



Modulhandbuch Master-Studiengang

Business & Transformation Management (M. A.)

Inhaltsverzeichnis

1. Management Kompetenzen	2
1.1. Personal- & Unternehmensführung (Modulcode: MA 4001)	3
1.2. Wirtschaftsrecht (Modulcode: MA 4002)	6
1.3. Markt- & Werbepsychologie (Modulcode: MA 4003)	9
1.4. Corporate Governance & Compliance (Modulcode: MA 4004)	12
2. Digitale Kompetenzen	15
2.1. Digital Marketing (Modulcode: MA 4011)	16
2.2. Digitale Geschäftsmodelle & Strategien (Modulcode: MA 4012)	20
2.3. Data Analytics & Machine Learning (Modulcode: MA 4013)	24
2.4. KI-gestützte Forschungsmethoden (Modulcode: MA 4014)	28
3. Transformative Kompetenzen	32
3.1. Behavioral Decision Making (Modulcode: MA 4021)	33
3.2. Change & Transformationsmanagement (Modulcode: MA 4022)	36
3.3. Strategische Unternehmenstransaktionen & Unternehmensbewertung (Modulcode: MA 4023) 40	
3.4. Weltwirtschaft & Märkte (Modulcode: MA 4024)	43
4. Überfachliche Kompetenzen	47
4.1. Future Skills I: Selbstkompetenz, Dialogkompetenz & Führung (Modulcode: MA 4031)	48
4.2. Future Skills II: Sustainability: Strategie, Management & Diversität (Modulcode: MA 4032) 52	
4.3. Future Skills III: Data & AI Literacy (Modulcode: MA 4033)	55
4.4. Future Skills IV: New Work, Innovation & Agilität (Modulcode: MA 4034)	60
5. Transfer	64
5.1. Masterarbeit (Modulcode: MA 4900)	65
5.2. Kolloquium (Modulcode: Kolloquium MA 4901)	68

Bereich

1. Management Kompetenzen

1.1. Personal- & Unternehmensführung (Modulcode: MA 4001)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Management Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Herr Prof. Dr. Engelsleben, Tobias	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art:	Semester (TZ):	Dauer:	Angebotsturnus:	Unterrichtssprache:	ECTS:
Pflicht	1. Semester	Ein Semester	Jedes Wintersemester	deutsch	6

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Das Modul fokussiert, über Grundlagenkenntnisse hinaus, Führungsaspekte in volatilen und dynamischen Kontexten und unter zunehmender Unsicherheit. Dabei werden sowohl personalführungstechnische Aspekte wie auch Aspekte der (übergeordneten) Unternehmensführung und deren Zusammenhang angesprochen.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenz

Die Studierenden können...

- zentrale Theorien und Modelle der strategischen Unternehmensführung und des Human Resource Managements (HRM) erklären und kritisch reflektieren,
- den Zusammenhang von Unternehmensstrategie, Organisation und Personalstrategie analysieren,
- Instrumente der Personalführung (z. B. Performance Management, Recruiting, Personalentwicklung, Vergütungssysteme) bewerten,
- aktuelle Entwicklungen bzw. relevante Makrotrends (z. B. Digitalisierung, New Work, Diversity Management, Nachhaltigkeit) in die Unternehmens- und Personalführung einordnen,
- komplexe Führungs- und Organisationsprobleme theoriegeleitet analysieren.

b) Methodenkompetenz

Die Studierenden können...

- strategische Analyseinstrumente (z. B. SWOT, PESTEL, Wettbewerbsanalysen) anwenden,
- personalwirtschaftliche Problemstellungen strukturiert kategorisieren und evidenzbasierte Lösungen entwickeln,
- quantitative und qualitative Daten für Managemententscheidungen beurteilen (z. B. People Analytics),
- wissenschaftliche Methoden zur Analyse von Führungs- und Organisationsfragestellungen einsetzen,
- komplexe Entscheidungsprobleme strukturieren und alternative Handlungsoptionen entwickeln.

c) Sozialkompetenz

Die Studierenden können...

- Führungs- und Kommunikationsverhalten präsentieren und erklären,
- sich mit Mechanismen des Führungsfeedbacks beschäftigen und Feedback geben,
- in Fallstudienarbeit kooperativ zusammenarbeiten.

d) Selbstkompetenz

Die Studierenden können...

- eigenes Führungsverhalten und Vorgesetztenverhalten in ihrem jeweiligen beruflichen Umfeld reflektieren,
- Kompetenzen zur Arbeit in bzw. Leitung von Teams entwickeln,
- Perspektiven für eigene spätere Personalführungsaufgaben verinnerlichen.

Studieninhalte

1. Makrotrends und deren Auswirkungen auf die Personal- und Unternehmensführung:

- Digitalisierung und HR Tech
- Wegbrechende und aufkommende Geschäftsmodelle und Industrien
- Agile Organisationen und New Work
- Diversity & Inclusion
- Nachhaltigkeitsmanagement

2. Grundlagen der Unternehmensführung:

- Begriff und Aufgaben der Unternehmensführung
- Strategisches Management (Vision, Mission, Ziele)
- Wettbewerbsstrategien und Geschäftsmodelle
- Corporate Governance

3. Strategisches Personalmanagement:

- Rolle des HRM im Unternehmen
- Verknüpfung von Unternehmens- und Personalstrategie
- Workforce Planning und Talent Management

4. Führungsansätze und Leadership:

- Klassische und moderne Führungstheorien

- Transformationale und transaktionale Führung
- Motivation, Arbeitszufriedenheit und Commitment
- Führung in virtuellen und agilen Organisationen

5. Zentrale HR-Instrumente:

- Personalgewinnung und -auswahl
- Performance Management und Anreizsysteme
- Personalentwicklung und Karriereplanung

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Klausur
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Klausur

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Berthel, J. & Becker, F. G. (2025). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (13. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Kaudela-Baum, S., Meldau, S. & Brasser, M. (2021). *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation*. Springer Gabler.

Petry, T. (2020). *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Aufl.). Haufe.

Welge, M. K., Al-Laham, A. & Eulerich, M. (2024). *Strategisches Management* (8. Aufl.). Springer Gabler.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

1.2. Wirtschaftsrecht (Modulcode: MA 4002)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Management Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Herr Prof. Dr. Hamdan, Marwan	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art: Pflicht	Semester (VZ): 2. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Wintersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Das Modul vermittelt Kenntnisse des Individualarbeitsrechts und des Gesellschaftsrechts als wesentliche Bestandteile der rechtlichen Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns. Ziel ist es, ein Verständnis für die rechtlichen Strukturen und Zusammenhänge zu entwickeln, die für die Gestaltung und Organisation von Unternehmen sowie für personalwirtschaftliche Entscheidungen von zentraler Bedeutung sind. Die Studierenden werden befähigt, rechtliche Fragestellungen in den Bereichen Arbeits- und Gesellschaftsrecht einzuordnen, grundlegende Rechtsrisiken zu erkennen und rechtlich fundierte Entscheidungen im betrieblichen Kontext vorzubereiten.

Angestrebte Lernergebnisse

Nach erfolgreichem Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, wesentliche arbeits- und gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns zu erkennen, einzuordnen und bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen zu berücksichtigen.

a) Fachbezogene Kompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- die wesentlichen Grundsätze und Strukturen des Individualarbeits- und Gesellschaftsrechts zu erläutern,

- die rechtlichen Rahmenbedingungen der Begründung, Inhalt und Beendigung von Arbeitsverhältnissen sowie Grundzüge des arbeitsgerichtlichen Rechtsschutzes und der Haftung im Arbeitsverhältnis einzuordnen,
- wesentliche Gesellschaftsformen hinsichtlich Organisations-, Kompetenz- und Haftungsstrukturen zu vergleichen und Kriterien für Rechtsformentscheidungen anzuwenden,
- Grundzüge der Corporate Governance und der gesellschaftsrechtlichen Organhaftung zu erläutern.

b) Methodische Kompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- praxisrelevante arbeits- und gesellschaftsrechtliche Probleme in betriebswirtschaftlichen Sachverhalten zu identifizieren und einschlägige Rechtsnormen aufzufinden,
- einfache arbeits- und gesellschaftsrechtliche Fälle methodisch strukturiert zu bearbeiten und begründete Lösungen zu entwickeln.

c) Fachübergreifende Kompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- rechtliche und insbesondere haftungsbezogene Risiken sowie rechtliche Handlungsalternativen zu erkennen und in betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse einzubeziehen,
- den Bedarf an juristischer Expertise zu erkennen sowie juristische Beratung und Gutachten in ihren wesentlichen Aussagen zu verstehen und für betriebswirtschaftliche Entscheidungen einzuordnen.

d) Schlüsselqualifikationen

Die Studierenden sind in der Lage...

- rechtliche Fragestellungen gegenüber juristischen Fachleuten präzise zu formulieren und sachgerechte Beratungs- und Prüfaufträge zu erteilen,
- rechtlich geprägte Problemstellungen und eigene Lösungsansätze fachlich angemessen zu erläutern, zu begründen und in der Diskussion zu vertreten.

Studieninhalte

Das Modul deckt Inhalte des Individualarbeitsrechts und des Gesellschaftsrechts ab.

1. Behandelt werden im Arbeitsrecht:

- die Rahmenbedingungen und Grundlagen des Arbeitsrechts (insb. Rechtsquellen und Beteiligte)
- die Anbahnung des Arbeitsvertrags, sein Abschluss und seine Wirksamkeitsvoraussetzungen (insb. die vom klassischen Schuldrecht abweichenden Besonderheiten)
- die arbeitsrechtliche AGB-Kontrolle
- die Änderung des Arbeitsvertrags
- die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien, insb. die Leistungsstörungen im Arbeitsrecht
- die Haftung im Arbeitsverhältnis
- die Beendigung des Arbeitsverhältnisses, insb. die Kündigung und der Rechtsschutz gegen diese

2. Behandelt werden im Gesellschaftsrecht:

- allgemeine Lehren (privatrechtliche Unternehmensformen, Unterscheidung zwischen Personengesellschaften und Körperschaften, Vergleichskriterien, Ermittlung der geeigneten Rechtsform, Innen- und Außenverhältnis)
- sowie in Grundsätzen jeweils:
 - die BGB-Gesellschaft
 - die OHG
 - die KG
 - die GmbH
 - die AG
- die gesellschaftsrechtlichen Rahmenbedingungen der Corporate Governance (Trennung zwischen Geschäftsführung und Aufsicht und Haftung von Organen)

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Empfohlen werden zivilrechtliche Grundkenntnisse, wie sie in Rechtsmodulen von wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengängen vermittelt werden. Diese beinhalten methodisch den selbstständigen Umgang mit und die Auslegung von Gesetzestexten sowie Falllösungskompetenzen und inhaltlich die Grundzüge des Allgemeinen Teils des BGB, des Schuldrechts und des Handelsrechts, an die dieses Modul anknüpft.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: mündliche Prüfung (Gruppenprüfung)
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: mündliche Prüfung (Gruppenprüfung)

Benotung

- Bewertet wird die mündliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5,00%

Einführende Literatur

Schade, F., & Feldmann, H. (2022). *Arbeitsrecht* (2. Aufl.). Kohlhammer. ISBN 978-3-17-031451-1.

Maties, M. (2025). *Arbeitsrecht* (8. Aufl.). C.H. Beck. ISBN 978-3-406-82542-2.

Dütz, W., & Thüsing, G. (2025). *Arbeitsrecht* (30. Aufl.). C.H. Beck. ISBN 978-3-406-83187-4.

Maties, M., & Wank, R. (2025). *Handels- und Gesellschaftsrecht* (6. Aufl.). C.H. Beck. ISBN 978-3-406-82546-0.

Saenger, I. (2026). *Gesellschaftsrecht* (7. Aufl.). Vahlen. ISBN 978-3-8006-7986-7.

Schäfer, C. (2026). *Gesellschaftsrecht* (7. Aufl.). C.H. Beck. ISBN 978-3-406-84469-0.

Weitere Quellen (Aufsatzliteratur) werden im Modul bekannt gegeben.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

1.3. Markt- & Werbepsychologie (Modulcode: MA 4003)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Management Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Frau Dr. Fingerhut, Rufina	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 3. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Wintersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	60 h
• Synchroner Lehrveranstaltungen	8 h
• Prüfungsvorbereitung + evtl. Gruppenarbeit	70 h
• Prüfung (Ganztagsanwesenheit)	8 h

Kurzbeschreibung

Das Modul vermittelt den Studierenden vertiefte Kenntnisse über menschliches (Konsum-)Verhalten auf Märkten. Im Mittelpunkt stehen zentrale Theorien und Modelle der Marktpsychologie zur Erklärung von Konsumverhalten und Kaufentscheidungen sowie zentrale Ansätze der Werbepsychologie zu Wirkungsmechanismen und Gestaltungsprinzipien der Werbung. Ergänzend werden ausgewählte Methoden zur Untersuchung von Konsumverhalten und Werbewirkung behandelt.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden...

- definieren zentrale Begriffe der Markt- und Werbepsychologie,
- erläutern und unterscheiden zentrale Theorien und Modelle der Markt- und Werbepsychologie,
- analysieren psychologische Prozesse und Einflussfaktoren, die das Konsumverhalten und Kaufentscheidungen prägen,
- beurteilen psychologische Wirkungsmechanismen und Gestaltungsprinzipien von Werbung,
- wenden markt- und werbepsychologische Erkenntnisse auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen an.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- recherchieren und strukturieren markt- und werbepsychologische Problemstellungen,
- wählen ein geeignetes methodisches Vorgehen zur Bearbeitung markt- und werbepsychologischer Fragestellungen aus und begründen ihre Auswahl,
- beurteilen die Aussagekraft und Grenzen des methodischen Vorgehens.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- präsentieren ihre Arbeitsergebnisse adressatengerecht,
- argumentieren fachlich fundiert,
- vertreten ihre Ergebnisse in der Diskussion.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- bearbeiten komplexe markt- und werbepsychologische Fragestellungen eigenständig,
- reflektieren die Grenzen psychologischer Beeinflussung.

Studieninhalte

Gegenstand, Abgrenzung und zentrale Begriffe der Markt- und Werbepsychologie

1. Marktpsychologie:

- Psychologische Grundlagen des Konsumverhaltens:
 - Wahrnehmung und Aufmerksamkeit
 - Lernen und Gedächtnis
 - Aktivierende Prozesse, Motive und Ziele
 - Einstellungen und Einstellungsänderungen
- Einflussfaktoren des Konsumverhaltens:
 - Individuelle Unterschiede
 - Soziale Einflüsse
 - Situative und umweltbezogene Einflüsse
- Psychologie der Kaufentscheidung:
 - Arten und Prinzipien von Kaufentscheidungen
 - Heuristiken und systematische Entscheidungsverzerrungen
- Psychologische Wahrnehmung und Bewertung von Produkten, Preisen und Marken

2. Werbepsychologie:

- Werbewirkung:
 - Modelle und psychologische Wirkungswege der Werbung
 - Bedingungen der Werbewirkung
- Werbegestaltung:
 - Formale Gestaltung von Werbemitteln
 - Inhaltliche Gestaltung von Werbebotschaften

- Besonderheiten digitaler Werbung und sozialer Beeinflussung in digitalen Medien
- Ethische Grenzen werblicher Beeinflussung

3. Methoden der markt- und werbepsychologischen Forschung:

- Qualitative und quantitative Untersuchungsdesigns zur Analyse des Konsumverhaltens
- Verfahren zur Messung kognitiver, affektiver und verhaltensbezogener Wirkungen von Werbung

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Weitere Prüfungsform: Projektbericht mit Präsentation und Diskussion
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Weitere Prüfungsform: Projektbericht mit Präsentation und Diskussion
- Der Projektbericht wird in Form ausgearbeiteter Präsentationsfolien einschließlich Quellenarbeit, Zitation und strukturierter visueller Aufbereitung erstellt. Die Ergebnisse werden mündlich präsentiert und anschließend fachlich diskutiert. Die konkrete Aufgabenstellung wird zu Beginn des Moduls bekannt gegeben

Benotung

- Gewichtung der Prüfungsteilleistungen in Bezug auf Modulnote: 1. Prüfungsteil: schriftliche Ausarbeitung der Präsentationsfolien – 50 %, 2. Prüfungsteil: Präsentation und Diskussion – 50 %
- Bewertet werden die schriftliche und mündliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Felser, G. (2023). *Werbe- und Konsumentenpsychologie* (5. Aufl.). Springer.

Raab, G., Unger, A. & Unger, F. (2022). *Marktpsychologie: Grundlagen und Anwendung* (5. Aufl.) Springer.

Stegemann, M. (2024). *Konsumverhalten verstehen, beeinflussen und messen: Die Psychologie hinter effektivem Marketing*. Springer.

Swoboda, B. & Schramm-Klein, H. (2025). *Käuferverhalten: Customer Insights – Customer Journey – Customer Experience* (7. Aufl.). Springer.

Weitere Quellen werden im Modul bekannt gegeben.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

1.4. Corporate Governance & Compliance (Modulcode: MA 4004)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Management Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Prof. Dr. Schulz, Anja	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art:	Semester (VZ):	Dauer:	Angebotsturnus:	Unterrichtssprache:	ECTS:
Pflicht	4. Semester	Ein Semester	Jedes Sommersemester	Deutsch	6

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Das Modul vermittelt vertiefende Kenntnisse der Corporate Governance und des Compliance-Managements sowie der in der Praxis etablierten Strukturen und Mechanismen in Unternehmen. Als Corporate Governance wird dabei die Gesamtheit der Strukturen, Organe, Prozesse und Regeln verstanden, nach denen ein Unternehmen geführt und kontrolliert wird.

Zu Beginn werden die theoretischen Grundlagen der Unternehmensführung und -überwachung sowie der Organ- und Anreizstrukturen (z.B. die Principal-Agent-Problematik) behandelt. Zur Behebung der aufgezeigten Interessenskonflikte, Informationsasymmetrien und Anreize für opportunistisches Verhalten werden unterschiedliche Unternehmensstrukturen, Steuerungs- und Überwachungsmechanismen sowie Compliance-Management-Systeme vorgestellt und analysiert. Die Erörterung aktueller rechtlicher Entwicklungen zum IT- und Datenschutz runden den Modulinhalt ab.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden können...

- die theoretischen Grundlagen der Corporate Governance erklären und kritisch auf unterschiedliche Unternehmenskontexte anwenden,
- die Aufgaben und Verantwortlichkeiten von Vorstand, Aufsichtsrat, Eigentümern, Abschlussprüfern und weiteren Stakeholdern erläutern und beurteilen,

- die Interessenskonflikte und Spannungsfelder zwischen den verschiedenen Stakeholdern wissenschaftlich fundiert erklären und praxisorientierte Maßnahmen zu deren Vermeidung entwickeln,
- unterschiedliche Corporate-Governance-Systeme vergleichen und beurteilen,
- Instrumente wie internes Kontrollsystem, interne Revision und Compliance bewerten,
- typische Compliance-Risiken in zentralen Unternehmensfunktionen identifizieren und angemessene Präventions-, Kontroll- und Reaktionsmaßnahmen ableiten,
- die Bedeutung der Einhaltung des Datenschutzes sowie der Resilienz und Sicherheit der IT-Systeme erörtern und einen Überblick über den diesbezüglichen Rechtsrahmen geben.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden können...

- vorhandene Entscheidungs-, Steuerungs- und Überwachungsstrukturen in Unternehmen bewerten und – sofern erforderlich – begründete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Corporate Governance ableiten,
- ein Compliance-Management-System konzeptionell entwickeln und dessen sachgerechte Einbettung in Aufbau- und Ablauforganisation festlegen.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden können...

- die Interessen der verschiedenen Stakeholder von Unternehmen und die daraus resultierenden Konflikte nachvollziehen und lösungsorientierte Maßnahmen zur Verbesserung der Corporate Governance ableiten.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden können...

- Verständnis für wichtige Themen der Corporate Governance und deren Relevanz im sozialen, politischen und wirtschaftlichen Kontext entwickeln,
- die Bedeutung einer angemessenen Corporate Governance und eines effektiven Compliance-Management-Systems als Voraussetzungen für ein nachhaltig erfolgreich agierendes Unternehmen reflektieren.

Studieninhalte

- Begriffe, Funktionen und Ziele der Corporate Governance
- theoretische Grundlagen (z.B.: Principal-Agent-Problem, Informationsasymmetrien und Interessenkonflikte)
- Überblick über rechtliche Grundlagen sowie Governance-Kodizes
- Vergleich deutscher und internationaler Governance-Systeme
- Organisation, Steuerungs- und Überwachungsstrukturen von Unternehmen
- Rollenverteilung der Organe sowie der weiteren relevanten Akteure für die Unternehmenssteuerung und -überwachung
- Unternehmenskultur, Anreiz- und Vergütungsstrukturen sowie deren Governance-Wirkungen
- Begriff, Funktionen und Entwicklung von Compliance in Unternehmen
- Aufbau eines Compliance-Management-Systems mit Risikoanalyse, Richtlinien, Schulungen, Hinweisgebersystemen, Monitoring und Reporting

- Vorgaben zum Datenschutz und IT-bezogener Compliance in Organisations- und Prozessstrukturen

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine bei Einhaltung des Studienverlaufsplans; andernfalls werden Kenntnisse des Gesellschaftsrechts und der Entscheidungstheorie empfohlen.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Klausur
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Klausur

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Kreipl, C. (2020). *Verantwortungsvolle Unternehmensführung: Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility*. SpringerGabler.

Moore, M. & Petrin, M. (2025). *Corporate Governance: Law, Regulation and Theory* (2. Edition). Edward Elgar Publishing Ltd.

Welge, M.K. & Eulerich, M. (2021). *Corporate-Governance-Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung* (3. Auflage). SpringerGabler.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

Bereich

2. Digitale Kompetenzen

2.1. Digital Marketing (Modulcode: MA 4011)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Digitale Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Prof. Dr. Bagbasi, Denis	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art:	Semester (TZ):	Dauer:	Angebotsturnus:	Unterrichtssprache:	ECTS:
Pflicht	1. Semester	Ein Semester	Jedes Wintersemester	Deutsch	6

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	60 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Prüfungsvorbereitung + evtl. Gruppenarbeit	70 h
• Prüfung (Ganztagsanwesenheit)	8 h

Kurzbeschreibung

Digitale Kanäle und soziale Medien haben die Interaktion zwischen Unternehmen, Kundinnen und Kunden sowie weiteren Anspruchsgruppen grundlegend verändert und sind zugleich Treiber und Anwendungsfeld der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und Organisationen. Das Modul vermittelt ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich anwendungsorientiertes Verständnis des Digital Marketing als integralem Bestandteil einer marktorientierten Unternehmensführung. Ausgehend von den strategischen Grundlagen (digitale Geschäftsmodelle, Customer Journey, kanalübergreifende Marketingkonzeption) werden die zentralen Instrumente des Digital Marketing (u. a. Website- und Content-Marketing, Suchmaschinenmarketing, E-Mail- und Marketing-Automation, Social-Media-Marketing, Influencer-Marketing) sowie deren datengetriebene Steuerung und Erfolgsmessung (Web- und Social-Media-Analytics, KPI-Systeme) behandelt. Besondere Aufmerksamkeit gilt aktuellen Entwicklungen wie dem Einsatz künstlicher Intelligenz im Marketing sowie rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen (u. a. Datenschutz, Plattformregulierung). Im Rahmen einer semesterbegleitenden Projektarbeit entwickeln die Studierenden eine Digital-Marketing- bzw. Social-Media-Strategie für einen konkreten Anwendungsfall und verknüpfen so konzeptionelles Wissen mit praktischer Umsetzungscompetenz.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden...

- können die Rolle des Digital Marketing im Kontext der digitalen Transformation von Unternehmen und Geschäftsmodellen einordnen und dessen Zusammenspiel mit der übergreifenden Marketing- und Unternehmensstrategie erläutern,
- kennen die zentralen Instrumente und Kanäle des Digital Marketing und des Social-Media-Marketing (u. a. Content-Marketing, SEO/SEA, Social Ads, Influencer-Marketing, Marketing-Automation) und können deren Funktionsweisen, Wirkungsmechanismen und Einsatzfelder differenziert beurteilen,
- verstehen zentrale Konzepte des digitalen Konsumentenverhaltens (u. a. Customer Journey, Touchpoint-Management, User-Generated Content, virale Effekte) und können diese theoriegeleitet auf konkrete Marktsituationen anwenden,
- kennen die relevanten rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen des Digital Marketing (u. a. Datenschutz, Kennzeichnungspflichten, Plattformregulierung) und können deren Implikationen für die Marketingpraxis ableiten,
- können aktuelle Entwicklungen – insbesondere den Einsatz künstlicher Intelligenz im Marketing – hinsichtlich ihrer Chancen und Risiken kritisch bewerten.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- sind in der Lage, eine kanalübergreifende Digital-Marketing- bzw. Social-Media-Strategie systematisch zu entwickeln – von der Situationsanalyse über die Ziel- und Zielgruppendefinition (u. a. Personas) bis zur Maßnahmenplanung und Budgetierung,
- können geeignete Kennzahlen und KPI-Systeme zur Steuerung und Erfolgsmessung digitaler Marketingmaßnahmen auswählen, interpretieren und in Entscheidungsvorlagen überführen (Web- und Social-Media-Analytics),
- beherrschen Methoden der Content-Planung und -Produktion (u. a. Redaktionsplan, Storytelling-Formate) und können diese zielgruppen- und plattformgerecht einsetzen,
- können wissenschaftliche Literatur und empirische Studien zum Digital Marketing recherchieren, kritisch einordnen und für die Bearbeitung praxisbezogener Fragestellungen nutzbar machen,
- wenden Techniken des Projektmanagements auf die Planung und Umsetzung einer digitalen Kampagne bzw. eines Marketingprojekts an.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- können in Projektteams arbeitsteilig, ergebnisorientiert und verbindlich zusammenarbeiten, Rollen und Verantwortlichkeiten aushandeln und Konflikte konstruktiv lösen,
- sind in der Lage, Arbeitsergebnisse adressatengerecht aufzubereiten und überzeugend zu präsentieren (u. a. im Format eines Pitches vor einem simulierten Auftraggeber) sowie mit kritischen Rückfragen souverän umzugehen,
- können Feedback zu eigenen und fremden Arbeitsergebnissen sachlich formulieren, annehmen und produktiv verarbeiten,
- reflektieren die gesellschaftliche Verantwortung des Marketings in sozialen Medien (u. a. Umgang mit Desinformation, Transparenz, verantwortungsvolle Ansprache von Zielgruppen) und beziehen diese in ihre Entscheidungen ein.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- organisieren ihren Lernprozess im Rahmen des angeleiteten Selbststudiums eigenverantwortlich, setzen Prioritäten und halten Meilensteine der semesterbegleitenden Projektarbeit selbstständig ein,
- entwickeln die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in einem dynamischen, sich schnell verändernden Themenfeld kontinuierlich und selbstgesteuert neues Wissen anzueignen (lebenslanges Lernen),
- reflektieren ihr eigenes Mediennutzungs- und Kommunikationsverhalten sowie ihre Rolle als (künftige) Führungskräfte in digitalen Transformationsprozessen,
- können die Qualität und Belastbarkeit der eigenen Arbeitsergebnisse realistisch einschätzen und daraus Entwicklungsziele ableiten.

Studieninhalte

1. Fachliche Studieninhalte:

- Grundlagen und Begriffsabgrenzungen des Digital Marketing
- Digitales Konsumentenverhalten und Customer Journey
- Instrumente des Digital Marketing (Content, SEO/SEA, E-Mail, Mobile)
- Social-Media-Marketing und Influencer-/Creator-Marketing
- KI im Marketing
- Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen

2. Methodische Studieninhalte:

- Vorgehensmodell zur Strategieentwicklung
- Web- und Social-Media-Analytics, KPI-Systeme
- Content-Strategie und Redaktionsplanung
- Wissenschaftliches Arbeiten im Themenfeld
- Projektmanagement für Kampagnen

3. Fachpraktische Studieninhalte:

- Semesterbegleitende Projektarbeit: Digital-Marketing-/Social-Media-Strategie für einen Fallgeber
- Arbeit mit gängigen Analytics-, Planungs- und Kampagnentools
- Pitch-Präsentation mit Diskussion

4. Fächerübergreifende Studieninhalte:

- Schnittstellen zu Strategie, Organisation und Change Management
- Team-, Präsentations- und Feedbacktechniken
- Ethik und gesellschaftliche Verantwortung digitaler Kommunikation
- Selbstorganisation und selbstgesteuertes Lernen

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Weitere Prüfungsform (Projektbericht mit Präsentation)
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Weitere Prüfungsform (Projektbericht mit Präsentation)
- Erläuterung: Die Studierenden bearbeiten semesterbegleitend – in der Regel in Kleingruppen mit individuell zurechenbaren Teilleistungen – eine anwendungsorientierte Aufgabenstellung aus dem Themenfeld des Moduls (z. B. Entwicklung einer Digital-Marketing- bzw. Social-Media-Strategie für einen Fallgeber).

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung (50%) und die mündliche Leistung (50%)
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing – Strategy, Implementation and Practice* (8. Aufl.). Pearson.

Kreutzer, R. T., Klose, S. (2025). *Praxisorientiertes Online-Marketing – Konzepte, Instrumente, Checklisten* (5. Aufl.). Springer Gabler.

Kreutzer, R. T., Klose, S. (2025). *Social-Media-Marketing kompakt – Ausgestalten, Plattformen finden, messen, organisatorisch verankern* (3. Aufl.). Springer Gabler.

Ergänzend: aktuelle Beiträge aus einschlägigen Fachzeitschriften (z. B. Journal of Interactive Marketing, International Journal of Research in Marketing, Marketing Review St. Gallen) sowie Branchenstudien und -reports, die semesterweise aktualisiert bereitgestellt werden.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

2.2. Digitale Geschäftsmodelle & Strategien (Modulcode: MA 4012)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Digitale Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Herr Prof. Dr. Neuhaus, Dirk	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 2. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Sommersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchroner Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Digitale Technologien verändern die Art und Weise, wie Unternehmen Wert schaffen, Leistungen anbieten und mit ihren Kunden interagieren. Neue Wettbewerber etablieren innovative digitale Geschäftsmodelle, während bestehende Unternehmen ihre Geschäftsmodelle an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen anpassen müssen. Für Fach- und Führungskräfte wird es deshalb zunehmend wichtiger, digitale Geschäftsmodelle zu verstehen und deren strategische Bedeutung für Unternehmen beurteilen zu können.

Das Modul vermittelt die Grundlagen digitaler Geschäftsmodelle und ihrer strategischen Weiterentwicklung. Die Studierenden lernen unterschiedliche Geschäftsmodelltypen, deren Wertschöpfungs- und Erlöslogiken sowie charakteristische Anwendungsfelder kennen. Darauf aufbauend werden praxisorientierte Strategien behandelt, mit denen bestehende Geschäftsmodelle digital weiterentwickelt oder neue digitale Geschäftsmodelle aufgebaut werden können. Anhand aktueller Unternehmensbeispiele werden Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Grenzen digitaler Geschäftsmodellstrategien diskutiert.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden...

- erläutern die Grundlagen digitaler Geschäftsmodelle sowie deren Bedeutung für die digitale Transformation von Unternehmen,
- unterscheiden verschiedene Typen digitaler Geschäftsmodelle anhand ihrer Wertschöpfungs-, Erlös- und Wettbewerbslogik,
- erklären grundlegende Strategien zur Digitalisierung bestehender sowie zur Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle,
- analysieren den Einfluss digitaler Technologien auf Geschäftsmodelle und daraus resultierende strategische Handlungsoptionen,
- beurteilen digitale Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellstrategien hinsichtlich ihrer Potenziale, Grenzen und Erfolgsfaktoren.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- strukturieren digitale Geschäftsmodelle anhand ihrer wesentlichen Merkmale,
- vergleichen unterschiedliche Geschäftsmodelltypen und geeignete Strategien zu deren Umsetzung,
- analysieren Praxisbeispiele digitaler Geschäftsmodelle und leiten geeignete Geschäftsmodellstrategien ab,
- beurteilen strategische Handlungsoptionen zur Weiterentwicklung digitaler Geschäftsmodelle,
- begründen ihre Einschätzungen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- vertreten ihre Einschätzungen zu digitalen Geschäftsmodellen und Geschäftsmodellstrategien in fachlichen Diskussionen nachvollziehbar und adressatengerecht,
- argumentieren sachlich über Chancen und Herausforderungen digitaler Geschäftsmodelle und berücksichtigen unterschiedliche Perspektiven,
- arbeiten bei der Bearbeitung praxisorientierter Fallbeispiele konstruktiv zusammen und bringen ihre fachliche Sichtweise in die gemeinsame Diskussion ein,

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- reflektieren die Auswirkungen digitaler Geschäftsmodelle auf Unternehmen, Märkte und Gesellschaft,
- hinterfragen technologische Entwicklungen kritisch im Hinblick auf deren wirtschaftliche Relevanz,
- erkennen die Notwendigkeit, ihr Wissen über digitale Geschäftsmodelle und digitale Technologien kontinuierlich weiterzuentwickeln,
- entwickeln die Fähigkeit, neue Geschäftsmodellansätze eigenständig einzuordnen und deren Bedeutung für Unternehmen realistisch einzuschätzen.

Studieninhalte

1. Grundlagen digitaler Geschäftsmodelle:
 - Digitalisierung und digitale Transformation
 - Geschäftsmodelle als Grundlage unternehmerischer Wertschöpfung
 - Digitale Wertschöpfungs- und Erlösmechanismen
 - Erfolgsfaktoren digitaler Geschäftsmodelle
2. Digitale Geschäftsmodelltypen:
 - Systematik digitaler Geschäftsmodelle
 - Ausgewählte Geschäftsmodellmuster
 - Wertschöpfungs-, Erlös- und Wettbewerbslogiken
 - Branchenübergreifende Praxisbeispiele
3. Digitale Technologien als Treiber neuer Geschäftsmodelle:
 - Plattformökonomie
 - Datenökonomie
 - Cloud Computing
 - Künstliche Intelligenz
 - Digitale Ökosysteme
4. Geschäftsmodellstrategien:
 - Grundlagen von Geschäftsmodellstrategien
 - Strategien zur Digitalisierung bestehender Geschäftsmodelle
 - Strategien zur Entwicklung neuer digitaler Geschäftsmodelle
 - Erfolgsfaktoren der Umsetzung von Geschäftsmodellstrategien
 - Praxisbeispiele erfolgreicher Geschäftsmodellstrategien

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Klausur
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Klausur

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

- Bahaaeddin, A., & Hamdan, A. (Eds.). (2026). *The Digital Blueprint: Crafting Business Models for the Tech Future*. Springer.
- Bozem, K., & Nagl, A. (2025). *Digitale KI-unterstützte Geschäftsmodelle: Business Model Building mit Checklisten und Fallbeispielen* (3. Aufl.). Springer Gabler.
- Clauß, T., Mattes, V., Pätzmann, J. U., & Schallmo, D. R. A. (Hrsg.). (2025). *Entrepreneurship im digitalen Zeitalter: Fallstudien, Ansätze und Tools für Ökosysteme, Geschäftsmodelle und Technologien*. Springer Gabler.
- Heim, L. (2025). *Zukunftsfähigkeit durch Business Model Stress Testing: Eine praxisorientierte Methode für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen in unsicheren Zeiten*. Springer Gabler.
- Wirtz, B. W. (2024). *Digital Business: Strategien, Geschäftsmodelle und Technologien* (8. Aufl.). Springer Gabler.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

2.3. Data Analytics & Machine Learning (Modulcode: MA 4013)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Digitale Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Herr Prof. Dr. Scheffel, Martin	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 3. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Wintersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Das Modul vermittelt zentrale Konzepte, Methoden und Anwendungsfelder von Machine Learning und Data Science aus einer management- und entscheidungsorientierten Perspektive. Die Studierenden lernen, datengetriebene Fragestellungen in Organisationen zu identifizieren, geeignete Analyse- und Machine-Learning-Verfahren auszuwählen, Ergebnisse kritisch zu interpretieren und deren Nutzen sowie Grenzen für betriebliche Entscheidungen zu bewerten.

Im Fokus stehen der gesamte Data-Science-Prozess von der Problemdefinition über Datenaufbereitung, explorative Datenanalyse, Modellbildung, Evaluation und Interpretation bis hin zur organisatorischen Umsetzung. Neben klassischen Verfahren des überwachten und unüberwachten Lernens werden auch Aspekte wie Modellgüte, Overfitting, Bias, Erklärbarkeit, Datenschutz, ethische Implikationen und AI Governance behandelt. Das Modul richtet sich insbesondere an Studierende, die Machine Learning nicht ausschließlich technisch, sondern als strategisches Instrument zur Wertschöpfung, Prozessoptimierung und Entscheidungsunterstützung verstehen möchten.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden...

- erklären zentrale Begriffe, Konzepte und Einsatzbereiche von Data Science, Machine Learning und künstlicher Intelligenz im betriebswirtschaftlichen Kontext,

- unterscheiden deskriptive, diagnostische, prädiktive und präskriptive Analyseansätze sowie überwachte und unüberwachte Lernverfahren,
- beschreiben und vergleichen grundlegende Machine-Learning-Verfahren, insbesondere Regression, Klassifikation, Entscheidungsbäume, Ensemble-Verfahren, Clustering und Dimensionsreduktion,
- analysieren und interpretieren Modelloutputs, Datenqualitätsaspekte und Gütemaße wie Accuracy, Precision, Recall, F1-Score, ROC-AUC, MAE, MSE oder RMSE,
- bewerten die Eignung, Grenzen, Risiken und Managementimplikationen von Machine-Learning-Lösungen unter Berücksichtigung von Business Value, Interpretierbarkeit, Datenschutz, Fairness, Bias und AI Governance.b) Methodenkompetenzen.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- strukturieren betriebswirtschaftliche Fragestellungen als datenanalytische Problemstellungen und ordnen diese geeigneten Analyseformen zu, zum Beispiel Klassifikation, Regression, Clustering oder Prognose,
- wenden grundlegende Schritte des Data-Science-Prozesses an, insbesondere Problemdefinition, Datenaufbereitung, explorative Datenanalyse, Feature-Auswahl, Modellierung und Evaluation,
- wählen geeignete Machine-Learning-Verfahren und Evaluationsmetriken abhängig von Datenlage, Zielsetzung und Entscheidungskontext aus,
- interpretieren Analyseergebnisse, Visualisierungen, Modellgütemaße und Modellgrenzen im Hinblick auf ihre Aussagekraft für Managemententscheidungen,
- entwickeln aus datenanalytischen Ergebnissen begründete Handlungsempfehlungen und übersetzen diese in managementrelevante Entscheidungsoptionen.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- kommunizieren datenanalytische Ergebnisse, Modellannahmen und Unsicherheiten verständlich gegenüber technischen und nicht-technischen Stakeholdern,
- arbeiten in Teams an datengetriebenen Fragestellungen und integrieren Perspektiven aus Management, Fachbereichen, IT, Data Science, Recht und Compliance,
- diskutieren und begründen Chancen, Risiken und Grenzen von Machine-Learning-Anwendungen sachlich, verantwortungsbewusst und adressatengerecht.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- reflektieren die eigene Verantwortung beim Einsatz datenbasierter und algorithmischer Entscheidungssysteme, insbesondere im Hinblick auf Bias, Fairness, Transparenz und Datenschutz,
- hinterfragen Datenqualität, Modelloutput, zugrunde liegende Annahmen und Grenzen datengetriebener Analysen eigenständig und kritisch,
- entwickeln die Fähigkeit, sich selbstständig in neue Data-Science-Methoden, Tools und technologische Entwicklungen einzuarbeiten und deren Relevanz für betriebliche Fragestellungen einzuschätzen.

Studieninhalte

1. Data Science und Machine Learning im Managementkontext:
 - Bedeutung datengetriebener Entscheidungen
 - Wertschöpfung durch Data Science
 - Typische Managementfragestellungen
2. Grundlagen des Data-Science-Prozesses:
 - Von der Business-Frage zur analytischen Fragestellung
 - Daten als Grundlage analytischer Entscheidungen
 - Explorative Datenanalyse und Visualisierung
3. Grundlagen des Machine Learning:
 - Grundlogik des maschinellen Lernens
 - Überwachtes Lernen
 - Unüberwachtes Lernen
 - Modellgüte und Modellbewertung
4. Erweiterte Machine-Learning- und AI-Konzepte für Führungskräfte:
 - Ensemble-Methoden und moderne Prognosemodelle
 - Neuronale Netze und Deep Learning
 - Generative KI und Large Language Models im Überblick
5. Umsetzung von Data-Science-Projekten in Organisationen:
 - Projektmanagement und organisatorische Einbettung
 - Erfolgsfaktoren und Risiken
 - Von der Analyse zur Entscheidung
6. Governance, Ethik und Verantwortung:
 - Datenschutz und regulatorische Anforderungen
 - Bias, Fairness und Erklärbarkeit
 - AI Governance im Unternehmen
7. Anwendungsfelder und Fallstudien im MBA-Kontext
8. Managementgerechte Ergebnisaufbereitung:
 - Kommunikation analytischer Ergebnisse
 - Entscheidungsorientierte Bewertung von Machine-Learning-Lösungen

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine formalen Zugangsvoraussetzungen.

Es wird empfohlen, dass die Studierenden über grundlegende Kenntnisse in Statistik, quantitativen Methoden und betriebswirtschaftlicher Entscheidungslogik verfügen. Erste Erfahrungen mit Tabellenkalkulation, Datenanalysewerkzeugen oder einer Programmiersprache wie Python sind hilfreich, aber nicht zwingend erforderlich.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Klausur
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Klausur

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Coad, A. (2025). *Data Science MBA: Big Data, Digitalization, and Strategy; With Applications in R*. Springer Singapore.

Friedman, H. S., & Swaminathan, A. (2024). *Winning with Data Science: A Handbook for Business Leaders*. Columbia Business School Publishing.

Shmueli, G., Bruce, P. C., Gedeck, P., & Patel, N. R. (2025). *Machine Learning for Business Analytics: Concepts, Techniques, and Applications in Python*. Wiley.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

2.4. KI-gestützte Forschungsmethoden (Modulcode: MA 4014)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Digitale Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Frau Prof. Dr. Schulz, Anja	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art:	Semester (TZ):	Dauer:	Angebotsturnus:	Unterrichtssprache:	ECTS:
Pflicht	4. Semester	Ein Semester	Jedes Wintersemester	Deutsch	6

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	70 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen / Prüfung	60h
• Prüfung (Ganztagsanwesenheit)	8 h

Kurzbeschreibung

Das Modul „KI-gestützte Forschungsmethoden“ vermittelt Studierenden Kompetenzen zur Planung, Durchführung, Auswertung und kritischen Reflexion empirischer Forschungsprozesse unter Einsatz digitaler und KI-gestützter Werkzeuge, die sowohl bei wissenschaftlichen Prozessen als auch bei Entscheidungen in der Praxis hilfreich sind. Aufbauend auf Grundlagen des wissenschaftlichen Arbeitens durchlaufen die Studierenden exemplarisch zentrale Schritte eines Forschungsprojekts: Entwicklung einer Forschungsfrage, Analyse des wissenschaftlichen Status Quo, Entwicklung eines treffenden Forschungsdesigns, Aufbereitung und Strukturierung von Daten, deskriptive Analyse, grundlegende inferenzstatistische Auswertung sowie Interpretation und Präsentation von Forschungsergebnissen.

Ein besonderer Fokus liegt auf dem kritisch-reflektierten Einsatz von KI-Tools und digitalen Anwendungen im Forschungsprozess. Die Studierenden lernen, wie KI bei Recherche, Strukturierung, Codierung, Datenanalyse, Visualisierung und Ergebnisinterpretation unterstützen kann, ohne die eigene wissenschaftliche Verantwortung zu vernachlässigen. Sie setzen sich kritisch mit Fragen der Reproduzierbarkeit, Transparenz, Datenqualität, Verzerrungen, Scheinkausalität, Signifikanz, guter wissenschaftlicher Praxis und angemessener Interpretation empirischer Befunde auseinander.

Das Modul bereitet gezielt auf die Masterarbeit vor und soll insbesondere Hemmschwellen gegenüber wissenschaftlichen, vor allem empirischen Arbeiten abbauen. Die Studierenden sollen befähigt werden, empirische Ergebnisse in wissenschaftlichen und organisationalen Kontexten kritisch zu beurteilen und datenbasierte Aussagen methodisch fundiert einzuordnen.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden können...

- zentrale Phasen eines Forschungsprozesses erläutern und den Zusammenhang von Forschungsfrage, Daten, Methode und Interpretation erklären,
- qualitative, quantitative und experimentelle Forschungsdesigns grundlegend unterscheiden und deren Eignung für konkrete Forschungsfragen beurteilen,
- zentrale Konzepte empirischer Forschung wie Kontrollgruppe, Randomisierung, Operationalisierung, Stichprobe, deskriptive Statistik, Inferenzstatistik und Signifikanz einordnen,
- Chancen, Grenzen und Risiken KI-gestützter Forschung benennen, insbesondere mit Blick auf Datenqualität, Bias, Reproduzierbarkeit, Transparenz und gute wissenschaftliche Praxis,
- empirische Forschungsergebnisse kritisch interpretieren und zwischen bloßen Auffälligkeiten, belastbaren Zusammenhängen und möglichen Scheinkausalitäten unterscheiden,
- verschiedene KI-Werkzeuge nutzen und Einsatzfelder identifizieren.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden können...

- ausgehend von einem Forschungsthema eine bearbeitbare Forschungsfrage und ein geeignetes Forschungsdesign entwickeln,
- einfache Erhebungsinstrumente, etwa Umfragen oder experimentelle Designs, konzipieren und deren methodische Anforderungen begründen,
- Daten aus Erhebungen und Datenbanken strukturiert aufbereiten, Variablen codieren, einfache Transformationen durchführen und Datensätze für die Analyse vorbereiten,
- digitale und KI-gestützte Werkzeuge zur Unterstützung einzelner Forschungsschritte einsetzen, etwa für Literaturorganisation, Umfragekonzeption, Datenaufbereitung, Codierung, Analyse, Visualisierung und Interpretation,
- deskriptive Statistiken, Kreuztabellen, Mittelwertvergleiche und einfache inferenzstatistische Tests anwenden und deren Ergebnisse verständlich interpretieren,
- Outputs aus statistischen Tools lesen, einordnen und kritisch prüfen,
- KI-generierte Vorschläge, Auswertungen und Interpretationen auf Plausibilität, methodische Angemessenheit und wissenschaftliche Belastbarkeit überprüfen.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden können...

- Forschungsdesigns, Analyseentscheidungen und Interpretationen in Gruppen souverän diskutieren und begründen,
- Forschungsergebnisse adressatengerecht präsentieren und methodische Einschränkungen transparent kommunizieren,
- im Rahmen kleiner Projekt- oder Gruppenaufgaben arbeitsteilig an einzelnen Schritten eines Forschungsprozesses mitwirken,
- konstruktives Feedback zu Forschungsfragen, Datenauswertungen und Ergebnisinterpretationen geben und annehmen.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden können...

- den eigenen Forschungsprozess eigenständig planen, strukturieren und reflektieren,
- die eigene Verantwortung beim Einsatz von KI in wissenschaftlichen Arbeiten erkennen,

- Unsicherheiten, Grenzen und mögliche Fehlerquellen empirischer Analysen realistisch einschätzen,
- eine kritisch-reflektierte Haltung gegenüber datenbasierten Aussagen, KI-generierten Ergebnissen und organisationalen Kennzahlen entwickeln,
- Hemmschwellen gegenüber empirischen Forschungsarbeiten abbauen und eigene empirische Fragestellungen für die Masterarbeit beantworten.

Studieninhalte

- Konzeption empirischer Masterarbeiten sowie Entwicklung wissenschaftlicher Forschungsfragen und Hypothesen
- Forschungsdesigns: qualitative, quantitative und experimentelle Ansätze
- Grundlagen von Datenbeschaffung, Fragebogengestaltung und experimenteller Logik
- Grundlegende Datenanalyse und -interpretation, einschließlich Datenaufbereitung, Variablen-codierung, Umgang mit fehlenden Werten, deskriptiver und inferenzstatistischer Auswertungen sowie der Nutzung geeigneter digitaler Analysewerkzeuge
- KI-gestützte Unterstützung bei Strukturierung, Codierung, Analyse, Visualisierung und Interpretation
- kritische Prüfung KI-generierter Ergebnisse (Reproduzierbarkeit und KI-Dokumentation)
- Datenschutz, Bias, Transparenz und gute wissenschaftliche Praxis

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Kenntnisse des Moduls „Data Analytics & Machine Learning“ werden empfohlen (nicht verpflichtend), ebenso die Kenntnis des HFM-Leitfadens zum wissenschaftlichen Arbeiten.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Gruppenprüfung in Form einer Präsentation mit vorab einzureichenden Präsentationsunterlagen (weitere Prüfungsform).
- Gruppen aus drei bis fünf Personen bearbeiten eine vorgegebene praxisbezogene Forschungs- bzw. Innovationsaufgabe, entwickeln ein wissenschaftlich begründetes Lösungskonzept und präsentieren dieses mit selbst erstellten und vorab einzureichenden Unterlagen. Es folgen Prüfungsfragen und Fragen aus dem Auditorium.
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: weitere Prüfungsform in gleicher Form.

Benotung

- Bewertet werden die gemeinschaftliche schriftliche Leistung (Präsentationsunterlagen, 50 %) und die individuelle mündliche Leistung (Vortrag, Beantwortung der Prüfungsfragen sowie Teilnahme an der Diskussion, 50 %).
- Benotung gemäß APO und deutscher Notenskala.
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote: 5 %.

Einführende Literatur

Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Aufl.). Springer.

Heesen, B. (2021). *Wissenschaftliches Arbeiten: Methodenwissen für das Bachelor-, Master- und Promotionsstudium* (4. Aufl.). Springer Gabler.

Tausendpfund, Markus (Hrsg.) (2021). *Empirische Studien lesen. Einführung in die Praxis der quantitativen Sozialforschung*. Springer VS.

UNESCO (2023). *Guidance for generative AI in education and research*.

Kasneci, E., Sessler, K., Küchemann, S., et al. (2023). *ChatGPT for good? On opportunities and challenges of large language models for education*. *Learning and Individual Differences*, 103, 102274.

Mollick, E. (2024). *Co-Intelligence: Living and Working with AI*. Portfolio/Penguin.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

Bereich

3. Transformative Kompetenzen

3.1. Behavioral Decision Making (Modulcode: MA 4021)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Transformative Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Frau Prof. Dr. Breuer, Claudia	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art:	Semester (TZ):	Dauer:	Angebotsturnus:	Unterrichtssprache:	ECTS:
Pflicht	1. Semester	Ein Semester	Jedes Wintersemester	Deutsch	6

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Das Modul vermittelt Grundlagen des Behavioral Decision Making für Transformationsprozesse. Ausgehend von normativen Entscheidungsmodellen werden psychologische Verzerrungen individueller Entscheidungen, organisationale Entscheidungsqualität (Noise, Decision Hygiene) sowie institutionelle Entscheidungsverfahren (Social Choice, Public Choice) behandelt. Ziel ist die Gestaltung fundierter individueller und kollektiver Strukturen für Entscheidungen unter Unsicherheit.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden...

- erläutern die Grundlagen der Entscheidungstheorie sowie zentrale Konzepte des Behavioral Decision Making,
- unterscheiden normative und deskriptive Entscheidungsmodelle und ordnen deren Einsatzgebiete ein,
- analysieren Entscheidungsprobleme unter Unsicherheit mithilfe von Wahrscheinlichkeiten, Entscheidungsbäumen, Erwartungswert- und Erwartungsnutzentheorie,
- beurteilen kognitive Verzerrungen, Noise und institutionelle Entscheidungsverfahren im Kontext von Transformationsprozessen.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- strukturieren komplexe Entscheidungssituationen systematisch,
- wenden geeignete Entscheidungsmodelle und Verfahren zur Analyse individueller und kollektiver Entscheidungen an,
- bewerten alternative Entscheidungs- und Governance-Strukturen und leiten begründete Handlungsempfehlungen ab.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- arbeiten bei der Analyse von Entscheidungsfällen konstruktiv zusammen und vertreten begründete Positionen,
- nehmen alternative Perspektiven ein und berücksichtigen diese bei der gemeinsamen Bewertung komplexer Entscheidungssituationen,
- reflektieren Konflikte als Bestandteil von Transformationsprozessen und entwickeln lösungsorientierte Vorgehensweisen.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- reflektieren eigene Entscheidungsheuristiken und mögliche Verzerrungen,
- entwickeln eine professionelle Haltung gegenüber evidenzbasierten Entscheidungsprozessen und kontinuierlicher Verbesserung der eigenen Urteilskompetenz.

Studieninhalte

- Entscheidungen in Transformationsprozessen
- Die Abbildung von Risiko im Entscheidungskontext
- Normative Entscheidungsmodelle
- Wie treffen Individuen Entscheidungen?
 - Heuristiken und Biases
 - Prospect Theory
- Wie treffen Organisationen Entscheidungen?
 - Gruppenbezogene Biases
 - Noise
- Entscheidungs- und Governancestrukturen in Unternehmen:
 - Decision Hygiene: Aggregation von Urteilen
 - Social Choice: Aggregation von Präferenzen
- Anwendungen im Transformationsmanagement

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Klausur
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Klausur

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Eisenführ, F., Weber, M. & Langer, T. (2016). *Rationales Entscheiden* (6. Aufl.). Springer Gabler.

Kahneman, D. (2025). *Schnelles Denken, langsames Denken* (3. Aufl.). Pantheon.

Kahneman, D., Sibony, O. & Sunstein, C. R. (2023). *Noise: Was unsere Entscheidungen verzerrt – und wie wir sie verbessern können*. Pantheon.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

3.2. Change & Transformationsmanagement (Modulcode: MA 4022)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Transformative Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Herr Prof. Dr. Schneider, Mike	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 2. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Sommersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	70 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Prüfungsvorbereitung (Erstellung des Projektberichts und der Präsentation)	60h
• Prüfung (Ganztagsanwesenheit)	8 h

Kurzbeschreibung

Kaum eine Organisation kann heute davon ausgehen, dass die Strukturen von gestern auch morgen noch tragen. Wer Verantwortung übernehmen will, muss Veränderungsbedarf erkennen, bevor er zur Krise wird – und Wandel so gestalten, dass Menschen ihn mittragen. Diesem Gedanken folgt das Modul entlang der Leitmaxime „Vom Verstehen des Wandels zur Gestaltung wirksamer Transformation“. Ausgehend von der Diagnose des Veränderungsbedarfs werden die zentralen Prozess- und Phasenmodelle erarbeitet – einschließlich der Frage, was von ihnen dem empirischen Forschungsstand standhält. Darauf aufbauend stehen die Menschen im Wandel im Mittelpunkt, bevor mit Change-Architektur, Kommunikation, Beteiligung und Interventionsdesign der Werkzeugkasten der Veränderungsgestaltung den Kern des Moduls bildet. Den Abschluss bilden digitale und agile Transformation sowie Kulturwandel als Felder tiefgreifenden Wandels und die Frage nach Verankerung und Wirkung von Veränderung.

Der Schwerpunkt liegt nicht auf der Reproduktion von Modellen, sondern auf ihrer begründeten Auswahl und Anwendung. Anhand von Fallbeispielen, Übungsaufgaben, webbasierten Trainings und fallbasierten Online-Tutorien entwickeln die Studierenden ein vollständiges Transformationskonzept und vertreten es gegenüber einem fachkundigen Publikum. Veränderung wird dabei konsequent auf organisationaler Ebene betrachtet; Instrumente auf individueller Ebene werden systematisch eingeordnet und mit Verweis auf die Future-Skills-Module verknüpft.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- Auslöser, Typen und Ebenen organisationalen Wandels zu erläutern und Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit voneinander zu unterscheiden,
- die zentralen Prozess- und Phasenmodelle des Wandels zu vergleichen und ihre Reichweite und Grenzen anhand des empirischen Forschungsstands zu beurteilen,
- individuelle und organisationale Reaktionen auf Veränderung zu erläutern und Widerstand und Veränderungsbereitschaft als eigenständige Konzepte einzuordnen,
- digitale und agile Transformation sowie Kulturwandel als Formen tiefgreifenden Wandels zu erläutern und gegenüber inkrementellen Veränderungsvorhaben abzugrenzen.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- Instrumente der Organisationsdiagnose situationsbezogen auszuwählen, anzuwenden und die Ergebnisse zu interpretieren,
- für ein konkretes Veränderungsvorhaben eine Change-Architektur zu konzipieren und die Auswahl der zugrunde gelegten Modelle und Instrumente zu begründen,
- ein Kommunikations- und Beteiligungskonzept auf Organisationsebene zu entwerfen und an Zielgruppen, Anlass und Phase des Wandels anzupassen,
- Interventionen zum Umgang mit Widerständen abzuleiten und hinsichtlich Wirkung, Aufwand und Risiken zu bewerten,
- Kennzahlen und Verfahren zur Erfolgsmessung von Veränderungsvorhaben auszuwählen und ihre Aussagekraft kritisch zu hinterfragen.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- ein selbst erarbeitetes Transformationskonzept adressatengerecht zu präsentieren und fachlich zu vertreten,
- die Interessen unterschiedlicher Stakeholder eines Veränderungsvorhabens zu formulieren und zwischen ihnen zu vermitteln,
- in den fallbasierten Online-Tutorien zusammenzuarbeiten, eigene Zwischenergebnisse einzubringen sowie Feedback zu geben und anzunehmen,
- Verantwortung für die Wirkung von Veränderungsmaßnahmen auf Betroffene zu übernehmen und ethische Grenzen von Veränderungsinterventionen zu vertreten.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- die eigene Rolle in Veränderungsprozessen – als Treiberin oder Treiber, als Betroffene oder als Multiplikatorin bzw. Multiplikator – realistisch einzuschätzen und zu reflektieren,
- die Bearbeitung eines komplexen Transformationsfalls über das Semester hinweg eigenständig zu planen, zu priorisieren und zu organisieren,
- die eigene Haltung gegenüber Unsicherheit und Ambiguität in Veränderungssituationen zu hinterfragen und daraus Entwicklungsfelder für die eigene Veränderungskompetenz abzuleiten.

Studieninhalte

1. Fachliche Studieninhalte:

- Grundlagen: Auslöser und Treiber des Wandels; Typen und Ebenen der Veränderung (inkrementell und tiefgreifend); Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit
- Prozess- und Phasenmodelle: Lewin (Drei-Phasen-Modell, Kraftfeld); Kotter (Acht-Stufen-Modell); Krüger; ADKAR; Ursache-Wirkungs-Modell nach Burke/Litwin; evidenzbasierte Einordnung der Modelle
- Menschen im Wandel: typische Emotionsverläufe; Widerstand nach Ursachen, Formen und Funktion; Veränderungsbereitschaft als eigenständiges Konstrukt; Rolle von Führung im Wandel
- Organisationsentwicklung und lernende Organisation als Bezugsrahmen
- Transformationsfelder: digitale Transformation als organisationaler Wandel; agile Transformation – Reifegrade, Skalierung und typische Scheiterungsmuster; Kulturwandel

2. Methodische Studieninhalte:

- Organisationsdiagnose: Stakeholder- und Kraftfeldanalyse, Survey-Feedback, Readiness- und Reifegraderhebung; Interpretation und Grenzen der Ergebnisse
- Change-Architektur: Rollen und Gremien, Roadmap und Meilensteine, Pilotierung und Skalierung
- Kommunikation und Beteiligung auf Organisationsebene: Botschaftenlogik, Kommunikationskaskaden, Multiplikatorenkonzepte, Beteiligungs- und Qualifizierungsformate
- Interventionsdesign und Erfolgsmessung: Auswahl und Dosierung von Interventionen, Kennzahlen und Befragungsformate, Aussagekraft und Grenzen der Wirkungsmessung

3. Fachpraktische Studieninhalte:

- Anwendung der Diagnose- und Gestaltungsinstrumente auf Fallbeispiele in Übungsaufgaben, webbasierten Trainings und Online-Tutorien
- Entwicklung eines vollständigen Transformationskonzepts an einem Fallbeispiel – von der Diagnose bis zur Wirkungsmessung
- Präsentation und fachliche Verteidigung des eigenen Konzepts

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- 1. Versuch: Weitere Prüfungsform (Projektbericht mit Präsentation)
- 1. und 2. Wiederholungsprüfung: Weitere Prüfungsform (Projektbericht mit Präsentation)
- Die Prüfung ist mehrteilig. Sie umfasst einen schriftlichen Projektbericht mit verbindlicher Gliederung und Umfangsbegrenzung, in dem an einem Fall ein vollständiges Transformationskonzept entwickelt wird, eine Management Summary mit Foliensatz sowie eine kurze Präsentation im Online-Prüfungstermin mit anschließender Fragerunde.
- Den Fall wählen die Studierenden selbst: entweder ein reales Veränderungsvorhaben aus dem eigenen beruflichen Umfeld oder, sofern kein solcher Zugang besteht, einen von der

Hochschule bereitgestellten Fall einschließlich Fallmaterial. Beide Wege führen zu derselben Aufgabenstellung, Gliederung und Bewertung. Erwartungshorizont und Bewertungsraster werden zu Modulbeginn bekannt gegeben.

Benotung

- Bewertet werden die schriftliche Leistung (Projektbericht einschließlich Management Summary, 50 %) und die mündliche Leistung (Präsentation und Fragerunde, 50 %); beide Teilleistungen müssen bestanden sein.
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5,00 %

Einführende Literatur

- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten* (14., aktualisierte Aufl.). Campus.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). *A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change*. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Häusling, A. (Hrsg.). (2020). *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere* (2., aktualisierte u. überarb. Aufl.). Haufe-Lexware.
- Lauer, T. (2019). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (3., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Springer Gabler.
- Stolzenberg, K., & Heberle, K. (2021). *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren* (4., überarb. u. aktual. Aufl.). Springer.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). *Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures*. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Vahs, D., & Weiland, A. (2020). *Workbook Change Management: Methoden und Techniken* (3. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Weitere Quellen werden im Modul bekannt gegeben.

Besonderes

Zentrale Modelle und Instrumente für die Gestaltung organisationalen Wandels werden im Modul erarbeitet. Angrenzende Themen werden bewusst einordnend behandelt und mit Querverweis auf das jeweils vertiefende Modul versehen.

3.3. Strategische Unternehmenstransaktionen & Unternehmensbewertung (Modulcode: MA 4023)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Transformative Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Prof. Dr. Heitzer, Bernd	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 3. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Wintersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	70 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Prüfungsvorbereitung (Erstellung des Referats und der Präsentation)	60h
• Prüfung (Ganztagsanwesenheit)	8 h

Kurzbeschreibung

Das Modul vermittelt vertiefte Kenntnisse über strategische Unternehmenstransaktionen und deren finanzwirtschaftliche Bewertung im Kontext von Unternehmenswachstum und Transformation. Es wird auf strategische, finanzielle und organisatorische Aspekte von Unternehmenstransaktionen eingegangen. Im Mittelpunkt stehen M&A-Transaktionen: Es wird der gesamte M&A-Prozess betrachtet - von der strategischen Zieldefinition über Due Diligence und Unternehmensbewertung, über die Vertragsgestaltung bis hin zur Post-Merger-Integration. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Unternehmensbewertung. Die gängigen Bewertungsmethoden, insbesondere die unterschiedlichen Varianten des Discounted Cash Flow-Verfahrens, werden in ihrer Methodik charakterisiert. Es werden jeweils die relevanten Cash Flow-Größen bestimmt und die Kapitalkostensätze fundiert ermittelt. Die Anwendung erfolgt im Rahmen von Fallstudien und Übungsaufgaben.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden ...

- erklären die strategische Relevanz von Unternehmenstransaktionen als Instrument zur Umsetzung von Wachstum, Transformation oder Restrukturierung,

- beurteilen die Funktionen, Einsatzmöglichkeiten und Auswirkungen (Chancen und Risiken) von Unternehmenstransaktionen,
- erläutern den Ablauf von M&A-Transaktionen,
- erläutern die grundlegenden Konzeptionen und Anwendungsvoraussetzungen der unterschiedlichen Verfahren der Unternehmensbewertung,
- wenden die Bewertungsverfahren sachgerecht an,
- bestimmen bewertungsrelevante Cash Flows,
- berechnen Kapitalkostensätze.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- analysieren typische Vertragselemente von Unternehmenstransaktionen (auch hinsichtlich ihrer Anreizwirkungen),
- beurteilen Transaktionsstrukturen bzw. -modelle,
- erstellen ein Cash Flow-Modell,
- leiten die für eine praktische Anwendung der DCF-Verfahren erforderlichen Parameter / Werttreiber fundiert her,
- analysieren Auswirkungen von Modifikationen dieser Werttreiber,
- nehmen eine kritische Beurteilung der Bewertungsverfahren vor.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- arbeiten im Rahmen der Bearbeitung von Fallstudien und Übungsaufgaben kooperativ zusammen,
- stellen die erarbeiteten Ergebnisse vor,
- geben Feedback zu vorgestellten Ergebnissen.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- sind in der Lage im Rahmen der zu erbringenden Prüfungsleistung den eigenen Bearbeitungsprozess selbständig zu planen,
- sichten und werten im Rahmen einer vorgegebenen Aufgabenstellung in einem begrenzten Zeitraum einschlägige Literatur aus,
- erstellen eine Präsentation unter Wahrung wissenschaftlicher Qualitätskriterien,
- stellen die erarbeiteten Ergebnisse vor und erklären diese,
- gehen mit Rückfragen und Kritik sachgerecht um.

Studieninhalte

- Motive von Unternehmenstransaktionen
- Formen von Unternehmenstransaktionen
- Der M&A-Prozess
- Due Diligence
- Bewertungsanlässe und Funktionen der Unternehmensbewertung
- Verfahren der Unternehmensbewertung im Überblick
- Konzeption der Discounted Cash Flow-Verfahren
- Equity Approach

- Entity-Approach
- APV-Approach
- Vergleichsverfahren
- Deal-Strukturierung und -Finanzierung
- Post Merger-Integration

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Referat
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Referat

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung (60%) und die mündliche Leistung (40%)
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Ballwieser, W. & Hachmeister, D. (2021). *Unternehmensbewertung: Prozess, Probleme und Methoden* (6. Aufl.). Schaeffer Poeschel.

Behringer, S. (2024). *Unternehmenstransaktionen: Basiswissen – Unternehmensbewertung – Ablauf von M&A* (4. Aufl.). Erich Schmidt Verlag.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

3.4. Weltwirtschaft & Märkte (Modulcode: MA 4024)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Transformative Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Herr Prof. Dr. Grabau, Maik	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 4. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Sommersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Das Modul „Weltwirtschaft und Märkte“ vermittelt aus volkswirtschaftlicher Perspektive ein fundiertes Verständnis der Funktionsweise, Dynamik und Transformation internationaler Märkte, Handelsbeziehungen und Institutionen. Ausgehend von den Grundlagen der Außenwirtschaftstheorie – komparative Vorteile, Faktorausstattung, intra- und interindustrieller Handel – sowie der Makroökonomik offener Volkswirtschaften (Wechselkurse, Zahlungsbilanz, internationale Kapitalbewegungen) analysieren die Studierenden, wie globale und gesellschaftliche Entwicklungen – Digitalisierung, Klimawandel, geopolitische Verschiebungen, demografischer Wandel und Deglobalisierungstendenzen – die Struktur und Funktionsweise der Weltwirtschaft verändern.

Einen Schwerpunkt bildet die Rolle europäischer und internationaler Organisationen und Institutionen (u. a. EU, EZB, WTO, IWF, Weltbank, OECD, G20, EU) als Ordnungsrahmen für Handel, Währungsbeziehungen und globale Kooperation sowie deren Anpassungsdruck im Zuge globaler Transformationsprozesse. Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, wirtschaftspolitische Entwicklungen und Marktveränderungen auf globaler Ebene theoretisch fundiert einzuordnen, kritisch zu analysieren und daraus Implikationen für unternehmerisches und wirtschaftspolitisches Handeln abzuleiten. Der Workload des Moduls beträgt 150 Stunden, verteilt auf Selbststudium, Onlineveranstaltungen, Onlinesprechstunden und Prüfungsvorbereitung.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden...

- können die zentralen Theorien des internationalen Handels (u. a. Ricardo, Heckscher-Ohlin, neue Außenhandelstheorien) erklären und auf reale Handelsmuster anwenden,
- verstehen die makroökonomischen Zusammenhänge offener Volkswirtschaften – Wechselkurssysteme, Zahlungsbilanz, internationale Kapitalmobilität – und können deren Wirkungen auf Wirtschaftspolitik und Märkte analysieren,
- kennen Aufbau, Mandat und Instrumente zentraler europäischer und internationaler Organisationen und Institutionen (EU, EZB, WTO, IWF, Weltbank, OECD, G20, EU) und deren Bedeutung für die Steuerung der Weltwirtschaft,
- können den Einfluss globaler und gesellschaftlicher Megatrends – Digitalisierung, Klimawandel, demografischer Wandel, geopolitische Fragmentierung – auf die Transformation internationaler Märkte einordnen und bewerten,
- sind in der Lage, handelspolitische Instrumente (Zölle, nichttarifäre Handelshemmnisse, Handelsabkommen) und ihre Verteilungswirkungen fundiert zu beurteilen,
- verstehen die Wechselwirkungen zwischen nationaler Wirtschaftspolitik, globalen Marktstrukturen und internationalen Institutionen sowie deren Relevanz für unternehmerische Entscheidungen.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- können ökonomische Modelle der Außenwirtschaftstheorie zur Analyse realer Handels- und Wechselkursentwicklungen anwenden,
- sind fähig, volkswirtschaftliche Daten und Statistiken (Außenhandel, Zahlungsbilanz, Wechselkurse) selbstständig zu recherchieren, aufzubereiten und zu interpretieren,
- können aktuelle wirtschaftspolitische Entwicklungen mithilfe theoretischer Konzepte strukturiert analysieren und in Fallstudien anwenden,
- beherrschen Verfahren der Szenario- und Trendanalyse zur Einschätzung künftiger Marktentwicklungen und institutioneller Veränderungen,
- können wissenschaftliche Literatur sowie Publikationen internationaler Organisationen kritisch auswerten und in eigene Argumentationen einbinden.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- können komplexe wirtschaftspolitische Fragestellungen im Team diskutieren und unterschiedliche Interessenpositionen von Staaten, Unternehmen und internationalen Organisationen nachvollziehen,
- sind in der Lage, kontroverse Positionen zu Globalisierung, Handelspolitik und institutionellem Wandel sachlich zu vertreten und andere Standpunkte konstruktiv zu würdigen,
- entwickeln Kompetenzen zur Zusammenarbeit in interkulturell und interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppen,
- können wirtschaftspolitische Analysen adressatengerecht präsentieren und in Diskussionen argumentativ vertreten,
- üben konstruktives Feedback im Rahmen gemeinsamer Fallstudienbearbeitung und Gruppenpräsentationen.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- reflektieren eigenständig die Auswirkungen globaler Transformationsprozesse auf ihr berufliches Umfeld und ihre Entscheidungsfindung,
- organisieren ihren Lernprozess selbstständig, insbesondere bei der Bearbeitung komplexer und aktueller wirtschaftspolitischer Themen,
- entwickeln ein kritisches Urteilsvermögen gegenüber vereinfachten Erklärungsmustern zu globalen wirtschaftlichen Entwicklungen,
- übernehmen Verantwortung für die eigenständige Vertiefung und Aktualisierung ihres Wissens angesichts der Dynamik globaler Märkte und Institutionen,
- entwickeln eine reflektierte, differenzierte Haltung gegenüber globalen wirtschaftspolitischen Debatten und deren gesellschaftlicher Tragweite.

Studieninhalte

1. Grundlagen der Weltwirtschaft und offener Volkswirtschaften:
 - Grundbegriffe und Kennzahlen der Weltwirtschaft
 - Die offene Volkswirtschaft: Modellrahmen und Grundannahmen
 - Globalisierung und Deglobalisierung: Trends und Messkonzepte
2. Theorie des internationalen Handels:
 - Klassische Außenhandelstheorie: komparative Vorteile (Ricardo)
 - Faktorproportionentheorie (Heckscher-Ohlin) und Erweiterungen
 - Neue Außenhandelstheorien: intraindustrieller Handel, Skalenerträge, globale Wertschöpfungsketten
 - Handelspolitik: Instrumente, Wirkungen und Verteilungseffekte
3. Makroökonomik offener Volkswirtschaften:
 - Zahlungsbilanz und ihre Teilbilanzen
 - Wechselkurssysteme und Wechselkurstheorien
 - Geld- und Fiskalpolitik in offenen Volkswirtschaften
 - Internationale Kapitalmärkte und Kapitalmobilität
4. Europäische Institutionen und Politik:
 - Die Geschichte der europäischen Institutionen
 - Gremien und Organe der Europäischen Union
 - Europäische Zentralbank
 - Europäische Geld- und Wirtschaftspolitik
5. Internationale Institutionen und globale Ordnungspolitik:
 - Welthandelsorganisation (WTO) und multilaterales Handelssystem
 - Internationaler Währungsfonds (IWF) und Weltbank
 - G7/G20, OECD und regionale Integration (u. a. EU)
 - Global Governance: Legitimität, Reformdruck und Krisen internationaler Institutionen
6. Synthese und Ausblick:
 - Wechselwirkungen zwischen Märkten, Institutionen und Transformation
 - Ausblick auf die Zukunft der Weltwirtschaftsordnung

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Klausur
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Klausur

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Blanchard, O. & Illing, G. (2021). *Makroökonomie* (8. Aufl.). Pearson.

Mankiw, N. G. (2024). *Makroökonomik* (8. Aufl.). Schäffer-Poeschel.

Koch, E. (2024). *Internationale Wirtschaftsbeziehungen I und II* (4. Auflage), Springer Fachmedien Wiesbaden

Besonderes

Keine Besonderheiten.

Bereich

4. Überfachliche Kompetenzen

4.1. Future Skills I: Selbstkompetenz, Dialogkompetenz & Führung (Modulcode: MA 4031)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Überfachliche Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Herr Prof. Dr. Schneider, Mike	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 1. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Wintersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	70 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung (Erstellung des Portfolios)	48 h

Kurzbeschreibung

Führung beginnt bei der eigenen Person. Wer Veränderung gestalten, Teams gewinnen und Entscheidungen verantworten will, muss zuerst sich selbst führen können – und mit anderen einen Dialog führen, der trägt. Diesem Gedanken folgt das Modul entlang der Leitmaxime „Von der Selbstführung zur Führung anderer“. Ausgehend von einer Standortbestimmung des eigenen Kompetenzprofils behandelt es Persönlichkeit, Selbstregulation und Selbstwirksamkeit ebenso wie Self-Leadership, Selbstorganisation und Resilienz; darauf aufbauend Gesprächsführung, Feedback und Konfliktbearbeitung sowie psychologische Sicherheit in Teams; schließlich die zentralen Führungstheorien von transaktionaler und transformationaler über empowernde und geteilte Führung bis zur Führung auf Distanz – einschließlich der Perspektive der Geführten (Followership) und der Schattenseiten der Führung (Bad Leadership).

Der Schwerpunkt liegt nicht auf der Reproduktion von Theorien, sondern auf ihrer Umsetzung. Anhand in der Praxis erprobter Konzepte, ergänzt um Übungsaufgaben, webbasierte Trainings und fallbasierte Online-Tutorien, übertragen die Studierenden die Konzepte auf konkrete Situationen ihres beruflichen bzw. studienbezogenen Alltags, erproben sie und entwickeln daraus ein eigenes, begründetes Führungs- und Selbstführungsverständnis sowie einen persönlichen Entwicklungsplan. Das Modul richtet sich an Studierende mit wie ohne bestehende Führungsverantwortung.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- Persönlichkeit, Selbstregulation und die Selbstwirksamkeitserwartung nach Bandura zu erläutern und ihre Wirkung auf Verhalten und Leistung einzuordnen,
- Modelle der Gesprächsführung und das Konzept der psychologischen Sicherheit zu erläutern und ihre Bedeutung für Feedback und Konfliktbearbeitung zu begründen,
- zentrale Führungstheorien – transaktionale, transformationale, empowernde und geteilte Führung – zu vergleichen und situationsbezogen zu beurteilen,
- Followership-Ansätze nach Kelley und destruktive Führung (Bad Leadership) zu erläutern und die Wechselwirkung zwischen Führenden und Geführten zu analysieren.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- eine reale Führungs- bzw. Selbstführungssituation strukturiert zu analysieren, geeignete Modelle auszuwählen und begründete Handlungsoptionen abzuleiten,
- Strategien des Self-Leadership auszuwählen, auf eigene Anforderungssituationen anzupassen und ihre Wirkung zu überprüfen,
- Instrumente der Selbsteinschätzung und Selbstorganisation gezielt einzusetzen und auf den eigenen Arbeits- bzw. Studienalltag zu übertragen,
- Techniken der Gesprächsführung und des Feedbacks zu konzipieren und an unterschiedliche Anlässe anzupassen,
- die Aussagekraft und die Grenzen von Führungsmodellen und Selbstberichtsinstrumenten kritisch zu hinterfragen und die eigene Auswahl zu begründen.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- eigene Fallanalysen in den Online-Tutorien zu präsentieren und fachlich zu vertreten,
- konkretes und wertschätzendes Feedback zu geben sowie Feedback zur eigenen Weiterentwicklung anzunehmen,
- Gespräche bei Kritik, Widerstand oder Zielkonflikten zu führen und zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln,
- in Kleingruppen an gemeinsamen Fallbearbeitungen mitzuwirken und Verantwortung für das Ergebnis zu übernehmen,
- die Perspektive von Führenden wie Geführten einzunehmen und zu einer psychologisch sicheren Zusammenarbeit beizutragen.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- das eigene Kompetenzprofil anhand strukturierter Selbsteinschätzungsinstrumente realistisch einzuschätzen,
- die eigene Selbstwirksamkeitserwartung zu reflektieren und Strategien sowie konkrete Instrumente (bspw. Führungstagebuch) zu deren gezielter Stärkung anzuwenden,
- das eigene Verhalten in Führungs- und Zusammenarbeitssituationen kritisch zu hinterfragen und Rückmeldungen offen zu begegnen,
- die eigene Rolle als Geführte bzw. Geführter zu reflektieren und Verantwortung für die Führungsbeziehung zu übernehmen,
- ein eigenes, begründetes Führungs- und Selbstführungsverständnis zu entwickeln und daraus einen persönlichen Entwicklungsplan abzuleiten.

Studieninhalte

1. Fachliche Studieninhalte:

- Selbstkompetenz: Persönlichkeit (Big Five), Motive, Selbstregulation; Selbstwirksamkeit nach Bandura (Quellen, Wirkung, gezielte Stärkung); Resilienz
- Self-Leadership: kognitionsbasierte Strategien, natürliche Belohnungsstrategien, soziale Strategien; Selbstorganisation
- Dialog: Gesprächsführung, aktives Zuhören, Feedback, Perspektivübernahme, Konfliktbearbeitung; psychologische Sicherheit in Teams
- Führung: Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationsansatz; Empowering und Shared Leadership; Führung auf Distanz; Rollenübergang in die Führungsverantwortung; Followership nach Kelley; destruktive Führung (Bad Leadership) und ihre Prävention

2. Methodische Studieninhalte:

- Instrumente der Selbsteinschätzung und Kompetenzdiagnostik; Interpretation des eigenen Profils; Grenzen von Selbstberichtsdaten
- Fallanalyse: Situationsdiagnose, begründete Modellauswahl, Ableitung und Bewertung von Handlungsoptionen; Methoden strukturierter Selbst- und Fallreflexion
- Techniken der Selbstorganisation und Priorisierung sowie der Gesprächsführung und des Feedbacks

3. Fachpraktische Studieninhalte:

- Standortbestimmung: eigenes Selbst-Assessment und Interpretation des individuellen Kompetenzprofils
- Bearbeitung eines durchgehenden Leitfalls in Übungsaufgaben, webbasierten Trainings und Online-Tutorien
- Dokumentation und theoriegeleitete Analyse einer eigenen Dialog- bzw. Feedbacksituation aus dem eigenen Umfeld
- Erprobung von Self-Leadership- und Feedbackstrategien im eigenen Alltag; Entwicklung eines persönlichen Entwicklungsplans

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Portfolioprüfung
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Portfolioprüfung

Die Portfolioprüfung ist eine schriftliche Ausarbeitung mit verbindlicher Gliederung und Umfangsbegrenzung, die entlang des Leitfalls entsteht und zum Semesterende als ein Dokument abgegeben wird. Sie verbindet einen theoriegeleiteten Analyseteil mit einem Reflexionsteil zum eigenen Kompetenzprofil und zum eigenen Arbeits- bzw. Studienalltag. Sie wird in zwei gleichwertigen Varianten angeboten: Variante A (Führungsfall) für Studierende mit bestehender Führungsverantwortung, Variante B (Selbstführungs- und Kollaborationsfall) für Studierende ohne. Beide Varianten folgen derselben Gliederung, demselben Umfang und demselben Bewertungsraster; Erwartungshorizont und Bewertungsraster werden zu Modulbeginn bekannt gegeben.

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Edmondson, A. C. (2020). *Die angstfreie Organisation: Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen* (M. Kauschke, Übers.). Vahlen.

Furtner, M., & Baldegger, U. (2023). *Self-Leadership und Führung: Theorien, Modelle und praktische Umsetzung* (3. Aufl.). Springer Gabler.

Kelley, R. E. (1992). *The power of followership: How to create leaders people want to follow, and followers who lead themselves*. Doubleday.

Kuhn, T., & Weibler, J. (2020). *Bad Leadership: Von Narzissten & Ego manen, Vermessenen & Verführten*. Vahlen.

Weibler, J. (2023). *Personalführung: Personen, Beziehungen, Kontexte, Wirkungen* (4., komplett überarb. u. erw. Aufl.). Vahlen.

Weitere Quellen werden im Modul bekannt gegeben.

Besonderes

Das Modul hat ausgeprägt reflexiven Charakter: Die Studierenden arbeiten durchgängig mit Bezug auf die eigene Person, das eigene Kompetenzprofil und das eigene berufliche bzw. studienbezogene Umfeld. Es ist bewusst für Studierende mit wie ohne bestehende Führungsverantwortung konzipiert.

4.2. Future Skills II: Sustainability: Strategie, Management & Diversität (Modulcode: MA 4032)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Überfachliche Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Frau Prof. Dr. Breuer, Claudia	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampus-MANAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 2. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Sommersemester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	70 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung (Erstellung des Portfolios)	48 h

Kurzbeschreibung

Das Modul behandelt zentrale Konzepte und Instrumente des strategischen Nachhaltigkeits- und Diversitätsmanagements. Die Studierenden entwickeln Nachhaltigkeitsstrategien auf Basis von Stakeholderanalysen und Materialitätsbewertungen und lernen Ansätze zur nachhaltigen Gestaltung von Wertschöpfungsketten, Organisationsstrukturen und Managementsystemen kennen. Darüber hinaus beschäftigen sie sich mit der Messung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsleistungen sowie den Herausforderungen von Greenwashing. Ergänzend vermittelt das Modul Grundlagen des Diversitätsmanagements, darunter Chancengleichheit, inklusive Organisationsgestaltung und der Umgang mit Biases in Führungs- und Personalentscheidungen.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- Konzepte des Nachhaltigkeits-, Stakeholder- und Diversitätsmanagements zu erläutern und einzuordnen,
- Stakeholderinteressen sowie Nachhaltigkeitsrisiken zu analysieren und strategische Nachhaltigkeitsziele abzuleiten,

- Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements und der Nachhaltigkeitskommunikation anzuwenden und deren Einsatz zu beurteilen.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- Stakeholderanalysen und Materialitätsanalysen durchzuführen und Ergebnisse für strategische Entscheidungen zu nutzen,
- geeignete Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements auszuwählen und anzuwenden,
- Maßnahmen zur Förderung von Nachhaltigkeit und Diversität zu entwickeln und zu bewerten.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- unterschiedliche Interessen von Stakeholdern konstruktiv zu vertreten und Zielkonflikte zu moderieren,
- Ergebnisse adressatengerecht zu präsentieren und im Team verantwortungsvoll zusammenzuarbeiten,
- Diversität wertschätzend zu berücksichtigen und zu einer inklusiven Zusammenarbeit beizutragen.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden sind in der Lage...

- die eigene Haltung zu Nachhaltigkeit, Diversität und unternehmerischer Verantwortung kritisch zu reflektieren,
- ethische, ökologische und soziale Aspekte eigenverantwortlich in Entscheidungen einzubeziehen,
- eine professionelle Haltung zu nachhaltiger und diversitätsorientierter Unternehmensführung zu entwickeln.

Studieninhalte

1. Strategische Nachhaltigkeitsziele und Stakeholdermanagement:

- Interessenkonflikte zwischen Share- und Stakeholdern sowie zwischen Stakeholder-Gruppen ableiten
- Vor- und Nachteile der Verfolgung von Stakeholder-Interessen erarbeiten
- Identifizierung und Bewertung von Stakeholdern: Stakeholdermapping
- Materialitätsmatrix zur Generierung von strategischen Nachhaltigkeitszielen

2. Nachhaltigkeitsmanagement:

- Nachhaltige Geschäftstätigkeit (Inside-Out): ökologische und soziale Gestaltung der Wertschöpfungskette: Beschaffung, Produktion, Absatz und nachhaltiges Personalmanagement
- Nachhaltige Geschäftstätigkeit (Outside-In): Stakeholdererwartungen und Nachhaltigkeitsrisiken
- Organisatorische Strukturen schaffen
- Management-Instrumente einsetzen: PDCA-Regelkreis, Sustainability Balanced Scorecard
- Kommunikation der Nachhaltigkeitsleistung: Impact-Messung und Kommunikation, Greenwashing

3. Diversitätsmanagement:

- Charta der Vielfalt und Geschlechtergerechtigkeit
- Vor- und Nachteile diverser Teams
- Frauen in Führungspositionen: Stereotype, gläsernde Decken und gläsernde Klippen
- Gender-Biases im Recruitingprozess

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Portfolioprfung (Fallstudien in Gruppenarbeit)
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Portfolioprfung

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Ferdinand, H.-M. (2022). *Werte schaffen – Die Verantwortung von Unternehmen: Einführung in die Unternehmensethik*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64135-4>

Helmold, M., Treu, J., Fritz, J. & Hummel, F. (2024). *ESG, CSR und SDG als langfristiger Wettbewerbsvorteil: Nachhaltigkeit durch innovative Konzepte, Methoden und Tools*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44579-9>

Franken, S. (2024): Personal: *Diversity Management*. 2., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45472-2>

Besonderes

Keine Besonderheiten.

4.3. Future Skills III: Data & AI Literacy (Modulcode: MA 4033)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Überfachliche Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Herr Prof. Dr. Lucas, André	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMANAGE

Art:	Semester (TZ):	Dauer:	Angebotsturnus:	Unterrichtssprache:	ECTS:
Pflicht	3. Semester	Ein Semester	Jedes Sommersemester	Deutsch	6

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchroner Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Data Literacy:

In vielen Ländern der Erde ist es selbstverständlich, dass die Bürgerinnen und Bürger erlernen, wie Texte geschrieben, gelesen und interpretiert werden. Mit zunehmender Bedeutung von Daten zur Informationsgewinnung und als Basis für Entscheidungen in Unternehmen, in der Politik und auch im Privathaushalt, sollten Bürgerinnen und Bürger auch entsprechende Fähigkeiten im Umgang mit Daten erlernen, für die Mündigkeit in einer datenbasierten, digitalisierten Welt. Dies gilt natürlich insbesondere umso mehr für Unternehmer, Selbständige oder angestellte Fach- und Führungskräfte. Datenkompetenz (data literacy) ist entsprechend eines der zentralen Themen dieses Moduls und soll u.a. ermöglichen als Datenproduzent und Datenkonsument aktiv an Chancen der Datennutzung zu partizipieren. Gleichzeitig soll diese dazu befähigen, bewusst und verantwortungsvoll mit eigenen und fremden Daten umzugehen (s.a. die Data-Literacy-Charta Schweiz). Im Abschnitt Datenkompetenz sind in diesem Modul u.a. folgende Inhalte relevant;

- **Sammeln und Erheben von Daten** (z.B. woher stammen die Daten, wie wurden die Daten erhoben, wie verlässlich bzw. vertrauenswürdig sind die Daten, welche Qualität weisen die Daten auf, warum ist das Thema Datenqualität relevant, wofür sollen die Daten genutzt werden und sind diese dafür passend oder benötigt man andere Daten hierfür, Speicherorte von Daten),
- **Verstehen** der vorliegenden Daten und der darin enthaltenen Informationen (z.B. welche Datenarten gibt es, welche Informationen sind in Daten enthalten und wie kann man diese extrahieren, typische Daten für ausgewählte Anwendungszwecke),

- Datengenerierung (**Feature Engineering**) aus bereits vorhandenen Daten zur besseren Abschöpfung der in den Daten enthaltenen Informationen,
- **Analyse und Verarbeitung von Daten:** Grundlagen der Datenaufbereitung und Anwendung von (sich teilweise überschneidenden) Methoden der Statistik, Data Analytics und Analytischer KI zur Auswertung von Daten. Hierbei geht es im Modul um einen Überblick und das grundlegende Verständnis und nicht um mathematische Herleitungen oder Beschreibung.
- **Interpretation von Daten:** Erkennen von Datenmustern (Zusammenhänge, Trends, usw.) und Einordnung der Ergebnisse der Datenanalyse im fachlichen Kontext sowie ggf. Ableitung von Handlungsempfehlungen,
- **Ableitung ggf. neuer Datenbedürfnisse** auf Basis der durchgeführten vorherigen Analysen,
- Kurzer Überblick über **regulatorische bzw. gesetzliche Grundlagen** zum Sammeln, Schützen, Verarbeiten und Nutzen von Daten.

Die Schritte von der Sammlung und Erhebung der Daten bis zur Interpretation und dem Ableiten neuer Datenbedürfnisse bezeichnet man auch als **Data Lifecycle**.

AI Literacy:

Verfahren und Tools der sogenannten Künstlichen Intelligenz sind in zunehmendem Maße relevant für alle wesentlichen Unternehmensbereiche. Unter Künstlicher Intelligenz (KI) versteht man dabei einerseits Verfahren und Methoden der Analytischen Intelligenz, wie z.B. Regressionsmodelle, Prognose- und Schätzmodelle, Klassifikationen, Optimierungen und Simulationen. Weiterhin versteht man unter KI die sogenannte Generative KI, welche Texte, Bilder, Videos, Musik, Stimmen, Geräusche oder auch Programmiercode erzeugen kann. Unter anderen Arten wie Autonome KI und Physische KI versteht man z.B. sogenannte allgemeine autonome Agenten (Agentische KI) und, als Spezialfall, in der realen, physischen Welt agierende Roboter.

Allgemein versteht man unter AI Literacy bzw. KI-Kompetenz, die Fähigkeit, Modelle bzw. Systeme der KI in den Grundlagen zu verstehen, kritisch zu bewerten und sinnvoll und verantwortungsvoll anzuwenden.

Im Abschnitt AI Literacy sind in diesem Modul u.a. folgende Inhalte relevant:

- Grundverständnis über Funktionsweisen von KI und wichtiger Begriffe,
- Use Cases von KI,
- Praktische Anwendung ausgewählter KI-Tools,
- Verständnis der Grenzen von KI-Modellen und Einsatz von kritischem Denken in Bezug auf die Richtigkeit der Ergebnisse von KI-Modellen (kritisches Hinterfragen),
- Bewertung der ethischen, rechtlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen von KI.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden...

Data Literacy:

- können verschiedene Datenerhebungsarten erläutern und Vor- und Nachteile analysieren,
- können unterschiedliche Datenarten erklären,
- können an Beispielen erläutern, welche Informationen aus Daten von zugehörigen Merkmalen extrahiert werden können,

- können bei Vorgabe von Anwendungsbeispielen, mögliche relevante Daten für diesen Anwendungsfall benennen und deren Relevanz beurteilen,
- können ausgewählte Methoden der Datenaufbereitung erläutern,
- können ausgewählte Methoden der Datenanalyse erläutern,
- können die Zielsetzung und Grundlagen der regulatorischen und gesetzlichen Bestimmungen bei der Handhabung von Daten erläutern.

AI Literacy:

- können grundlegende Begriffe und Modelle der KI erklären (z.B. Arten der KI, KI-Agenten, usw.),
- können Ergebnisse von ausgewählten KI-Modellen kritisch prüfen, hinterfragen und validieren,
- können Anwendungsfelder für KI ableiten,
- können Chancen, Herausforderungen, Grenzen und Risiken von KI im Anwendungskontext analysieren und bewerten,
- können allgemeine Auswirkungen des vermehrten Einsatzes von KI auf Wirtschaft, Gesellschaft und Politik analysieren und bewerten.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

Data Literacy:

- können verschiedene Methoden zur Ermittlung der Glaubwürdigkeit und Qualität von Daten erläutern und anhand von Beispielen anwenden,
- können verschiedene Methoden des Feature Engineerings erläutern und an einfachen Beispielen anwenden,
- können anhand von Beispielen, Ergebnisse von Datenanalysen von ausgewählten Analysemethoden interpretieren.

AI Literacy:

- können durch systematisches Prompting (Prompt Engineering) die Ergebnisse von Generativen KI-Modellen verbessern,
- können durch Anwendung von Retrieval Augmented Generation die Ergebnisse von Generativen KI-Modellen verbessern.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- arbeiten im Rahmen der Bearbeitung von Übungsaufgaben in Kleingruppen kooperativ zusammen.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- können den eigenen Lernprozess anhand der Anleitung zum Selbststudium selbstständig planen und ihren Fortschritt realistisch einschätzen,
- können selbstständig erkennen, bei welchen inhaltlich herausfordernden Themen die Hilfe und Unterstützung von Mitstudierenden oder der betreuenden Lehrkraft notwendig sind.

Studieninhalte

Data Literacy:

- Datenerhebungsarten (z.B. Messung, Befragungsarten, Experiment, usw.) und Datenquellen
- Datenarten bzw. -typen
- Speicherorte von Daten (z.B. Datenbanken auf lokalen oder externen Speichern)
- Arten von Datenbanken
- Informationen in unterschiedlichen Typen von Daten
- Methodische Analyse der Qualität von Daten (z.B. fehlende Daten, Alterung von Daten)
- Methodische Analyse der Vertrauenswürdigkeit von Daten
- Beispiele von Daten und Datenanalysen im Anwendungskontext
- Grundlegende Methoden der Datenaufbereitung
- Grundlegende Verfahren der Datenanalyse und datenbasierter Entscheidungsprozesse
- Herausforderungen bei der Interpretation von Daten und Datenanalysen
- Überblick über rechtliche Grundlagen der Handhabung von Daten

AI Literacy:

- Grundlagen der Künstlichen Intelligenz (z.B. Intelligenzbegriff)
- Grundlagen Analytischer KI
- Grundlagen Generativer KI
- Grundlagen Agentischer KI und kollaborativer Agenten
- Systematisches Prompting bei KI-Chatbots
- Weitere Verbesserung der Ergebnisqualität im Rahmen der Nutzung von Tools der Generativen KI z.B. durch Retrieval Augmented Generation (Zuführung von neuen Informationen an das Sprachmodell über User Schnittstelle oder Nutzung des Model Context Protocols (MCP) zur Verbindung mit internen oder externen Datenquellen) oder Finetuning
- Praktische Nutzung ausgewählter KI-Tools
- Ausgewählte Use Cases von KI
- Chancen, Herausforderungen, Grenzen und Risiken von KI-Anwendungen: z.B. Produktivitätssteigerung, Automation, Bias (Verzerrung), „Halluzinationen“ (Schätzfehler von Sprachmodellen), kritisches Denken in Bezug auf KI-Ergebnisse, Erklärbarkeit vs. fehlende Transparenz und Grenzen von KI-Modellen
- Ethisches Bewusstsein: Das Verständnis für die gesellschaftlichen und rechtlichen Auswirkungen von KI, einschließlich Datenschutz, Urheberrecht und ethischer Bedenken

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine.

Die gleichzeitige Auseinandersetzung mit dem Modul „Data Analytics und Machine Learning“ ist jedoch hilfreich für das Verständnis der Inhalte dieses Moduls.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Klausur
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Klausur

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5%

Einführende Literatur

Hildebrand, K., Mielke, M. & Gebauer, M. (Hrsg.). (2025). *Daten und Informationsqualität: Die Grundlagen der Digitalisierung* (6. Auflage). Springer Vieweg.

Russell, S. & Norvig, P. (2023). *Künstliche Intelligenz: Ein moderner Ansatz* (4. Auflage). Pearson (Hallbergmoos).

Strümke, I. (2024). *Künstliche Intelligenz: Wie sie funktioniert und was sie für uns bedeutet*. Rheinwerk.

Besonderes

Keine Besonderheiten.

4.4. Future Skills IV: New Work, Innovation & Agilität (Modulcode: MA 4034)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Überfachliche Kompetenzen
Wissenschaftliche Betreuung: Frau Redders, Hannah, M.Sc.	Lehrkraft/Lehrkräfte: Siehe semesterbezogene Einsatzplanung im eCampusMA-NAGE

Art: Pflicht	Semester (TZ): 4. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Sommersemester	Unterrichtssprache: deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Angeleitetes Selbststudium	117 h
• Synchrone Lehrveranstaltungen	8 h
• Vor- und Nachbereitung der Lehrveranstaltungen/ Prüfung	20 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Das Modul vermittelt anwendungsorientierte Grundlagen zu New Work, organisationaler Agilität, Innovation und Ambidextrie. Es untersucht, wie Arbeit, Zusammenarbeit und Innovationsprozesse unter Digitalisierung, Unsicherheit und Regulierung wirksam gestaltet werden können. Im Flipped Classroom schaffen kurze Lehrvideos, wissenschaftliche Texte und Übungen die Wissensbasis; die synchronen Termine dienen Anwendung, Diskussion und Reflexion. Reale Innovation Challenges aus Sparkassen, Finanzinstituten, dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) oder der DekaBank bilden - soweit verfügbar - den Praxisrahmen. In Teams entwickeln die Studierenden wissenschaftlich begründete Lösungsideen und bereiten deren Präsentation und Verteidigung vor.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

- Wissen und Einordnung: Die Studierenden erläutern zentrale Konzepte von New Work, Work Design, organisationaler Agilität, Innovation und Ambidextrie und unterscheiden deren Ziele, Einsatzbedingungen und Grenzen,
- Analyse und Bewertung: Sie analysieren konkrete Veränderungs- und Innovationsprobleme und beurteilen, wie Strategie, Struktur, Führung, Zusammenarbeit, Technologie und Regulierung die Lösungswahl beeinflussen.

b) Methodenkompetenzen

- Problemstrukturierung und Methodenauswahl: Die Studierenden strukturieren reale Innovation Challenges mit Problem Framing, Stakeholderanalyse und Customer Journey und wählen geeignete agile und innovationsorientierte Methoden begründet aus,
- Lösungsentwicklung und Validierung: Sie entwickeln mit Design Thinking, Prototyping sowie ausgewählten Elementen aus Scrum oder Kanban umsetzbare Lösungskonzepte und leiten Hypothesen, Erfolgskriterien und nächste Experimente ab.

c) Sozialkompetenzen

- Kooperation: Die Studierenden arbeiten in interdisziplinären Teams zielorientiert zusammen, koordinieren Aufgaben und integrieren unterschiedliche fachliche und institutionelle Perspektiven,
- Kommunikation und Diskussion: Sie präsentieren ihre Ergebnisse adressatengerecht, vertreten ihre Entscheidungen wissenschaftlich begründet und gehen konstruktiv mit Rückfragen, Einwänden und Feedback um.

d) Selbstkompetenzen

- Selbstorganisation: Die Studierenden planen und priorisieren ihren Lern- und Arbeitsprozess eigenständig und übernehmen Verantwortung für ihren Beitrag zum gemeinsamen Ergebnis. Sie bereiten Lektüren und Videos vor im Sinne des Flipped Classroom Konzepts,
- Reflexion und professionelle Haltung: Sie reflektieren den Umgang mit Unsicherheit, Zeitdruck und Zielkonflikten sowie soziale, ethische und regulatorische Folgen ihrer Lösungsvorschläge.

Studieninhalte

1. New Work und zukunftsfähige Arbeitsgestaltung:

- Grundbegriffe und Work-Design-Perspektiven
- Autonomie, Sinn, Kompetenznutzung und Partizipation
- hybride und digitale Zusammenarbeit
- Chancen und Risiken von Flexibilisierung, Entgrenzung und digitaler Kontrolle

2. Agilität und Innovation in Organisationen:

- Agile Werte und Prinzipien
- geeignete und ungeeignete Anwendungskontexte
- Kunden- und Produktorientierung
- Design Thinking, Lean Startup, Prototyping
- ausgewählte Elemente aus Scrum und Kanban

3. Ambidextrie, Führung und Zusammenarbeit:

- Exploration und Exploitation
- Balance von Innovation und operativer Stabilität
- psychologische Sicherheit, Teamlernen und Feedback
- Entscheidungsrechte
- Governance und Zusammenarbeit mit Risiko- und Compliance-Funktionen

4. Innovation Challenge Lab:

- Bearbeitung einer realen oder realitätsnahen Herausforderung aus der Sparkassen-Finanzgruppe oder einem Finanzinstitut
- Problemverständnis, Stakeholderperspektiven, Lösungsideen, Prototyp, Wirkungsannahmen und Management-Pitch
- PowerPoint Karaoke wird als Übungsformat eingesetzt, um spontanes Strukturieren, Ambiguitätstoleranz und adressatengerechtes Präsentieren zu trainieren

Praxis- und Challengeorientierung

Die Innovation Challenges werden nach Möglichkeit von Sparkassen, Finanzinstituten, dem DSGVO oder der DekaBank eingebracht und semesterweise aktualisiert. Die Bearbeitung erfolgt unter Beachtung von Datenschutz, Vertraulichkeit und den organisatorischen Rahmenbedingungen der Praxispartner. Alternativ kann eine gleichwertige realitätsnahe Fallstudie eingesetzt werden.

Die Teams bearbeiten die Challenge entlang eines klaren Prozesses: Problem und Stakeholder analysieren, Lösungsoptionen entwickeln, zentrale Annahmen prüfen, einen Prototyp oder ein Umsetzungskonzept erstellen und die Ergebnisse präsentieren. Dabei begründen sie Methodenwahl, Evidenz, Erfolgskriterien, Risiken und Übertragungsgrenzen.

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine formalen Zugangsvoraussetzungen. Empfohlen werden Grundkenntnisse in Unternehmensführung, Organisation und digitalen Geschäftsmodellen.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: mündliche Prüfung (Gruppenprüfung).
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: mündliche Prüfung (Gruppenprüfung)

Benotung

- Bewertet wird die mündliche Leistung.
- Benotung gemäß APO und deutscher Notenskala.
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote: 5 %.

Einführende Literatur

Fernández-Pérez de la Lastra, S., & Sánchez-Gardey, G. (2024). *Organizational ambidexterity: A reconceptualization and research agenda for the VUCA international context*. Journal of Contingencies and Crisis Management, 32, e12565. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12565>

Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). *Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda*. Journal of Product Innovation Management, 36(2), 124-148. <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>

Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2025). *The organisational impact of agility: A systematic literature review*. Management Review Quarterly, 75, 2709-2757. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00446-9>

Parker, S. K., & Grote, G. (2022). *Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world*. *Applied Psychology*, 71(4), 1171-1204.
<https://doi.org/10.1111/apps.12241>

Shepherd, D. A., & Gruber, M. (2021). *The lean startup framework: Closing the academic-practitioner divide*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967-998.
<https://doi.org/10.1177/1042258719899415>

Bereich

5. Transfer



5.1. Masterarbeit (Modulcode: MA 4900)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Transfer
Wissenschaftliche Betreuung: Prof. Dr. Heitzer, Bernd	Lehrkraft/Lehrkräfte: Nach Festlegung des Prüfungsausschusses

Art: Pflicht	Semester (TZ): 5. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Semester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 18
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	--------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	450 h
Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	10 h
Anfertigung der Masterarbeit (incl. Literaturrecherche und -auswertung, Besprechungen mit der betreuenden Lehrkraft...)	440 h

Kurzbeschreibung

Die Masterarbeit ist eine eigenständige wissenschaftliche Arbeit, in der die Studierenden innerhalb einer vorgegebenen Bearbeitungszeit eine anspruchsvolle Fragestellung aus dem Gegenstandsbereich des Studiums selbstständig bearbeiten und die Ergebnisse nachvollziehbar und adressaten- und normgerecht dokumentieren. Dabei wenden die Studierenden wissenschaftliche Theorien, Konzepte und Methoden auf ein aktuelles Problem aus Forschung oder Unternehmenspraxis an. Ziel ist die Entwicklung einer eigenständigen, nachvollziehbaren und wissenschaftlich fundierten Problemlösung sowie deren kritische Reflexion.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden ...

- stellen den aktuellen Stand der Literatur zum Thema ihrer Arbeit fundiert dar,
- erläutern die einschlägigen theoretischen Ansätze zur Bearbeitung des Themas,
- beurteilen die unterschiedlichen Ansätze der Literatur hinsichtlich Aussagekraft und Anwendbarkeit auf ihr Thema,
- erfüllen die formalen Anforderungen an eine Masterarbeit.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- sind in der Lage sich mit einem anwendungsbezogenen Thema aus dem Gegenstandsbereich des Studiums auf wissenschaftlichem Niveau auseinander zu setzen,
- leiten eine Forschungsfrage sowie ggfs. Hypothesen her,

- wählen die für die Forschungsfrage geeignete Forschungsmethodik aus,
- wenden die Methodik wissenschaftlichen Arbeitens sachgerecht an,
- verarbeiten komplexe Informationen aus verschiedenen Quellen und bereiten diese auf,
- verknüpfen unterschiedliche wissenschaftliche Perspektiven zu einer konsistenten Argumentation, um darauf aufbauend einen eigenen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage zu erarbeiten,
- leiten auf der Basis ihrer Untersuchungsergebnisse Handlungsempfehlungen ab,
- reflektieren die Ergebnisse ihrer Untersuchung (auch im Hinblick auf Limitationen) kritisch.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- stimmen sich konstruktiv mit der betreuenden Lehrkraft sowie ggfs. einem Praxispartner ab,
- formulieren ihre Inhalte adressatengerecht,
- vertreten in den Diskussionen mit der betreuenden Lehrkraft sowie ggfs. einem Praxispartner eigene Positionen und gehen auf kritische Rückfragen ein,
- nehmen konstruktives Feedback an und setzen dieses um,
- handeln verantwortungsvoll mit Daten und Informationen.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- sind in der Lage die Bearbeitung selbständig zu planen, zu strukturieren und durchzuführen,
- würdigen den eigenen Fortschrittsprozess kritisch,
- wenden die Kriterien guter wissenschaftlicher Praxis an.

Studieninhalte

- Themenfindung bzw. -konkretisierung
- Entwicklung einer Forschungsfrage sowie ggfs. von Hypothesen
- Auswahl und Umsetzung einer geeigneten Forschungsmethodik
- Gliederungserstellung und -besprechung
- Literaturrecherche und -auswertung
- Dokumentation der Ergebnisse unter Einhaltung wissenschaftlicher Standards
- Ableitung von Handlungsempfehlungen
- kritische Würdigung

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Keine.

Es wird empfohlen, frühestens im dritten Semester mit der Masterarbeit zu beginnen. Die Modulprüfungen der ersten beiden Semester sollten bestanden sein.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Masterarbeit
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Masterarbeit

Benotung

- Bewertet wird die schriftliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 15 %

Einführende Literatur

Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2022). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Berger-Grabner, D. (2022). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (4. Aufl.). Springer Gabler Wiesbaden.

Oehrich, M. (2022). *Wissenschaftliches Arbeiten und Schreiben: Schritt für Schritt zur Bachelor- und Master-Thesis in den Wirtschaftswissenschaften* (3. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Vertiefende Literatur ist darüber hinaus in Abhängigkeit vom zu bearbeitenden Thema zu sichten und auszuwerten.

Besonderes

Die Masterarbeit wird durch einen Online-Kurs begleitet. Die Studierenden können Themen- und Betreuungswünsche (Präferenzen) äußern. Die Vergabe der Masterarbeit erfolgt über den Prüfungsausschuss.

5.2. Kolloquium (Modulcode: Kolloquium MA 4901)

Studiengang: MA Business & Transformation Management	Bereich: Transfer
Wissenschaftliche Betreuung: Prof. Dr. Heitzer, Bernd	Lehrkraft/Lehrkräfte: Nach Festlegung des Prüfungsausschusses

Art: Pflicht	Semester (TZ): 5. Semester	Dauer: Ein Semester	Angebotsturnus: Jedes Semester	Unterrichtssprache: Deutsch	ECTS: 6
------------------------	--------------------------------------	-------------------------------	--	---------------------------------------	-------------------

Lehr- und Lernformen / Zeitaufwand gesamt:	150 h
• Moduleinführung und studentische Selbstorganisation	4 h
• Vorbereitung der Prüfung	145 h
• Prüfung	1 h

Kurzbeschreibung

Das Kolloquium wird als sogenannte „weitere Prüfungsform“ in Gestalt einer Kombinationsprüfung abgenommen, bestehend aus einem einführenden Kurzvortrag über den Inhalt der Masterarbeit und anschließender mündlicher Prüfung. Die Dauer des Kolloquiums soll insgesamt 60 Minuten nicht überschreiten. Der Kurzvortrag soll 15 Minuten nicht überschreiten. Im ersten Teil des Kolloquiums präsentieren die Studierenden die wesentlichen Ergebnisse der von ihnen verfassten Masterarbeit. In der mündlichen Prüfung schließen sich Fragen rund um das Thema der jeweiligen Masterarbeit der Studierenden sowie angrenzende, das Studium betreffende Inhalte an. Im Kolloquium haben die Studierenden nachzuweisen, dass sie modulübergreifend und problembezogen Fragestellungen selbstständig auf wissenschaftlichem Niveau behandeln können.

Angestrebte Lernergebnisse

a) Fachkompetenzen

Die Studierenden ...

- verfügen über vertiefte Kenntnisse der dem Thema der Masterarbeit zugrundeliegenden wissenschaftlichen Ansätze,
- stellen die theoretischen Grundlagen ihres Themas überzeugend dar,
- ordnen die Ergebnisse ihrer Masterarbeit in den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs ein,
- verstehen auf Basis der im Studium erworbenen Kompetenzen über das Thema der Masterarbeit hinausgehende fachliche Problemstellungen und bewerten diese.

b) Methodenkompetenzen

Die Studierenden...

- erarbeiten eine eigenständige wissenschaftliche Präsentation unter Wahrung der Qualitätskriterien,
- begründen (unter Rückgriff auf den aktuellen Forschungsstand) die Vorgehensweise in der Masterarbeit,
- erläutern und verteidigen die Ergebnisse ihrer Masterarbeit,
- übertragen wissenschaftliche Erkenntnisse auf praktische Problemstellungen.

c) Sozialkompetenzen

Die Studierenden...

- kommunizieren komplexe Inhalte verständlich,
- können in der Diskussion eigene Positionen argumentativ vertreten,
- gehen souverän mit Rückfragen und Kritik um.

d) Selbstkompetenzen

Die Studierenden...

- strukturieren die Anforderungen und Aufgaben im Kontext der Ausarbeitung einer wissenschaftlichen Präsentation,
- verknüpfen diese mit einem realistischen Zeitplan,
- halten die Zeitvorgabe für den einleitenden Kurzvortrag ein,
- reflektieren ihre eigene Arbeitsweise kritisch.

Studieninhalte

- Eigenständige Aufbereitung der Ergebnisse der Masterarbeit in Form einer wissenschaftlichen Präsentation
- Konzeption des Kurzvortrags
- wissenschaftliche Diskussion der Ergebnisse unter Einbeziehung von Problemstellungen angrenzender Themengebiete

Zugangsvoraussetzungen/Empfehlungen

Bestehen der Masterarbeit.

Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten

Prüfungsleistung

- Erster Versuch: Weitere Prüfungsform in Gestalt einer Kombinationsprüfung
- Erste und zweite Wiederholungsprüfung: Weitere Prüfungsform in Gestalt einer Kombinationsprüfung

Benotung

- Bewertet wird die mündliche Leistung
- Deutsche Notenskala
- Gewichtung in Bezug auf die Gesamtnote 5 %

Einführende Literatur

Hey, B. (2022). *Präsentieren in Wissenschaft und Forschung – In Präsenz und virtuell* (3. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Besonderes

Das Kolloquium wird durch zwei Prüferinnen bzw. Prüfer abgenommen. Eine Prüferin bzw. ein Prüfer ist die betreuende Lehrkraft der Masterarbeit.