

Modulhandbuch
des berufsbegleitenden
Weiterbildungsstudiengangs (MBA)

„Verantwortung, Führung und Kommunikation“

Stand: 11.11.2020

Studiengangsmoderator:

Prof. Dr. Dr. med. habil. Dr. phil. Dr. theol. h. c. Eckhard Nagel

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
Allgemeine Erläuterungen	4
Modul A: Individuelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen	6
Modul B: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Wertbegriffe	8
Modul C: Führung von Organisationen und Mitarbeitern	11
Modul D: Selbstführung und Selbstverantwortung	14
Modul E: Kommunikation.....	16
Modul F: Verantwortung.....	19
Modul G: Wissenschaftliche Methodenkompetenz.....	22
Modul H: Abschlussarbeit	23

Einführung

Der Studiengang „Verantwortung, Führung und Kommunikation“ wird als berufsbegleitendes, weiterbildendes Masterstudium an der Universität Bayreuth angeboten. Der Studiengang ist auf fünf Semester angelegt und umfasst 90 ECTS-Punkte. Er dient der Weiterbildung von (Nachwuchs-) Führungskräften.

Das Studium umfasst die folgenden Module:

Modul A: Individuelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Modul B: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Wertbegriffe

Modul C: Führung von Organisationen und Mitarbeitern

Modul D: Selbstführung und Selbstverantwortung

Modul E: Kommunikation

Modul F: Verantwortung

Modul G: Wissenschaftliche Methodenkompetenz

Modul H: Abschlussarbeit

Im Fokus des weiterbildenden Masterstudiengangs steht die Vermittlung von wertorientierten Führungs- und Managementkompetenzen. Dabei stehen neben der Vermittlung theoretischer Kenntnisse im Bereich Führung, Kommunikation, Ethik und weiterer Managementbereiche insbesondere auch überfachliche Learning-Outcomes im Mittelpunkt. Ein gezieltes Training in speziellen Kursen sowie die entsprechende Ausrichtung der angebotenen Lehr- und Lernmethoden inkl. der Prüfungsformen sollen über den gesamten Studienverlauf hinweg die Führungskompetenzen und Soft-Skills der Studierenden stärken. Wesentliches Ziel ist es, die Studierenden zu befähigen, einen eigenen – auf Grundlage ethischer und wirtschaftlicher Kenntnisse – individuellen Führungsstil zu entwickeln. Die Absolventinnen und Absolventen sind nach dem Studium unter anderem in der Lage, sowohl die Effizienzverantwortung im Kontext der Unternehmensführung als auch verstärkt die Humanverantwortung im Bereich der Mitarbeiterführung bei der Erreichung der Organisationsziele zu berücksichtigen.

Es wird im Wesentlichen auf die Vermittlung folgender Lernziele / Kompetenzen abgestellt:

- Vermittlung einer tragfähigen Basis wissenschaftlicher Konzepte und Theorien im Bereich der wertorientierten Unternehmens- und Mitarbeiterführung (**Sachkompetenzen**)
- Vermittlung von Fähigkeiten zum problemorientierten Handeln in der Praxis auf Führungsebene (**soziale und persönliche Kompetenzen**)
- Vermittlung wissenschaftlicher Methoden und Modelle im Bereich der Führung, Ethik sowie des wissenschaftlichen Arbeitens (**Methodenkompetenzen**)

Der Studiengang strebt dabei die folgenden überfachlichen Qualifikationsziele an: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer übertragen ihre erworbenen Kompetenzen u.a. im Bereich Führung, Kommunikation, Organisation und Teamarbeit in den Praxisalltag der Unternehmen und sind in der Lage zu beurteilen, welche Aspekte essentiell sind, um

- eine nachhaltige Unternehmensführung sicherzustellen,
- die Interaktion und Kommunikation mit Stakeholdern und den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Team zu verbessern und zu reflektieren,
- das Selbstmanagement zu optimieren und die eigene Persönlichkeit durch das Erkennen der eigenen Stärken und Schwächen in den Führungskompetenzen weiterzuentwickeln.

Allgemeine Erläuterungen

Formen der Wissensvermittlung

Für die Vermittlung von Wissen sind im berufsbegleitenden Weiterbildungsstudium „Verantwortung, Führung und Kommunikation“ verschiedene Formate vorgesehen, die nachfolgend kurz näher erläutert werden.

Vorlesungen: Es findet eine Wissensvermittlung durch ausgewählte Themen des jeweiligen Fachgebietes statt. Dabei kann sowohl Grundlagen- als auch Spezialwissen sowie Wissen zu methodischen Kenntnissen vermittelt werden. Vorlesungen können vor Ort, über Webinare oder Online-Vorlesungen angeboten werden.

Online-Vorlesungen: In der Regel Videoaufzeichnungen von Vorlesungen, die von den Teilnehmenden orts- und zeitunabhängig online angesehen werden können. Eine Interaktion zwischen Dozent*in und Teilnehmenden ist anders als beim Webinar nicht möglich.

Webinare: Interaktives Onlineseminar oder Vorlesung (Liveübertragung), bei der die Teilnehmenden oder die Dozierenden direkt auch Fragen einbringen können.

Übungen: Aktive Umsetzung des Wissens aus den Vorlesungen, einzelnen Vorträgen oder Impulsvorträgen.

Kleingruppenarbeit: Intensive Bearbeitung eines Problems in einer Kleingruppe, was den Einbezug aller Teilnehmenden ermöglicht.

Gruppendiskussionen: Stärkung der Konsens- und Konfliktfähigkeit sowie der Fähigkeit des Perspektivenwechsels.

Seminare: Es werden forschungs- oder praxisrelevante Fragestellungen erarbeitet und analysiert. Seminare dienen der Schwerpunktbildung im jeweiligen Vertiefungsbereich und der Vorbereitung der Abschlussarbeit.

Selbststudium: Neben der Teilnahme an den Veranstaltungen (Präsenzphase) ist insbesondere auch die Vor- und Nachbereitung der Veranstaltungen sowie ein selbstständiges Literaturstudium notwendig.

Flipped Classroom: Lerninhalte werden zunächst selbst vorbereitet und die Anwendung findet dann in Unterrichtseinheiten vor Ort mit der Dozentin/ dem Dozenten statt.

Rollenspiele: Einnahme verschiedener Perspektiven zur Einübung verschiedenster Kompetenzen.

Videoanalyse/-feedback: Videoaufnahme einer Situation, in der in der Regel die Kursteilnehmenden selbst beteiligt sind. Dient der Analyse des individuellen Verhaltens z.B. im Bereich der Kommunikation, Rhetorik, des Konfliktmanagements sowie dem individuellen Feedback der Teilnehmenden.

Fallstudie/ Fallbeispiel: Eigenständiges Bearbeiten eines Falls zur Lösung von verschiedenen Problemen. Dient der Förderung des inhalts- und beziehungsbezogenen Lernens.

Berechnung des Arbeitsaufwands und Leistungsnachweise

Die modularisierte Form der Studienorganisation unter Anwendung des ECTS-Systems ermöglicht die Vergleichbarkeit und Übertragbarkeit von Studienleistungen im Europäischen Rahmen. Ein ECTS-Punkt entspricht einem durchschnittlichen studentischen Arbeitsaufwand von 30 Arbeitsstunden. Weitere Angaben zur Berechnung finden sich jeweils am Ende der Modulbeschreibungen.

<h2>Modul A: Individuelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen</h2>	
<u>Verantwortliche Einheit</u>	Prof. Dr. Jörg Schlüchtermann
<u>Zugeordnete Lehrveranstaltungen</u>	<p>A-1 Wirtschaftliche, soziokulturelle und rechtliche Rahmenbedingungen bei der Entwicklung der Gesellschaft</p> <p>A-2 Ethische, moralische und anthropologische Grundlagen der Gesellschaft</p>
<u>Lernziele</u>	<p>Die Studierenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ziele und Handlungsfelder von Unternehmen zu verstehen und in einen dynamischen Entwicklungskontext einzuordnen, • das Zustandekommen von wirtschaftlichen Entscheidungen kritisch zu würdigen, • soziokulturelle Rahmenbedingungen bei der Entwicklung der Gesellschaft aufzuzeigen, • rechtliche Rahmenbedingungen einzuordnen, • Grundbegriffe und Grundlagen der normativen Ethik zu beschreiben und auf deren Grundlage individuelle Problematiken kritisch zu beurteilen, • Normen unter verschiedenen Aspekten zu beleuchten und Entscheidungen für bestimmte Normen und Werte rational zu begründen, • sich kritisch mit gegenläufigen Moralphilosophien auseinanderzusetzen, • soziale Konzepte der Gesellschaft (Gerechtigkeit, Solidarität, Freiheit, Gleichheit etc.) zu beschreiben und zu reflektieren und darauf aufbauend eigene Handlungs- und Gestaltungsansätze abzuleiten, • typische Menschenbilder zu beschreiben und gegeneinander abzuwägen.
<u>Lerninhalte</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftliche Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft ○ Ziele und Zielsysteme von Unternehmen ○ Integriertes Effizienz- und Effektivitätsmanagement ○ Möglichkeiten und Grenzen rationalen Entscheidens • Soziokulturelle Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Auswirkungen der Veränderungen der Lebens- und Arbeitsbedingungen auf die Struktur und Beziehung des gesellschaftlichen und individuellen Lebens ○ Soziokulturelle Betrachtung der Veränderung normativer Orientierungen, kultureller Ausrichtungen und technischer Entwicklungen • Rechtliche Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Bedeutung der Rechtsordnung für die gesellschaftliche Entwicklung auf unterschiedlichen Ebenen ○ Grundlegende Strukturordnung, Handlungen und Wirtschaftsbeziehungen

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Differenzierung zwischen kommunalen, föderalen, nationalen und internationalen Regelungs- und Gesetzgebungsprozessen ● Ethische, moralische und anthropologische Grundlagen der Gesellschaft <ul style="list-style-type: none"> ○ Werte und Wertewandel ○ Moralphilosophien ○ Konzepte sozialer Gerechtigkeit, Solidarität, Freiheit, Gleichheit ○ Wertkonflikte ○ Vertrauen und Kontrolle ○ Anthropologie – Menschenbilder im Wandel ○ Religion und Gesellschaft 								
<u>Form der Wissensvermittlung</u>	Vorlesung und/oder Onlinevorlesung und/oder Webinar								
<u>Teilnahmevoraussetzungen</u>	Keine								
<u>Leistungsnachweise</u>	Benoteter Leistungsnachweis in Form einer einstündigen Klausur								
<u>Arbeitsaufwand</u>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Vor- und Nachbereitung</td> <td style="text-align: right;">22,5 Std.</td> </tr> <tr> <td>Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen</td> <td style="text-align: right;">37,5 Std.</td> </tr> <tr> <td>Prüfungsvorbereitung und Prüfung</td> <td style="text-align: right;">90 Std.</td> </tr> <tr> <td>Gesamt</td> <td style="text-align: right;">150 Std.</td> </tr> </table>	Vor- und Nachbereitung	22,5 Std.	Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	37,5 Std.	Prüfungsvorbereitung und Prüfung	90 Std.	Gesamt	150 Std.
Vor- und Nachbereitung	22,5 Std.								
Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	37,5 Std.								
Prüfungsvorbereitung und Prüfung	90 Std.								
Gesamt	150 Std.								
<u>ECTS-Leistungspunkte</u>	5 ECTS								
<u>Zeitlicher Umfang</u>	1 Semester (2,5 Semesterwochenstunden)								
<u>Angebotshäufigkeit</u>	Wintersemester, bei zusätzlichem Studienstart im Sommersemester wird die Veranstaltung auch im Sommersemester angeboten Belegungsempfehlung: 1. Semester								

<h2 style="color: #4F81BD;">Modul B: Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Wertbegriffe</h2>	
<u>Verantwortliche Einheit</u>	Prof. Dr. Ricarda Bouncken
<u>Zugeordnete Lehrveranstaltungen</u>	B-1 Issues of Contemporary Management B-2 Marketing und Dienstleistungsmanagement B-3 Finanzen und Rechnungswesen
<u>Lernziele</u>	<p>Die Studierenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Theorien, Konzepte und Funktionen des normativen Managements für die Managementprozesse zu beschreiben und entsprechende Instrumente wie Leitbilder, normative Programme, etc. zu entwickeln, • klassische betriebswirtschaftliche Kenntnisse normativ und interdisziplinär zu erweitern und zu diskutieren, • normative Instrumente des Managements eigenständig einzusetzen, • Fragestellungen hinsichtlich avancierter normativer Managementkonzepte und Argumente zu bearbeiten, • Einflüsse auf Legitimität und Identität von Organisationen sowie deren Formen, Ursachen und Wirkungen zu verstehen und eigene Anwendungsbeispiele zu formulieren, • Konzepte, Facetten und Phasenmodelle der Organisationskultur zu beschreiben, zu reflektieren und Anwendungen zu überlegen und in den Kontext von Visionen und Identität zu stellen, • Modelle zum Strategischen Management (Market Based View vs. Resource Based View vs. Business Models) zu kennen, zu unterscheiden sowie geeignete Instrumente zur Strategieformulierung zu formulieren und anzuwenden, • Spannungsfelder bei Kooperation und Konkurrenz sowie Kooperation zu erfassen und (kooperative) Lösungen zu entwerfen, • Wertschöpfungsmodelle: Linear, sequentiell, parallel und Netzwerke zu verstehen und darauf basierend Netzwerkeffekte, Plattformmodelle und Business/Innovation-Eco-Systems zu verstehen sowie Anwendungsfälle zu lösen und weiterzuentwickeln, • Hintergründe, Formen und Implikationen von New Work Forms zu verstehen und Anwendungsfälle sowie problemorientiert Gestaltungsinstrumente und Interventionen zu entwerfen, • ausgewählte Planungsmethoden des operativen Managements zu beschreiben und anzuwenden, • zielsetzungsgerechte Entscheidungen zu evaluieren, • zentrale Controlling-Methoden anzuwenden, • schnellstmöglich große Mengen an Wissen und Informationen effektiv zu verarbeiten, • tragfähige Entscheidungen zu treffen, die verantwortungsbewusst sind und zügig umgesetzt werden können,

	<ul style="list-style-type: none"> • ökonomischen Erfolg und sozialen Wert von Dienstleistungen sowie deren Bestimmungsfaktoren aufzuzeigen und zu erklären, • nicht-finanzielle Wertkonzepte in der Betriebswirtschaftslehre und insbesondere im Dienstleistungsmanagement umzusetzen, • Grundlagen des strategischen Marketings und operativen Marketings anzuwenden, • Marketingplanungen durchzuführen, • Modelle der Finanzierungstheorien eigenständig zu analysieren und zu bewerten, • Chancen und Risiken von Finanzentscheidungen einzuschätzen, • ihre Kenntnisse im Grundaufbau des Rechnungswesens erfolgreich umzusetzen, • die ökonomischen Grundlagen der Rechnungslegung zu verstehen und zu beherrschen.
<p><u>Lerninhalte</u></p>	<p>Issues of Contemporary Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen des normativen Managements: <ul style="list-style-type: none"> ○ Normative Aspekte in der betriebswirtschaftlichen Tradition ○ Konzepte des normativen Managements (u.a. Integrative Wirtschaftsethik, St. Galler Managementkonzept, Value Positioning, Corporate Responsibility) ○ Strategieentwicklung, Organisation, Maßnahmen, Kennzahlen sowie Kommunikation aus normativer Sicht • Legitimität und Identität von Organisationen • Organisationskultur und -vision: Konzepte, Gestaltung und Interventionen • Modelle zum strategischen Management: Market Based View vs. Resource Based View vs. Business Models • Wertschöpfungsmodelle: Linear, sequentiell, parallel und Netzwerke • Kooperation und Konkurrenz • Netzwerkeffekte, Plattformmodelle und Eco-Systems • New Work Forms • Grundlagen des Operativen Managements: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ausgewählte Planungsmethoden des operativen Managements (z.B. Ressourcenallokation) ○ Funktionale versus prozessorientierte Managemententscheidungen und ihre Interdependenzen ○ Entscheidungsunterstützung durch Controlling <p>Marketing und Dienstleistungsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategisches Marketing • Marketinginstrumente • Service-Profit-Chain

	<ul style="list-style-type: none"> • Service Quality-Value Framework • Wertkonzepte in der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere im Dienstleistungsmanagement <p>Finanzen und Rechnungswesen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungstheorien, Unternehmensfinanzierung und Treffen von komplexen Finanzierungsentscheidungen • Finanzierungsformen und -märkte • Strukturierte Beurteilung von Finanz- und Businessplänen • Einführung, Ausgangsproblem und Ziel der Bilanz- und Unternehmensanalyse • Evaluation von Corporate-Finance-Tools und -Strategien • Vergleich und Einordnung unterschiedlicher Rechnungslegungsstandards 								
<u>Form der Wissensvermittlung</u>	Vorlesung oder Onlinevorlesung oder Webinar, Übungen, Kleingruppenarbeiten, Gruppendiskussionen								
<u>Teilnahmevoraussetzungen</u>	Keine								
<u>Leistungsnachweise</u>	Benoteter Leistungsnachweis in Form einer Fallstudie								
<u>Arbeitsaufwand</u>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Vor- und Nachbereitung</td> <td style="text-align: right;">27,5 Std.</td> </tr> <tr> <td>Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen</td> <td style="text-align: right;">52,5 Std.</td> </tr> <tr> <td>Prüfungsvorbereitung</td> <td style="text-align: right;">220 Std.</td> </tr> <tr> <td>Gesamt</td> <td style="text-align: right;">300 Std.</td> </tr> </table>	Vor- und Nachbereitung	27,5 Std.	Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	52,5 Std.	Prüfungsvorbereitung	220 Std.	Gesamt	300 Std.
Vor- und Nachbereitung	27,5 Std.								
Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	52,5 Std.								
Prüfungsvorbereitung	220 Std.								
Gesamt	300 Std.								
<u>ECTS-Leistungspunkte</u>	10 ECTS								
<u>Zeitlicher Umfang</u>	1 Semester (3,5 Semesterwochenstunden)								
<u>Angebotshäufigkeit</u>	Wintersemester, bei zusätzlichem Studienstart im Sommersemester wird die Veranstaltung auch im Sommersemester angeboten Belegungsempfehlung: 1. Semester								

<h2 style="color: #4F81BD;">Modul C: Führung von Organisationen und Mitarbeitern</h2>	
<u>Verantwortliche Einheit</u>	Prof. Dr. Torsten Kühlmann
<u>Zugeordnete Lehrveranstaltung</u>	<p>C-1 Psychologische Grundlagen menschlicher Führung</p> <p>C-2 Führungstheorien, -stile, -konzepte, -modelle und -instrumente</p> <p>C-3 Changemanagement</p> <p>C-4 Mitarbeiterführung in Zeiten der digitalen Transformation</p>
<u>Lernziele</u>	<p>Die Studierenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merkmale der Mitarbeiterführung und ihre Wirkungen zu benennen, • die Rolle der Führungskraft im Kontext der Unternehmensführung einzuordnen, • wechselseitige Erwartungen von Führungskraft und Mitarbeiter zu unterscheiden, • die inneren und äußeren Bedingungen menschlicher Arbeitsleistung zu identifizieren, • ihren eigenen Führungsstil zu erkennen und zu reflektieren, • verschiedene Ansätze der Motivierung von Mitarbeitern zu nutzen, • die Bedeutung der Passung zwischen eigenem Führungsstil und der Mitarbeiterpersönlichkeit zu erkennen, • situationsangemessene Führungshandlungen praktisch umzusetzen, • Führungstheorien als Grundlage der Gestaltung organisationaler Praxis anzuwenden und Handlungskonzepte differenziert auszurichten, • die Beziehung zwischen Führungskraft und geführter Person zu analysieren, • ihr eigenes Führungshandeln mit seinen Einflüssen und Auswirkungen zu reflektieren, • Führungsinstrumente kontextspezifisch anzuwenden, • den konzeptionellen Ansatz des Changemanagements zu erklären und dessen Ziele zu erläutern, • die Einflussfaktoren zu bewerten und Chancen und Risiken bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen zu erkennen, • einen eigenen Veränderungsprozess zu planen und Gestaltungsempfehlungen zu entwickeln, • Mitarbeiter aktiv mit in die Veränderungsprozesse einzubeziehen, • die wesentlichen Veränderungen durch die Digitalisierung des Arbeitslebens zu beschreiben und einzuordnen, • die Bedeutung der digitalen Transformation für Mitarbeiter und Unternehmen einzuschätzen, • die mit der Digitalisierung des Arbeitslebens einhergehenden Herausforderungen an die Mitarbeiterführung zu erkennen und zu bewältigen.

<p><u>Lerninhalte</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterführung: Begriff, Ziele und Stellenwert einer erfolgreichen Mitarbeiterführung • Der psychologische Vertrag • Bedingungen menschlicher Arbeitsleistung • Ursachenzuschreibung über- und unterdurchschnittlicher Arbeitsleistung • Identifizierung des eigenen Führungsstils • Modellvorstellungen der Mitarbeitermotivation • Passung von Mitarbeiterpersönlichkeit und Führungsverhalten • Simulation erfolgskritischer Führungsepisoden • Führungstheorien, z.B. Verhaltenstheoretische Ansätze, Situationstheoretische Ansätze, Interaktionstheorien etc. • Führungsmodelle/ Führungsstile und Management-Techniken, u.a. Wertorientierte Mitarbeiterführung („Management by value orientation“) • Führungsaufgaben, Führungsverhalten • Führungsmethoden und -instrumente • Konzeptioneller Ansatz und Basisprozesse des Changemanagements • Erfolgsfaktoren des Changemanagements • Methoden und Instrumente • Planung und Gestaltung des Veränderungsprozesses • Die Rolle der Führungskraft in der Veränderung • Mitarbeiterführung in Zeiten der digitalen Transformation: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definitionen: Digitalisierung, Digitale Transformation, Digital Leadership etc. ○ Treiber der Digitalisierung ○ Neue Anforderungen an die Führungskraft in einer digitalen Arbeitswelt ○ Mitarbeiterkommunikation mittels digitaler Medien ○ Digitaler Stress: Auslöser und Bewältigungsstrategien ○ Leitung virtueller Arbeitsteams ○ Agiles Führen: Vertrauensaufbau und Kontrollabbau 								
<p><u>Form der Wissensvermittlung</u></p>	<p>Vorlesung, Übungen, Videoanalyse, Rollenspiel, Kleingruppenarbeit, Fallstudie, Gruppendiskussionen</p>								
<p><u>Teilnahmevoraussetzungen</u></p>	<p>keine</p>								
<p><u>Leistungsnachweise</u></p>	<p>Benoteter Leistungsnachweis: Klausur + Hausarbeit + Referat</p>								
<p><u>Arbeitsaufwand</u></p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Vor- und Nachbereitung</td> <td style="text-align: right;">35 Std.</td> </tr> <tr> <td>Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen</td> <td style="text-align: right;">60 Std.</td> </tr> <tr> <td>Prüfungsvorbereitung/ Verfassen der Hausarbeit</td> <td style="text-align: right;">355 Std.</td> </tr> <tr> <td>Summe</td> <td style="text-align: right;">450 Std.</td> </tr> </table>	Vor- und Nachbereitung	35 Std.	Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	60 Std.	Prüfungsvorbereitung/ Verfassen der Hausarbeit	355 Std.	Summe	450 Std.
Vor- und Nachbereitung	35 Std.								
Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	60 Std.								
Prüfungsvorbereitung/ Verfassen der Hausarbeit	355 Std.								
Summe	450 Std.								
<p><u>ECTS-Leistungspunkte</u></p>	<p>15 ECTS</p>								

<u>Zeitlicher Umfang</u>	1 Semester (4 Semesterwochenstunden)
<u>Angebotshäufigkeit</u>	Sommersemester, bei zusätzlichem Studienstart im Sommersemester wird die Veranstaltung auch im Wintersemester angeboten Belegungsempfehlung: 2. Semester

<h2>Modul D: Selbstführung und Selbstverantwortung</h2>	
<u>Verantwortliche Einheit</u>	Prof. Dr. mult. Eckhard Nagel
<u>Zugeordnete Lehrveranstaltungen</u>	D-1 Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion D-2 Selbstmanagement, Selbstmotivation und Stressbewältigung
<u>Lernziele</u>	<p>Die Studierenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • ausgewählte Modelle der Persönlichkeitsentwicklung und -analyse zu rekapitulieren und für sich selbst anzuwenden, • sich selbst einzuschätzen – Selbstreflexion als Grundlage für Selbstmotivation und -regulation: <ul style="list-style-type: none"> ○ sich selbst beobachten (von der Assoziation zur Dissoziation) ○ sich selbst erkennen (Werte, Glaubenssätze, Haltungen) ○ sich selbstverantwortlich führen (Struktur, Zielsetzung, Selbststeuerung), • Methoden des Selbstmanagements funktional wie prozessorientiert zu verstehen und für die eigene Arbeitssituation nutzbar zu machen, • ihren Arbeitsalltag mit dem Konstrukt der Achtsamkeit, persönlichem Zeitmanagement und erlernter Priorisierung effizient zu strukturieren, • Konflikte und Fehler als Chance für Veränderung zu verstehen, • mit Stress durch geeignete Meditationsformen und Entspannungsverfahren pro aktiv umzugehen, Ressourcen bewusst zu aktivieren, Selbstwirksamkeit zu erhöhen.
<u>Lerninhalte</u>	<p>Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung in die Geschichte der Persönlichkeitsentwicklung und Grundlagen: Selbstwertgefühl, Selbsterkenntnis, Selbstakzeptanz, Selbstveränderung • Die vier Bausteine der Persönlichkeitsentwicklung (Erkennen, Beobachten, Annehmen, Verändern), Referenztheorien aus integrativem Coaching / integraler Bewusstseinsentwicklung • Ansätze und Modelle der Selbstreflexion und Veränderungsbereitschaft • Grundlagen der Kooperations- und Teamfähigkeit • Feedback geben und nehmen • Spezifische Führungsqualitäten: Einfühlung / Empathie, Wertschätzung, Kooperation, Kommunikation – „Das Primat der Beziehungsebene“ <p>Selbstmanagement, Selbstmotivation und Stressbewältigung</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Ganzheitliches Selbstmanagement und persönliche Selbstmanagementtechniken • Selbstmotivation, Achtsamkeit und Flow • Zeitmanagement: Ziele, Informationsfluss und Priorisierung • Gesundheitliche und ökonomische Folgen von Stress, Stresskonzepte, Resilienz und Achtsamkeitsmodelle • Persönliche Gesundheit und Work-Life-Balance 						
<u>Form der Wissensvermittlung</u>	Vorlesung, Kleingruppenarbeit, Übungen, Rollenspiele						
<u>Teilnahmevoraussetzungen</u>	keine						
<u>Leistungsnachweise</u>	Aktive Teilnahme an der Vorlesung: unbenoteter Leistungsnachweis in Form von einem Rollenspiel oder mündlichen Referat oder einer aktiven Bearbeitung von Übungsaufgaben. Die Leistungen sind anhand der Inhalte und strukturierten Bearbeitung der Problemstellung mit „bestanden“ bzw. „nicht bestanden“ zu bewerten.						
<u>Arbeitsaufwand</u>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 80%;">Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen</td> <td style="text-align: right;">37,5 Std.</td> </tr> <tr> <td>Vor- und Nachbereitung</td> <td style="text-align: right;">112,5 Std.</td> </tr> <tr> <td>Gesamt</td> <td style="text-align: right;">150 Std.</td> </tr> </table>	Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	37,5 Std.	Vor- und Nachbereitung	112,5 Std.	Gesamt	150 Std.
Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	37,5 Std.						
Vor- und Nachbereitung	112,5 Std.						
Gesamt	150 Std.						
<u>ECTS-Leistungspunkte</u>	5 ECTS						
<u>Zeitlicher Umfang</u>	1 Semester (2,5 Semesterwochenstunden)						
<u>Angebotshäufigkeit</u>	Sommersemester, bei zusätzlichem Studienstart im Sommersemester wird die Veranstaltung auch im Wintersemester angeboten Belegungsempfehlung: 2. Semester						

<h2>Modul E: Kommunikation</h2>	
<u>Verantwortliche Einheit</u>	Prof. Dr. mult. Eckhard Nagel
<u>Zugeordnete Lehrveranstaltungen</u>	<p>E-1 Kommunikation, Rhetorik und Moderation</p> <p>E-2 Mediation und Konfliktmanagement</p> <p>E-3 Argumentation und Verhandlungsführung</p> <p>E-4 Interkulturelle Kommunikation</p> <p>E-5 Unternehmenskommunikation</p>
<u>Lernziele</u>	<p>Die Studierenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • klassische Modelle der Kommunikation zu erläutern, • sich selbst im Hinblick auf ihre soziale und emotionale Kompetenz einzuschätzen, • die Grundlagen der Gesprächsführung zu benennen und darauf aufbauend das Gespräch eigenständig auf verschiedenen Beziehungsebenen zu lenken, • die Grundlagen der Rhetorik aufzuzeigen, • rhetorisch sicher aufzutreten und andere Personen von ihren Ideen und Vorstellungen zu überzeugen, • die Grundlagen der Moderationstechniken zu erklären und diese situationsorientiert anzuwenden, • eigenes Konfliktverhalten zu reflektieren, • konsensuale Konfliktlösungsstrategien anzuwenden, • hinter festgefahrenen Positionen stehende Interessen herauszuarbeiten und interessenorientiert zu verhandeln, • Kernelemente der Mediation in eigene berufliche Konfliktzusammenhänge zu transferieren und zu integrieren, • vermittelnd aufzutreten, • Konflikte zu moderieren, • zielorientiert zu argumentieren, • verschiedene Positionen zu vertreten und Interessen durchzusetzen, • ihre eigenen Verhandlungsstärken zu erkennen und auszubauen, • positiv und überzeugt in eine Verhandlung zu gehen • den Verhandlungsverlauf aktiv zu steuern, • zentrale Aspekte der interkulturellen Kommunikation aufzuzeigen und Problemfelder der Praxis anhand theoretischer und methodischer Grundlagen zu bearbeiten, • zentrale Fachbegriffe, Theorien und Konzepte zur Kommunikation von Unternehmen und Organisationen wiederzugeben, • die Rahmenbedingungen und Schlüsselfaktoren effektiver Unternehmenskommunikation sowie ihre Akteure, Ziele, Aufgabenfelder und Prozesse zu benennen,

	<ul style="list-style-type: none"> • Ansätze der Unternehmenskommunikation zu beschreiben und anzuwenden und darüber hinaus Publikationspflichten zu benennen und entsprechende Berichte zu verfassen.
<p><u>Lerninhalte</u></p>	<p>Kommunikation, Rhetorik und Moderation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationstheoretische Grundlagen • Wertschätzende Kommunikation • Grundlagen der Rhetorik <ul style="list-style-type: none"> ○ Aufbau einer Rede ○ Wirkung des Redners ○ Verbale Sprache und Körpersprache ○ Den eigenen Vortragsstil finden • Gesprächsführung • Methoden und Techniken der Moderation <p>Mediation und Konfliktmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konfliktformen und Merkmale • Grundlagen und Leitbilder der Mediation • Verfahrensablauf der Mediation und ihre Bearbeitung • Haltung des Konfliktvermittlers • Gesprächsführung und Kommunikationstechniken • Methoden der Konfliktbearbeitung • Frage- und Verhandlungstechniken • Kreativitätstechniken <p>Argumentation und Verhandlungsführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Argumentationstechniken • Grundlagen der Verhandlungsführung, u.a. <ul style="list-style-type: none"> ○ Typische Phasen eines Verhandlungsprozesses ○ Verhandlungsstrategien ○ Verhandlungsmethoden und -techniken ○ Modelle zur Analyse von Verhandlungen ○ Psychologische Aspekte des Verhandeln ○ Auftritt und Wirkung der eigenen Person ○ Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen <p>Interkulturelle Kommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interkulturelle Sensibilisierung • Theorien der interkulturellen Kommunikation • Stereotypisierung und Vorurteilsbildung • Kulturelle Normen und Werte • Kulturelle Bedingtheit der Wahrnehmung • Kultur-Definitionen • Kulturdimensionen • Kulturstandards und Führungsstile • Kultur und Sprache • Interaktionale Methoden und nonverbale Kommunikation

	<p>Unternehmenskommunikation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffsbestimmung Unternehmenskommunikation • Interne und externe Kommunikation • Unternehmenskommunikation und Reputation • Medienarbeit, Eventkommunikation und Markenführung • Ansätze der Unternehmenskommunikation (wie z.B. Stakeholder-Management, integrierte Kommunikation, Corporate Identity, Markenmanagement, Marketing-Kommunikation) • Publikationspflichten von Unternehmen 								
<u>Form der Wissensvermittlung</u>	Vorlesung, Übungen, Kleingruppenarbeiten, Rollenspiele, Videoanalysen								
<u>Teilnahmevoraussetzungen</u>	keine								
<u>Leistungsnachweise</u>	Benoteter Leistungsnachweis: Referat + Fallstudie + Rollenspiel								
<u>Arbeitsaufwand</u>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Vor- und Nachbereitung</td> <td style="text-align: right;">110 Std.</td> </tr> <tr> <td>Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen</td> <td style="text-align: right;">90 Std.</td> </tr> <tr> <td>Prüfungsvorbereitung und Prüfung</td> <td style="text-align: right;">250 Std.</td> </tr> <tr> <td>Gesamt</td> <td style="text-align: right;">450 Std.</td> </tr> </table>	Vor- und Nachbereitung	110 Std.	Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	90 Std.	Prüfungsvorbereitung und Prüfung	250 Std.	Gesamt	450 Std.
Vor- und Nachbereitung	110 Std.								
Aktive Teilnahme an den Lehrveranstaltungen	90 Std.								
Prüfungsvorbereitung und Prüfung	250 Std.								
Gesamt	450 Std.								
<u>ECTS-Leistungspunkte</u>	15 ECTS								
<u>Zeitlicher Umfang</u>	1 Semester (6 Semesterwochenstunden)								
<u>Angebotshäufigkeit</u>	Wintersemester, bei zusätzlichem Studienstart im Sommersemester wird die Veranstaltung auch im Sommersemester angeboten Belegungsempfehlung: 4. Semester								

<h2 style="color: #4F81BD;">Modul F: Verantwortung</h2>	
<u>Verantwortliche Einheit</u>	Prof. Dr. Dr. Alexander Brink
<u>Zugeordnete Lehrveranstaltungen</u>	F-1 Wirtschafts- und Unternehmensethik F-2 Führungsethik und Integrität F-3 Compliance
<u>Lernziele</u>	<p>Die Studierenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Theorien, Konzepte und Instrumente der Wirtschafts- und Unternehmensethik, die an der Schnittstelle von Ökonomie und Ethik liegen, differenziert zu beschreiben und zu diskutieren, • Fragestellungen hinsichtlich avancierter unternehmensethischer Positionen und Argumente selbstständig zu bearbeiten, • den Auf- und Ausbau eines Corporate-Responsibility- oder Nachhaltigkeitsbereichs im Unternehmen eigenständig vorzubereiten, durchzuführen und zu gestalten, • unternehmensinterne Steuerungssysteme auf ihre Konformität, Eignung und Effektivität im Hinblick auf die Sicherstellung einer ethisch und normativ wertorientierten Führung zu beurteilen und diesbezüglich ggf. Verbesserungsvorschläge zu geben, • die Relevanz von Moral für die Unternehmensführung einzuordnen, • führungsethische Dilemmata zu erkennen und zu strukturieren, • Integrität als möglichen Lösungsansatz bei der Entscheidungsfindung anzuwenden, • mit Wertkonflikten im „operativen“ Tagesgeschäft umzugehen, • Implementierungsansätze zur Stärkung der Integrität der Mitarbeiter und Führungskräfte zu beschreiben und in der Praxis einzusetzen, • Zielkriterien für führungsethisches Handeln abzuleiten und umzusetzen, • die wesentlichen Begrifflichkeiten im Bereich Compliance zu beschreiben, • Strategien und Instrumente einer zielgruppengerechten Compliance-Kommunikation zu beschreiben und eigenständig anzuwenden.
<u>Lerninhalte</u>	<p>Wirtschafts- und Unternehmensethik</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzliches Verhältnis zwischen Wirtschafts- und Unternehmensethik • Unternehmens- und wirtschaftsethische Ansätze (Theorien) z.B. Ulrich, Homann oder Wieland, aber auch

	<p>angloamerikanische Konzepte von Donaldson/Dunfee, Bowie oder Solomon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ethische Grundsätze und Werte auf Unternehmensebene • Wirtschaftsethische Rahmenbedingungen: Nationale und globale Rahmenordnungen (Gestaltung weltwirtschaftlicher Ordnungen, z.B. Arbeitnehmerbewegungen, Standortfragen, freier Warenverkehr, Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb) • Angewandte Managementethik (systematische Einbindung moralisch relevanter Elemente in die Unternehmensführung: Ethik- und Verhaltenskodizes, Compliance, Whistleblowing sowie Ethik-Trainings) • Normative Strategiekonzepte: Stakeholdermanagement, Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance <p>Führungsethik und Integrität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führung und Ethik: Grundsatzfragen und ethische Wertbegriffe (z.B. justice, honesty, empathy, compassion, respect, responsibility) • Individualethische Ansätze (z.B. Tugendethik, Integrität, Individuum und Gesellschaft) • Begriffsbestimmung und Bedeutung der Integrität • Systematisierung von Führungsverantwortung und Legitimation von Führung • Praxisbeispiele aus dem führungsethischen Bereich • Instrumente im Bereich Führung und Ethik • Ethische Führungsstile, u.a. Ethische Führung, Grundrechtorientierte Führung, Transformationale Führung, Partizipative Führung • Aktuelle Herausforderungen eines ethischen Managements (z.B. Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung, etc.) • Zielkriterien im Bereich Führung und Ethik <p>Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriffsbestimmung und Ziele von Compliance • Identifizierung von Risiken und rechtlichen Anforderungen: Regeltreue als Anforderung an Unternehmen • Folgen von Regelbrüchen • Compliancekultur • Complianceprozesse • Compliance Management Systeme • Wertemanagement-Systeme und Compliance • Aufbau einer Compliance-Organisation • Compliance und Strafrecht • Compliance und Aufsichtsrecht • Haftungsrisiken nach dem Ordnungswidrigkeitengesetz
<p><u>Form der Wissensvermittlung</u></p>	<p>Seminar, Vorlesung oder Onlinevorlesung oder Webinar oder Impulsvorträge oder Flipped Classroom</p>
<p><u>Teilnahmevoraussetzungen</u></p>	<p>keine</p>

<u>Leistungsnachweise</u>	Benoteter Leistungsnachweis: Klausur + mündliche Prüfung + Hausarbeit/Fallstudie										
<u>Arbeitsaufwand</u>	<table> <tr> <td>Vor- und Nachbereitung</td> <td>25 Std.</td> </tr> <tr> <td>Aktive Teilnahme am Seminar/ Vorlesung</td> <td>45 Std.</td> </tr> <tr> <td>Verschriftlichung Hausarbeiten</td> <td>320 Std.</td> </tr> <tr> <td>Prüfungsvorbereitung und Prüfung</td> <td>60 Std.</td> </tr> <tr> <td>Gesamt</td> <td>450 Std.</td> </tr> </table>	Vor- und Nachbereitung	25 Std.	Aktive Teilnahme am Seminar/ Vorlesung	45 Std.	Verschriftlichung Hausarbeiten	320 Std.	Prüfungsvorbereitung und Prüfung	60 Std.	Gesamt	450 Std.
Vor- und Nachbereitung	25 Std.										
Aktive Teilnahme am Seminar/ Vorlesung	45 Std.										
Verschriftlichung Hausarbeiten	320 Std.										
Prüfungsvorbereitung und Prüfung	60 Std.										
Gesamt	450 Std.										
<u>ECTS-Leistungspunkte</u>	15 ECTS										
<u>Zeitlicher Umfang</u>	1 Semester (3 Semesterwochenstunden)										
<u>Angebotshäufigkeit</u>	Wintersemester, bei zusätzlichem Studienstart im Sommersemester wird die Veranstaltung auch im Sommersemester angeboten Belegungsempfehlung: 3. Semester										

<h2>Modul G: Wissenschaftliche Methodenkompetenz</h2>									
<u>Verantwortliche Einheit</u>	Prof. Dr. Herbert Woratschek								
<u>Lernziele</u>	<p>Die Studierenden sind in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • empirische Projekte zu Fragen des Managements eigenständig zu planen und umzusetzen, • forschungsethische Aspekte zu beachten, • Wert und Kosten eines Forschungsprojektes abzuwägen, • eigenständig Forschungsfragen zu formulieren, • ein für die Fragestellung geeignetes Forschungsdesign und geeignete Methoden auszuwählen, • empirische Ergebnisse zu erheben, aufzubereiten und zu analysieren und diese anschließend eigenständig zu interpretieren sowie einen strukturierten Forschungsbericht zu erstellen. 								
<u>Lerninhalte</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen beim Verfassen wissenschaftlicher Arbeiten (Forschungsprozess, Forschungsethik) • Überblick über qualitative und quantitative Forschungsmethoden • Auswahlentscheidung für einen Forschungskontext geeigneter Methode unter Beachtung von Wert und Kosten eines Forschungsprojekts 								
<u>Form der Wissensvermittlung</u>	Vorlesung und/oder Onlinevorlesung und/oder Webinar								
<u>Teilnahmevoraussetzungen</u>	Keine								
<u>Leistungsnachweise</u>	Benoteter Leistungsnachweis in Form einer einstündigen Klausur oder einer Hausarbeit								
<u>Arbeitsaufwand</u>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Vor- und Nachbereitung</td> <td style="text-align: right;">45 Std.</td> </tr> <tr> <td>Teilnahme an der Online-Vorlesung/ Webinar</td> <td style="text-align: right;">15 Std.</td> </tr> <tr> <td>Prüfungsvorbereitung und Prüfung</td> <td style="text-align: right;">90 Std.</td> </tr> <tr> <td>Gesamt</td> <td style="text-align: right;">150 Std.</td> </tr> </table>	Vor- und Nachbereitung	45 Std.	Teilnahme an der Online-Vorlesung/ Webinar	15 Std.	Prüfungsvorbereitung und Prüfung	90 Std.	Gesamt	150 Std.
Vor- und Nachbereitung	45 Std.								
Teilnahme an der Online-Vorlesung/ Webinar	15 Std.								
Prüfungsvorbereitung und Prüfung	90 Std.								
Gesamt	150 Std.								
<u>ECTS-Leistungspunkte</u>	5 ECTS								
<u>Zeitlicher Umfang</u>	1 Semester (1 Semesterwochenstunde)								
<u>Angebotshäufigkeit</u>	Wintersemester, bei zusätzlichem Studienstart im Sommersemester wird die Veranstaltung auch im Sommersemester angeboten Belegungsempfehlung: 3. Semester								

<h2>Modul H: Abschlussarbeit</h2>									
<u>Verantwortliche Einheit</u>	Prüfungsausschussvorsitzende(-r) und alle im Studiengang aktiven Hochschulprofessorinnen und -professoren								
<u>Lernziele</u>	Die Studierenden sind in der Lage, <ul style="list-style-type: none"> • erlernte Methoden auf eine für sie neue Problemstruktur anzuwenden und eine Problemlösung zu erarbeiten. 								
<u>Lerninhalte</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Problemerkfassung und Problemstrukturierung • Argumentation für die verwendeten Methoden • Problemanalyse • Ggf. Datenerhebung, -auswertung und Interpretation eigener Ergebnisse • Vorstellung und Diskussion unterschiedlichster Lösungswege • Darstellung der Grenzen der eigenen Analyse und Aufdeckung weiteren Forschungsbedarfs 								
<u>Form der Wissensvermittlung</u>	Eigenständige Erarbeitung eines Themas durch die Studierenden unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten								
<u>Teilnahmevoraussetzungen</u>	Zur Bearbeitung der Masterarbeit müssen die Studierenden vorab an einem verpflichtenden Kolloquium teilnehmen, in dem der/ die Studierende ihr/ sein Thema, die Forschungsfrage sowie das geplante Vorgehen anhand einer Literurrecherche beschreibt. Zudem müssen für die Vergabe eines Themas bereits mind. 55 ECTS erzielt worden sein.								
<u>Leistungsnachweise</u>	Masterarbeit (ca. 40-50 Seiten) sowie unbenoteter Vortrag (Disputation)								
<u>Arbeitsaufwand</u>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;">Vorbereitung und Verfassen der Arbeit</td> <td style="text-align: right;">500 Std.</td> </tr> <tr> <td>Vorbereitung Disputation</td> <td style="text-align: right;">80 Std.</td> </tr> <tr> <td>Teilnahme am Proseminar/ Seminar</td> <td style="text-align: right;">20 Std.</td> </tr> <tr> <td>Gesamt</td> <td style="text-align: right;">600 Std.</td> </tr> </table>	Vorbereitung und Verfassen der Arbeit	500 Std.	Vorbereitung Disputation	80 Std.	Teilnahme am Proseminar/ Seminar	20 Std.	Gesamt	600 Std.
Vorbereitung und Verfassen der Arbeit	500 Std.								
Vorbereitung Disputation	80 Std.								
Teilnahme am Proseminar/ Seminar	20 Std.								
Gesamt	600 Std.								
<u>ECTS-Leistungspunkte</u>	20 ECTS								
<u>Zeitlicher Umfang</u>	24 Wochen (1,5 Semesterwochenstunden)								
<u>Angebotshäufigkeit</u>	Sommer- und Wintersemester Belegungsempfehlung: 5. Semester								