

Mitteilungsblatt – Sondernummer der Paris Lodron-Universität Salzburg

99. Curriculum für den Universitätslehrgang „Executive MBA“ an der Universität Salzburg (Version 2014W)

Inhalt

<u>Vorbemerkungen</u>	<u>2</u>
§ 1 Allgemeines	2
§ 2 Zulassungsvoraussetzungen:	3
§ 3 Qualifikationsprofil, Berufsfelder und Zielgruppen	3
§ 4 Aufbau und Gliederung des Studiums	4
§ 5 Typen von Lehrveranstaltungen	4
§ 6 Studieninhalt und Studienverlauf	5
§ 7 Wahlmodulkataloge und gebundene Wahlmodule	6
§ 8 Auslandsaufenthalte	7
§ 9 Wissenschaftliches Arbeiten	<u>7</u>
§ 10 Prüfungen	7
§ 11 Lehrgangsbeitrag	8
§ 12 Evaluierung	8
§ 13 Inkrafttreten	<u>8</u>
Anhang I: Modulbeschreibungen	9

Der Senat der Paris-Lodron-Universität Salzburg hat in seiner Sitzung am 25. März 2014 das Curriculum für den Universitätslehrgang Executive MBA in der nachfolgenden Fassung erlassen. Rechtsgrundlage sind das Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 – UG), BGBl. I Nr. 120/2002 sowie der Studienrechtliche Teil der Satzung der Universität Salzburg in der jeweils geltenden Fassung.

Vorbemerkungen

(1) Es ist erklärtes Ziel dieses MBA-Studienprogramms, die AbsolventInnen für eine Tätigkeit im gehobenen Management, für die Leitung von komplexen Projekten oder für eine erfolgreiche Tätigkeit als UnternehmerIn auszubilden. Um dieses Ziel zu erreichen, vermittelt das postgraduale Weiterbildungsangebot die erforderlichen analytischen Fähigkeiten, Instrumente sowie die notwendigen Handlungskompetenzen. Dabei werden insbesondere jene Personen angesprochen, die entweder bereits Führungsfunktionen innehaben bzw. ausüben oder dafür vorgesehen sind.

(2) Das MBA-Programm weist vier allgemein methodische Schwerpunktsetzungen auf. Diese Schwerpunktsetzungen werden einerseits durch eigene Lehrveranstaltungen realisiert, die die jeweiligen Schwerpunkte explizit unterrichten, andererseits bilden diese Schwerpunkte Querschnittsthemen ab, die – wie etwa auch Leadership oder Gender Mainstreaming – nach Möglichkeit in jeder Lehrveranstaltung thematisiert werden.

- Schwerpunkt 1: Die Vermittlung der Kenntnisse und Fertigkeiten, die gewährleisten sollen, Führungsverantwortung im Spannungsfeld zwischen Spezialisierung, Globalisierung, kostenorientiertem Wachstum, ethischer Verantwortung und rechtlicher Verantwortlichkeit erfolgreich wahrzunehmen.
- Schwerpunkt 2: Die Vermittlung jenes Wissens und Könnens, das erforderlich ist, Management in einem ganzheitlichen und umfassenden Sinn auszuüben, und das erforderlich ist, um komplexe Systeme verstehen und steuern zu können. Dazu zählt auch eine genderspezifische Bezugnahme und die Entwicklung der Fähigkeit zu geschlechtersensiblen Handeln.
- Schwerpunkt 3: Die Vermittlung jener Kenntnisse und Fertigkeiten, die notwendig sind, um Strategien entwickeln und umsetzen zu können und alles unternehmerische Handeln in den Strategie-Kontext integrieren zu können.
- Schwerpunkt 4: Die Vermittlung jener Kenntnisse und Fähigkeiten, die Führungskräfte auf ihre Rolle als EntscheidungsträgerInnen vorbereiten. Dazu sind die erforderlichen Analyse- und Entscheidungsverfahren ebenso zu vermitteln wie die Fähigkeit zu fördern, in Situationen mit unvollständiger Information und unter Zeit- und Erfolgsdruck Entscheidungen fällen zu können.

Damit richtet sich dieses MBA-Studium an Führungskräfte, die ihre Kompetenzen mit neuen Methoden und Ideen ergänzen wollen.

(3) Neben der Vermittlung oben dargestellter Schwerpunkte sollen auch Kenntnisse über inhaltlich thematische Vertiefungen vorgenommen werden. Die Vertiefungen erfolgen einerseits über spezifische Vertiefungslehrveranstaltungen innerhalb der Vermittlung der zentralen General Management Pflichtmodule, mit denen der Transfer der allgemeinen Managementkenntnisse sichergestellt wird. Zum anderen sind Lehrveranstaltungen vorgesehen, in denen die Studierenden eine Spezialisierung auf bestimmte Methoden oder Managementansätze erfahren.

§ 1 Allgemeines

- (1) Der Gesamtumfang für den Universitätslehrgang „Executive MBA“ beträgt 90 ECTS-Anrechnungspunkte. Es handelt sich um ein berufsbegleitendes Teilzeitstudium und umfasst 4 Semester. Erfolgreichen AbsolventInnen wird der akademische Grad Executive MBA verliehen.
- (2) Studierende mit Behinderung und/oder chronischer Erkrankung dürfen keinerlei Benachteiligung im Universitätslehrgang erfahren. Es gelten die Grundsätze der UN-Konvention für die

Rechte von Menschen mit Behinderungen, das Gleichstellungsgesetz sowie das Prinzip des Nachteilsausgleichs.

§ 2 Zulassungsvoraussetzungen

- (1) Zum Lehrgang werden BewerberInnen mit einem international anerkannten Studienabschluss einer postsekundären Bildungseinrichtung in einem fachlich relevanten Studienbereich und dreijähriger Berufspraxis oder Personen mit einer vergleichbaren Qualifikation zugelassen. Eine vergleichbare Qualifikation weisen jene Personen auf, die durch eine mindestens fünfjährige Berufspraxis in einschlägigen Tätigkeitsbereichen erhebliche Kenntnisse im Bereich des General Managements oder einem der Spezialisierungsbereiche nachweisen können. Dabei ist eine mindestens dreijährige Tätigkeit in einer Führungsposition nachzuweisen.
- (2) Jede/r BewerberIn hat sich um einen Studienplatz schriftlich (Lebenslauf, Motivationsschreiben) zu bewerben. Jede/r BewerberIn hat sich zudem einem Aufnahmeverfahren zu unterwerfen. Ziel des Aufnahmeverfahrens ist es, die fachlichen und persönlichen Qualifikationen und Zielsetzungen der BewerberIn in Hinblick auf die Erfordernisse des Lehrgangs zu ermitteln. Das Aufnahmeverfahren findet in deutscher Sprache statt.
- (3) BewerberInnen um eine Teilnahme am Lehrgang müssen schriftliche Nachweise erbringen, die insbesondere über die Qualität der bisherigen Berufspraxis, die Art der Erfahrung, Spezialkenntnisse und besondere Befähigungen im Bereich des gewählten Wahlmoduls Auskunft geben.
- (4) Die maximale Gruppengröße eines Jahrgangs beträgt 30 Personen. Übersteigt die Anzahl der geeigneten StudienbewerberInnen die Zahl der Studienplätze je Aufnahmetermin, muss ein Reihungsverfahren durchgeführt werden. Entscheidend sind dabei die Formal- und Berufsqualifikation, die Ergebnisse des Aufnahmegesprächs, die Reihenfolge des Einlangens der Bewerbungen, der Branchenmix sowie der ausgewogene Anteil an Damen und Herren. Außerdem soll ein ausgewogenes Verhältnis zwischen AkademikerInnen und Nicht-AkademikerInnen angestrebt werden.
- (5) Die Teilnahme am Universitätslehrgang ist von der Einzahlung des Lehrgangsbeitrags abhängig.

§ 3 Qualifikationsprofil, Berufsfelder und Zielgruppen

- (1) Qualifikationsprofil und Kompetenzen (Learning Outcomes)
 - a. Lehrziel des postgradualen Universitätslehrgangs „Executive MBA“ ist die Vermittlung von auf Führungskräfte bezogene Analyse-, Entscheidungs-, und Problemlösungskompetenzen aus dem Bereich des General Managements und die Anwendung dieser Kompetenzen unter Berücksichtigung der speziellen Rahmenbedingungen in den Wahlmodulen. Die AbsolventInnen des Lehrgangs sollen durch das Studium in die Lage versetzt werden, ihre Aufgabenerfüllung und ihr Leistungspotenzial als Führungskräfte zu optimieren und damit einen wesentlich höheren Wirksamkeitsgrad zu erreichen. Dazu werden zentrale Aspekte und Methoden aktueller Managementansätze auf komplexe Aufgaben- und Problemstellungen der Realwirtschaft angewendet. Gleichzeitig wird direkt (durch einschlägige Lehrveranstaltungen) und indirekt (durch regelmäßige Reflexion der eignen Wirksamkeit) das Feld der sozialen Kompetenzen vertieft.
 - b. Lernziel der TeilnehmerInnen ist es, das nötige Wissen (Kenntnisse) und Können (Fertigkeiten) zu erwerben, auf sachlich angemessene, analytisch kompetente und persönlich effektive Art und Weise Aufgabenstellungen und Probleme für Führungskräfte behandeln zu können. Analytische Kompetenzen werden durch ihre gezielte Schulung in zahlreichen Fallstudien ebenso unterrichtet, wie die Handlungskompetenz in Form von Gruppenarbeiten, in denen die persönliche und kollektive Handlungsfähigkeit aufeinander abgestimmt werden soll.

- c. Die Inhalte des Lehrgangs sind überwiegend so ausgewählt, dass die persönliche Effektivität in praktisch relevanten Entscheidungssituationen gesteigert werden kann. Die Auseinandersetzung mit den Faktoren der persönlichen Effektivität und Effizienz bedeutet gleichzeitig die Steigerung der persönlichen Handlungskompetenz. Die theoretischen Aspekte der Ausbildung unterstützen die ganzheitliche Problemsicht und die richtige Problemanalyse und Methodenauswahl sowie die korrekte Methodenanwendung.
- d. Die zu vermittelnden Schlüsselqualifikationen erstrecken sich auf folgende Bereiche:
 - i. Umfassendes Verständnis für die Aufgaben effektiven und effizienten Managements
 - ii. Vertieftes Verständnis für strategische Planungs- und Steuerungsaufgaben
 - iii. Beherrschen eines großen Repertoires an adäquaten Analyse-, Planungs- und Kontrollinstrumenten
 - iv. Verständnis für die finanzielle Darstellung und Steuerung eines Unternehmens
 - v. Erkennen, Üben und Verbessern der verhaltensrelevanten Aspekte von Führungsaufgaben

(2) Bedarf und Relevanz des Universitätslehrgangs für Gesellschaft und Arbeitsmarkt

AbsolventInnen des Universitätslehrgangs Executive MBA stehen u.a. folgende Berufsfelder offen:

- Führungsfunktionen in allen (allgemeinen und speziellen) Bereichen des Managements
- Selbständiges Unternehmertum
- Unternehmensberatung

(3) Zielgruppen

- Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte
- Fachkräfte der jeweiligen Spezialisierungsbereiche
- AbsolventInnen nicht-wirtschaftlicher Studienrichtungen mit Führungserfahrung, die eine umfassende akademische Zusatzausbildung im Bereich General Management erwerben möchten

§ 4 Aufbau und Gliederung des Studiums

- (1) Der Lehrgang umfasst im Lehrprogramm zwei Teilbereiche, mit denen die jeweiligen Lehrveranstaltungen thematisch verbunden werden können.
- (2) Der erste Teilbereich beinhaltet die Kernthemen des General Managements und vermittelt dessen Entwicklungs-, Problemlösungs- und Innovationskompetenzen.
- (3) Der zweite Teilbereich beinhaltet die thematischen Vertiefungen und die Erarbeitung der Master-Thesis.
- (4) Die Lehrveranstaltungen werden in geblockter Form abgehalten. Die in einem Blocktermin zusammengefassten Lehrveranstaltungen weisen einen inhaltlichen und/oder didaktischen Zusammenhang auf, können aber aus unterschiedlichen Pflichtmodulen stammen. Die einzelnen Blocktermine können an unterschiedlichen Veranstaltungsorten eingerichtet werden.
- (5) Einzelne Lehrveranstaltungen können zur Gänze oder in Teilen in Form von Fernstudieneinheiten § 53 Abs. 1 UG 2002 abgehalten werden.

§ 5 Typen von Lehrveranstaltungen

Im Studium sind folgende Lehrveranstaltungstypen vorgesehen:

- (1) Das Lehrveranstaltungsangebot umfasst Vorlesungen mit Übungscharakter (VU) und Übungen (UE).
- (2) Vorlesungen mit Übungscharakter (VU) zielen einerseits auf den Wissenserwerb ab und sollen andererseits das erworbene Wissen auf praxisrelevante Fälle anzuwenden üben.

- (3) Übungen (UE) werden im Sinne der Aneignung insbesondere von Handlungskompetenzen eingesetzt. Es liegt ein tatsächlicher „Übungscharakter“ vor. Lehrveranstaltungen dieses Typs werden durch die Bestätigung der erfolgreichen Teilnahme abgeschlossen.
- (4) Die Dauer der Unterrichtseinheit beträgt 45 Minuten.
- (5) Die einzelnen Module/Lehrveranstaltungen können an unterschiedlichen Orten durchgeführt werden.
- (6) Für alle Lehrveranstaltungen gilt Anwesenheitspflicht.
- (7) Gemäß § 51 Abs. 2 Z 26 UG werden im Sinne des Europäischen Systems zur Anrechnung von Studienleistungen den einzelnen Lehrveranstaltungen ECTS-Anrechnungspunkte zuge-
teilt. Mit diesen Anrechnungspunkten wird der relative Anteil des mit den einzelnen Lehrver-
anstaltungen verbundenen Arbeitspensums bestimmt. Ein Jahr Vollzeitstudium (2 Semester)
entspricht 60 ECTS und einer Gesamtjahresarbeitszeit von 1500 Stunden. 1 ECTS-Punkt
entspricht damit einer echten Arbeitszeitbelastung von 25 Stunden.

§ 6 Studieninhalt und Studienverlauf

Im Folgenden sind die Module und Lehrveranstaltungen des Universitätslehrgangs aufgelistet. Die Zuordnung zur Semesterfolge ist eine Empfehlung und stellt sicher, dass die Abfolge der Lehrveranstaltungen optimal auf das Vorwissen aufbaut.

Die detaillierten Beschreibungen der Module inkl. der zu vermittelnden Kenntnisse, Methoden und Fertigkeiten finden sich in Anhang I: Modulbeschreibungen.

Modul Nr.	Modul	Credit Points in Semester				SSt.	Form
		1.	2.	3.	4.		
M1	Strategie und Führung	5 ECTS					
M 1.1	Strategisches Management	3				2	VU
M 1.2	Führung, Unternehmertum und Innovation		2			1,5	VU
M2	Ethik, soziale Kompetenzen und Personalmanagement	6 ECTS					
M 2.1	Wirtschafts- und Unternehmensethik	2				1,5	VU
M 2.2	Soziale Kompetenzen		2			1,5	ÜE
M 2.3	Personalmanagement		2			1,5	VÜ
M3	Wirtschaft und Recht	4 ECTS					
M 3.1	Volkswirtschaftliche Grundlagen	2				1,5	VÜ
M 3.2	Ausgewählte Rechtsbereiche für Führungskräfte	2				1,5	VU
M4	Marketing und Public Relations	5 ECTS					
M 4.1	Marketing und Public Relations		3			2	VU
M 4.2	Marktanalyse und Marktforschung			2		1,5	VU
M5	Rechnungswesen, Controlling und Finanzierung	7 ECTS					
M 5.1	Rechnungswesen		2			1,5	VU
M 5.2	Controlling		2			1,5	VU
M 5.3	Finanzierung		3			2	VU
M6	Organisationsmanagement und betriebliche Abläufe	6 ECTS					
M 6.1	Organisation und Organisationsentwicklung		2			1,5	VU
M 6.2	Logistik und Lieferketten	2				1,5	VU
M 6.3	Prozess- und Qualitätsmanagement	2				1,5	VU
M7	Managementmethoden und Entscheidungsfindung	6 ECTS					
M 7.1	Projektmanagement	2				1,5	VU

M 7.2	Managementaufgaben und Management komplexer Systeme	2				1,5	VU
M 7.3	Entscheidungsfindung und Geschäftsanalyse		2			1,5	VU
M8	Strategisches Management von Chancen und Risiken	5 ECTS					
M 8.1	Methoden und Instrumente des strategischen Risikomanagements			3		2	VU
M 8.2	Anwendungen und Analyseprojekte				2	1,5	ÜE
M9	Operatives Management von Chancen und Risiken	5 ECTS					
M 9.1	Grundlagen des Risikomanagements				2	1,5	VU
M 9.2	Methoden und Werkzeuge der Risikoanalyse, -bewertung und -steuerung				2	1,5	VU
M 9.3	Aufbau eines Risikomanagementsystems				1	1	VU
M10	Transfersicherung und Arbeitsmethodik	3 ECTS					
M 10.1	Peer Review	1	1			1,5	ÜE
M 10.2	Angewandte Forschungsmethoden	1				0,5	ÜE
M11	Wahlmodule	16 ECTS			10	6	
M 11.1	Integrierte Managementsysteme						
M 11.2	Unternehmertum und Innovationsmanagement						
M12	Projektarbeit, Master Thesis und Abschlussprüfung	22 ECTS					
	Projektarbeit	3	1				
	Master-Thesis			7	9		
	Abschlussprüfung				2		
Summe pro Semester		22	22	22	24	39	
Gesamt		ECTS 90			SST 39		

§ 7 Wahlmodulkataloge und gebundene Wahlmodule

Im Lehrgang ist eines der folgenden Wahlmodule mit jeweils 16 ECTS zu absolvieren:

Wahlmodul: Integrierte Managementsysteme			
LV	Typ	ECTS	
Integrierte Managementsysteme 1 (Anforderungen Methoden und Werkzeuge)	VU	4	
Integrierte Managementsysteme 2 (Strategie und Organisationsentwicklung)	VU	4	
Managementsysteme in Schwerpunktbereichen (QM-Systeme, Umweltmanagementsysteme, Sicherheits- und Gesundheitssysteme)	VU	8	

Wahlmodul: Unternehmertum und Innovationsmanagement			
LV	Typ	ECTS	
Innovationsmanagement 1: Grundlagen und Methoden	VU	4	
Innovationsmanagement 2: Strategie-, Effektivitäts-, Kultur- und Kreativitätsmanagement bei Innovationsprojekten	VU	4	

CSR Social Innovation und Changemanagement	VU	3
Entwicklung von Geschäftsmodellen und Unternehmenssimulation	VU	3
Ausgewählte Rechtsinhalte für Unternehmer und Führungskräfte	VU	2

§ 8 Auslandsaufenthalte

Der Universitätslehrgang „Executive MBA“ kann auch an anderen Standorten als Salzburg durchgeführt werden. Mögliche Standorte für einzelne Präsenzphasen befinden sich ausschließlich innerhalb der EU.

§ 9 Wissenschaftliche Arbeiten

- (1) Im Rahmen des Universitätslehrgangs ist eine Master-Thesis zu verfassen.
- (2) Die Master-Thesis hat einen anwendungsorientierten und einen theoretischen Teil zu enthalten und soll schwerpunktmäßig erworbenes Wissen und erworbene Kompetenzen auf konkrete unternehmerische Frage- und Problemstellungen anwenden. Der ECTS-Aufwand für die Master-Thesis beträgt 16 ECTS.
- (3) Die Beurteilung der Master-Thesis und die Abhaltung der Prüfung über die Master-Thesis erfolgt durch die Lehrgangsleitung oder eine von der Lehrgangsleitung benannte Person, die aus dem Pool der LehrgangsreferentInnen oder des Lehrpersonals der Universität Salzburg stammt oder die eine andere fachlich hochqualifizierte Person sein kann. Erfolgt die Beurteilung der Master-Thesis oder der Master-Thesis-Prüfung nicht durch die Lehrgangsleitung, so ist die Begutachtung und Benotung durch die Lehrgangsleitung zu bestätigen.

§ 10 Prüfungen

Es gelten die Bestimmungen der §§ 72-79 im UG 2002 und der Satzungsteil Studienrecht der Satzung der Universität Salzburg i.d.g.F.

- (1) Der Lehrgang wird durch eine Abschlussprüfung abgeschlossen. Die Abschlussprüfung besteht aus Lehrveranstaltungsprüfungen in allen Pflicht- und Wahlmodulen sowie einer mündlichen Prüfung über die Master-Thesis, in der auch Fragen aus den Modulen der jeweiligen Schwerpunktsetzung gestellt werden können.
- (2) Lehrveranstaltungsprüfungen können in Form von lehrveranstaltungsimmanenten Prüfungen (z.B. Gruppenarbeiten und Präsentationen), schriftlichen Prüfungen im Verlaufe der Präsenztermine und Hausarbeiten, die vor oder im Anschluss an die Lehrveranstaltungen zu bearbeiten sind, durchgeführt werden.
- (3) Neben den Lehrveranstaltungsprüfungen ist eine Projektarbeit zu absolvieren. Diese ca. 20 Seiten umfassende Arbeit beinhaltet im Wesentlichen die Anwendung einzelner Planungsmethoden, die im Laufe des Unterrichts behandelt wurden, auf ein konkretes Beispiel – bevorzugt aus dem unternehmenseigenen Kontext – und daraus ableitbare Schlussfolgerungen. Die Arbeit ist schriftlich vorzulegen und zudem einer fachkundigen Jury, der zumindest zwei Lehrgangsreferenten oder Lehrende der Universität Salzburg angehören müssen, zu präsentieren und ist nach Form und Inhalt der schriftlichen Arbeit und der mündlichen Präsentation zu beurteilen.
- (4) Weiters sind sogenannte „Peer-Reviews“ zu verfassen. Peer-Reviews dienen dem wechselseitigen Austausch der Studierenden und der Förderung von Teamfähigkeit und anderer Sozialkompetenz bzw. der Unterstützung der Schwerpunktsetzung der Peer-Gruppen-

Mitglieder. Peer-Reviews sind in Form von klar strukturierten Frage- und Aufgabenstellungen von den Mitgliedern der Peer-Gruppe zu bearbeiten. Die Ergebnisse der Peer-Reviews sind in Form eines Berichts zu dokumentieren. Peer-Reviews gelten als Übungen und sind als erfolgreich absolviert zu bewerten, wenn Berichtsform und -inhalt den definierten Mindestkriterien entsprechen.

(5) Der Erfolg der Prüfungen ist mit "sehr gut (1)", "gut (2)", "befriedigend (3)", "genügend (4)" oder als negativer Erfolg mit "nicht genügend (5)" zu beurteilen.

(6) Wiederholung von Prüfungen

Die Wiederholung von Prüfungen richtet sich nach § 77 UG 2002 i.d.g.F. Die Prüfungen werden von den jeweiligen LeiterInnen der Lehrveranstaltung oder in Sonderfällen von PrüferInnen abgenommen, die durch die Lehrgangsleitung nominiert werden.

(7) Anerkennung von Prüfungen

Erfolgreich abgelegte Prüfungen an Universitäten oder an anerkannten in- oder ausländischen Bildungseinrichtungen sind bei entsprechender Gleichwertigkeit (nach § 78 UG 2002 und nach § 20 der Satzung der Universität Salzburg) von der Lehrgangsleitung anerkannt werden.

§ 11 Lehrgangsbeitrag

Für den Besuch des Lehrgangs haben die TeilnehmerInnen einen Lehrgangsbeitrag zu entrichten.

§ 12 Evaluierung

Der Universitätslehrgang wird unter Mitwirkung der TeilnehmerInnen, der ReferentInnen und der Lehrgangsleitung laufend evaluiert.

§ 13 Inkrafttreten

Das Curriculum sowie allfällige Änderungen des Curriculums treten mit dem Ersten jenes Monats in Kraft, der auf die Verlautbarung folgt.

Impressum

Herausgeber und Verleger:
Rektor der Paris Lodron-Universität Salzburg
O.Univ.-Prof. Dr. Heinrich Schmidinger
Redaktion: Johann Leitner
alle: Kapitelgasse 4-6
A-5020 Salzburg

Anhang: Modulbeschreibungen

Modulbezeichnung	M1: Strategie und Führung
Modulcode	SF
Arbeitsaufwand gesamt	5 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz: Die Studierenden erhalten einen auf die Praxisrelevanz ausgerichteten Überblick über die wichtigsten Themenbereiche des strategischen Managements mit einem Fokus auf die Aufgaben der Führungskraft bei der Strategieentwicklung und Implementierung. Der Schwerpunkt liegt auf dem holistisch-kybernetischen Ansatz des St. Galler Managementmodells bzw. der Malik Management Methode.</p> <p>Methodenkompetenz: Alle oben dargestellten Sachbereiche sind mit einer Vielzahl von Methoden, Managementansätzen und methodischen Ansätzen verknüpft. Die Schulung der Methodenkompetenz erfolgt auch durch die Diskussion der optimalen Einsatzbreite von Methoden. Diese ergibt sich in der Regel aus der möglichen und sinnhaften Abwandlung und Anpassung von Standardmethoden an die Erfordernisse der Entscheidungssituation, die Leistungsfähigkeit der Methode und den üblichen Effizienz und Effektivitätsüberlegungen über Angemessenheit und Sinnhaftigkeit einer Methode. Die Vermittlung von Methoden, die im Kontext der Unternehmensführung und Steuerung wesentlich sind, ist ein zentraler Inhalt der Lehrveranstaltungen dieses Moduls. Exemplarisch für diese vermittelten Methoden, Managementansätze und Denkschulen seien genannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vision/Mission/Strategiebestimmung - Die Malik Modelle - Balanced Score Card - Ansoff Matrix - BCG Matrix <p>Urteilskompetenz: Im Rahmen der Unternehmensführung und Steuerung gilt es ständig aus der Fülle der Daten und möglichen Fragestellungen, diejenigen herauszufiltern, die in der gegebenen Situation mit den gegebenen Mitteln den bestmöglichen Wirkungsgrad erreichen. Die Förderung und Entwicklung der Fähigkeit, komplexe Sachverhalte der Unternehmensführung auf steuerbare Größen und damit umsetzbare Strategien zu reduzieren, ist ein wesentliches Ziel des Lehrgangs. Mithilfe des Malik-Managementmodells, das sich einer systemischen ganzheitlichen Betrachtungsweise von unternehmensinternen und externen Abläufen widmet, erhalten die Studierenden die Möglichkeit, die unterschiedlichen Variablen von Managementhandeln in ihrem Zusammenhang zu erkennen.</p> <p>Handlungskompetenz: In einer Vielzahl von Lehrveranstaltungen im Rahmen dieses Moduls werden die Studierenden aufgefordert, sich ständig mit den kritischen Erfolgsfaktoren von als richtig betrachteten Handlungen und Strategien zu beschäftigen. Gleichzeitig wird in dem verwendeten Managementmodell die zentrale Rolle der Führungskraft und ihre vielfältigen Einflussmöglichkeiten thematisiert. Durch die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen sowie die zahlreichen Gruppenübungen erhalten die Studierenden die Gelegenheit, sich über die eigenen Fähigkeiten als Handelnde/r und Verantwortliche/r ein Bild zu verschaffen und systematisch sich mit der Steigerung der eigenen Effektivität als Führungskraft auseinanderzusetzen.</p>
Modulinhalt	Im Modul erfolgt die Vermittlung der zentralen Inhalte der strategischen Unternehmensführung. Dabei geht es neben der Auseinandersetzung mit den zentralen Stellgrößen unternehmerischer Tätigkeit: Markt-Kunde-Unternehmen-

	Strategie insbesondere um die Zusammenschau der einzelnen Sachgebiete und die Entwicklung eines ganzheitlichen Problemverständnisses. Zusätzlich wird die Wirksamkeit der Führungskraft im Strategie- und Unternehmenssteuerungsprozess genau analysiert.
Lehrveranstaltungen	Strategisches Management Führung, Unternehmertum und Innovation
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen.

Modulbezeichnung	M2: Ethik, soziale Kompetenzen und Personalmanagement
Modulcode	ESP
Arbeitsaufwand gesamt	6 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz:</p> <p>Ethik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ethische Theorien - Wirtschafts- und Unternehmensethik - Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit - Social Innovation - die Auseinandersetzung aus der Geschlechterperspektive und die Entwicklung der Fähigkeit zu geschlechtersensiblen Handeln. <p>Soziale Kompetenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Überblick und Definition von „Sozialkompetenz“ - Nondirektive und systemische Gesprächstechniken - Anleitung zur Selbstreflexion - Grundstrategien der Verhandlungstechnik - Das Harvard Verhandlungskonzept - Elemente erfolgreichen Verhandeln - Verhandlungssimulationen <p>Personalmanagement:</p> <p>Die Lehrveranstaltung fokussiert auf die „General Management-Aspekte“ von Human Resources, also jene, die entweder von Führungskräften direkt beeinflussbar sind bzw. jene, die bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Organisation nicht außer Acht gelassen werden dürfen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schlüsselgröße: „Attraktivität für die richtigen Leute“- wovon abhängig? Wie beeinflussbar? - Verortung von Human Resources im Malik Integrierten Management System® - Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Personalstrategie - Führungswerkzeug: Job Design und Assignment Control (Einsatzsteuerung), Leistungsbeurteilung und Mitarbeitergespräch - Bedeutung und Einfluss der Unternehmenskultur - Personalmanagement – Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zw. KMU und großen Organisationen - Strategien des Personalmanagement im Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie - Wertschöpfung durch Personalmanagement - Führungskultur und Personalmanagement - Aufgabenverteilung und Shared Service Ansatz - Unterstützende Prozesse (Bsp. Stellenbewertung, Kompetenzmodelle, Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretung, IT/EDV etc.) <p>Methodenkompetenz:</p> <p>Alle oben dargestellten Sachbereiche sind mit einer Vielzahl von Methoden, Managementansätzen und methodischen Ansätzen verknüpft. Exemplarisch für diese vermittelten Methoden, Managementansätze und Denkschulen seien</p>

	<p>genannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Systematisch ethische Analyse von Problemfällen - Entwicklung von strategischen CSR und Social Innovation Projekten - Durchführung von Übungen aus Assessment Centern - Feedback geben und empfangen - Harvard Verhandlungsmodell - Grundsatz der Stärkenorientierung: Wie kann man Stärken erkennen, wie Menschen stärkengerecht einsetzen? - Führungsrelevante Prozesse und Strukturen (Personalplanung, Recruiting, Beurteilungssysteme, Personalentwicklung, Nachfolgeplanung, Arbeitszeitgestaltung, Vergütung etc.) - Führungs- und Steuerungsinstrumente (Personalcontrolling, Performance Management) <p>Urteilskompetenz: Die Förderung und Entwicklung der Fähigkeit, komplexe Sachverhalte aus dem Kontext der Unternehmensführung auf steuerbare Größen und damit umsetzbare Strategien zu reduzieren, ist ein wesentliches Ziel des Lehrgangs. Es werden systematisch Praxisbeispiele und Fallstudien verwendet, die im obigen Kontext unter anderem folgendes leisten sollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung, ob eine ethisch problematische Situation vorliegt - Beurteilung über Qualität von CSR Strategien - Beurteilung über die eigenen Sozialkompetenzen und die der anderen - Erkennen von Problemen und Störungen im sozialen Kontext - Beurteilung der HR Strategie eines Unternehmens <p>Handlungskompetenz: Die systematische Integration von Fallstudien und Praxisbeispielen zwingt die Studierenden sich ständig mit den kritischen Erfolgsfaktoren von als richtig betrachteten Handlungen und Strategien zu beschäftigen. Gleichzeitig wird die zentrale Rolle der Führungskraft und ihre vielfältigen Einflussmöglichkeiten thematisiert. Durch die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen sowie die zahlreichen Gruppenübungen erhalten die Studierenden die Gelegenheit, sich über die eigenen Fähigkeiten als Handelnde/r und Verantwortliche/r ein Bild zu verschaffen und sich systematisch mit der Steigerung der eigenen Effektivität als Führungskraft auseinanderzusetzen. Handlungskompetenz relevante Inhalte sind insbesondere:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führen von kritischen Gesprächen - Verhandlungskompetenz - Mitarbeitergespräche - Präsentieren und „Verkaufen“ eines CSR Konzepts
Modulinhalt	Das Modul fokussiert wesentlich auf die unterschiedlichen Aspekte des „Menschlich-Normativen“ im Unternehmenskontext. Die Führungskraft setzt sich mit der ethischen Dimension der Führungsverantwortung ebenso auseinander wie mit den erforderlichen Sozialkompetenzen, die für ein wirksames und ethisch korrektes Handeln erforderlich sind. Die soziale und ethisch normative Auseinandersetzung mit Führungsaufgaben findet seine praktische Ergänzung im Umgang mit der „Ressource“ Mensch als MitarbeiterIn.
Lehrveranstaltungen	Wirtschafts- und Unternehmensethik Soziale Kompetenzen Personalmanagement
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen.

Modulbezeichnung	M3: Wirtschaft und Recht
Modulcode	WR
Arbeitsaufwand gesamt	4 ECTS

<p>Learning Outcomes</p>	<p>Sachkompetenz: Volkswirtschaftslehre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Darstellung der Treiber der langfristigen Wirtschaftsentwicklung anhand des Modells der „Langen Wellen“ (Kondratieff-Zyklen) - Die Funktionsweise von Märkten und die Rolle des Staates in der Wirtschaft - Wirtschaftspolitische Ziele und Indikatoren (Insbesondere BIP und Wirtschaftswachstum, Inflationsrate, Arbeitslosenquote, Staatsverschuldung) <p>Recht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung unternehmensrechtlicher Kenntnisse - (Rechtsformen, Gesellschaftsvertrag, Vertretungsmacht der Organe, Haupt- bzw. Generalversammlung etc.) - Haftungsfragen die leitenden Organe (Geschäftsführung, Aufsichtsrat etc.) betreffend <p>Methodenkompetenz: Der Schwerpunkt dieses Moduls liegt in der Vermittlung von Sach- und Urteilskompetenz. Methodisch relevant sind vor allem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Wirksamkeit wirtschaftspolitischer Maßnahmen - Kondratieff-Zyklen - Analyse der geeigneten Unternehmensform <p>Urteilskompetenz: Die Darstellung und Diskussion sowohl der volkswirtschaftlichen als auch der rechtlichen Inhalte zielt insbesondere auf die Erweiterung der Urteilskompetenz in den folgenden Bereich ab:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Funktionsweise von Märkten und die Rolle des Staates in der Wirtschaft - Die Beurteilung von wirtschaftspolitische Zielen mittels ausgewählter Indikatoren (insbesondere BIP und Wirtschaftswachstum, Inflationsrate, Arbeitslosenquote, Staatsverschuldung) <p>Recht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung der besten unternehmerischen Rechtsform - Beurteilung der Vertretungsmacht der Organe, der Haupt- bzw. Generalversammlung etc.) - Die Beurteilung relevanter Haftungsfragen der leitenden Organe <p>Handlungskompetenz: Die Handlungskompetenz wird insbesondere durch die integrierten Gruppenarbeiten mit anschließender Präsentation anhand von praktisch angelegten Fällen gefördert.</p>
<p>Modulinhalt</p>	<p>Volkswirtschaftslehre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufzeigen von Treibern der langfristigen Wirtschaftsentwicklung - Erkennen der Funktionsweise von Märkten - Einschätzen der Rolle des Staates als Regulator - Grundverständnis von Zielen und Strategien der staatlichen Wirtschaftspolitik - Interpretation von wirtschaftlichen Indikatoren <p>Recht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vermittlung unternehmensrechtlicher Grundkenntnisse. - Sensibilisierung für Haftungsfragen im unternehmensrechtlichen Kontext.
<p>Lehrveranstaltungen</p>	<p>Volkswirtschaftliche Grundlagen Ausgewählte Rechtsbereiche für Führungskräfte</p>
<p>Prüfungsart</p>	<p>Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen.</p>

Modulbezeichnung	M5: Marketing und Public Relations
Modulcode	MPR
Arbeitsaufwand gesamt	5 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz: Verständnis</p> <ul style="list-style-type: none"> - der Definition von Marketing - der historischen Entwicklung - der „Marketing-Philosophie“ - der Kernelement von Marketing und Verkauf und deren Anwendung - des Konzept des Marken Managements - aller Marketing Instrumente - des Unterschieds zwischen Marketing und Verkauf - der Eigenheiten des B2B Marketings und Geschäftssegmentation - der Phasen der Kaufentscheidung - der Leistungsfähigkeit der Marktforschung - der Aufgaben und Methoden der internen PR - der Aufgaben und Methoden der externen PR - Strategie und PR <p>Methodenkompetenz: Alle oben dargestellten Sachbereiche sind mit einer Vielzahl von Methoden und methodischen Ansätzen verknüpft. Exemplarisch für diese vermittelten Methoden, Managementansätze und Denkschulen seien genannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionierungsmodell im Marketing - Kano Modell - Strategische Marketing Planung - Marktanalyse - Produktlebenszyklusanalyse - Marktsegmentierung - Methoden der Öffentlichkeitsarbeit <p>Urteilskompetenz: Es werden systematisch Praxisbeispiele und Fallstudien verwendet, die im obigen Kontext unter anderem folgendes leisten sollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung der Marketingstrategie eines Unternehmens - Stimmigkeit eines Marketingkonzepts mit der Unternehmensstrategie - Beurteilung der kritischen Erfolgsfaktoren für die Entwicklung eines erfolgreichen Marketingkonzepts <p>Handlungskompetenz: Die Handlungskompetenz wird insbesondere durch die integrierten Gruppenarbeiten mit anschließender Präsentation zur Analyse einer Marktsituation und der Entwicklung eines Marketingkonzepts gefördert.</p>
Modulinhalt	Im Modul erfolgt die Vermittlung der zentralen Inhalte modernen Marketings. Ausgehend von einer systematisch-historischen Darstellung wird auf Marketing als Philosophie und als systematisch analytisches Methodenkonzept hingewiesen. Insbesondere der enge Zusammenhang von Unternehmensstrategie und Marketingkonzept wird analysiert und dargestellt.
Lehrveranstaltungen	Marketing und Public Relations Marktanalyse und Marktforschung
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen.

Modulbezeichnung	M6: Rechnungswesen, Controlling und Finanzierung
Modulcode	RWFC
Arbeitsaufwand gesamt	7 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz: Rechnungswesen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau und Aufgaben des Rechnungswesens - Grundlagen der Buchführung und der Kostenrechnung - Der Jahresabschluss (kurz "Bilanz") - Exkurs: Besteuerung des Einkommens - Bilanzanalyse - Kennzahlen <p>Controlling:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau des finanziellen Rechnungswesens - Aufbau des betrieblichen Rechnungswesens - Zusammenhang finanzielles und betriebliches Rechnungswesen <p>Finanzierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanzierungsgrundsätze - Finanzierungsinstrumente, Zinsparameter, Kreditsicherheiten, Bonitätsprüfung, Rating - Förderungen - erfolgreiche Unternehmensgründung <p>Methodenkompetenz: Alle oben dargestellten Sachbereiche sind mit einer Vielzahl von Methoden und methodischen Ansätzen verknüpft. Exemplarisch seien genannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse eines Jahresabschlussberichtes - Bilanzerstellung und Interpretation - Interpretation von Kennzahlen - Auswahl geeigneter Kennzahlen - Buchführung und Kostenrechnung - Risikoanalyse - Analyse der Finanzstruktur eines Unternehmens <p>Urteilskompetenz: Die Interpretation von zahlreichen Bilanzanalysen und Fallstudien der Unternehmensfinanzierung sowie die Beschäftigung mit echten Jahresabschlussberichten internationaler Konzerne fördern die Urteilsfähigkeit in Bezug auf die Beurteilung des finanziellen Ergebnisses eines Unternehmens. Die Fallstudien dienen des Weiteren auch zur Förderung der Erkenntnis besonderer Risiken bei der Finanzierung großer Unternehmensprojekte.</p> <p>Handlungskompetenz: Im Rahmen der Fallanalysen werden immer auch die Möglichkeiten diskutiert, die mit den spezifischen finanziellen Risiken eines Unternehmens gegeben sind. Eines der Hauptziele des Moduls ist es, die Studierenden in die Lage zu versetzen, mittels geeigneter Finanzkennzahlen die Verfolgung strategischer Unternehmensziele erfolgreich zu realisieren und Finanzberichte zu verstehen und entsprechende Steuerungsmaßnahmen einleiten zu können.</p>
Modulinhalt	Als UnternehmerIn, Führungskraft oder MitarbeiterIn, der/die betriebswirtschaftliche Verantwortung tragen muss, trifft man täglich Entscheidungen, die kaufmännische Auswirkungen haben. Aus diesem Grund sollen betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erkannt und Kennzahlen als Entscheidungshilfen genutzt werden können. Es sind daher Kenntnisse aus Finanz- und Rechnungswesen und ein Überblick über die komplexen Zusammenhänge mit der Finanzstruktur des Unternehmens unerlässlich.

Lehrveranstaltungen	Rechnungswesen Controlling Finanzierung
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen.

Modulbezeichnung	M7: Organisationsmanagement und betriebliche Abläufe
Modulcode	OE
Arbeitsaufwand gesamt	6 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz: Organisation und Organisationsentwicklung: Die TeilnehmerInnen lernen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kurzer Überblick und Bewertung über verschiedenste Organisationsmodelle (Funktional-, Matrix-, Prozessorganisation) - Organisation als lebensfähiges System und Instrument der Komplexitätsbewältigung - Dysfunktionalitäten in Organisationen - Funktionsweise und organisatorische Verankerung von Zentralbereichen - Zentrale Schlussfolgerungen für die richtige Führung von Organisationen - Dysfunktionalitäten in Organisationen zu erkennen - die Verbindung zwischen Strategie und Organisation herzustellen - wesentliche Führungsprinzipien aus der Funktionsweise von Organisationen abzuleiten - die wesentlichen Elemente und Erfolgsfaktoren eines Reorganisationsprozesses kennen <p>Logistik und Lieferketten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategische Aspekte in Lieferketten - Beschaffungslogistik und Lieferantenmanagement - Produktionslogistik - Distributionslogistik - Informationsaustausch, Planung und Prognose - Risikomanagement - Controlling in Lieferketten <p>Prozess- und Qualitätsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prozessdefinition - Prozessanalyse - Prozesskennzahlen - Elemente des Prozessmanagements - Grundlagen des Qualitätsmanagements - Qualitätsmanagementsysteme <p>Methodenkompetenz: Alle oben dargestellten Sachbereiche sind mit einer Vielzahl von Methoden und methodischen Ansätzen verknüpft. Exemplarisch für dafür seien genannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisationsanalyse - Strategie-Struktur Übereinstimmung - Changemanagement - Prozessmanagement - Schwachstellenanalyse von Lieferketten - Auswahl und Anwendung von Kennzahlen für die Effizienzbestimmung von Lieferketten

	<p>Urteilskompetenz: Die Analyse von Fallstudien für den Organisationsbereich und eine Lieferkettensimulation unterstützen bei der Entwicklung der Fähigkeit, diese komplexen Vorgänge mit geeigneten Analyseverfahren zu beurteilen und auf Schwachstellen hin zu untersuchen.</p> <p>Handlungskompetenz: Die Handlungskompetenz wird insbesondere durch die integrierten Gruppenarbeiten mit anschließender Präsentation zur Analyse einer Reorganisationsarbeit und einer Lieferkette und der Entwicklung eines Restrukturierungskonzepts gefördert.</p>
Modulinhalt	Im Modul erfolgt die Vermittlung der zentralen Inhalte der modernen Organisationslehre und der Möglichkeit mittels Prozessmanagements Unternehmensabläufe zu optimieren. Rolle und Bedeutung des Qualitätsmanagements und der Zusammenhang mit Prozessmanagements wird ebenfalls thematisiert. Das Prozessmanagement liefert auch den theoretischen Hintergrund für eine Analyse und Optimierung von Lieferketten.
Lehrveranstaltungen	Organisation und Organisationsentwicklung Logistik und Lieferketten Prozess- und Qualitätsmanagement
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen.

Modulbezeichnung	M8: Managementmethoden und Entscheidungsfindung
Modulcode	MME
Arbeitsaufwand gesamt	6 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz:</p> <p>Projekt Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektbegriff, Projektarten, Projektmanagement-Ansatz - Projektabgrenzung, Projektkontextanalyse - Projektauftrag - Projektumwelten - Leistungsplanung (Ergebnisplanung und Projektstrukturplan) - Terminplanung (Meilensteinplan, Balkenplan) - Ressourcen- und Kostenplanung - Projektorganisation: Rollen im Projekt, Organigramm, Kommunikationsstrukturen - Projektkultur - Risikoanalyse - Formen der Projektdokumentation - EDV-Einsatz in Projekten <p>Management Aufgaben und das Management komplexer Systeme:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kybernetik und Management - S Kurven - Das „Viable System Modell“ – Eine Organisation mit nur 5 Systemfunktionen beschreiben und steuern - Prinzipien der Komplexitätsanalyse <p>Entscheidungsfindung und Geschäftsanalyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durch die Ausführung einiger Spielrunden von Ecopolicy® – eines kybernetisches Strategiespiels – können die TeilnehmerInnen die Dynamik erleben, die sich in Gruppen beim Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen entwickelt. - Handwerkliche „Skills“ zur Entwicklung von Wirkungsgefügen und Erkennen von Regelkreisen werden trainiert.

	<ul style="list-style-type: none"> - Die Gesetzmäßigkeiten, klassische Fehler und Fallen beim Entscheiden insbesondere im Führungskontext werden aufgearbeitet und die St. Galler Entscheidungsmethodik erläutert. <p>Methodenkompetenz: Alle oben dargestellten Sachbereiche insbesondere Projektmanagement und Entscheidungsfindung sind mit einer Vielzahl von Methoden, Managementansätzen und methodischen Ansätzen verknüpft. Exemplarisch für diese vermittelten Methoden, Managementansätze und Denkschulen seien genannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projektauftrag erstellen - Projektumwelten analysieren - Leistungsplanung erstellen (Ergebnisplanung und Projektstrukturplan) - Terminplanung erstellen (Meilensteinplan, Balkenplan) - Ressourcen- und Kostenplanung erstellen - Projektorganisation planen: Rollen im Projekt, Organigramm, Kommunikationsstrukturen - EDV-Einsatz in Projekten planen - St. Galler Modell zur betrieblichen Entscheidungsfindung <p>Urteilskompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung von Wirkungsgefügen und Erkennen von Regelkreisen werden trainiert. <p>Handlungskompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durch die Ausführung einiger Spielrunden von Ecopolity® – eines kybernetisches Strategiespiels – können die TeilnehmerInnen die Dynamik erleben, die sich in Gruppen beim Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen entwickelt - Handwerkliche „Skills“ zur Entwicklung von Wirkungsgefügen und Erkennung von Regelkreisen werden trainiert
Modulinhalt	Im Modul erfolgt die Vermittlung zentraler Methoden zur betrieblichen Entscheidungsfindung und zur Planung, Durchführung und Kontrolle einmaliger und komplexer Unternehmensaufgaben. Dabei werden sowohl Simulationen als auch Echtprojekte der Studierenden als Übungsgegenstand herangezogen.
Lehrveranstaltungen	Projektmanagement Managementaufgaben und das Management komplexer Systeme Entscheidungsfindung und Geschäftsanalyse
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen

Modulbezeichnung	M9: Strategisches Management von Chancen und Risiken
Modulcode	SMR
Arbeitsaufwand gesamt	5 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integration von Chancen und Risiken in Unternehmensstrategien - Analyse und Bewertung von Risiken - Quantifizierung von Chancen- und Risikogrößen <p>Methodenkompetenz: Eine Vielzahl von Methoden, die bei der Entwicklung und Bewertung von Unternehmensstrategien speziell im Hinblick auf die Analyse, Bewertung und das Steuern von Chancen und Risiken relevant sind werden behandelt. Insbesondere die Risikoanalyse und die Business Case Entwicklung.</p> <p>Urteilskompetenz: Es werden systematisch Praxisbeispiele und Fallstudien verwendet. Vor allem müssen die Studierenden einen eigenen Echtfall mit den gelernten Methoden</p>

	<p>analysieren und entsprechende Handlungsvorschläge erarbeiten, präsentieren und verteidigen.</p> <p>Handlungskompetenz: Die Handlungskompetenz wird insbesondere durch die integrierten Gruppenarbeiten mit anschließender Präsentation und der Verteidigung der erarbeiteten Ergebnisse gegenüber ReferentIn und Mitstudierenden gefördert.</p>
Modulinhalt	Das Modul widmet sich der systematischen und methodischen Analyse von Chancen und Risiken bei der Gestaltung von neuen Geschäftsmodellen bzw. Projekten. Dabei werden qualitative wie auch quantitative Methoden angewendet und Rückschlüsse auf die darauf aufbauenden Steuerungsmaßnahmen gezogen.
Lehrveranstaltungen	Methoden und Instrumente des strategischen Risikomanagements Anwendungen und Analyseprojekte
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen

Modulbezeichnung	M10: Operatives Management von Chancen und Risiken
Modulcode	OMCR
Arbeitsaufwand gesamt	5 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz Risikomanagement bedeutet, durch einen systematischen Ansatz unvorhergesehenen Ereignissen zuvor zu kommen und Schaden abzuwenden bzw. Gewinne zu steigern. Das Modul Operatives Management von Chancen und Risiken ist so aufgebaut, dass der operative Part des Risikomanagements im Zusammenspiel mit den national und international gültigen Normen und Standards im Vordergrund steht. Die besprochenen praxisorientierten und erprobten Tools können einen wesentlichen Beitrag zum Nachweis der Sorgfaltspflicht in jedem Unternehmen liefern. Aufgrund der methodischen Nähe zu den Managementsystemen Qualität, Umwelt, Sicherheit, Gesundheit oder Hygiene, stellt Risikomanagement auch eine wertvolle Ergänzung dieser Qualifikation dar. Die Ausbildung steigert die Qualifikation aller Beauftragten im Unternehmen, egal ob Geschäftsführer, Qualitätsmanager, Sicherheitsfachkraft, etc</p> <p>Organisationen gehen Risiken ein, um Chancen besser zu verwirklichen. Für den nachhaltigen Erfolg ist es wichtig, die Risiken zu kennen und zu beherrschen. Aufbauend auf der Risikoanalyse, -bewertung und -steuerung werden die besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die zur Implementierung eines solchen Risikomanagementsystems im Unternehmen wesentlich sind. Die Lehrveranstaltung(en) zum Thema angewandtes Chancen- und Risikomanagement werden NICHT als Frontalvortrag über Normen und Gesetze abgehalten. Da Risiken und damit aber auch Chancen auf allen Ebenen und in allen Bereichen eines Unternehmens „lauern“ steht die operative Umsetzung von Risikomanagement im Vordergrund. Nach positiver Absolvierung dieser Lehrveranstaltungen erhalten die Teilnehmer/innen das Zertifikat von Quality Austria zum Risikomanager.</p> <p>Methodenkompetenz: In diesem Fall wird die Kompetenz über 2 Stufen vermittelt:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Risikobeauftragter: Kenntnis über wesentliche Rahmenbedingungen des Risikomanagements, wie Grundlagen des Risikomanagements und dessen rechtliche, normative Rahmenbedingungen, Methoden und Werkzeuge des Risikomanagements sowie die praktische Anwendung von Methoden der Risikoanalyse. 2. Risikomanager Aufbauend auf die Kenntnisse des RB sind die Teil-

	<p>nehmer/innen nach dieser Stufe in der Lage, Risikomanagementsysteme aufzubauen. Sie sind sensibilisiert für die Risikowahrnehmung und kennen den Prozess und die Bedeutung der Risikokommunikation. Sie kennen die Entstehungsmöglichkeiten von Flächenrisiken und können mit diesen umgehen bzw. diese steuern. Sie kennen die wesentlichen Systeme, Prozesse, Strukturen, Methoden, Instrumente und Werkzeuge des Risikomanagements. Sie haben Kenntnis über die wichtigsten Risikoindikatoren und können universelle Risikoanalysemethoden anwenden.</p> <p>Urteilskompetenz: Bearbeitung von anwendungsorientierten Aufgabenstellungen bzw. Business-Cases zu den verschiedenen Themenschwerpunkten, wie z.B. Bestimmung von existenzgefährdenden Risiken für ein ausgewähltes Unternehmen in Anlehnung an 10 wichtige Risikokategorien, Gewichtung und Priorisierung der Gefährdungen, Begründung der getroffenen Einstufung für die 5 größten Gefährdungen, Zuordnung dieser Gefährdungen zu Funktionsinhabern bzw. Beauftragten und Begründung der Zuordnung. Eine andere Gruppenarbeit könnte die Zielformulierung für ein integriertes Risikomanagement und die Bestimmung von Messgrößen für ein ausgewähltes Unternehmen sein. In diesem Zusammenhang müssen mind. 5 RM-Zielen definiert und begründet werden. Eine andere Aufgabenstellung für eine Gruppenarbeit könnte wie folgt lauten: Definition eines Notfallplans für ein ausgewähltes Unternehmen unter Berücksichtigung des Einsatzes der Arbeitsstoffe, Bestimmung, welche vorhandenen Pläne des Unternehmens können integriert, welche müssen neu gestaltet werden, Festlegung der internen und externen Stellen für die Erstellung des Notfallplans.</p> <p>Handlungskompetenz: Durch die sehr anwendungsorientierte Vermittlung des Themas wird einerseits ein Beitrag zur Bewusstseinsbildung für Risiken bzw. Risikomanagement und andererseits (Selbst-) Sicherheit durch die Erfahrungserweiterung beim Umgang mit risikobehafteten Situationen erlangt. Eigenverantwortung durch Vorbereitungs-, Kontakt- und teilweise begleitete Nachbereitungsphase. Hierbei wird neben dem Selfmanagement auch das Teambuilding durch die Bewältigung von Aufgabenstellung im Rahmen ausgewählter Business-Cases in Form von Gruppenarbeiten gefördert. Diese Bearbeitung erfordert einen intensiven Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmer/innen. Durch die Präsentation der Projektarbeit und deren Verteidigung erfolgt eine weitere Identifikation mit der Thematik, die gleichzeitig die Routine des Vortragens und Argumentierens vor Gruppen fördert und fordert.</p>
Modulinhalt	<p>Risikomanagement bedeutet, durch einen systematischen Ansatz unvorhergesehenen Ereignissen zuvor zu kommen und Schaden abzuwenden bzw. Gewinne zu steigern. Das Modul Risikomanagement ist so aufgebaut, dass der operative Part des Risikomanagements im Zusammenspiel mit den Normen und Standards im Vordergrund steht. Die besprochenen praxisorientierten und erprobten Tools können einen wesentlichen Beitrag zum Nachweis der Sorgfaltspflicht in jedem Unternehmen liefern.</p> <p>Aufgrund der methodischen Nähe zu den Managementsystemen Qualität, Umwelt, Sicherheit, Gesundheit oder Hygiene, stellt Risikomanagement auch eine wertvolle Ergänzung dieser Qualifikation dar. Die Ausbildung steigert die Qualifikation aller Beauftragten im Unternehmen, unabhängig ob Geschäftsführer, Qualitätsmanager oder Sicherheitsfachkraft, etc.</p>
Lehrveranstaltungen	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen des Risikomanagements • Methoden und Werkzeuge der Risikoanalyse, –bewertung und -steuerung • Aufbau eines Risikomanagementsystems
Prüfungsart	<p>Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen.</p>

Modulbezeichnung	M11: Transfersicherung und Arbeitsmethodik
Modulcode	TAM
Arbeitsaufwand gesamt	7 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz: Peer Review:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nach Absolvierung des Moduls sind die TN in der Lage einerseits eine klare Beschreibung und Darstellung der Relevanz einer Problemsituation in der Rolle des Fallgebers geben zu können und andererseits kann aufgrund der Fallsituation die Auswahl der richtigen Analysemittel, die konkrete Durchführung der Analysen und die Generierung eines pragmatischen Lösungsansatzes getroffen werden. <p>Projektarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erstellung eines Businessplans oder einer umfassenden Risikoanalyse - Die TeilnehmerInnen sind in der Lage Geschäftsideen zu generieren, zu bewerten und in einen Businessplan zu überführen, bzw. eine umfassende Risikoanalyse durchführen zu können. Dies umfasst die Identifikation, Analyse und Steuerung von Unternehmensrisiken, dargestellt für die ausgewählten Unternehmen, in denen die Studierenden tätig sind <p>Angewandte Forschungsmethoden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planung, Vorgabe, Strategie für die Erstellung wissenschaftlicher Arbeiten. <p>Methodenkompetenz: Da es bei diesem Modul um konkrete Transfersicherung geht, indem durch konkrete Projektarbeiten und dem Bearbeiten von Problemfällen ganz gezielt Methodensicherheit erreicht werden soll, beinhalten die Sachkompetenzziele, die oben angeführt worden sind immer auch die zu übenden Methoden.</p> <p>Urteilskompetenz: Insbesondere im Bereich der Peer Review werden die Studierenden angeleitet, sich durch die Rolle als Consultant systematisch und analytisch präzise mit Unternehmensproblemen zu beschäftigen und aufbauend auf einer exakten Analyse Lösungsvorschläge zu erarbeiten.</p> <p>Handlungskompetenz: Insbesondere die intensive Interaktion bei den Peergroups aber auch bei der Erstellung des in Gruppenarbeit zu erstellenden Businessplans, werden sowohl die analytischen als auch die sozialen Kompetenzen der Studierenden gefordert. Argumentation, Analyse und Entwicklung von Lösungen fordern und üben die Handlungskompetenz der Studierenden.</p>
Modulinhalt	Dieses Modul stellt die Anwendung von erworbenem Wissen und erworbenen Fähigkeiten in praxisrelevanten Fällen sicher. Dazu dient einerseits die Einrichtung einer Peergroup, die sich insbesondere mit der Sozialkompetenz und Arbeitskompetenz der Studierenden auseinandersetzt, indem die zahlreichen Gruppenübungen diesbezüglich analysiert werden. Zur Vorbereitung auf die Master-Thesis und zur Integration der Inhalte der ersten 7 Module verfassen die Studierenden eine Projektarbeit, die durch die Vermittlung von Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens unterstützt wird.
Lehrveranstaltungen	Peer Review Projektarbeit Angewandte Forschungsmethoden
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen

Wahlmodule/Electives

Modulbezeichnung	M11.1: Wahlmodul Integrierte Managementsysteme
Modulcode	W-IMS
Arbeitsaufwand gesamt	16 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz: Basierend auf der Prozessorientierung, die seit der großen Normrevision im Jahr 2000 von der ISO 9001 (Qualitätsmanagementsysteme) ausdrücklich gefordert ist, und der Darstellung der schrittweisen Einführung eines prozessorientierten Managementsystems, sind die Teilnehmer/innen in der Lage einen prozessorientierten Ansatz in einer Organisation umzusetzen. Dieser „prozessorientierte Ansatz“ ermöglicht die effiziente Erreichung erwünschter Ergebnisse indem die Tätigkeiten einer Organisation als Prozess geleitet und gelenkt werden.</p> <p>Darüber hinaus sind kennen die Studierenden die zu beachtenden Aspekte bei Organisationsveränderungen basierend auf dem systemischen Ansatz der Organisationsentwicklung. Dies ist eine wesentliche Grundlage für das Verständnis der sog. Unternehmensqualität. Die Lehrgangsteilnehmer/innen kennen die ISO 9004 sowie das EFQM-Exzellenz-Modell</p> <p>Methodenkompetenz: Die Studierenden erhalten umfassende Kenntnisse der Methoden, Techniken und Hilfsmittel zur Systemunterstützung und Problemlösung im Rahmen von Managementsystemen. Diese sollen in der betrieblichen Praxis angewendet werden können. Beispielsweise sollen die Teilnehmer/innen die FMEA (Failure Mode and Effects Analysis „Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) in ihren einzelnen Schritten kennen, deren Einsatz verstehen und begründen können und in der betrieblichen Praxis durchführen können. Weiter sollen die Studierenden die gezielte Vorgangsweise zur fehlhandlungssicheren Produkt- und Prozessgestaltung mit der Poka Yoke Methode sowie die 5 S-Methode kennen. Beide Methoden sollen im Arbeitskontext angewendet werden können. Abschließend sind Kenntnisse zu Audits nachzuweisen, d.h. es müssen die erlernten theoretischen Grundlagen in der Praxis angewendet werden. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass Audits einen unverzichtbaren Bestandteil zur Untersuchung und Sicherstellung der Wirksamkeit des Systems darstellen.</p> <p>Kenntnis über die Methoden, Techniken und Hilfsmittel im Rahmen von Managementsystemen und deren Anwendung in der betrieblichen Praxis. Hier steht die Unterscheidung von Addition (Aneinanderreihung verschiedener Managementsysteme), Fusion (Nutzung von Synergieeffekten) und Integration, d.h. Verfolgung diverser Ansätze, wie Integration durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation, - Methoden (Ursache/Wirkungsdiagramm, Entscheidungs-analyse, Risikoanalyse, Pareto Analyse u.a.m.), - Rechtssicherheit, - Regelwerke, - Mitarbeiter/innen, - Organisation, - Kennzahlen, - Strategie und - Interessenspartner u.a.m. <p>im Vordergrund</p> <p>Urteilskompetenz: Die Studierenden erhalten einen Überblick über die Systemdokumentation eines</p>

	<p>Managementsystems, um anschließend in der betrieblichen Praxis eigenständig die einzelnen Systemdokumente erstellen zu können. Hierfür ist ein repräsentativer Überblick über „Normen, Standards und Zertifizierung“ notwendig, um ein Grundverständnis über die einzelnen relevanten Begriffe, die anzuwendenden Normen und den reglementierten Zertifizierung sicherzustellen.</p> <p>Handlungskompetenz: Durch die Kenntnis über die generelle Funktionsweise von Managementsystemen können Möglichkeiten der Zusammenführung von einzelnen Managementsystemen (Teilsystemen) aufgezeigt und abgebildet werden. Dabei sind auch Kenntnisse des Risikomanagements sowie rechtliche Rahmenbedingungen (Leistungsstörung und Verbandsverantwortlichkeit) erforderlich. Im Detail sollen die Studierenden sich rechtlich in der Gewährleistung, Garantie, Produkthaftung, Schadenersatz und Verbandsverantwortlichkeit zurechtfinden und sollten diesbezüglich als informierte/r Manager/in bzw. Führungskraft eine innerbetriebliche Ansprechperson sein. Die erworbenen Kenntnisse ersetzen aber auf Grund der juristischen Komplexität auf keinen Fall die Inanspruchnahme professioneller juristischer Hilfe. Durch die Kenntnis über die Werkzeuge und Methoden zur Gestaltung der Unternehmensqualität sind die Studierenden in der Lage häufig anzutreffende Herangehensweisen zur bewussten Weiterentwicklung der Organisation – basierend auf den EFQM-Exzellenz-Modell-Kriterien – zu verstehen und zu verwenden.</p>
Modulinhalt	RisikomanagerInnen verfügen über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten, um allgemeine und spezifische Risiken für die Organisation systematisch zu erkennen und zu bewerten sowie Maßnahmenpläne zur Risikoabwehr oder -vermeidung zu entwickeln und umsetzen zu können. Sie verfügen dabei über ein umfassendes operatives und systematisches Risikoverständnis, kennen die wichtigsten gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen sowie Methoden und Instrumente und sind in der Lage, operatives Risikomanagement in die Managementprozesse systematisch zu integrieren.
Lehrveranstaltungen	Integrierte Managementsysteme 1 (Anforderungen Methoden und Werkzeuge) Integrierte Managementsysteme 2 (Strategie und Organisationsentwicklung) Managementsysteme in Schwerpunktbereichen (QM-Systeme, Umweltmanagementsysteme, Sicherheits- und Gesundheitsschutzsysteme)
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen

Modulbezeichnung	M11.2: Wahlmodul Unternehmertum und Innovationsmanagement
Modulcode	W-UIM
Arbeitsaufwand gesamt	16 ECTS
Learning Outcomes	<p>Sachkompetenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beurteilung der Innovationskompetenz im Unternehmen - Innovationsfähigkeit planen, entwickeln und implementieren - Marktchancen und Risiken evaluieren - Innovationen generieren und in Projekten realisieren - Strategische Projekte im Bereich CSR und Social Innovation planen, entwickeln und implementieren - Changemanagement im Unternehmen planen und implementieren - Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Geschäftsmodellen und die Entwicklung neuer innovativer Geschäftsmodelle - Ausgewählte Rechtsinhalte für Unternehmer und Führungskräfte <p>Methodenkompetenz: Erfolgreiche Führungskräfte unterteilen ihre Tätigkeit in eine überschaubare</p>

	<p>Menge von Hauptaufgaben und damit verbundenen Methoden. Über die Anwendung ausgewählter Methoden im aktuellen Arbeitsumfeld der TeilnehmerInnen erfolgt die kritische Auseinandersetzung mit diesen Methoden und die Förderung der Kompetenz, die dargestellten Methoden entsprechend der eigenen Bedürfnissen anzuwenden. Einige dieser Methoden wurden bereits in früheren Modulen behandelt. Sie werden jetzt aber insbesondere auf den Kontext des Unternehmers bzw. des unternehmerischen Managers angewandt. Vermittelte Methoden und methodische Ansätze sind unter anderem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovationsprozesse entwickeln - Chancen- Risiken Analysen ausarbeiten - Management-Navigationssysteme - S-Kurven - Aufgaben wirksamer Führung im Innovationsprozess - Change Management - Analyse der Unternehmenskultur - Szenarioplanung - Kreativworkshop - Geschäftsmodelle generieren und bewerten - Grundlegende Rechtsfragen für Unternehmer thematisieren können bei der Entwicklung, Vermarktung und Sicherstellung von Innovationen <p>Urteilskompetenz: Durch zahlreiche Fallstudien und eine vertiefende Beschäftigung mit Analysemethoden unternehmerischen Handelns und Methoden der systematischen Generierung von Unternehmensinnovationen erhalten die Studierenden die Möglichkeit, die unterschiedlichen Variablen von erfolgreichem unternehmerischem Denken in ihrem Zusammenhang zu erkennen und sich so ein Urteil über die zu setzenden Interventionen zu bilden. Im Besonderen trifft dies auf die Beurteilung der Chancen und Risiken in Verbindung mit der Generierung von Unternehmensinnovationen im Produkt- und Dienstleistungsbereich zu. Die Erstellung einer umfangreichen Risikoanalyse für ein Unternehmensprojekt und die damit verbundene „Stop or Go“ Entscheidung simuliert reale Entscheidungssituationen.</p> <p>Handlungskompetenz: Die Handlungskompetenz von Unternehmern und Führungskräften ist ein zentraler Bestandteil dieses Moduls. Alle vermittelten Methoden dienen dem Ziel, wirkungsorientierte und effiziente Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft zu realisieren. Handlungskompetenz wird insbesondere durch die ständige Reflexion der Zusammenhänge von Sachgebietsanforderungen und der Rolle der Führungskraft gefördert. Gleichzeitig erfolgt eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen im Rahmen zahlreicher Gruppenübungen und der durchgeführten Peer-Reviews, um sich mit der Steigerung der eigenen Effektivität als Führungskraft auseinanderzusetzen. Der optimierte Abgleich von Aufgaben und Zielen der Führungskraft mit strategischen Unternehmensvorgaben und strukturellen und unternehmenskulturellen Gegebenheit erhöht wesentlich die Handlungskompetenz und Effizienz der Führungskraft. Dabei wird im Besonderen die visionäre aber auch die planende und umsetzende Aufgabe der Führungskraft im Innovationprozess reflektiert und auch simuliert. Krisen im Innovationsprozess sind fixer Bestandteil der Peergroup Aufgabenstellung, bei denen konkrete Handlungen geplant und in der Simulation auch gesetzt werden müssen.</p>
Modulinhalt	<p>Im Modul erfolgt die Vermittlung und Vertiefung der wesentlichen Methoden, Aufgaben und Kompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft mit starker unternehmerischer Ausrichtung. Management wird dabei als eine erforderliche Kernaufgabe unserer gegenwärtigen Gesellschaft mit hochdifferenzierten und hochspezialisierten Systemen definiert.</p>
Lehrveranstaltungen	<p>Innovationsmanagement 1: Grundlagen und Methoden Innovationsmanagement 2: Strategie-, Effektivitäts-, Kultur- und Kreativitätsmanagement bei Innovationsprojekten CSR Social Innovation und Changemanagement</p>

	Entwicklung von Geschäftsmodellen und Unternehmenssimulation Ausgewählte Rechtsinhalte für Unternehmer und Führungskräfte
Prüfungsart	Lehrveranstaltungsprüfungen in Form von Klausuren, Gruppenarbeiten, Take-Home Exams, Vorbereitungsarbeiten zu den Präsenzphasen