

# Ludger Kolhoff

## Modulare Ausbildungsansätze zum Sozialen Management an Fachhochschulen<sup>1</sup>

### 1 Einleitung

### 2 Module im grundständigen Studium (Beispiel: FH Braunschweig/Wolfenbüttel)

2.1 Inhalte des grundständigen Studiums

2.2 Der Studienschwerpunkt Soziale Administration und Soziales Management im grundständigen Studium

2.3 Die Module des Sozialen Managements

2.3.1 Grund- und Vertiefungsmodule

2.3.2 Studienprojekt "Soziales Management"

### 3 Weiterbildungsmodule (Beispiel: FH-Fernstudienverbund der „neuen Bundesländer“)

3.1 Modularer Weiterbildungsstudiengang in den Bereichen Sozialmanagement und öffentliches Dienstleistungsmanagement

3.2 Modulare Weiterbildungskurse

3.3 Finanzierung der Weiterbildungsmodule

### 4 Diskussion der modularen Ausbildungsansätze

4.1 Chancen

4.2 Grenzen

### 5 Schlußbetrachtung

---

<sup>1</sup> Der Beitrag ist in: Wendt, W. R.: Sozialwirtschaft und Sozialmanagement in der Ausbildung, Nomos, Baden-Baden 1999, S. 141 – 160, erschienen

## 1 Einleitung

Das neue Hochschulrahmengesetz erlaubt Fachhochschulen und Universitäten, schon nach sechs Semestern den Bachelor-Grad als ersten berufsqualifizierenden Abschluß zu vergeben. Nach einem Aufbaustudium kann der Master als ein zweiter Grad verliehen werden<sup>2</sup>. Universitäts- und Fachhochschulabschlüsse sind dann gleichrangig und werden international anerkannt. Bachelor- und Master-Abschlüsse können neben dem traditionellen Diplom eingeführt werden und gehen mit einer Modularisierung des Studiums einher.

Module sind einzeln zertifizierbare Qualifikationen, die immer Teil eines ganzen Berufsbildes und dessen Handlungskompetenzen bleiben. Sie sind ein **didaktisch-methodisches** Gestaltungsprinzip von Lerneinheiten, die einer zeitlichen Abfolge und Wiederholbarkeit folgen. **Ordnungspolitisch** werden Teilkompetenzen einzeln geprüft und zertifiziert, die gemeinsam eine Gesamtqualifikation liefern.

Module bieten die Möglichkeit, spezifische Teilqualifikationen zuzuordnen; deshalb sind sie in Bausteine untergliedert und ermöglichen einen flexiblen Bildungsweg durch individuelle Qualifizierungspläne. Das Modulsystem ist einerseits einfach und überschaubar, andererseits so differenziert, daß individuelle Bedürfnisse, z.B. Berufserfahrungen, berücksichtigt werden können. Bereits zuvor erworbenes Wissen kann, wenn es modular erfolgt und zertifiziert ist, auf Ausbildungsgänge anerkannt werden und somit ressourcensparend und kostensenkend wirken. Die Teilnehmer sind zufriedener, weil ihr Vorwissen berücksichtigt wird.

Modulare Ausbildungsansätze ermöglichen die Vernetzung verschiedener Lernorte und somit die Verbindung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen. In der Folge bedingen sie die Kooperation und Zusammenführung verschiedener Ausbildungsträger und ihrer Organisationsmuster z.B. durch die Bildung von Fachausschüssen und Netzwerken.

Der modulare Ausbildungsansatz erfolgt im Dreischritt: Diagnose, modulare Qualifizierung und Prüfung/Zertifizierung:

<b>Diagnose:</b>	In modulbezogenen Tests können vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten ermittelt werden.
<b>Modulare Qualifizierung:</b>	Individuelle Qualifizierung in Modulen aufgrund einer Kenntnis-, Fähigkeits- und Kompetenzzielplanung; Vermittlung neuer Kenntnisse und Methoden, Aufbau sozialer Kompetenz
<b>Prüfung/ Zertifizierung:</b>	Die Zertifizierung dokumentiert die fachtheoretischen Kenntnisse und die modulbezogenen Fertigkeiten und Kompetenzen.

<sup>2</sup> Hochschulrahmengesetz in der Fassung des vierten Gesetzes zur Änderung des Hochschulrahmengesetzes vom 20. August 1998, Bundesgesetzblatt, S. 2190, § 19 Bachelor- und Master-Studiengänge

- (1) Zur Erprobung können Studiengänge eingerichtet werden, die zu einem Bachelor- oder Bakkalaureusgrad und zu einem Master- oder Magistergrad führen.
- (2) Aufgrund von Prüfungen, mit denen ein erster berufsqualifizierender Abschluß erworben wird, kann die Hochschule einen Bachelor- oder Bakkalaureusgrad verleihen. Die Regelstudienzeit beträgt mindestens drei und höchstens vier Jahre.
- (3) Aufgrund von Prüfungen, mit denen ein weiterer berufsqualifizierender Abschluß erworben wird, kann die Hochschule einen Master- oder Magister-Grad verleihen. Die Regelstudienzeit beträgt mindestens ein Jahr und höchstens zwei Jahre.
- (4) Bei konsekutiven Studiengängen, die zu Graden nach den Absätzen 2 und 3 führen, beträgt die Gesamtregelstudienzeit höchstens fünf Jahre.
- (5) § 11, Satz 2 gilt entsprechend.
- (6) Den Urkunden über die Verleihung der akademischen Grade fügen die Hochschulen auf Antrag eine englischsprachige Übersetzung bei.

Modulare Ansätze können als :

- Module im grundständigen Studium, oder aber als
- Weiterbildungsmodule erfolgen.

## 2 Module im grundständigen Studium (Beispiel: FH Braunschweig/Wolfenbüttel)

Am Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel bestehen z.Zt. die beiden grundständigen Studiengänge Sozialpädagogik/Sozialarbeit und Geragogik, sowie der Weiterbildungsstudiengang Psychomotorik. Z.Zt. studieren ca. 1000 Personen am Fachbereich, hiervon entfallen ca. 90% auf den Bereich Sozialarbeit/Sozialpädagogik.

### 2.1 Inhalte des grundständigen Studiums

Das grundständige Studium wird durch folgende vier **Lernbereiche** gegliedert:

LB 1: Gesellschaftliche Bedingungen Sozialer Probleme
LB 2: Institutionen und Organisationen Sozialer Arbeit
LB 3: Klienten und Zielgruppen Sozialer Arbeit
LB 4: Handlungsstrategien, Handlungskompetenz und Handlungslegitimation

Desweiteren studieren die Studierenden in den **Pflichtfächern**:

Recht und Verwaltung
Medienpädagogik

und belegen fakultative Veranstaltungen in **Wahlpflichtfächern** zu den Bereichen:

EDV im Sozialwesen
Empirische Sozialforschung/Statistik.

Der bildungspolitische Auftrag der FH, insbesondere anwendungsorientiert und praxisnah auszubilden, wird in Braunschweig/Wolfenbüttel insbesondere durch das **Projektstudium** verwirklicht, daß vom 3. bis 5. Semester stattfindet und das Prinzip des fachübergreifenden, praxisorientierten und exemplarischen Lernens aufgreift. Neben dem Projektstudium dienen zwei in das Studium integrierte **Praktika** der praxisbezogenen Aneignung, Überprüfung und Vertiefung methodischen Wissens sowie der weiteren Orientierung in künftigen Berufsfeldern.

Seit dem SS 1997 werden drei Pilotstudienschwerpunkte im Rahmen des grundständigen Studiums der Sozialarbeit/Sozialpädagogik angeboten. Es handelt sich um die Studienschwerpunkte

Soziale Arbeit mit Kindern und Familien
Frauen- und Mädchenförderung
<b>Soziale Administration und Soziales Management</b>

Der Fachbereich hat sich für Studienschwerpunkte entschieden, um der in der Praxis geforderten stärkeren Spezialisierung für bestimmte Arbeits- und Praxisfelder entgegenzukommen, andererseits aber eine breite sozialarbeiterische/sozialpädagogische Ausbildung zu gewährleisten. Bei der

Konzipierung der Studienschwerpunkte wurde keine neue Struktur gewählt, sondern das am Fachbereich eingeführte Muster von Lehrveranstaltungen, Projekten und Praktika übernommen.

Im Studienschwerpunkt **Soziale Administration und Soziales Management** erfolgt schwerpunktmäßig ein Bezug auf die Ressourcen, die für den Bereich der Sozialen Administration im Pflichtfach Recht und Verwaltung und für den Bereich des Sozialen Managements im Lernbereich 2: Institutionen und Organisationen Sozialer Arbeit zur Verfügung stehen. Es werden im Bausteinsystem Lehrveranstaltungen angeboten, die auf der Grundlage eines vorgegebenen Curriculums eine Schwerpunktqualifikation ermöglichen. Diese Veranstaltungen können bis auf die Projektveranstaltungen von allen Studierenden des Fachbereichs besucht werden.

Auf dem Hintergrund der Tatsache, daß keine zusätzlichen Ressourcen zur Verfügung stehen, ist die Konzeption der Studienschwerpunkte ein Stückweit aus der Not geboren. Gleichzeitig wird dieses aber auch als Chance angesehen, weil Studienschwerpunkte und grundständiges Studium kompatibel sind.

Studierende, die grundständig im Bereich der Sozialarbeit/Sozialpädagogik studieren, können ihre Kenntnisse exemplarisch im Studienschwerpunkt Soziale Administration und Soziales Management vertiefen, indem sie zusätzliche Veranstaltungen besuchen. Es sind insgesamt 8 Veranstaltungen aus je vier Modulbereichen zur Sozialen Administration und zum Sozialen Management zu belegen, desweiteren wählen die Studierenden ein studienschwerpunktspezifisches Projekt, studienspezifische Praktika und ein studienspezifisches Thema für ihre Diplomarbeit. Diejenigen, die ihr grundständiges Studium der Sozialpädagogik/Sozialarbeit im Sinne einer exemplarischen Qualifizierung aufgebaut haben, können sich abschließend einer Zusatzprüfung unterziehen. Diese 30 minütige Prüfung erfolgt vor zwei Prüfern. Es handelt sich um einen Vertreter des Faches Recht und Verwaltung für den Bereich der Sozialen Administration und einen Lehrenden des Lernbereichs 2: Institutionen und Organisationen Sozialer Arbeit für den Bereich des Sozialen Managements. Die Prüfung bezieht sich auf die Inhalte der studienspezifischen Lehrveranstaltungen. Bei Erfolg erhalten die Studierenden ein Zertifikat, das dem Diplomprüfungszeugnis beigelegt wird.

Die Aufnahmekapazität des Studienschwerpunktes ergibt sich durch die Zahl der Projektplätze die zur Verfügung stehen. Zur Zeit werden am Fachbereich für Interessenten des Studienschwerpunktes Soziale Administration und Soziales Management neben 12 Plätzen in dem Studienprojekt Soziales Management noch 3 Plätze in Projekten zur Schuldnerberatung und zur rehabilitativen Betriebssozialarbeit angeboten.

Da die Studienprojekte eine Laufzeit von drei Semestern haben, liegt die Aufnahmekapazität für den Studienschwerpunkt z.Zt. bei 5 Studierenden pro Semester.

Der Fachbereichsrat des FB Sozialwesen hat nach intensiver Diskussion im SoSe 98 ein Verfahren zur Umsetzung der Studienschwerpunkte beschlossen. Hierzu gehört auch eine Festlegung der Prüfungsmodalitäten, so daß die erste Abschlußprüfung im Studienschwerpunkt Soziale Administration und Soziales Management im WS 98/99 stattfinden konnte.

Die Praxis reagiert sehr positiv auf das Angebot. So verlangt z.B. das Jugendamt Wolfsburg von zukünftigen Berufspraktikanten die Teilnahme am Studienschwerpunkt.

Die Absolventen des Studienprojektes Soziales Management sind in den letzten Jahren, auch wenn sie aufgrund der ausstehenden Regelung zur Umsetzung der Studienschwerpunkte noch kein Zertifikat vorweisen konnten, sehr positiv von der Praxis aufgenommen worden.

## 2.2 Der Studienschwerpunkt Soziale Administration und Soziales Management im grundständigen Studium

		<b><u>Teilprojekte des Studienprojektes zum Sozialen Management (Prof. Dr. Kolhoff)</u></b>
<b>A. Projekt</b>  (ab 3. Sem.)	Praxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadtführer für Behinderte in Gifhorn 94/95</li> <li>• Kinderbüro, Braunschweig 95</li> <li>• Alt und Mobil, Braunschweig 95/96</li> <li>• Videodokumentation, DPWV 95/96</li> </ul>
	Plenum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolgskontrolle bei Non-Profit-Unternehmen, DW 95/96</li> </ul>
	Projektbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit, Lernen und Umschulen, Wolfenbüttel 95/96</li> <li>• Gesundheitsförderung, Wolfsburg 95/96</li> <li>• Jugendhilfevorplanung, Wolfenbüttel 95/96</li> <li>• Neues Steuerungsmodell, Wolfsburg 95/96</li> <li>• Arbeitslosenprojekte, DW 96/97</li> <li>• Organisationsentwicklung, DW 97/98</li> <li>• EU-Finanzierung, DW 97/98</li> <li>• Neues Steuerungsmodell, Braunschweig 98/99</li> <li>• Freiwilligenzentren, Braunschweig und Wolfenbüttel 98/99</li> <li>• Verbleib von Absolventen von Ausbildungsmaßnahmen, Braunschweig, Helmstedt und Bad Gandersheim 98/99</li> <li>• Beschäftigungs- und Qualifizierungsträger, Braunschweig 98/99</li> </ul>
Konzipieren und Aufbauen von Praxisprojekten im Bereich der Sozialen Administration und des Sozialen Managements, an denen exemplarisch theoretisches Wissen erprobt werden kann.		

**B. Schwerpunktspezifische Veranstaltungen**

8 Lehrveranstaltungen in den Lernbereichen bzw. in den Wahlpflichtfächern

**Bereich Rechtsgrundlagen der Sozialadministration****Modulbereich A (Verwaltungsrecht)**

- Sozialverwaltungsrecht
- Verwaltungstechnik (Berichts- und Bescheidtechnik)
- Recht der Schuldnerberatung

**Modulbereich B (Fürsorge und Rehabilitationsrecht)**

- Sozialhilferecht
- Rehabilitationsrecht

**Modulbereich C (Familien- und Jugendrecht)**

- Familienrecht
- Kinder- und Jugendhilferecht

**Modulbereich D (Recht der sozialen Sicherheit und Sonstiges)**

- Sozialversicherungsrecht
- Ausländerrecht
- Arbeitsrecht
- Kommunalrecht

**Bereich Soziales Management****Modulbereich A (Organisation des sozialen Sektors)**

- Wohlfahrtsbetriebslehre
- Organisationsanalyse und -entwicklung
- Rechtsformen
- Öffentlichkeitsarbeit

**Modulbereich B (Finanzierung des sozialen Sektors)**

- Öffentliches Haushaltsrecht
- Finanzierung freier Träger
- Kostenrechnung

**Modulbereich C (Konzeptentwicklung und Planung)**

- Diagnose
- Zielfindung
- Planung
- Controlling
- Evaluation

**Modulbereich D (Personalwesen und Personalführung)**

- Verhaltenssteuerung
- Systemgestaltung

**Module des Sozialen Managements  
(Prof. Dr. Kolhoff)****Grundmodule des Sozialen Managements**

- Organisation
- Finanzierung
- Projektmanagement
- Personalmanagement

**Vertiefungsmodule des Sozialen Managements**

- Organisationsentwicklung
- Organisation Sozialer Arbeit in Europa
- Systemisches Sozialmanagement

- C. Blockpraktikum**  
Sollte nach Möglichkeit im Bereich des Schwerpunkts absolviert werden.
- D. Diplomarbeit**  
Sollte sich nach Möglichkeit auf Fragestellungen des Schwerpunktes beziehen.
- E. Abschlußqualifikation**  
Dipl.-Sozialpädagoge/-pädagogin (ohne weitere Zusatzbezeichnung).

*8 Lehrveranstaltungen*

- F. Zertifikat** (Voraussetzung: *Projektanalyse*  
*Zusatzprüfung (gem. § 14 PO)*)

### 2.3 Die Module des Sozialen Managements

Viele Studierende wählen das Studium der Sozialpädagogik und Sozialarbeit nicht mit der Absicht, später Managementfunktionen wahrnehmen zu müssen. Die Motivationen für das Studium sind sehr vielfältig. Viele Studierende wollen helfen, sich emphatisch für andere einsetzen, daher werden sie von speziellen Veranstaltungen zum Sozialen Management zunächst weniger angesprochen. Weil die Studierenden einen Widerspruch zwischen harten ökonomischen Überlegungen und altruistischem Helfen sehen, können sie die Notwendigkeit eines Sozialen Managements nicht erkennen. Doch zunehmend mehr Studierende sehen im Verlauf des Studiums diese Notwendigkeit und ihnen muß im Rahmen der bestehenden Ressourcen die Möglichkeit gegeben werden, sich auf Leitungsaufgaben vorzubereiten.

Das Management ist eine Handlungswissenschaft. Managen kann nur durch konkretes Tun erlernt werden. Malik geht davon aus, daß die meisten Manager ihr Handwerk durch Versuch und Irrtum gelernt und sehr viel Zeit benötigt haben, um Erfahrungen zu sammeln<sup>3</sup>. Dieses Lernen kann aber auch schon sehr früh in der Familie, der Jugendgruppe oder in einem Studienprojekt erfolgen und auf die spätere Berufspraxis vorbereiten.

Zwar muß man das Managen schon selber tun, (aus dem Italienischen der Renaissance: „das Pferd im Zaume halten“) doch können die Lehrveranstaltungen und das Studienprojekt zum Sozialen Management eine Basis für diesen Prozeß liefern, indem Techniken, Methoden und wissenschaftliche Erkenntnisse vermittelt werden und Reflexionen erfolgen.

#### 2.3.1 Grund- und Vertiefungsmodule

Die Lehre im Bereich Soziales Management ist modular aufgebaut und umfaßt Grund- und Vertiefungsmodule:

<sup>3</sup> vgl. Die WELT vom 14.3.98, BR 1, Durch Versuch und Irrtum an die Spitze. Auf dem Weg zur Kompetenz im Management bleibt zu vieles dem Zufall überlassen.

## Grundmodule

Grundmodul 1: **Organisation sozialer Einrichtungen,**  
 Grundmodul 2: **Finanzierung sozialer Einrichtungen,**  
 Grundmodul 3: **Projektmanagement in sozialen Einrichtungen,**  
 Grundmodul 4: **Personalmanagement in sozialen Einrichtungen**

### **Organisation sozialer Einrichtungen**

Träger Sozialer Arbeit, Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, Sozialwirtschaftliche Unternehmen, Kommunale Selbstverwaltung, Aufbau- und Ablauforganisation, Rechtsformen

### **Finanzierung sozialer Einrichtungen**

Finanzierung öffentlicher Träger (Einnahmen und Ausgaben: input- und outputorientierte Steuerung), Finanzierung bei freien Trägern (indirekte Finanzierung: Eigenbeitrag der Leistungsempfänger, Kostenübernahme durch Sozialleistungsträger; direkte Finanzierung: Förderung durch Subventionen und Zuwendungen), Eigenfinanzierungsmöglichkeiten (Spenden, Sponsoring)

### **Projektmanagement in sozialen Einrichtungen**

Rahmenbedingungen des Projektmanagements, Diagnose-, Problemanalyse-, Zielfindungs-, Planungs-, Controlling- und Evaluationsstechniken

### **Personalmanagement in sozialen Einrichtungen**

Organisationstheorien, veränderte Anforderungen, Verhaltenssteuerung (Personalführung, Mitarbeitermotivation, Selbstmanagement), Systemgestaltung (Personalbeschaffung, -auswahl, -einsatz und -entwicklung)

## Vertiefungsmodule

Vertiefungsmodul 1: **Organisationsentwicklung in sozialen Einrichtungen,**  
 Vertiefungsmodul 2: **Organisation sozialer Einrichtungen in Europa,**  
 Vertiefungsmodul 3: **Systemisches Sozialmanagement**

### **Organisationsentwicklung in sozialen Einrichtungen**

Historische Entwicklung (von der „Human-relation“-Bewegung bis zu „Nichttrivialen Steuerungsansätzen“), Voraussetzungen (Problembewußtsein und Beteiligung der Betroffenen), Ziele (Verbesserung der Effektivität und Arbeitsbedingungen), Methodische Vorgehensweisen (Diagnose, Systemischer- und erfahrungsorientierter Lernansatz), Einleiten von Veränderungsprozessen (Orientierungsphase, Phase der Ist-, Problem- und Zielanalyse, Umsetzungs- und Evaluationsphase)

### **Organisation sozialer Einrichtungen in Europa**

Im Modul Organisation sozialer Einrichtungen in Europa wird seit 1996 versucht, anhand von einwöchigen multinationalen Seminaren, Einblicke in die Organisation Sozialer Arbeit in Europa zu gewinnen.



<b>Jahr</b>	<b>Ort</b>	<b>Thema</b>	<b>Teilnehmer</b>
1996	Braunschweig Deutschland	Organisation sozialer Einrichtungen in Deutschland, Frankreich und Italien <sup>4</sup>	FH-Braunschweig/ Deutschland I.R.T.S., Poitiers/Frankreich Universita degli studi, Trieste/Italien
1997	Poitiers Frankreich	Organisation sozialer Einrichtungen in Deutschland, Frankreich und Italien	FH-Braunschweig/ Deutschland I.R.T.S., Poitiers/Frankreich Universita degli studi, Trieste/Italien
1998	Trieste Italien	Organisation sozialer Einrichtungen in Deutschland, Frankreich und Italien	FH-Braunschweig/ Deutschland I.R.T.S., Poitiers/Frankreich Universita degli studi, Trieste/Italien
1998	Hayudubözmerny Ungarn	Vorbereitungsseminar zum deutsch-französisch-ungarischem Kolloquium: „Zukunft der Arbeit, Arbeit der Zukunft“	FH-Braunschweig/Deutschland I.R.T.S., Poitiers/Frankreich Pädagogische Hochschule Hayudubözmerny/Ungarn
1998	Poitiers Frankreich	Deutsch-französisch-ungarisches Kolloquium: „Zukunft der Arbeit, Arbeit der Zukunft“	20 Hochschulen aus Deutschland, Frankreich und Ungarn
1999	Braunschweig Deutschland	Organisation von Ausbildungs-, Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen in Deutschland, Frankreich und Italien	FH-Braunschweig/ Deutschland I.R.T.S., Poitiers/Frankreich Universita degli studi, Trieste/Italien

### Systemisches Sozialmanagement

Z. Zt. werden linear kausale Managementinstrumentarien aus der Wirtschaft oftmals unreflektiert auf den sozialen Bereich übertragen. Im Vertiefungsmodul systemisches Sozialmanagement werden ausgehend von einer heuristischen Anwendung vorliegender Erkenntnisse aus Natur-, Geistes- und Wirtschaftswissenschaft zu Selbstorganisationsprozessen, systemische Managementkonzepte für den Sozialbereich vorgestellt, wie z.B. nichttriviale Steuerungsansätze<sup>5</sup> oder der Ansatz der lebensfähigen Organisation.

<b>Systemisches Sozialmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heuristische Anwendung vorliegender Erkenntnisse aus Natur-, Geistes- und Wirtschaftswissenschaft zu Selbstorganisationsprozessen</li> <li>• Nichttriviale Steuerungsansätze</li> <li>• Lebensfähige Organisationen</li> </ul>
--------------------------------------	---

<sup>4</sup> vgl. Kolhoff, L. (Hrsg.), Organisation sozialer Einrichtungen in Deutschland, Frankreich und Italien, Institut für die Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe, Braunschweig 1997

<sup>5</sup> vgl. Kolhoff, L., Nichttriviale Steuerungsansätze im sozialen Sektor in: Luthe, E.W. (Hrsg.), Autonomie des Helfens, Nomos, Baden-Baden 1997, S. 89 - 93

Die Kenntnisvermittlung durch die Module des Sozialen Managements wird durch Seminarunterlagen ergänzt<sup>6</sup>. Um die Kenntnisse zu festigen, wurde weiterhin ein Selbstlernprogramm als CD-ROM entwickelt.<sup>7</sup> Dieser Ansatz scheint sinnvoll zu sein, um eine Festigung der in den Seminaren vermittelten Kenntnisse und der Herausbildung der entsprechenden Handlungskompetenz zu ermöglichen und über dieses Medium zukünftige Entwicklungen leicht einzubinden.

### 2.3.2 Studienprojekt “Soziales Management”

Das Studienprojekt beinhaltet die Ebenen Projektpraxis und Projektbegleitung (Plenum und Supervision) und umfaßt einen Zeitraum von drei Semestern á 8 Semesterwochenstunden. Diese Stunden verteilen sich wie folgt:

mind. 4 Std.	<b>Projektpraxis,</b>
3 Std.	<b>Projektbegleitung (Plenum) und</b>
1 Std.	<b>Projektsupervision</b>

**Ziel** des Studienprojektes ist es, das in den Seminaren erworbene Wissen in der Praxis in Ansätzen zu erproben und anzuwenden. Es sollen im Projekt erste Managementfähigkeiten im Sinne von Problemlösungskompetenzen erprobt werden. Das Projekt ist **prozeß- und handlungsorientiert** konzipiert, d.h. während des Projektes geht es nicht nur darum, operationalisierbare Ziele zu erreichen und umzusetzen, sondern insbesondere Störungen als Anlaß für Veränderungen und Lernhandlungen wahrzunehmen und zu interpretieren. Ein besonderes Augenmerk gilt der Fähigkeit, Veränderungsprozesse anzustoßen und zu begleiten.

Studierende sind während eines Zeitraums von drei Semestern in **Praxisfeldern** des „Sozialen Managements“ eingebunden. Hierbei handelt es sich z.B. um die Mitarbeit bei der Organisation, Planung oder Entwicklung von sozialen Einrichtungen oder von Projekten der Sozialarbeit. Aktuelle Beispiele hierfür sind die Begleitung bei der Einführung der outputorientierten Steuerung in Pilotämtern der Sozialverwaltungen in der Region Südostniedersachsen; die Begleitung bei der Effizienzkontrolle von Projekten Sozialer Arbeit; die Begleitung von Organisationsveränderungen bei einem Spitzenträger Sozialer Arbeit in der Region; die Unterstützung bei der Initiierung neuer Arbeitsfelder und Projekten Sozialer Arbeit (z. B. Freiwilligenzentren); der Aufbau eigener Projekte, wie z. B. die Initiierung, Planung und Finanzierung von Seniorenreisen (Alt und mobil), bzw. die Erstellung eines Führers für Behinderte (Konzipierung, Planung, Finanzierung und Realisierung), um nur einige Arbeitsfelder zu nennen.

Die mindestens 4-stündige Projektpraxis wird durch eine **3-stündige Projektbegleitung** in Form einer plenumsorientierten Theorieveranstaltung ergänzt. In dieser Veranstaltung erfolgt ein Austausch zwischen den Unterprojekten des Studienprojekts. Weiterhin werden zielgruppen- und handlungsfeldbezogene Kenntnisse und Methoden vermittelt, wie z.B. die Netzwerk- und Kräftefeldanalyse, die Technik des zirkulären Fragens (systemischer Ansatz) oder aber auch die Methoden der linear-kausalen Planung (Erstellung von Zielhierarchien, Leitbildern, Projektzielen, Zeit- und Rahmenplänen etc.).

<sup>6</sup> vgl. Kolhoff, L., Vollmer, M., Grundelemente des Sozialen Managements I. und II., Organisation und Finanzierung sozialer Einrichtungen, Institut für die Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe, 2 Auflage, Braunschweig 1998

<sup>7</sup> vgl. Kolhoff, L., CD-ROM zu den Grundelementen des Sozialen Managements I. und II., Organisation und Finanzierung sozialer Einrichtungen, Institut für die Fort- und Weiterbildung sozialer Berufe, Braunschweig 1998

Das Projektplenium wird durch eine **individuelle Supervision** für die Unterprojekte des Studienprojekts ergänzt, (jedes Unterprojekt umfaßt mindestens zwei Projektteilnehmer).

### **Aufnahme und Bewertung**

Auf einem "Markt der Möglichkeiten" (**Projekttag**) werden bestehende und mögliche Unterprojekte des Studienprojekts "Soziales Management" vorgestellt. Interessierte Studierende können hier am Ende ihres Grundstudiums Gespräche mit Studierenden im Projekt und dem Projektdozenten führen und sich für eine **Projektteilnahme** entscheiden. Wenn diese Teilnahme abgestimmt ist, bewerben sich die Studierenden schriftlich für das Projekt (**Antrag**) und begründen ihre Motivation, Erwartungen und Ziele. Auf der Grundlage der am Projekttag geführten Gespräche und des schriftlichen Antrags erfolgt eine Entscheidung, ob eine Projektaufnahme erfolgt. Diese Entscheidung wird den Studierenden schriftlich mitgeteilt. Im Falle einer **Aufnahme** gilt eine beiderseitige Verbindlichkeit.

Die Studierenden werten ihr Projekt nach drei Semestern im Sinne einer Selbstevaluation in einer Projektanalyse aus. Die Analyse beinhaltet die Ebenen der Ist-Analyse, der Soll-Analyse, der Prozeßdokumentation und -bewertung. Anhand der Projektanalyse erfolgt eine Bewertung und Zertifizierung (Fremdevaluation) des Projektes durch den Dozenten.

### **3 Weiterbildungsmodule (Beispiel: FH-Fernstudienverbund der „neuen Bundesländer“)**

Der Fachhochschul-Fernstudienverbund der Länder Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen hat modulare berufsbezogene Weiterbildungsangebote und -studiengänge zum Sozialmanagement und zum öffentlichen Dienstleistungsmanagement in Form eines Fernstudiums geplant. Die Erprobung beginnt im SoSe 99 durch die Alice-Salomon-Fachhochschule, Berlin und die Hochschule Mitweida (FH), für den Bereich Sozialmanagement sowie die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Berlin und die technische Fachhochschule Wildau für den Bereich Öffentliches Dienstleistungsmanagement.

Zielsetzung der Angebote ist eine akademische Aufbauqualifikation im betriebswirtschaftlichen und sozialkommunikativen Bereich. Es sollen berufsbegleitend die für Führungspositionen im sozialen Sektor erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (mit betriebswirtschaftlichen und gemeinwohlorientierter Ausrichtung) vermittelt werden. Der modulare Ansatz ist gewählt worden, um Ausbildungsinhalte für die beiden unterschiedlichen Ausbildungsrichtungen in Form des Y-Modells zur Verfügung stellen zu können<sup>8</sup>. Weiterhin wird aufgrund des modularen Ansatzes eine kostengünstige Gesamtfinanzierung der Entwicklung und Bereitstellung der Studienmaterialien und synergetische Effekte von Entwicklern, Teilnehmern bzw. Lehrkräften erwartet. Das Angebot umfaßt:

- Modulare Weiterbildungsstudien mit den Studienabschnitten Basisstudium (2 Semester), Hauptstudium (2 Semester) und Diplomphase (1 Semester). Sämtliche Studienabschnitte können durch Hochschulzertifikate zertifiziert werden. Der erfolgreiche Abschluß endet mit dem Abschluß als Diplom FH oder Master.
- Modulare Weiterbildungskurse mit einer Studiendauer von mindestens 1 Semester. Der Abschluß erfolgt mit Hochschulzertifikaten ohne formale Abschlüsse.

---

<sup>8</sup> Das zweisemestrige Basisstudium für die Studiengänge Sozialmanagement und öffentliches Dienstmanagement ist gleich. An das Basisstudium schließt sich das Hauptstudium entsprechend dem gewählten Studiengang über weitere zwei Semester an.

### 3.1 Modularer Weiterbildungsstudiengang in den Bereichen Sozialmanagement und öffentliches Dienstleistungsmanagement

Das didaktische Konzept der Studiengänge basiert auf der Verbindung selbstinstruierender Studienmaterialien mit Präsenz-, Projekt- und Kommunikationsphasen.

Die Selbststudienphase liegt bei 65 % in der Fachrichtung Sozialmanagement, die Präsenzphase bei 35 %. Im Studiengang Öffentliches Dienstleistungsmanagement liegt der Anteil des Selbststudiums bei 75 % und der Anteil der Präsenzphase bei 25 %. Der Gesamtstudienumfang liegt bei max. 15 Stunden in der Woche bei 23 Wochen im Studienhalbjahr. Begründet wird der höhere Anteil der Präsenzphasen für den Fernstudiengang Sozialmanagement mit der Tatsache, daß im Berufsfeld der sozialen Arbeit Sozialkompetenz und Betreuungstätigkeiten deutlicher im Vordergrund stehen. Außerdem müssen bei der Vermittlung von Managementkompetenzen einerseits einrichtungsbezogene und andererseits moderierende Fertigkeiten, wie die Fähigkeit zur Konfliktschlichtung und zur Motivation von Mitarbeitern, geübt werden.<sup>9</sup>

Geplant ist, das **Internet** einzubinden. Es dient:

- der Kommunikation zwischen den Studierenden untereinander (für gemeinsames Lernen) und zwischen den Studierenden und den Lehrkräften;
- der Gruppenseminararbeit;
- neuen Formen des Übungs- oder Praktikumsbetriebes über das Netz (Internet-gestützte Planspiele);
- dem bequemen Zugang zu Bibliotheken;
- als Informations- und Beratungssystem.<sup>10</sup>

Die Internet-Seminare sollen anfangs einen Zeitbedarf von 10 % des Gesamtstudienumfangs einnehmen und später auf über 20 % gesteigert werden.

Die Materialien zum Selbststudium sollen zum einen in der Form herkömmlicher Studienbriefe, zum anderen in einer für den PC aufbereiteten Form als PDF-File (Portable Document Format) mit dem im Internet frei verfügbaren Acrobat-Reader und schließlich in einer bearbeiteten Form auf einer CD-ROM angeboten werden. Dieser Ansatz deckt sich mit dem Konzept an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel. Dort werden Seminarunterlagen in gedruckter Form (Print-Medium), als CD-ROM mit Repetitorium oder auch als PDF-Datei angeboten.

Die Präsenzeinheiten werden in der Regel an Samstagen bzw. in Wochen- oder Wochenendblöcken in Verantwortung der anbietenden Hochschule absolviert. Sie gliedern sich in inhaltliche Präsenzeinheiten, Coaching und Trainingseinheiten zu modernen Kommunikationstechniken (Informations- und Kommunikationsmanagement).

Falls ein erster akademischer Abschluß vorhanden ist, kann im 5. Abschlußsemester postgraduell ein weiterer akademischer Abschluß (Dipl.-SozialmanagerIn FH bzw. Dipl.-VerwaltungsmanagerIn FH) erworben werden. Geplant ist an einigen Hochschulen der Abschluß als Master.

---

<sup>9</sup> Antrag des Fernstudienverbundes der Länder Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen an die Bund-Länder-Kommission (BLK-Antrag), Berlin 1998, S. 27, (unveröffentlicht).

<sup>10</sup> BLK-Antrag, S. 9

## Übersicht über das Studienangebot:

	<p><b>Basisstudium: Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement</b></p> <p>M 1: Veränderungen im Geschäftsfeld öffentlicher und intermediärer Dienstleistungen</p> <p>M 2: Dienstleistungsorganisation als Managementorganisation;</p> <p>M 3: Rahmenbedingungen sozialer und öffentlicher Managementtätigkeit im Sozialstaat Bundesrepublik Deutschland</p> <p>M 4: Rechtsgrundlagen der öffentlichen Verwaltung</p> <p>M 5: Rechtsformen und Unternehmensformen, Arbeitsrecht, Beamtenrecht</p> <p>M 6: Beschaffung, Produktion und Absatz im Verwaltungs- und Sozialbetrieb</p> <p>M 7: Rechnungswesen und Kostenmanagement</p> <p>M 8: Öffentliche Finanzwirtschaft und Investitionsrechnung</p> <p>M 9: Finanzierung sozialer Organisationen</p> <p>M 10: Management in der Organisation</p>	
<p><b>Hauptstudium: Sozialmanagement</b></p> <p>M 11: Organisationsentwicklung, Merkmale, Ziele, Voraussetzungen</p> <p>M 12: Organisationen im Wandel, Kulturwandel</p> <p>M 13: Analyse von Organisation und Leitungshandeln</p> <p>M 14: Führen im Zeichen des Organisationswandels und neuer Steuerungskonzepte</p> <p>M 15: Personalentwicklung, (MitarbeiterInnen systematisch fördern und fordern)</p> <p>M 16: Konflikte konstruktiv lösen</p> <p>M 17: Qualitätsmanagement, Evaluation, Total Quality Management</p> <p>M 18: Ressourcenmanagement, Effizienzmessung mit Kennzahlen, Controlling</p> <p>M 19: Informations-, Kommunikationstechnik, Hilfsmittel leistungsfähiger Organisationen</p> <p>M 20: Informationspolitik, Öffentlichkeitsarbeit, Lobbyismus</p> <p>M 21: Marketing und Werbung; Public private partnership</p> <p>M 22: Auf der Suche nach Systemlösungen, lernende Organisationen und lernende Menschen</p>		<p><b>Hauptstudium: Öffentliches Dienstleistungsmanagement</b></p> <p>M 11: Public Management, Verwaltungswissenschaft und Managementlehre</p> <p>M 12: Organisation im Wandel, Kulturwandel</p> <p>M 13: Public-Management als Steuerungskonzept</p> <p>M 14: Personalmanagement als Führungskonzept;</p> <p>M 15: Führen im Zeichen des Organisationswandels und neuer Steuerungskonzepte</p> <p>M 16: Institutionelle Wahlmöglichkeiten als neues Gestaltungskonzept für den öffentlichen Sektor</p> <p>M 17: Vom Input zum Output, Controlling als Bestandteil strategischer Planung</p> <p>M 18: Leistungstiefenpolitik als Steuerungsinstrument</p> <p>M 19: Kundenorientierte Dienstleistungspolitik</p> <p>M 20: Kommunale Netzwerkpolitik unter besonderer Berücksichtigung des 3. Sektors</p> <p>M 21: Kommunales Marketing</p> <p>M 22: Informations- und Kommunikationstechnik</p>

### 3.2 Modulare Weiterbildungskurse

Der modulare Ansatz ermöglicht auch die Weiterbildung interessierter Akademiker, die angebotene Kurse auch ohne das Ziel eines postgradualen Diplomabschlusses belegen wollen. Alle Teilmodule können einzeln belegt und gesondert abgeschlossen werden (qualifizierte Hochschulzertifikate).<sup>11</sup> Geplant ist, die Angebote auch privaten oder öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen gegen Entgelt zur Verfügung zu stellen, die sie dann modulweise mit Abschlußzertifikat anbieten können. Absolventen derartiger Weiterbildungseinrichtungen sollen die Möglichkeit erhalten, bei Vorliegen der Zulassungsvoraussetzungen, insbesondere des Hochschulabschlusses, an einer geeigneten Hochschule das Externen-Diplom zu erwerben.

### 3.3 Finanzierung der Weiterbildungsmodule

Die Finanzierung der Angebote erfolgt durch Studiengebühren, die insgesamt ca. 1.000,-- DM pro Semester ausmachen. Davon entfallen ca. 350,-- DM auf die Studienbriefe und 650,-- auf die Betreuung des Weiterbildungsstudiums.

Der modulare Ansatz ermöglicht Kosteneinsparungen, da im Fernstudienprojekt des postgradualen Fernstudiums Sozialmanagement und öffentliches Dienstleistungsmanagement ein gleiches zweisemestriges Basisstudium vorgesehen ist. Desweiteren weisen die Hauptstudiengänge fünf im wesentlichen gemeinsame Module auf. Weiterhin gibt es Überlappungen in Form von Studienbriefen bei einzelnen Modulen bzw. identische Module auch im Hauptstudium im Bereich Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement (vgl. schraffierte Module in der Übersicht über das Studienangebot).

Die Initiatoren der Weiterbildungsstudiengänge Sozialmanagement und Öffentliches Dienstleistungsmanagement verweisen darauf, daß die inhaltlichen Schnittmengen zwischen beiden Studiengängen insbesondere durch verallgemeinerungsfähige Anforderungen in den Bereichen Organisation und Personal sowie im instrumentellen Bereich begründet sind.

Da das Fernstudium vom Fernstudien-Verbund der neuen Bundesländer organisiert wird, kann weiterhin kostengünstig auf bereits entwickelte Studienbriefe zu den Fernstudiengängen Wirtschaftsingenieurwesen und Betriebswirtschaftslehre bzw. zum in der Entwicklung befindlichen Weiterbildungsstudiengang Europäisches Verwaltungsmanagement zugegriffen werden. In Folgeprojekten sollen weitere Angebote zum Gesundheitsmanagement, Bildungsmanagement oder Kulturmanagement ermöglicht werden. Z. Zt. wird bereits ein modulares Weiterbildungsangebot Pflegemanagement konzipiert<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> BLK-Antrag, S. 3

<sup>12</sup> vgl. BLK-Antrag, S. 5

## 4 Diskussion der modularen Ausbildungsansätze

Im folgenden werden die Chancen und Grenzen modularer Ausbildungsansätze auf dem Hintergrund ihrer Effektivitäts-, Inhalts-, Teilnehmer- und Lernorientierung diskutiert.

### 4.1 Chancen

#### 4.1.1 Effektivität

Modulare Ausbildungsansätze sind effektiv im Verhältnis von Wissensaneignung und –verwendung, weil vorhandene Ressourcen von Anbietern und Teilnehmern effektiv genutzt werden. So können z. B. an der FH Braunschweig/Wolfenbüttel Zusatzqualifikationen im Bereich der sozialen Administration und des Sozialen Managements erworben werden, ohne neue Ausbildungsressourcen zur Verfügung zu stellen. Durch den modularen Ansatz werden unterschiedliche Zielgruppen angesprochen, da die Module sowohl von Studierenden des grundständigen Studiums wie von Studierenden des Studienschwerpunktes gewählt werden können.

#### 4.1.2 Inhalt

- a) Das Modulsystem eröffnet die Möglichkeit, durch individuelle Zusammenstellung verschiedener Angebote eine Alternative zu geschlossenen Ausbildungsreihen zu erhalten. Standardisierte Qualifikationsbausteine können aufeinander aufbauen und innovative Anteile eingebracht werden. Auf rasch wechselnde Qualifikationsanforderungen im sozialen Bereich kann kurzfristig und flexibel reagiert werden, indem auf Ressourcen aus anderen Bereichen zugegriffen wird. Bewährte Module können in mehreren Ausbildungsgängen eingesetzt werden. So können Ausbildungsmodule aus dem Bereich der Managementlehre und der Sozialarbeitswissenschaft miteinander kombiniert werden und kostengünstig interessante Querschnittsqualifikationen schaffen.
- b) Modulare Ausbildungsansätze sind transparent. Es kann jederzeit überprüft werden, ob die Ausbildung noch zeitgemäß ist, oder ob einzelne Modulbestandteile (z.B. zur EDV im Sozialwesen, zum Sozialrecht, zur Finanzierung etc.) überholt sind.

#### 4.1.3 Teilnehmer

- a) Der modulare Ansatz bietet die Möglichkeit der Herausbildung individueller „Qualifikationsportfolios“. Vorhandene Qualifikationsprofile können im Sinne einer Portfolio-Analyse in einem ersten Schritt beschrieben werden. In der Erstausbildung ist das Portfolio relativ gering, in der Weiterbildung durch vielfältige Qualifikationsbestandteile gefüllt. In einem zweiten Schritt können individuelle Ausbildungspläne erstellt werden.
- b) Die Modularisierung ermöglicht Anpassungsfortbildungen. Aktuelle Beispiele sind Fragen der Evaluation, des Qualitätsmanagements oder des Umgangs mit Marktmechanismen (Leistungsentgelte, Ausschreibungen für Leistungen, etc.).
- c) Modulare Ausbildungsgänge sind ein Einstieg in das lebenslange Lernen. Während sich die klassische Ausbildung mit Staatsexamen, Diplom oder staatlicher Anerkennung als abgeschlossene Einheit präsentiert, ist der modulare Ansatz von der Konzeption her nach oben offen und kann ergänzt werden. Im Sinne eines lebenslangen Lernens wird das Qualifikationsprofil ausdifferenziert und erweitert, Berufsstrukturen werden transparent. Im Gegensatz hierzu werden an Berufsbildern orientierte Ausbildungen mit immer neuen Abschlüssen versehen. Differenzierte Qualifikationen sind nicht möglich. (So muß z.B. ein Betriebswirt, der Sozialpädagogik studiert, um sich im wichtigen Feld des Sozialen Managements zu qualifizieren, von vorne anfangen und Einführungsveranstaltungen besuchen.)

Sinnvoller wäre es, modular entsprechende Qualifikationen „aufzusatteln“ und ein Querschnittsprofil zu entwickeln, das entsprechend zertifiziert werden könnte. Ähnliches gilt für die Sozialinformatik, die Sozialplanung, die Sozialpolitik oder das Sozialrecht.

#### 4.1.4 Lernort

- a) Der Erwerb und die Zusammenstellung von Modulen ist nicht an eine Ausbildungsinstitution gebunden. Umsteige- und Anpassungsprozesse werden erleichtert, Grund- und Weiterbildung lassen sich kombinieren. Weiterbildungsmodule lassen sich, wie in den Weiterbildungsangeboten des Fernstudienverbundes der neuen Bundesländer, zertifizieren und auf eine entsprechende postgraduale Diplom-Ausbildung anrechnen.
- b) Die Modularisierung verbunden mit einem Master-Abschluß bietet die Möglichkeit der Durchlässigkeit zwischen Fachhochschulen und Universitäten, wenn in beiden Einrichtungen das Modulsystem angeboten wird. Die Stärken der Fachhochschule (praxisorientierte Ausbildung) und die Stärken der Universität (Theorie-Ausbildung) lassen sich somit verbinden, wenn praxisorientierte - und theorieorientierte Module kombiniert zu Master-Abschlüssen führen, die sowohl für fachpraktische Leitungstätigkeiten wie auch für eine eher theoretische Weiterqualifizierung (Promotion) geeignet sind.
- c) Das modulare System eröffnet auf der europäischen Ebene neue Chancen, weil es kompatibel zu anderen Ausbildungssystemen ist. Studierende, die im europäischen Ausland studieren und ihre Studienleistungen in Deutschland anerkennen lassen wollen, können dieses auf der Grundlage des ECTS tun.<sup>13</sup> Die Modularisierung spielt eine wichtige Rolle bei der Realisierung des in der Sozialcharta und dem Amsterdamer Vertrag fixierten Rechts auf Chancengleichheit bei dem Zugang zu Aus- und Weiterbildung.
- d) Da die Geburtenrate stark rückgängig und eine Überalterung der Bevölkerung festzustellen ist, wird die Weiterbildung anstelle der Erstausbildung mehr und mehr an Bedeutung gewinnen. Modulare Ansätze eröffnen den Ausbildungsinstitutionen neue Märkte.

## 4.2 Grenzen

### 4.2.1 Effektivität

Da modulare Ausbildungen stark geplant und an funktionalen Kriterien orientiert sind, werden Redundanzen in den Ausbildungssystemen verringert und Selbstorganisationsprozesse eingeschränkt. Es besteht die Gefahr, daß modulare Ausbildungsansätze inflexibel werden und dann nicht zu einer Verbesserung, sondern zu einer Verminderung der Effektivität der Ausbildung führen.

### 4.2.2 Inhalt

- a) Kritisch ist anzumerken, daß modulare Ansätze sich auf Teilkompetenzen beschränken. Zusammenhänge verschwinden, Prüfungen beziehen sich nur auf isolierte Lehrgebiete bzw. Modulbereiche. Eine derartige Modularisierung widerspricht der Forderung nach umfassend qualifizierten Sozialarbeitern und Sozialpädagogen<sup>14</sup>. Teilkompetenzen dürfen nicht zum Ersatz der Berufskompetenz als Ganzes werden.

<sup>13</sup> ECTS (European Community Course Credit Transfer System) ist ein quantitativer Ansatz und sieht für ein Studienjahr 60 Punkte vor. Wenn in einem Semester 10 Veranstaltungen gleichgewichtig zu belegen sind, entfallen folglich auf jede Veranstaltung 3 Punkte. ECTS-Punkte werden bei erfolgreichem Bestehen von Lehrveranstaltungen vergeben. Der ECTS-Ansatz läßt sich relativ einfach umsetzen, indem anhand der Studien- und Prüfungsordnungen die pro Semester zu studierenden Lehrveranstaltungen umgerechnet und mit Punkten versehen werden.

<sup>14</sup> Teilqualifikationen sind im Bereich der Weiterbildung sinnvoll, wenn es um Anpassungsweiterbildungen geht. Das, was hier sinnvoll ist, gilt aber nicht für die grundständige Ausbildung. In Braunschweig/Wolfenbüttel wurde deshalb



- b) Modulare Ausbildungsansätze können zu unüberschaubaren Konstrukten werden. Durch unterschiedlich zertifizierte Teilmodule kann ein Wirrwarr an Qualifikationsmustern entstehen und die klassischen Strukturen, an denen sich die Arbeitgeber orientieren (Diplom-Sozialarbeit/-pädagogik, Dipl-Betriebswirt, erstes und zweites Staatsexamen etc.), geraten aus den Fugen.
- c) Modularisierung ist keineswegs ein Qualitätsmerkmal an sich. Die Module müssen an Standards, inhaltlicher Transparenz, Verwendbarkeit auf dem Arbeitsmarkt, bundesweiter Vergleichbarkeit und Anerkennung gemessen und auf ihre Qualität hin überprüft werden.
- d) Die Modularisierung geht mit festgelegten Curriculum-Bausteinen einher. Diese müssen diskutiert und bestätigt werden. Im Fernstudienverbund der neuen Bundesländer ist hierzu ein Fachausschuß von 15 Professoren aus dem Bereich des Sozial- und Öffentlichen Dienstleistungsmanagements gegründet worden. Solche Ansätze sind notwendig, damit curriculare Strukturen nicht in Beliebigkeit abrutschen.
- e) Module sollten nicht nur auf der Ebene der Methodenkompetenz, sondern insbesondere auch auf der Ebene der sozialen Kompetenz angeboten werden, denn gerade die Veränderungen im sozialen Sektor erfordern ein breites Kompetenzprofil. Eine modulare Vermittlung dieser Kompetenzbereiche erweist sich oftmals als schwierig. Kompetenz und Qualifikation sind nicht gleichzusetzen.

#### **4.2.3 Teilnehmer**

- a) Der modulare Bachelor-Ansatz könnte zu einer Teilqualifizierung und Aufspaltung im Bereich der sozialen Arbeit führen. Die niedriger qualifizierten Bachelor- stehen neben den höher qualifizierten Master-Studiengängen. Die Master-Studiengänge übernehmen eher die Leitungs- die Bachelor die Ausführungsfunktion.
- b) Modulare Ausbildungsansätze sind eher technokratisch und Instrumentell geprägt, doch das Studium dient nicht nur der Wissensaneignung, sondern insbesondere auch der Persönlichkeitsbildung.

---

der Weg der exemplarischen Qualifizierung gewählt. Sozialpädagogen und Sozialarbeiter studieren grundständig in 4 Lernbereichen, in den Pflichtfächern Recht und Verwaltung und Medienpädagogik und in Wahlbereichen zu den Themen EDV im Sozialwesen und Medienpädagogik. Sie können sich exemplarisch im Studienschwerpunkt „Soziale Administration und Management“ qualifizieren, wenn sie Lehrveranstaltungen aus den Bereichen Recht und Verwaltung und aus dem Lernbereich 2 Institutionen und Organisationen sozialer Arbeit vertiefend studieren und im Studienprojekt praktisch anwenden und reflektieren. Es handelt sich hierbei aber nicht um eine Teil-, sondern um eine exemplarische Qualifizierung im Rahmen der grundständigen Ausbildung zum Sozialpädagogen und Sozialarbeiter. Anderes gilt für das postgraduale Weiterbildungsstudium Sozialmanagement, Öffentliches Dienstleistungsmanagement. Teilnahmenvoraussetzung ist hier ein grundständiges Studium der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Die Teilnehmer qualifizieren sich berufsbegleitend weiter. Ähnliches gilt für diejenigen, die nur einzelne Teilmodule auswählen und im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen, z. B. im Sinne einer Anpassungsqualifizierung, eine Zertifizierung für Teilmodule erhalten. Es handelt sich hierbei um eine Teilqualifizierung, die sinnvoll ist im Sinne einer Anpassungsqualifizierung und auf einer grundständigen Qualifizierung aufgesattelt wird.

#### 4.2.4 Lernort

Die Modularisierung fördert die Tendenz zur Verschulung akademischer Ausbildungen. Da das System sehr formal und effektivitätsorientiert auf den Arbeitsmarkt bezogen ist, wird die Freiheit der Lehre eingeschränkt.

### 5 Schlußbetrachtung

Da das HRG modulare Ansätze im Zuge der Einführung von Master-Studiengängen einfordert, steht für Fachhochschulen, die sich neu profilieren wollen, nicht mehr das "Ob" sondern das "Wie" der Ausgestaltung modularer Modelle zur Diskussion. Beispiele modularer Ausbildungsgänge sind vorhanden und vorgestellt worden. Die Diskussion hat gezeigt, daß modulare Ausbildungsansätze Chancen auf Grund ihrer hohen Effektivität für Teilnehmer und Lernorte eröffnen und sich Grenzen insbesondere auf der Inhaltsebene ergeben. Zwar kann in modularen Qualifikationseinheiten das notwendige kognitive Rüstzeug für das Feld der sozialen Arbeit vermittelt werden, doch um Zusammenhänge und Anwendungsbezüge herzustellen und zu erläutern und Handlungskompetenzen<sup>15</sup> herauszubilden, müssen sie in der Erstausbildung durch prozeßorientiert begleitete Praxisphasen ergänzt werden. In der Fort- und Weiterbildung sind Qualifikationseinheiten auf die Anwendungsbezüge der Teilnehmer zu beziehen, die oftmals über Kenntnisse verfügen, die über das hinausgehen, was durch formale Lehr- und Lerneinheiten vermittelt werden kann. Informell erworbene Kenntnisse und Qualifikationsprofile gilt es durch Coaching-Einheiten und durch „learning by doing“ zu stärken. Aufgabe dieser begleitender Veranstaltungen und des Curriculums ist, Module (als Teil eines Ganzen) in einen Gesamtzusammenhang zu stellen.

Erstausbildungs- und Weiterbildungsmodule müssen sinnvoll verzahnt werden. Da der soziale Sektor sich verändert und neue Arbeitsfelder im vorhinein nicht eindeutig beschreibbar<sup>16</sup> sind, sollten Sozialarbeiter/Sozialpädagogen eine grundständige, generalistische Erstausbildung erhalten und diese, im Sinne der Erhöhung ihrer Optionen, mit einer exemplarischen Vertiefung in der Erstausbildung und der Weiterbildung für unterschiedliche Handlungsfelder kombinieren können<sup>17</sup>.

Ziel sozialer Arbeit ist es, Hilfe für Menschen in Not zu leisten. In einer Zeit, die durch begrenzte Ressourcen und zunehmende Anforderungen gekennzeichnet ist, ist dieses nur im Sinne eines ökologischen Handelns möglich<sup>18</sup>. Dieses geht nur, wenn die Effizienz und die Effektivität sozialer Arbeit gesteigert wird. Modulare Ausbildungsangebote zum sozialen Management sind sinnvoll, wenn sie helfen, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen ein Mehr an Hilfe zu organisieren. Sie sind aber nicht sinnvoll, wenn sie rein instrumentell dazu dienen, ein bestimmtes Plansoll zu erfüllen.

<sup>15</sup> vgl. Kolhoff, L.: Vermittlung von Elementen des Sozialen Managements zur Stärkung von Handlungskompetenzen in der Sozialen Arbeit, in: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 2/99, S. 68 – 74

<sup>16</sup> Vor einigen Jahren hat ein großer Teil unserer Absolventen z.B. einen Arbeitsplatz im Bereich der gesundheitlichen Prävention gefunden. Mit der Einführung von Marktmechanismen und Konkurrenzen zwischen den Krankenkassen wurde ein weites Feld präventiver Maßnahmen, von der Rückenschule bis zum Nichtrauchertraining angeboten, die oftmals von Sozialpädagogen begleitet wurden. Eine Änderung des Gesundheitsstrukturgesetzes machte dieses Feld zunichte. Z.Zt. erleben wir einen neuen Boom. Das aktuelle Sofortprogramm der Bundesregierung zur Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit schafft einen Nachfrageschub im Bereich der sozialpädagogisch orientierten Berufsausbildung und -qualifizierung. Diejenigen, die über eine entsprechende Querschnittsqualifikation verfügen, haben z.Zt. sehr gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

<sup>17</sup> An der Fachhochschule Braunschweig/Wolfenbüttel wurde diese Weg gewählt. Das soziale Management ist als exemplarische Qualifizierung im Rahmen der grundständigen Ausbildung zum Sozialpädagogen/Sozialarbeiter integriert. Für die Anpassungsqualifizierung und die Vermittlung von Spezialkenntnissen bietet sich der Weg des Aufbaustudiums an, z. B. im Form des vorgestellten berufsbegleitenden Fernstudiums, um ausgehend von der Grundqualifikation eines Sozialarbeiters/Sozialpädagogen kompetentes Wissen für Leitungspositionen zu erwerben.

<sup>18</sup> vgl. Kolhoff, L., Ökologisches, koevolutionäres Handeln im sozialen Bereich, in: Soziale Arbeit, 12/98, S. 398 - 405