundlagen des Public Management, dessen wesentliche Elemente und Potenziale nähergebracht. Zudem erlernen sie die relevanten strategischen, organisatorischen und kulturellen Aspekte des Public Management kennen und eignen sich ein kritisches Verständnis des Verlaufs, der Schwierigkeiten und Chancen von Verwaltungsreformen an.
Inhalte	Das Modul beleuchtet insbesondere das Public Management ausführlich, ebenso die Governance. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Grundlagen des Public Management • Begriffsbestimmung und Entwicklungsgeschichte • Bürokratie und geänderte Anforderungen an das Management der öffentlichen Verwaltung • Internationale Entwicklungen • Theoretische Grundlagen und Grundprämissen des Public Management • Public Management und Governance • Verhältnis Public Management und Recht • New Public Management Strategische Elemente im Public Management • Managementebenen • Management- und Controlling-Kreislauf • dezentrale Führungsstruktur • Wettbewerb und Kundenorientierung • Leistungs- und Wirkungsorientierung • Qualitätsorientierung Organisatorische Gestaltungselemente des Public Management

	• Gestaltung der Strukturen innerhalb der öffentlichen Verwaltung • Konzernorganisation • Prozessorganisation Kulturelle Aspekte im Public Management • Verwaltungskultur • Politische Kultur • Management des Wandels • Arten des Wandels Ressourcen und Potenziale im Public Management • Personalmanagement • Informationstechnologie Verwaltungsreformen • Umsetzungsstrategien von Verwaltungsreformen • Stand der Umsetzung aktueller Reformbemühungen • Probleme und Kritik bei der Implementierung von Verwaltungsreformen • Ausblick“ (Hochschule Osnabrück 2015b)
Grundlegende Literatur	Blanke, B. et al. (Hrsg.) (2011). *Handbuch zur Verwaltungsreform*. 4. Auflage. Wiesbaden. Schedler, K., und I. Proeller (2009). *New Public Management*. 4. Auflage. Stuttgart. Thom, N., und A. Ritz (2008). *Public Management*. 4. Auflage. Wiesbaden.
Quellen	Hochschule Osnabrück (2017). *Kurzportrait Public Management*. www.hs-osnabrueck.de/de/studium/studienangebot/master/public-management-mba/kurzportraet/ (Download 16.5.2017). Hochschule Osnabrück (2015b). *Public Management*. www.hs-osnabrueck.de/de/module/22m0741/ (Download 16.5.2017).

Modul/-unit	Governance
Studienabschnitt	4. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Andreas Lasar
Arbeitsaufwand	150 Zeitstunden (5 Credits), davon • 24 Zeitstunden Präsenzstudium (4 SWS) • 14 Zeitstunden Chat-Stunden • 2 Zeitstunden Prüfungen • 110 Zeitstunden Selbststudium
Ø Teilnehmer-anzahl	25 Personen
Prüfung	Referat
Fachkompetenzen	Im Rahmen der Veranstaltung erlangen die Studierenden Kenntnisse über den Begriff und die Ausprägungen von Governance. Bezüglich der Public Governance eignen sie sich umfassendes und kritisches Wissen über relevante Institutionen und Akteure an. Darüber hinaus lernen sie Formen politischer Einflussversuche sowie gesellschaftlicher und organisierter Interessen, die sich auf Verwaltung und Regierung auswirken, kennen.

Sozialkompetenzen	Um rechtlich und wirtschaftlich zweckmäßige Entscheidungen im Spannungsfeld Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft fördern und umsetzen zu können, erlernen die Studierenden geeignete Verhaltensweisen und Methoden. Der Umgang mit Informationen, Argumenten und Problemen in politischen Entscheidungsprozessen sowie eine adäquate Kommunikation mit den Akteuren im Prozess politischer Willensbildung werden vermittelt.
Selbstkompetenzen	Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, Veränderungen im Prozess politischer Entscheidungsfindung zu identifizieren, zu begleiten und das eigene Verhalten entsprechend anzupassen.
Grundlegende vermittelte Theorien und Methoden	Governance wird den Studierenden in dieser Veranstaltung mittels eines praktischen Ansatzes – anhand von praxisnahen Fallstudien – nähergebracht. Theoretische Grundlage ist insbesondere die Spieltheorie.
Thematisierte Netzwerkarten	Im Fokus steht das Spannungsfeld zwischen Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Vor allem die Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern an politischen und Verwaltungsprozessen wird thematisiert.
Thematisierte Referenzbeispiele aus der Praxis	Die Praxisbeispiele, die herangezogen werden, werden nach ihrer Aktualität ausgewählt. Gegenwärtig dient die Energiewende in der BRD als Referenzbeispiel.
Praxispartner	Für die Durchführung der Veranstaltung konnten kommunale Führungskräfte als Lehrende gewonnen werden.
Lehrformen	Es handelt sich um eine seminaristische Vorlesung mit Fallstudien. Die Fallstudien fokussieren die besondere Bedeutung der Kooperation politischer Institutionen und gesellschaftlicher Akteure. Partizipation ist somit ein Kernbegriff des Moduls, der nicht nur hinsichtlich seiner Chancen, sondern auch bezüglich damit einhergehender Probleme analysiert wird.
Besonderheiten	Mittels des Einbezugs aktueller Fallstudien wird das Thema Governance den Studierenden in diesem Modul besonders praxisnah vermittelt.
Grundlegende Literatur	Klenk, T., und F. Nullmeier (2003). *Public Governance als Reformstrategie.* Düsseldorf. Benz, A. (Hrsg.) (2004). *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen*. Wiesbaden. Benz, A., S. Lütz, U. Schimank und G. Simonis (Hrsg.) (2007). *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden. Schuppert, G. F. (Hrsg.) (2008). *Governance in einer sich wandelnden Welt*. PVS-Sonderheft 41. Wiesbaden.
Quellen	Ergebnisse der eigenen Erhebung guter Beispiele der Qualifizierungspraxis. Hochschule Osnabrück (2015a). *Governance*. www.hs-osnabrueck.de/de/module/22m0755/ (Download 16.5.2017). Hochschule Osnabrück (2017). *Kurzportrait Public Management*. www.hs-osnabrueck.de/de/studium/studienangebot/master/public-management-mba/kurzportraet/ (Download 16.5.2017).

5.2.9 Kommunale Hochschule für öffentliche Verwaltung in Niedersachsen

Hochschule: Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen
Studiengang: Kommunales Verwaltungsmanagement
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Berufsbegleitend; Fernstudium
Kontakt: Prof. Dr. Thomas Barthel (Fachkoordination Verwaltungswissenschaften)
thomas.barthel@nsi-hsvn.de

Modul/-unit	Verwaltungen im gesellschaftlichen Wandel
Studienabschnitt	4. Trimester
Modulkoordination	Nicht angegeben
Arbeitsaufwand	125 Zeitstunden (5 Credits), davon • 20 Zeitstunden Präsenzstudium • 105 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Mündliche Prüfung (15 Min.)
Ziele/Kompetenzen	Das Modul soll die Studierenden dazu befähigen, anhand gesellschaftlicher Wandelprozesse Handlungsbedarfe für die Verwaltung abzuleiten. Dabei kommt insbesondere der Bürgerbeteiligung als aktuellem und zentralem Ansatz eine wichtige Rolle zu. Ihre Methoden und Beteiligungsformen werden auf Vor- und Nachteile untersucht und Konzepte ausgearbeitet.
Inhalte	Als relevante gesellschaftliche Veränderungen werden die Netzwerkgesellschaft und die Globalisierung, der demografische Wandel und Migration sowie der Wertewandel und eine Bürgergesellschaft thematisiert. Hinsichtlich der Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger werden Grundlagen, Formen, Motive, und Vor- und Nachteile der verschiedenen Beteiligungsformen behandelt. Zudem werden Umsetzungsbeispiele und Fallübungen hinzugezogen.
Grundlegende Literatur	Bogumil, J., und L. Holtkamp (2011). „Bürgerkommune“. *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Hrsg. B. Blanke et al. Wiesbaden. 177–185. Castells, M. (2001). *Das Informationszeitalter I – Die Netzwerkgesellschaft*. Opladen. Hill, H. (2000). „Die Bürgerkommune im 21. Jahrhundert“. *Neue Wege in der Kommunalpolitik – Durch eine neue Bürger- und Sozialkultur zur Aktiven Bürgergesellschaft.* Hrsg. A. Glück und H. Magel. München. 11–22.
Quellen	Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2014*). Studien- und Prüfungsordnung für den Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) vom 08.12.2014 (SPO-MA).* www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1398247897/SPO-MA_2016-04-04.pdf (Download 17.5.2017). Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2017a). *Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement.* www.nsi-hsvn.de/staticsite/staticsite.php?menuid=383&topmenu=73 (Download 17.5.2017).

5.2.10 Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin sowie Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Hochschule: Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin;
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Studiengang: Nonprofit-Management und Public Governance

Abschluss: Master of Arts

Studienform: Vollzeit

Kontakt: Prof. Dr. Martin Brüggemeier (Studiengangssprecher)
Martin.Brueggemeier@HTW-Berlin.de

Modul/-unit	Theoretische Grundlagen der Public Governance
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	3 Semesterwochenstunden (5 Credits)
Prüfung	nicht angegeben
Ziele/Kompetenzen Inhalte	Das Modul beleuchtet Public Governance aus theoretischer Perspektive. Im Einzelnen werden folgende Ziele angestrebt und Inhalte thematisiert: „Die Studierenden • kennen die im wissenschaftlichen Diskurs vorherrschenden Ansätze der Public Governance, • können Public Governance in verwaltungs- und politikwissenschaftliche Zusammenhänge einordnen, • können die analytische und die normative Dimension von Public Governance und deren Bedeutung für den öffentlichen und Dritten Sektor unterscheiden, • kennen die sich aus der Public Governance ergebenden Konsequenzen für eine neue Arbeitsteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, • sind mit den Steuerungsmodi und Handlungsinstrumenten der Public Governance vertraut, • haben gelernt, das erworbene theoretische Wissen über Public Governance für die Analyse und Entwicklung von Nonprofit-Organisationen zu nutzen, • sind in der Lage, die theoretischen und praktischen Verbindungen zwischen Public Governance und der Staats- und Verwaltungsmodernisierung zu erkennen“ (Hochschule für Technik und Wirtschaft 2014b: 1032).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014b). *Amtliches Mitteilungsblatt*. 38/14. http://mango.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/38_14.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017b). *Master Nonprofit-Management und Public Governance*. http://mango.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Interorganisationales Management
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	3 Semesterwochenstunden (5 Credits)
Prüfung	nicht angegeben
Ziele/Kompetenzen und Inhalte	Das Modul widmet sich u. a. der Vermittlung relevanter Theorien der Vernetzung und des Beteiligungsmanagements, zu deren Beurteilung im Hinblick auf den Dritten Sektor und das Non-Profit-Management die Studierenden befähigt werden. Die Studierenden setzen sich außerdem mit Public Governance und ihren Zusammenhängen zu der Bildung und dem Management von Netzwerken auseinander. Die Entwicklungen sowie Potenziale und Herausforderungen des interorganisationalen Netzwerkmanagements werden betrachtet und eingeschätzt. Mittels dieses Wissens sollen die Studierenden in die Lage versetzt werden, „sich kompetent an der Gestaltung und Steuerung organisations- und sektorenübergreifender Netzwerke zu beteiligen (… und) ein professionelles Beteiligungsmanagement für konzernartig strukturierte Nonprofit-Organisationen (zu) konzipieren und ein(zu)führen (Hochschule für Technik und Wirtschaft 2014b). Zudem werden die Studierenden geschult, um die Netzwerkfähigkeit von Personen und Organisationen beurteilen und fördern zu können.
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014b). *Amtliches Mitteilungsblatt*. 38/14. http://mango.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/38_14.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017b). *Master Nonprofit-Management und Public Governance.* http://mango.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Corporate Governance
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	3 Semesterwochenstunden (5 Credits)
Prüfung	nicht angegeben

Ziele/Kompetenzen und Inhalte Inhalte	Das Modul vermittelt umfassende Kenntnisse zu Corporate Governance. Im Einzelnen werden folgende Ziele angestrebt und Inhalte thematisiert: „Die Studierenden • kennen die unterschiedlichen Typen von Unternehmungsverfassungen im privaten, öffentlichen und Nonprofit-Bereich, • sind in der Lage, die Notwendigkeit eines Code of Corporate Governance zu erkennen, • können die Vor- und Nachteile der international gebräuchlichen Kodizes vergleichend analysieren, • sind mit der aktuellen Corporate-Governance-Diskussion in Unternehmungen und Nonprofit-Organisationen vertraut, • kennen die Modelle zur Beschreibung von Governance-Strukturen in Nonprofit-Organisationen, • können die Modelle unterschiedlichen Typen von Nonprofit-Organisationen zuordnen, • können die Nonprofit-Governance-Diskussion in die allgemeine Governance-Diskussion einordnen“ (Hochschule für Wirtschaft und Recht 2014b: 1043.)
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014b). *Amtliches Mitteilungsblatt*. 38/14. http://mango.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/38_14.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017b). *Master Nonprofit-Management und Public Governance.* http://mango.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

5.2.11 Universität Konstanz

Hochschule: Universität Konstanz
Studiengang: Politik- und Verwaltungswissenschaft
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Werner Palz
Werner.Palz@uni-konstanz.de

Modul/-unit	Vergleichende Politik und Policy-Analyse (Programm)
Studienabschnitt	1. bis 3. Semester
Modulkoordination	nicht angegeben
Arbeitsaufwand	210 Zeitstunden (7 Credits), davon • 30 Zeitstunden Präsenzstudium • 80 Zeitstunden Selbststudium zur Vor- und Nachbereitung • 100 Zeitstunden Selbststudium für die zu erbringenden Prüfungsleistungen
Prüfung	Mündliche Präsentationen, schriftliche Hausarbeiten

Ziele/Kompetenzen	„Die Ziele des Programms Vergleichende Politik und Policy-Analyse (Comparative Politics and Policy Analysis) liegen einerseits in der Vermittlung von Kenntnissen über die Strukturmerkmale und Funktionsprobleme politischer Regime und in der Analyse politischer, gesellschaftlicher und ökonomischer Voraussetzungen des Funktionierens politischer Systeme. Andererseits werden die Formen und Erfolgsbedingungen politischer Steuerung im internationalen und intersektoralen Vergleich untersucht“ (Universität Konstanz 2017b: 2). Vor diesem Hintergrund sollen die Studierenden u. a. „zur Analyse der institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen politischer Steuerung und der Problemlösungskapazität politischer Entscheidungen und ihrer Umsetzung im politisch-administrativen System auf nationaler, supranationaler und internationaler Ebene“ (ebd.) befähigt werden. Dabei kommen sowohl quantitative als auch qualitative Forschungsansätze der vergleichenden Politik und Policy-Analyse zum Tragen. Konkret sollen Kenntnisse zu verschiedenen politischen Systemen, politischen Kulturen und Demokratiemustern, zu zentralen Theorien und Konzepten der vergleichenden Policy-Forschung, zu relevanten Methoden der vergleichenden Politik und Policy-Analyse, zu strukturalistischer, institutionalistischer und akteursorientierter Theorien, zu Theorien und Konzepten, die „die Auswirkungen von Globalisierung, Internationalisierung und Europäisierung auf nationale politische, administrative und gesellschaftliche Strukturen sowie die nationale Politikgestaltung erfassen“ (ebd.) und zu Theorien der politischen Steuerung und der Governance vermittelt werden.
Inhalt	Die Studierenden setzen sich im Rahmen dieses Programms mit der Netzwerkanalyse sowie den damit einhergehenden Theorien und Ansätzen, wie Governance, institutionalistischen und akteurs-orientierten Theorien, auseinander. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Die Seminare im Programm Vergleichende Politik und Policy-Analyse bieten die Gelegenheit Themen der vergleichenden Politikwissenschaft und Policy-Analyse zu vertiefen und selbständig in der Anwendung quantitativer wie qualitativer Forschungsmethoden zu bearbeiten. Die Programmseminare spiegeln die methodische Vielfalt auf dem Feld der vergleichenden Politikwissenschaft und Policy-Analyse wider und unterrichten deren (praktische) Anwendung auf den jeweiligen Forschungsfeldern. In regelmäßiger Abfolge werden Veranstaltungen zur quantitativ vergleichenden Politikwissenschaft (SoSe), vergleichender Fallstudienanalyse (SoSe) und politischer Netzwerkanalyse (WiSe) angeboten“ (Universität Konstanz 2017b: 3).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Universität Konstanz (2017a). *Politik- und Verwaltungswissenschaft – Master of Arts*. www.polver.uni-konstanz.de/studium/master/mapolver/ (Download 17.5.2017). Universität Konstanz (2017b). *Modulhandbuch. Master-Studiengang Politik- und Verwaltungswissenschaft mit den vier Programmen Internationale Beziehungen und Europäische Integration, Vergleichende Politik und Policy-Analyse, Internationale Verwaltung und Konfliktmanagement, Management und Verwaltung*. www.polver.uni-konstanz.de/index.php?eID=tx_nawse-curedl&u=0&g=0&t=1495127716&hash=285b41c8694c7bf81a634550c2104500627da189&file=fileadmin/polver/fachbereich/MA/MA_Politik-_und_Verwaltung/Modulhandbuch_MA_PolVer_2017.pdf (Download 17.5.2017).

5.2.12 Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Hochschule: Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Studiengang: Public Policy
Abschluss: Master of Science
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Diana Püplichhuysen
pp-masterberatung@wiwi.uni-muenster.de

Modul/-unit	Governance
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Stephan Nüesch
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 30 Zeitstunden Präsenzstudium (Governance) • 60 Zeitstunden Selbststudium (Governance) • 30 Zeitstunden Präsenzstudium (Vertiefungsseminar) • 60 Zeitstunden Selbststudium (Vertiefungsseminar)
Prüfung	Ausarbeitung und Präsentation wissenschaftlicher Artikel, Klausur
Ziele/Kompetenzen	Die Studierenden setzen sich mit den institutionellen Rahmenbedingungen sowie der Corporate Governance von Unternehmen auseinander und lernen diese zu analysieren und zu bewerten. Nach Abschluss des Moduls kennen sie „die Stärken und Schwächen von Publikumsaktiengesellschaften, alternativer Verfassungsformen (Eigentümerunternehmen, Familienunternehmen, Mutuals, Nonprofits) sowie von Kooperationsdesigns (Kapitalbeteiligungen, Partnerschaften, Genossenschaften, Franchise-Organisationen)“ (Westfälische Wilhelms-Universität Münster 2015b: 1694). Im Rahmen eines Vertiefungsseminars befassen sie sich mit wissenschaftlichen Artikeln sowie der Entwicklung, Diskussion und Verteidigung von Lösungskonzepten.
Inhalte	Das Modul vermittelt u. a. wichtige Kenntnisse zu effizienzorientierten institutionellen Strukturen innerhalb und zwischen Unternehmen. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Die Vorlesung analysiert effizienzorientiere institutionelle Strukturen innerhalb und zwischen Unternehmen. Der erste Teil der Vorlesung geht auf die Corporate Governance in Publikumsaktiengesellschaften ein und behandelt Supervisoren- und Wettbewerbskonzepte der Managementdisziplinierung, ‘Segen oder Fluch‘ leistungsabhängiger Entlohnung des Managements und neuere Corporate Governance-Ansätze zum Schutz der Ansprüche aller firmenspezifischen Investoren (z. B. auch von Mitarbeitern mit spezifischem Humankapital). Der zweite Teil der Vorlesung behandelt die Stärken und Schwächen von alternativen Unternehmensformen wie Eigentümerunternehmen, Familienunternehmen, Mutuals und Nonprofits sowie von Kooperationsdesigns wie Kapitalbeteiligungen, Partnerschaften, Genossenschaften und Franchise-Organisationen. Im Vertiefungsseminar werden wegweisende Artikel im Bereich Governance analysiert und diskutiert“ (ebd.).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben

Quellen	Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2015b). *Ordnung für die Prüfungen im Studiengang Public Policy der Westfälischen Wilhelms-Universität mit dem Abschluss Master of Science vom 28. Juli 2015.* www.uni-muenster.de/imperia/md/content/wwu/ab_uni/ab2015/ausgabe21/beitrag01.pdf (Download 17.5.2017). Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2017b). *Public Policy*. www.wiwi.uni-muenster.de/fakultaet/de/studium/master/public-policy (Download 17.5.2017).

5.2.13 Universität Potsdam

Hochschule: Universität Potsdam (in Zusammenarbeit mit Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris; Ecole Nationale d'Administration (ENA), Straßburg; Humboldt Universität zu Berlin)
Studiengang: European Governance and Administration
Abschluss: Master of European Governance and Administration
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Prof. Dr. Werner Jann (Uni Potsdam)
jann@uni-potsdam.de

Modul/-unit	Management und internationale Verwaltungszusammenarbeit in Europa
Studienabschnitt	1. Studienjahr
Modulkoordination	nicht angegeben (Ecole Nationale d'Administration)
Arbeitsaufwand	225 Zeitstunden (9 Credits), davon • 60 Zeitstunden Präsenzstudium • 165 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Portfolioprüfung: Einzelreferat und Fallbearbeitung in Zweiergruppen (ca. 8.000 Wörter)
Ziele/Kompetenzen	In diesem Modul lernen die Studierenden „ausgewählte Bereiche des Public Managements im deutsch-französischen und im europäischen Vergleich fundiert, vergleichend und lösungsorientiert zu analysieren und entsprechende Fragestellungen zu bearbeiten" (Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam 2017). Zudem werden die Kompetenzen der Studierenden im Personal-, Projekt- und Change-Management gefördert. Beispiele internationaler Verwaltungszusammenarbeiten und aus dem Privatsektor schulen die interkulturellen Kommunikationskompetenzen der Studierenden.
Inhalte	Das Modul widmet sich dem Public Management mit Schwerpunkt auf der internationalen Verwaltungszusammenarbeit. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Die deutsch-französische Verwaltungszusammenarbeit in Europa • Verhandlungs- und Personalmanagement • Projektmanagement und Changemanagement • Interkulturelle Kommunikation und interkulturelle Beziehungen" (ebd.).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben

Quellen	Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam (2017). *Module (MEGA 8 und MEGA 9).* www.mega-master.eu/index.php?article_id=17&clang=0 (Download 17.5.2017). Universität Potsdam (2017). *Master of European Governance and Administration (MEGA)* | Master (weiterbildend). www.uni-potsdam.de/studium/studienangebot/masterstudium/master-a-z/european-governance-and-administration-master.html (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Politische Steuerung und Politikfelder in der EU
Studienabschnitt	2. Studienjahr
Modulkoordination	nicht angegeben (Humboldt-Universität zu Berlin)
Arbeitsaufwand	225 Zeitstunden (9 Credits), davon • 75 Zeitstunden Präsenzstudium • 150 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Gestaltung einer Unterrichtseinheit mit Thesenpapier (2.000 Wörter) oder Hausarbeit (6.000 Wörter) oder Portfolioprüfung
Ziele/Kompetenzen	Ziel des Moduls ist die Vertiefung des Wissens der Studierenden „über Governance-Strukturen und ausgewählte Politikfelder in Deutschland, Frankreich sowie weiteren EU-Länder und auf europäischer Ebene“ (Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam 2017). Besondere Bedeutung kommt an dieser Stelle der „Multi-level Governance“ sowie der Europäisierung der Verwaltung zu. Zudem eignen sich die Studierenden Kenntnisse „über zentrale Politikfelder in der Europäischen Union an (z. B. Energiepolitik, Außenpolitik, Wirtschafts- und Währungspolitik) und lernen diese anhand von Konzepten der Policy- und Governance-Forschung zu analysieren“ (ebd.).
	Das Modul befasst sich u. a. mit Governance-Strukturen auf verschiedenen Ebenen. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Politische Steuerung und Governance-Strukturen im Ländervergleich • Politikfelder in der Europäischen Union • Europäisierung und Integration“ (ebd.).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam (2017). *Module (MEGA 8 und MEGA 9)*. www.mega-master.eu/index.php?article_id=17&clang=0 (Download 17.5.2017). Universität Potsdam (2017*). Master of European Governance and Administration (MEGA)* | Master (weiterbildend). www.uni-potsdam.de/studium/studienangebot/masterstudium/master-a-z/european-governance-and-administration-master.html (Download 17.5.2017).

5.2.14 Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Hochschule: Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer
Studiengang: Public Administration
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Univ.-Prof. Dr. Michael Bauer (Studiengangsleiter)
michael.bauer@uni-speyer.de

Modul/-unit	Management und Organisation
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Michèle Morner
Arbeitsaufwand	300 Zeitstunden (12 Credits), davon • 104 Zeitstunden Präsenzstudium • 196 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Hausarbeit oder Projektarbeit
Ziele/Kompetenzen	In diesem Modul lernen die Studierenden Unterschiede und Parallelen zwischen Organisationen des öffentlichen Sektors und privatwirtschaftlich geführten Unternehmen kennen. Entsprechende Analysekonzepte können sie „einordnen, kritisch hinterfragen und problembewusst nutzen sowie hierauf basierende Managementkonzepte reflektiv und situationsadäquat anwenden“ (Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer 2017: 23). Weitergehend erlangen die Studierenden wichtige wissenschaftliche und anwendungsbezogene Fähigkeiten „für den Umgang mit komplexen Kausalitäten und vielfach verflochtenen Strukturen und Wechselwirkungen“ (ebd.). Auch relevante Schlüsselkompetenzen, wie die Kommunikations- und die Teamfähigkeit werden geschult.
Inhalte	Die Studierenden setzen sich u. a. mit Organisationstheorien und dem Management von Netzwerken auseinander. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Organisationstheoretische Ansätze und Konzepte (Bürokratietheorien, New Public Management, Institutionenökonomie, Verhalten und Lernen in Organisationen) • Managementkonzepte (Strategiebildung, Performanz- und Qualitäts-management, Innovations-/ Change Management, Schnittstellen- und Netzwerkmanagement) • Theorien und Konzepte der Personalführung und Personalentwicklung (Führungstheorie und -kulturen, Motivationstheorien, Organizational Fairness, Talentmanagement, Bündelung von HR-Praktiken, Management von Aufgaben- und kontextueller Performanz, Diversity und Genderfragen, Feedbackprozesse und Führungsqualität etc.) • Besonderheiten von Organisationen des öffentlichen Sektors, Rolle von informaler Organisation und Slack für Lernfähigkeit und Performanz von Organisationen, Bedeutung und Voraussetzungen von Netzwerkfähigkeit von (öffentlichen) Organisationen für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben • Personal und Führung im öffentlichen Sektor/Besonderheiten, Führung von Professionals/Wissensarbeiter/innen, Entlohnungssysteme und ihre Vor-und Nachteile, Führungsstile und -kulturen, Commitment der Mitarbeiter/innen und Anreizsysteme, Vertrauen und Führung in Organisationen.“ (ebd.: 23 f.).

Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2016). *Modulhandbuch. Master of Arts Public Administration*. www.uni-speyer.de/files/de/Studium/Master%20Public%20Administration/MAPAModulhandbuch130616.pdf (Download 17.5.2017). Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2017). *Masterstudiengang Public Administration.* www.uni-speyer.de/de/studium/public-administration.php (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Information, Kommunikation, Handlungskompetenz
Studienabschnitt	2. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Hermann Hill
Arbeitsaufwand	100 Zeitstunden (4 Credits), davon • 35 Zeitstunden Präsenzstudium • 65 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Es findet keine Modulprüfung statt; Voraussetzungen für die Vergabe von Credits: Referat, Essay oder äquivalente Arbeitsleistung
Ziele/Kompetenzen	Die Veranstaltung zielt darauf ab, „Qualifikationen und Kompetenzen für die Orientierung in der Informations- und Wissensgesellschaft“ (Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer 2016: 16) zu vermitteln. Aus diesem Grund wird das Bewusstsein der Studierenden „für Information und Kommunikation im öffentlichen Sektor“ (ebd.) gefördert und reflektiert.
Inhalte	Bei der Veranstaltung handelt es sich um ein Kompetenz-Seminar, das u. a. wichtige Kooperations- und Netzwerkkompetenzen vermittelt. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Informationsprodukte, Informationsgenerierung und -verarbeitung • Wissensmanagement in Verwaltungen • Business Intelligence/Business Analytics im öffentlichen Sektor • Grundzüge des e-Government, e-Kompetenzen • Regierungs- und Verwaltungskommunikation • Innovations- und Krisenkommunikation • Social Software und Open Government • Persönliche Kompetenzen (Selbstführung) • Sozialkommunikative Kompetenzen (Darstellung und Verhandlung) • Design- und Verwirklichungskompetenzen • Kooperations- und Netzwerkkompetenz • Reflexions- und Lernkompetenz“ (ebd.).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2016). *Modulhandbuch. Master of Arts Public Administration*. www.uni-

	speyer.de/files/de/Studium/Master%20Public%20Administration/MAPAModulhand-buch130616.pdf (Download 17.5.2017). Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2017). *Masterstudiengang Public Administration.* www.uni-speyer.de/de/studium/public-administration.php (Download 17.5.2017).

Modul/-unit	Regieren und Verwalten
Studienabschnitt	3. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Stephan Grohs
Arbeitsaufwand	300 Zeitstunden (12 Credits), davon • 104 Zeitstunden Präsenzstudium • 196 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Hausarbeit oder Projektarbeit
Ziele/Kompeten-zen	Den Studierenden werden „die historischen, ideengeschichtlichen und normativen Grundlagen des staatlichen Handelns und der Verwaltung“ (Deutsche Universität für Verwaltungswissen-schaften Speyer 2016: 20) nähergebracht. Nach Abschluss der Veranstaltung sind sie in der Lage, Konzepte der Staats- und Regierungs-lehre für Entscheidungsprozesse unterschiedlicher Regierungssysteme zu nutzen. Sie lernen budgetäre und fiskalische Herausforderungen modernen Regierens kennen und können dar-über hinaus „verschiedene Ansätze und Maßnahmen der Politik- und Verwaltungsreform in Deutschland und Europa reflektieren und vergleichen“ (ebd.). Ihnen sind Gründe und Effekte der Verwaltungsreformen bekannt und sie besitzen die Kom-petenz, künftige Reformschritte zu bewerten und durch eigene Vorschläge voranzutreiben.

Inhalte	Das Modul befasst sich insbesondere mit Reformen von Politik und Verwaltung. Auch aktuelle Entwicklung in Richtung einer Public Governance sowie einer Bürgerkommune werden be-sprochen.
	Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert:
	• Staat und Verwaltung aus theoretischer und historischer Perspektive; Regieren und Ver-walten in Mehrebenensystemen
	  ○ Entscheidungsprozesse in unitarischen und föderalen Systemen
	  ○ „Leadership“ in Regierung und Verwaltung
	  ○ Ministerialbürokratie
	  ○ Verwaltungsföderalismus
	  ○ Verwaltung auf subnationaler/ lokaler Ebene
	  ○ Budgetäre und fiskalische Probleme in Mehrebenensystemen
	• Reformen von Politik und Verwaltung
	  ○ New Public Management
	  ○ e-government / e-democracy
	  ○ Bürokratieabbau, De-/Re-Regulierung
	  ○ Gewährleistungsstaat
	  ○ Bessere Rechtsetzung
	  ○ Dezentralisierung, Regionalisierung, Territorialreform
	  ○ Verfassungsreform
	  ○ Bürgerkommune, „aktivierender Staat“
	  ○ Public Governance“ (ebd.: 20 f.).

Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2016). *Modulhandbuch. Master of Arts Public Administration*. www.uni-speyer.de/files/de/Studium/Master%20Public%20Administration/MAPAModulhandbuch130616.pdf (Download 17.5.2017). Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2017). *Masterstudiengang Public Administration*. www.uni-speyer.de/de/studium/public-administration.php (Download 17.5.2017).

5.2.15 Zeppelin Universität

Hochschule: Zeppelin Universität (Friedrichshafen)
Studiengang: Politics, Administration & International Relations
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Vollzeit
Kontakt: Prof. Dr. Eckhard Schröter (Akademischer Programmleiter)
eckhard.schroeter@zu.de

Modul/-unit	Politik und Gesellschaft
Studienabschnitt	2. oder 3. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Joachim Behnke Prof. Dr. Helmut Willke
Arbeitsaufwand	250 Zeitstunden (10 Credits), davon • 72 Zeitstunden Präsenzstudium • 178 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Hausarbeit, Präsentation
Ziele/Kompetenzen	Im Rahmen des Moduls erlangen die Studierenden: • „die Fähigkeit der kritischen Analyse und Auswertung theoretischer Texte • die Fähigkeit, konzise Zusammenfassung auch komplexer Texte zu geben und entsprechende Lerninhalte zu dokumentieren, sowie | die Fähigkeit, exemplarische Momente des systemischen Denkens zu verstehen und durch Literaturrecherche, Diskurs und Analyse verständlich darzustellen • die Fähigkeit, grundlegende Begriffe und theoriearchitektonische Entscheidungen der Theorie sozialer Systeme zu verstehen, einzuschätzen und darzustellen, sowie die Fähigkeit, die praktische Relevanz systemischen Denkens für Professionen der Systemsteuerung in kurzen Präsentationen adäquat darzustellen“ (Zeppelin Universität 2014: 11). Darüber hinaus erwerben die Studierenden „fundierte Kenntnisse zu folgenden Themen: • Netzwerktheorien (soziologische) • Erweiterungen: Wirtschaftssoziologische Netzwerktheorien • Ökonomische Netzwerktheorien • Neuere Policy-networks: Konzeptionen und Einschätzungen • Social Capital-Konzeptionen

	• Parteitheorien“ (ebd.: 11 f.).
Inhalte	Das Modul umfasst die Units „Soziale Systeme“ und „Politische Akteure (Parteien, Verbände & Bewegungen)“. Es handelt es sich um Grundlagenseminare, die einen deutlichen Schwerpunkt auf soziale Systeme und Netzwerke legen. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Die Studierenden erlangen eine Einführung in die Theorie sozialer Systeme als soziologische Systemtheorie. Kern der LV ist die Erläuterung und Diskussion der grundlegenden Denkmuster, Konzeptionen, Modelle und Begriffe der modernen soziologischen Systemtheorie. Dabei stehen in einem ersten Teil die Begriffe Kommunikation, Komplexität und Kontingenz im Vordergrund. Ein zweiter Schwerpunkt liegt darin, ein grundlegendes Verständnis der Stärken und Schwächen systemischen Denkens zu entwickeln. Dazu dient vor allem ein elementarer Theorievergleich, insbesondere mit Handlungstheorie und Phänomenologie. Der Theorievergleich wird konkretisiert am praktischen Problem der Systemsteuerung. Ein dritter Schwerpunkt behandelt die Thematik des politischen Systems moderner Gesellschaften. Dies führt einerseits zu Anschlüssen an LVen politischer Theorie, andererseits dient das politische System als pars pro toto eines autonomen ausdifferenzierten Funktionssystems der Gesellschaft. Funktionale Differenzierung als zentrales Strukturmodell moderner Gesellschaften wird an der Operationsweise des politischen Systems exemplarisch dargestellt“ (ebd.: 11).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Zeppelin Universität (2014). *Modulhandbuch für den Studiengang Master of Arts in Politics, Administration & International Administration (MA PAIR*). www.zu.de/info-wAssets/studienga-enge/dokumente/pdf/Modulhandbuch-MA-PAIR_neu.pdf (Download 17.5.2017). Zeppelin Universität (2017). *Master in Politics, Administration & International Relations | PAIR.* www.zu.de/studium-weiterbildung/ma-pair/index.php?navid=359469359469 (Download 17.5.2017).

5.3 Studienmodule des Sozialmanagements in Master-Studiengängen für Fach- und Führungskräfte von Verbänden der Zivilgesellschaft

5.3.1 Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim

Hochschule: Duale Hochschule Baden-Württemberg Heidenheim
Studiengang: Governance Sozialer Arbeit
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Dual
Kontakt: Prof. Dr. Paul-Stefan Roß
paul-stefan.ross@cas.dhbw.de

Modul/-unit	Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance
Studienabschnitt	1. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Günter Rieger
Arbeitsaufwand	210 Zeitstunden (7 Credits), davon • 56 Zeitstunden Präsenzstudium • 154 Zeitstunden Selbststudium
Ø Teilnehmer-anzahl	21 Personen
Prüfung	Seminararbeit
Fachkompetenzen	Die Studierenden erhalten in diesem Modul einen Überblick der aktuellen Theoriedebatte zum Thema „Governance in der Sozialen Arbeit“. Dabei werden insbesondere der gesellschaftliche und der wohlfahrtsstaatliche Wandel in den Blick genommen. Des Weiteren eignen sie sich vertieftes Wissen mindestens einer Sozialarbeitstheorie sowie umfassendes Wissen zum Governance-Ansatz als Rahmenkonzept der Gestaltung sozial(wirtschaftlich)er Organisationen an. Sie erlernen, Governance-Strukturen und -Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen (international, staatlich, kommunal, organisational) zu identifizieren und zu verstehen, „sich in ihnen und ihnen gegenüber begründet zu positionieren“ (Grunwald und Roß 2014: 52) sowie diese aktiv mitzugestalten. Die Lehrenden streben an, die Studierenden in die Lage zu versetzen, sich sowohl die aktuelle Theoriediskussion anzueignen und das eigene professionelle Handeln in den Gesamtzusammenhang gesellschaftlicher und professioneller Entwicklungen einzuordnen. Die Studierenden sollen vor diesem Hintergrund eigene Ideen, Maßnahmen und Interventionen analysieren. Dabei sollen sie zu kritischer Reflexivität und fachlicher Argumentation befähigt werden, damit sie in der Lage sind, kreativ die Entwicklung ihres professionellen Handelns voranzutreiben.

Sozial- und Selbstkompetenzen	Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden den normativen Gehalt unterschiedlicher Theorieansätze erkennen. Darüber hinaus sind sie in der Lage eigene Einstellungen vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse sowie berufsethischer Grundsätze kritisch zu reflektieren. Die Studierenden erkennen den normativen Gehalt unterschiedlicher Theorieansätze und reflektieren eigene Einstellungen kritisch vor dem Hintergrund theoretischer Erkenntnisse sowie berufsethischer Grundsätze. Weitergehend haben sie ihr Gesellschafts- und Menschenbild vertieft und differenziert sowie ihre sozialarbeiterische Identität in der Zugehörigkeit zu Profession und Disziplin Sozialer Arbeit gefestigt.
Grundlegende vermittelte Theorien	Die Veranstaltung thematisiert die Systemtheorie nach Niklas Luhmann und bringt dabei funktionale Differenzierung, Wohlfahrtsstaat und Soziale Arbeit in Zusammenhang. Des Weiteren wird die Modernisierungstheorie nach Ulrich Beck erörtert. Vor dem Hintergrund der von ihm gezeichneten Risikogesellschaft sowie seiner Individualisierungsthese wird die Fragestellung diskutiert, ob Governance (sozialer Dienste) eine Folge der Individualisierung ist. Aus der Sozialarbeitstheorie wird im Rahmen dieser Veranstaltung vor allem der lebensweltorientierte Ansatz nach Hans Thiersch beleuchtet. Eine besondere Rolle kommt der Theorie der Governance Sozialer Arbeit nach Klaus Grunwald und Paul-Stefan Roß zu. In diesem Zuge werden Governance auf unterschiedlichen Ebenen, die Wertgebundenheit von Governance – eine „Good Governance“, Governance und Neue Steuerung in Form des New Public Management sowie Governance und Organisationsgestaltung im Hinblick auf organisationale Governance und Hybridisierung thematisiert. Darüber hinaus werden den Studierenden Wohlfahrtsstaats- und Sozialstaatstheorien näher gebracht. Dabei werden Begriff und Konzept des Wohlfahrtsmix nach Adalbert Evers und Thomas Olk, funktionalistische, konflikttheoretische und institutionalistische Erklärungen zur Entstehung und Entwicklung des Wohlfahrtsstaats nach Stephan Lessenich und die Wohlfahrtsstaatstypen nach Gøsta Esping-Andersen erörtert. Weitere Themen sind der „hybride Wohlfahrtsstaat“, äußere und innere Herausforderungen des Wohlfahrtsstaates, Sozialstaat und soziale Gerechtigkeit und die Analyse des Diskurses um den „aktivierenden Sozialstaat“.
Grundlegende vermittelte Methoden	Es handelt sich um ein Grundlagenmodul, das vor allem analytische Perspektiven vermittelt. Mittels geeigneter Instrumente und Methoden, wie bspw. der Matrix zur Analyse von lokalen Governance-Regimen, den Settings gemischter Wohlfahrtsproduktion und den Hybridisierungsprozessen von Organisationen, werden sie konkretisiert. Die Studierenden sollen darauf aufbauend erarbeiten, wie sie auf lokaler Ebene Governance-Strukturen und Settings gemischter Wohlfahrtsproduktion aktiv arrangieren können.
Thematisierte Netzwerkarten	Das Modul „Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ widmet sich intersektoralen Akteursnetzwerken der Politiksteuerung (Governance) sowie der Wohlfahrtsproduktion/Gewährleistung von Daseinsvorsorge (Welfare-Mix). Da dem Studiengang ein berufsintegrierendes Konzept zugrunde liegt, werden insbesondere die Netzwerke der sozial(wirtschaftlich)en Einrichtungen und Organisationen, in denen die Studierenden beruflich tätig sind und die als duale Partner des Studienprogrammes agieren, thematisiert.
Thematisierte Referenzbeispiele aus der Praxis	Im Sinne des dualen Studienkonzeptes wird im Rahmen der Veranstaltung an konkreten Fragestellungen des betrieblichen Alltags gearbeitet. Hierzu zählen u. a. die Analyse und Bewertung von Governance-Strukturen im Umfeld der dualen Partner (z. B. Inklusionskonferenz zur Gewährleistung der gesellschaftlichen Teilhabe von Menschen mit Behinderung in einem Landkreis), ihrer (Dienst)Leistungsportfolios im Hinblick auf den Welfare-Mix und ihrer Hybridisierung/Hybridität.

	Vor dem Hintergrund von Governance, Welfare-Mix und Hybridisierung werden außerdem passende strategische Konzepte sowie Möglichkeiten der Organisationsgestaltung entwickelt.
Praxispartner	Die Verantwortlichen betonen, dass das berufsintegrierende und berufsbegleitende duale Masterstudium auf einer engen Zusammenarbeit mit den sozial(wirtschaftlich)en Organisationen basiert, bei denen die Studierenden beschäftigt sind. Über eine Studienvereinbarung werden diese Träger als duale Partner ins Studium einbezogen. Definition: „Duale Partner sind diverse öffentliche, frei-gemeinnützige oder private Träger sozialer Dienste sowie Vereine, Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen in Baden-Württemberg und darüber hinaus“. In der Regel sind sowohl staatliche als auch zivilgesellschaftliche und marktorientierte Organisationen darunter vertreten.
Lehrformen	Zur Didaktik der Lehrveranstaltungen: Die Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis der Studierenden werden systematisch und kontinuierlich aufgegriffen. Gegenstand der schriftlichen Prüfungsleistungen soll die Bearbeitung einer Themenstellung aus der Praxis sein, die in den Kontext einer profunden Theorie gestellt wird.
Besonderheiten	Der Governance-Ansatz fungiert im Studiengang als Orientierungsrahmen für den Erwerb von analytischen, ethischen, strategischen und praktischen Kompetenzen, die Führungskräfte in der Sozialen Arbeit bzw. von zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Gegenwart benötigen. Die Steuerung sozial(wirtschaftlich)er Organisationen wird auch in den weiteren Modulen des Studienprogrammes konsequent vom Governance-Konzept her entwickelt. Dabei werden sowohl die Umweltbeziehungen sozial(wirtschaftlich)er Organisationen (extra-organisationale Perspektive), als auch deren Binnenprozesse (intra-organisationale Perspektive) sowie die relevanten rechtlichen Rahmenbedingungen berücksichtigt. Das Modul „Theorien Sozialer Arbeit, gesellschaftlicher Wandel, Governance“ beinhaltet die theoretischen Grundlagen des gesamten Master-Studiengangs. Das Governance-Konzept bildet das Rahmenkonzept der Gestaltung sozialer Organisationen; es koppelt an wirtschaftliches und unternehmerisches Denken an, integriert aber ebenso die politische und die zivilgesellschaftliche Dimension (Mix verschiedener Steuerungslogiken). Da die Studierenden sowohl bei staatlich-kommunalen als auch zivilgesellschaftlichen und marktorientierten Organisationen beschäftigt sind, werden diese Akteursperspektiven mittels didaktischer Arrangements miteinander verknüpft.
Grundlegende Literatur	Aktuelle Fachaufsätze
Quellen	Duale Hochschule Baden-Württemberg (2016). *Governance Soziale Arbeit*. www.cas.dhbw.de/fileadmin/redakteure/Duale_Master/Fakultaet_Sozialwesen/M_S_GSA_Broschuere.pdf (Download 10.5.2017). Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017a). *Master Governance Soziale Arbeit (M. A.).* www.cas.dhbw.de/gsa/ (Download 28.4.2017). Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017b). *Modulhandbuch Master SW*. nwww.cas.dhbw.de/fileadmin/redakteure/Duale_Master/Fakultaet_Sozialwesen/Modulhandbuch_Master_SW.pdf (Download 28.4.2017). Ergebnisse der eigenen Erhebung guter Beispiele der Qualifizierungspraxis. Grunwald, K., und P.-S. Roß (2014). „‘Governance Sozialer Arbeit‘. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft“. *Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs.* Hrsg. A. Tabatt-Hirschfeldt. Baden-Baden.

Modul/-unit	Vertiefung Betriebswirtschaft in Sozialwirtschaftlichen Organisationen

Studienabschnitt	nicht angegeben
Modulkoordination	Prof. Dr. Paul-Stefan Roß
Arbeitsaufwand	240 Zeitstunden (8 Credits), davon • 64 Zeitstunden Präsenzstudium • 176 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Klausur
Ziele/Kompetenzen	Das Modul zielt auf den Erwerb von Sach-, Selbst- und sozial-ethischen Kompetenzen sowie übergreifender Handlungskompetenzen ab: Zum Ausbau der Sachkompetenzen der Studierenden werden u. a. „die Relevanz der Betriebswirtschaftslehre für die Praxis der Sozialwirtschaft bzw. des Sozialmanagements bei prioritärer Durchsetzung fachlicher Interessen und berufsethischer Prinzipien der Sozialen Arbeit“ (Duale Hochschule Baden-Württemberg 2017b: 21) sowie Chancen, Herausforderungen, Strategien und Methoden des Transfers betriebswirtschaftlicher Inhalte auf das Gebiet der Sozialen Arbeit thematisiert. Weitergehend können sich die Studierenden nach Abschluss der Veranstaltung im aufgeführten Spannungsfeld verorten, das Erlernte praktisch anwenden (Selbstkompetenz) und hinsichtlich des Berufsethos soziale Arbeit kritisch reflektieren (sozial-ethische Kompetenz). Das erlangte Wissen kann im Sinne übergreifender Handlungskompetenzen auf die Praxis übertragen, zu einer multiperspektivischen Ausrichtung weiterentwickelt und in Form praktischer Lösungen umgesetzt werden.
Inhalte	Die Einheit bewegt sich im Spannungsfeld Betriebswirtschaft – Soziale Arbeit, schlüsselt dieses auf und befasst sich u. a. mit dem Management entsprechender Kooperationen und Netzwerke in Non-Profit-Organisation. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Vertiefendes Wissen zu strategischem Management • Controlling in NPO; Kennzahlensysteme; social return on investment • Spezifika moderner Finanzierungsformen (Fundraising, Sponsoring, Mäzenatentum usw.) • Effizienz und Effektivität in NPO • Vertiefung Personalmanagement • Angewandte Fragen des Arbeits- und Sozialrechts • Praxis von Buchführung und Bilanzierung • Steuerrecht und Gemeinnützigkeitsprinzip von NPO • Wettbewerb und Benchmarking im NPO-Sektor • Kooperations- u. Netzwerkmanagement in Nonprofit-Organisation“ (ebd.).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017a). *Master Governance Soziale Arbeit (M. A.).* www.cas.dhbw.de/gsa/ (Download 28.4.2017). Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017b). *Modulhandbuch Master SW*. www.cas.dhbw.de/fileadmin/redakteure/Duale_Master/Fakultaet_Sozialwesen/Modulhandbuch_Master_SW.pdf (Download 28.4.2017).

Modul/-unit	Governance sozial(wirtschaftlich)er Organisationen

Studienabschnitt	nicht angegeben
Modulkoordination	Prof. Dr. Klaus Grunwald
Arbeitsaufwand	180 Zeitstunden (6 Credits), davon • 48 Zeitstunden Präsenzstudium • 132 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Studienarbeit
Ziele/Kompetenzen	Das Modul zielt auf den Erwerb von Sach-, Selbst- und sozial-ethischen Kompetenzen sowie übergreifender Handlungskompetenzen ab: Zum Ausbau der Selbstkompetenzen fokussiert das Modul sozial(wirtschaftlich)e Organisationen, die aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven (u. a. soziologisch, psychologisch, politologisch, betriebswirtschaftlich) betrachtet werden. Die Organisationssoziologie und deren Bedeutung und Anwendungsmöglichkeiten für soziale Einrichtungen werden weitergehend thematisiert. Die Auseinandersetzung mit der Steuerung sozialer Organisationen, eigenen Steuerungsvorstellungen und damit einhergehenden Herausforderungen soll die Selbstkompetenzen der Studierenden fördern. Zugunsten der sozial-ethischen Kompetenz setzen sie sich zudem mit unternehmens- und organisationsethischen Perspektiven und deren Bedeutung für das eigene Handeln auseinander. Kenntnisse über Rahmenbedingungen der Leitung sozialer Einrichtungen, ein multidisziplinärer Blick auf Steuerungsprozesse und die Fähigkeit Governance- und Hybridisierungsprozesse zu analysieren zählen als übergreifende Handlungskompetenzen, die in diesem Modul erworben werden sollen.
Inhalte	Das Modul beleuchtet soziale Organisationen ganzheitlich – u. a. vor dem Hintergrund organisationaler Governance und der Hybridität des Staates. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Grundkonzepte und Begriffe von ‘Organisation‘ im sozialen Bereich: Dienste und Einrichtungen, Verbände, Stiftungen, Organisationen, sozialwirtschaftliche Unternehmen usw. • Organisation und Gesellschaft • Kulturen in und von sozial(wirtschaftlich)en Organisationen • Organisationen als ‚Lernende Organisationen‘ • Mikropolitik und Macht in Organisationen • Erbringung sozialer Dienstleistungen im Welfare-Mix, Ko-Produktion • Grundaspekte ‚organisationaler Governance‘ • Wahrnehmung, Analyse und Gestaltung von Hybridisierungsprozessen in und von sozial(wirtschaftlich)en Organisationen • Organisationsentwicklung und Change Management“ (Duale Hochschule Baden-Württemberg 2017: 4)
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quellen	Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017a). *Master Governance Soziale Arbeit (M. A.).* www.cas.dhbw.de/gsa/ (Download 28.4.2017). Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017b). *Modulhandbuch Master SW*. www.cas.dhbw.de\\fileadmin\\redakteure\\Duale_Master\\Fakultaet_Sozialwesen\\Modulhandbuch_Master_SW.pdf (Download 28.4.2017).

5.3.2 Evangelische Hochschule Freiburg

Hochschule: Evangelische Hochschule Freiburg
Studiengang: Sozialmanagement
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Berufsbegleitend
Kontakt: Prof. Dr. Berthold Dietz
dietz@eh-freiburg.de

Modul/-unit	Schwerpunkt Sozialplanung und Sozialberichterstattung
Studienabschnitt	1. oder 3. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Berthold Dietz
Arbeitsaufwand	240 Zeitstunden (8 Credits), davon • 60 Zeitstunden Präsenzstudium • 180 Zeitstunden Selbststudium
Prüfung	Hausarbeit
Ziele/Kompetenzen	Die Studierenden erwerben umfassendes Wissen innerhalb des Handlungsfeldes Sozialplanung. U. a. kennen sie nach Abschluss der Einheit Entwicklung, aktuelle Methoden, Instrumente und Anwendungsgebiete der Sozialplanung. Politische, rechtliche und administrative Rahmenbedingungen, in denen Sozialplanung agiert, können analysiert und unterschieden werden. Die Studierenden können komplexe Planungsvorhaben in einem Bürgerkommune-Modell und arbeitsfeldbezogene Konzepte für soziale Fachplanungen entwickeln und theoretisch implementieren. Weitergehend sind sie in der Lage, für die Sozialplanung relevante Daten zu erlangen und zu nutzen. Evaluationsprozesse und -verfahren sind den Studierenden bekannt und können angewandt werden.
Inhalte	Im Rahmen der Veranstaltung werden die Prozesse der Sozialplanung umfassend analysiert. U. a. wird dem Modell der Bürgerkommune sowie Beteiligungsansätzen Beachtung geschenkt. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Evaluation • Sozialplanung (Ablaufmodelle, Rechtliche und administrative Rahmenbedingungen, Datenquellen und ihre Handhabung) • Sozialdokumentation und Sozialinformatik, laufende Sozialberichterstattung und Sozialraumanalyse • Durchführung von Projekten von Antrag bis Bericht • Die Studierenden kennen theoretisch wie konkret unterschiedliche Typen von Sozialberichterstattung“ (Evangelische Hochschule Freiburg 2015: 21).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben

Quellen	Evangelische Hochschule Freiburg (2015). *Master-Studiengang Sozialmanagement.* Modulhandbuch in der Fassung vom 11. September 2015. www.eh-freiburg.de/studieren/studiengaenge/downloadFile/302/ma-soziale-arbeit/modulhandbuch-ma-sa-8-9-15-pdf (Download 28.4.2017). Evangelische Hochschule Freiburg (2017). *Master Sozialmanagement*. www.eh-freiburg.de/studieren/studiengaenge/master/sozialmanagement/8 (Download 28.4.2017).

5.3.3 Fachhochschule Münster

Hochschule: Fachhochschule Münster
Studiengang: Sozialmanagement
Abschluss: Master of Arts
Studienform: Berufsbegleitend/Fernstudium
Kontakt: Antje Kasischke
kasischke@fh-muenster.de

Modul/-unit	Organisationsanalyse/Organisationsentwicklung
Studienabschnitt	2. und 3. Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Joachim Merchel
Arbeitsaufwand	250 Zeitstunden (10 Credit)
Prüfung	Mündliche Prüfung oder Klausur
Ziele/Kompetenzen	Die Studierenden sollen in diesem Modul dazu befähigt werden, „den Organisationscharakter Sozialer Arbeit sowohl in der Einbindung in eine Trägerstruktur als auch im organisationsinternen Bereich zu erkennen und spezifisch zu bewerten“ (Fachhochschule Münster 2015: 21). Grundlegende Theorien, Ansätze und Methoden der Organisationsentwicklung werden thematisiert, um die Studierenden in die Lage zu versetzen, sie zu verstehen und hinsichtlich ihrer Praktikabilität zu bewerten. Die Mechanismen, die innerhalb der Organisationen zum Tragen kommen, sollen analysiert und zwecks der Organisationsgestaltung reflektierend angewandt werden können. Darüber hinaus werden das Projektmanagement sowie die damit einhergehenden Verfahren und Vorgehensweisen den Studierenden nahegebracht.
Inhalte	Das Modul beleuchtet den Bereich der Organisationsentwicklung und widmet sich in diesem Zuge auch Kooperationen zwischen verschiedenen Organisationen. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: „Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit • Trägerformen und ihre organisationsspezifischen Ausgestaltungen (öffentliche Träger, freie gemeinnützige Träger, gewerbliche Träger) • Formen der Trägerkooperation und der sozialpolitischen Steuerung • Perspektiven in den sozialpolitischen Steuerungsstrukturen Organisationsprinzipien von Institutionen der Sozialen Arbeit • Charakter und Merkmale von Organisationen • Ziele und Programme von Organisationen

	• Strukturen von Organisationen • Organisationsmitglieder • Organisationen und ihre Umwelt • ‘Mikropolitik‘ in Organisationen • Leitung als Steuerungsaufgabe in Organisationen • Stabilität und Wandel von Organisationen Organisationsentwicklung und ‘lernfähige Organisation‘“ • Impulse zu Veränderungsprozessen in Organisationen • Organisationsentwicklung als Veränderungsmodus • Organisationsentwicklung in der Kritik • die ‚lernfähige Organisation‘ als Leitbild für eine kontinuierliche Organisationsentwicklung • Konzept und Ansatzpunkte für die Förderung der Lernfähigkeit einer Organisation • Wissensmanagement als Bestandteil organisationaler Lernkultur • Organisationsberatung Projektgestaltung/ Projektmanagement in Organisationen • Begriffsverständnisse für ‘Projekt‘ und ‚Projektmanagement‘ • Projektphasen und deren Gestaltung • Projekte als Teil der sozialen Dynamik in Organisationen“ (ebd.: 22).
Grundlegende Literatur	nicht angegeben
Quelle	Fachhochschule Münster (2015). *Weiterbildender Master-Studiengang Sozialmanagement*. Modulkonzept/ Modulbeschreibungen („Modulhandbuch“). www.fh-muenster.de/fb10/downloads/masozialmanagement/Modulhandbuch_10-2015.pdf (Download 28.4.2017).

5.3.4 Hochschule Mittweida

Hochschule: Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences
Studiengang: Sozialmanagement
Abschluss: Master of Social Management
Studienform: Berufsbegleitend
Kontakt: Prof. Dr. rer. soc. Armin Wöhrle
woehrle@hs-mittweida.de

Modul/-unit	Strategische Planung/Sozialplanung
Studienabschnitt	Fortgeschrittene
Modulkoordination	Prof. Dr. Herbert Bassarak
Arbeitsaufwand	120 Zeitstunden (4 Credits)
Prüfung	nicht angegeben
Ziele/Kompetenzen	Ziel des Moduls ist es, dass die Studierenden „das Sozialunternehmen in das engere politische und wettbewerbliche Umfeld einbetten können und hieraus die Rahmenbedingungen und

	Steuerungsmöglichkeiten für das eigene Sozialunternehmen“ (Hochschule Mittweida 2017a) ableiten. Als kognitive Kompetenzen werden dabei u. a. relevante Grundlagen der Sozialplanung sowie der Arbeit mit und in Netzwerken vermittelt. Kenntnisse über Modelle und Ansätze der strategischen Planung und die Fähigkeit, diese einzuschätzen und zu übertragen werden ebenfalls gefördert. Darüber hinaus sollen im Rahmen reflexiver Kompetenzen die „Rahmenbedingungen und Steuerungsmöglichkeiten des eigenen Sozialunternehmens“ (ebd.) reflektiert und beurteilt werden können. Zur Förderung der Handlungskompetenzen werden u. a. „mögliche Strategien der Überlebenssicherung und Weiterentwicklung für die eigene Organisation“ (ebd.) erarbeitet.
Inhalte	Die Studierenden widmen sich in diesem Modul der Netzwerkarbeit im Kontext der Sozialplanung. Im Einzelnen werden folgende Inhalte thematisiert: • „Funktion und Bedeutung von Sozialplanung • Instrumente der Sozialplanung • Informationstechnische Unterstützung von Sozialplanung (Sozialinformatik) • Funktion und Bedeutung der Strategischen Unternehmensplanung • Modelle und Instrumente der strategischen Planung • Zusammenführung und Zusammenspiel von Sozialplanung und strategischer Planung“ (ebd.).
Grundlegende Literatur	Kramer, D., und L. Pirjol (2011). *Lobbyismus im Sozialmanagement*. 2. Auflage. Studienbrief des Hochschulverbunds Distance Learning. Brandenburg. Bassarak, H., und J. Genosko (2001). *Funktion und Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkarbeit*. Studienbrief des Hochschulverbunds Distance Learning. Brandenburg. Bassarak, H. et al. (2002). *Rahmenbedingungen und Voraussetzungen kommunaler Netzwerkpolitik.* Studienbrief des Hochschulverbunds Distance Learning. Brandenburg.
Quellen	Hochschule Mittweida (2017a). *Modulhandbuch für den Studiengang Sozialmanagement*. www.sw.hs-mittweida.de/index.php?eID=tx_nawse-curedl&u=0&g=0&t=1495134506&hash=81d237df256217d6b090ea354efcc65a23be6d3e&file=fileadmin/verzeichnisfreigaben/fk05/dokumente/ModulhandbuchMW.pdf (Download 17.5.2017). Hochschule Mittweida (2017b). *Sozialmanagement, Master Teilzeit*. www.sw.hs-mittweida.de/index.php?id=250 (Download 17.5.2017).

Literaturverzeichnis

Ins Literaturverzeichnis wurden nur Quellen aufgenommen, die in der explorativen Recherche Verwendung fanden. Es enthält nicht die Literaturstellen, die in den analysierten Modulen als Referenzliteratur genannt werden und im Studium verpflichtend sind (siehe Modultabellen im Berichtsteil und im Anhang).

Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2016). Modulhandbuch. Master of Arts Public Administration. www.uni-speyer.de/files/de/Studium/Master%20Public%20Administration/MAPAModulhandbuch130616.pdf (Download 17.5.2017).

Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer (2017). Masterstudiengang Public Administration. www.uni-speyer.de/de/studium/public-administration.php (Download 17.5.2017).

Duale Hochschule Baden-Württemberg (2016). Governance Soziale Arbeit. www.cas.dhbw.de/fileadmin/redakteure/Duale_Master/Fakultaet_Sozialwesen/M_S_GSA_Broschuere.pdf (Download 10.5.2017).

Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017a). Master Governance Soziale Arbeit (M. A.). www.cas.dhbw.de/gsa/ (Download 28.4.2017).

Duale Hochschule Baden-Württemberg (2017b), Modulhandbuch Master SW. www.cas.dhbw.de/fileadmin/redakteure/Duale_Master/Fakultaet_Sozialwesen/Modulhandbuch_Master_SW.pdf (Download 28.4.2017).

Evangelische Hochschule Freiburg (2015). Master-Studiengang Sozialmanagement. Modulhandbuch in der Fassung vom 11. September 2015. www.eh-freiburg.de/studieren/studiengaenge/downloadFile/302/ma-soziale-arbeit/modulhandbuch-ma-sa-8-9-15-pdf (Download 28.4.2017).

Evangelische Hochschule Freiburg (2017). Master Sozialmanagement. www.eh-freiburg.de/studieren/studiengaenge/master/sozialmanagement/8 (Download 28.4.2017).

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (2014). Modulhandbuch des Studiengangs „Master of Public Management (MPM)“ an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung (FHöV NRW). www.fhoev.nrw.de/uploads/media/Modulhandbuch_MPM_Jahrgang_2013_01.pdf (Download 28.4.2017).

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW (2017). Master of Public Management (MPM). www.fhoev.nrw.de/studium/masterstudiengaenge/mpm/startseite.html (Download 28.4.2017).

Fachhochschule Münster (2015). Weiterbildender Master-Studiengang Sozialmanagement. Modulkonzept/ Modulbeschreibungen („Modulhandbuch“). www.fh-muenster.de/fb10/downloads/masozialmanagement/Modulhandbuch_10-2015.pdf (Download 28.4.2017).

FernUniversität in Hagen (2017a). M. A. Governance. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/ (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017b). Modul 1.1: Governance -Einführung in die Thematik. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/studium/ss-2017/modul-1-1/ (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017c). Kurs 33222 (SS 17). https://vu.fernuni-hagen.de/lvuweb/lvu/app/Kurs/33222/SS2017?function=Start&P,AreaView,showBeschreibung,4730126731=x (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017d)- Modul 1.2: Institutionen, Akteure und Steuerung – Analyseansätze und Methoden. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/studium/ss-2017/modul-1-2/ (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017e). Kurs 33160. https://vu.fernuni-hagen.de/lvuweb/lvu/app/Kurs/33160/SS2017?function=Start&P,AreaView,showBeschreibung,4729037431=x (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017f). Kurs 33712. https://vu.fernuni-hagen.de/lvuweb/lvu/app/Kurs/33712/SS2017?function=Start&P,AreaView,showBeschreibung,4731437731=x (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017g). Kurs 03704. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/3704/ss2017 (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017h). Kurs 03701. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/3701/ss2017 (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017i). Modul 1.5: Governance in Mehrebenensystemen. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/studium/ss-2017/modul-1-5/ (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017j). Hinweise zum Modul 1.5 „Governance in Mehrebenensystemen“ im Master-Studiengang „Governance“ an der FernUniversität in Hagen im SS 2017. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/wp-content/uploads/sites/18/2016/12/Infoblatt-MODUL_1_5-SS17.pdf (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017k). Modul 2.4: Staat, Verwaltung und politische Interessenvermittlung. www.fernuni-hagen.de/KSW/portale/magov/studium/ss-2017/modul-2-4/ (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017l). Kurs 33230. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33230/SS2017?function=Start&P,AreaView,showBeschreibung,4730217631=x (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017m). Kurs 33902. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33902/ss2017 (Download 17.5.2017).

FernUniversität in Hagen (2017n). Kurs 33920. https://vu.fernuni-hagen.de/lvu-web/lvu/app/Kurs/33920/ss2017 (Download 17.5.2017).

Frankfurt University of Applied Sciences (2015). Public und Non-Profit Management. Modulhandbuch. www.frankfurt-university.de/fileadmin/de/Fachbereiche/FB3/Studiengaenge/PUMA/PuMa_Modulhandbuch_POV_2013.pdf (Download 28.4.2017).

Frankfurt University of Applied Sciences (2017). Public und Non-Profit Management. Bachelor of Arts – B. A. www.frankfurt-university.de/index.php?id=4880 (Download 17.5.2017).

Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam (2017). Module (MEGA 8 und MEGA 9). www.mega-master.eu/index.php?article_id=17&clang=0 (Download 17.5.2017).

Grunwald, K., und P.-S. /Roß (2014). „‘Governance Sozialer Arbeit‘. Versuch einer theoriebasierten Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft“. *Öffentliche und Soziale Steuerung – Public Management und Sozialmanagement im Diskurs*. Hrsg. A. Tabatt-Hirschfeldt. Baden-Baden.

Hochschule Bremen (2011). Fakultät 1 – Wirtschaftswissenschaften / School of International Business. Modulhandbuch. Europäischer Studiengang Wirtschaft und Verwaltung (ESWV). www.hs-bremen.de/mam/hsb/fakultaeten/wiwi/dokumente/modulbeschreibungen/eswv_modulhandbuch_oktober_2011.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule Bremen (2017). Studieninhalte. www.hs-bremen.de/internet/de/studium/stg/eswv/inhalte/ (Download 17.5.2017).

Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (2015). Master of Public Administration. Modulhandbuch 2015. www.fhbund.de/nn_53508/SharedDocs/Publikationen/52__Studiengang__MPA/MPA__Modulhandbuch__2015.html?__nnn=true (Download 28.4.2017).

Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (2017). Master of Public Administration (MPA): Der Master für die Bundesverwaltung. www.fhbund.de/nn_14908/DE/05__MPA__Aufstieg__hD/mpa__aufstieg__hD__node.html?__nnn=true (Download 28.4.2017).

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (2015). Modulhandbuch. Master of Public Management (MPM).www.haw-hamburg.de/fileadmin/user_upload/WS-PuMa/Ver_ffentlichungen/PuMa_2017_MHB_2015M_Gesamt.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (2017). Public Management (MPM). www.haw-hamburg.de/master-public-management.html (Download 17.5.2017).

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2015). Modulhandbuch. Master-Studiengang Public Management (MPM). www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Master/Dokumente/PDF/Modulhandbuch__Stand_07.2015_.pdf [Zugriff am 17.05.2017].

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2016). Modulhandbuch. Bachelorstudiengang „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management“. Vertiefungsschwerpunkt I Leistungsverwaltung. www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Modulhandbuch_Vertiefungsstudium_GESAMT_Stand__01.09.2016.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017a). Modul-Handbuch. Bachelorstudiengang „Gehobener Verwaltungsdienst – Public Management“. www.hs-kehl.de/fileadmin/hsk/Bachelor/Dokumente/PDF/Modulhandbuch/Grundlagenstudium_1.3.2017.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017b). Bachelor. www.hs-kehl.de/studieninteressierte/bachelor/ (Download 17.5.2017).

Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl (2017c). Führung. Master Public Management. www.hs-kehl.de/studieninteressierte/master/public-management/fuehrung/ (Download 17.5.2017).

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014a). Amtliches Mitteilungsblatt. 33/14. http://puma.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/33_14.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2014b). Amtliches Mitteilungsblatt. 38/14. http://mango.htw-berlin.de/fileadmin/HTW/Zentral/Rechtsstelle/Amtliche_Mitteilungsblaetter/2014/38_14.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017a). Bachelor Public und Nonprofit-Management. http://puma.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (2017b): Master Nonprofit-Management und Public Governance. http://mango.htw-berlin.de/ (Download 17.5.2017).

Hochschule Harz (2017a). Public Management (M. A. berufsbegleitend). www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-ma/ (Download 16.5.2017).

Hochschule Harz (2017b). Public Management (M. A. Vollzeit). www.hs-harz.de/studium/fb-verwaltungswissenschaften/public-management-vollzeit/ (Download 16.5.2017).

Hochschule Harz (2017c). Modulhandbuch. Master (FH) bb. Public Management (M). www.hs-harz.de/?type=5001&tx_nnlinkwizard_getfile%5Btype%5D=kmh&tx_nnlinkwizard_getfile%5Bid%5D=90905905 (Download 16.5.2017).

Hochschule Mittweida (2017a). Modulhandbuch für den Studiengang Sozialmanagement. www.sw.hs-mittweida.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1495134506&hash=81d237df256217d6b090ea354efcc65a23be6d3e&file=fileadmin/verzeichnisfreigaben/fk05/dokumente/ModulhandbuchMW.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule Mittweida (2017b). Sozialmanagement, Master Teilzeit. www.sw.hs-mittweida.de/index.php?id=250 (Download 17.5.2017).

Hochschule Nordhausen (2015a). Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 17 – Interorganisationsbeziehungen und Netzwerke. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-17-neu.pdf (Download 9.5.2017).

Hochschule Nordhausen (2015b). Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 06 – Sozialwissenschaftliche Governance-Ansätze. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-06-neu.pdf (Download 9.5.2017).

Hochschule Nordhausen (2015c). Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 07 – Wirtschaftswissenschaftliche Governance-Ansätze. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-07-neu.pdf (Download 9.5.2017).

Hochschule Nordhausen (2015d). Masterstudiengang Public Management & Governance. Modul 06 – Organisationaler Wandel. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/pmg/module_ma_pmg/PMG-Modul-04-neu.pdf (Download 9.5.2017).

Hochschule Nordhausen (2017a). Masterstudiengang Public Management & Governance (PMG). www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management-and-governance/ (Download 9.5.2017).

Hochschule Nordhausen (2017b). Bachelorstudiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management (PuMa). www.hs-nordhausen.de/studium/fb-wiso/public-management/ (Download 17.5.2017).

Hochschule Nordhausen (2017c).Bachelorstudiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management. Modul 08 – Management öffentlicher Organisationen. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/puma/module_ba_puma/PuMa-Modul-08-neu.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule Nordhausen (2017d).Bachelorstudiengang Öffentliche Betriebswirtschaft/Public Management. Modul 08 – Management öffentlicher Organisationen. www.hs-nordhausen.de/fileadmin/daten/fb_wiso/puma/module_ba_puma/PuMa-Modul-08-neu.pdf (Download 17.5.2017).

Hochschule Osnabrück (2015a). Governance. www.hs-osnabrueck.de/de/module/22m0755/ (Download 16.5.2017).

Hochschule Osnabrück (2015b). Public Management. www.hs-osnabrueck.de/de/module/22m0741/ (Download 16.5.2017).

Hochschule Osnabrück (2017). Kurzportrait Public Management. www.hs-osnabrueck.de/de/studium/studienangebot/master/public-management-mba/kurzportraet/ (Download 16.5.2017).

Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2014). Studien- und Prüfungsordnung für den Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement an der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN) vom 8.12.2014 (SPO-MA). www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1398247897/SPO-MA_2016-04-04.pdf (Download 17.5.2017).

Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2015). Modulkatalog zum Bachelorstudiengang „Allgemeine Verwaltung“ der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (HSVN). www.nsi-hsvn.de/pics/medien/1_1466166258/2017-05-01_SPO-BA_Anl_2a_-_Module_AV.pdf (Download 17.5.2017).

Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2017a). Master-Studiengang Kommunales Verwaltungsmanagement. www.nsi-hsvn.de/staticsite/staticsite.php?menuid=383&topmenu=73 (Download 17.5.2017).

Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen (2017b). Bachelor of Arts (B. A.). Studiengang Allgemeine Verwaltung & Studiengang Verwaltungsbetriebswirtschaft. www.nsi-hsvn.de/staticsite/staticsite.php?menuid=337&topmenu=73 (Download 17.5.2017).

Osborne, S. P. (2006). „The New Public Governance?“ *Public Management Review* 8 (3). 377–387.

Schubert, H. (2017). „Netzwerke als neue Governance im Sozialraum und in der Kommune – Perspektiven der Organisationsentwicklung für die Sozialwirtschaft“. Vortrag im Rahmen des 10. Kongresses der Sozialwirtschaft am 27./28. April 2017 in Magdeburg. Baden Baden (noch unveröffentlicht).

Stegbauer, C. (2016). *Grundlagen der Netzwerkforschung: Situation, Mikronetzwerke und Kultur.* Wiesbaden.

Universität Konstanz (2017a). Politik- und Verwaltungswissenschaft – Master of Arts. www.polver.uni-konstanz.de/studium/master/mapolver/ (Download 17.5.2017).

Universität Konstanz (2017b). Modulhandbuch. Master-Studiengang Politik- und Verwaltungswissenschaft mit den vier Programmen Internationale Beziehungen und Europäische Integration, Vergleichende Politik und Policy-Analyse, Internationale Verwaltung und Konfliktmanagement, Management und Verwaltung. www.polver.uni-konstanz.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1495127716&hash=285b41c8694c7bf81a634550c2104500627da189&file=fileadmin/polver/fachbereich/MA/MA_Politik-_und_Verwaltung/Modulhandbuch_MA_PolVer_2017.pdf (Download 17.5.2017).

Universität Potsdam (2017). Master of European Governance and Administration (MEGA) | Master (weiterbildend). www.uni-potsdam.de/studium/studienangebot/masterstudium/master-a-z/european-governance-and-administration-master.html (Download 17.5.2017).

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2015a). Examination Regulations for the Joint Bachelor's Degree Programme „Public Governance across Borders" at the Westfälische Wilhelms-Universität Münster and the Universiteit Twente of 30 November 2015. Amtliche Bekanntmachung. www.uni-muenster.de/imperia/md/content/ifpol/studieren/studienordnungen/grundstaendig/twente/po_pgb_30.nov.2015.pdf (Download 17.5.2017).

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2015b). Ordnung für die Prüfungen im Studiengang Public Policy der Westfälischen Wilhelms-Universität mit dem Abschluss Master of Science vom 28. Juli 2015. www.uni-muenster.de/imperia/md/content/wwu/ab_uni/ab2015/ausgabe21/beitrag01.pdf (Download 17.5.2017).

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2017a). Public Governance across Borders. www.uni-muenster.de/IfPol/studieren/studiengaenge/bachelor/bachelorpublicgovernanceacrossborders.html (Download 17.5.2017).

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (2017b). Public Policy. www.wiwi.uni-muenster.de/fakultaet/de/studium/master/public-policy (Download 17.5.2017).

White, H. C. (2008). *Identity and Control: How Social Formations Emerge*. 2. Auflage. Princeton University Press.

Zeppelin Universität (2014). Modulhandbuch für den Studiengang Master of Arts in Politics, Administration & International Administration (MA PAIR). www.zu.de/info-wAssets/studiengaenge/dokumente/pdf/Modulhandbuch-MA-PAIR_neu.pdf (Download 17.5.2017).

Zeppelin Universität (2017). Master in Politics, Administration & International Relations | PAIR. www.zu.de/studium-weiterbildung/ma-pair/index.php?navid=359469359469 (Download 17.5.2017).

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0

Alexander Koop
Senior Project Manager
Telefon +49 5241 81-81377
Fax +49 5241 81-681377
Alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

BertelsmannStiftung