



**WILHELM BÜCHNER  
HOCHSCHULE**  
Mobile University of Technology

**Modulhandbuch des  
weiterbildenden  
Zertifikat-Studiengangs  
Agilisierung und  
Digitalisierung  
PO1**

**Vom 01.01.2022**

---

---

## Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Bemerkungen .....	1
1.1	Modularisierung des Studiums.....	1
1.2	Hinweise zu den Modulbeschreibungen .....	1
1.3	Lehrpersonal.....	2
1.3.1	Autor*innen .....	2
1.3.2	Dozent*innen und Prüfer*innen .....	2
1.3.3	Tutor*innen .....	2
1.4	Lehrformen.....	3
1.4.1	Fernstudium .....	3
1.4.2	Virtuelle Labore .....	4
1.5	Leistungsnachweise .....	4
1.6	Kompetenzen im Fernstudium .....	4
2	<b>Zertifikatsmodule</b> .....	8
	Führung und Kompetenzentwicklung in der digitalen Transformation.....	8
	Coaching in der digitalen Transformation .....	11
	Agiles Management .....	14
	Systemisches Management im Kontext der Digitalisierung .....	17
	Agiles Projektmanagement .....	20



# 1 Allgemeine Bemerkungen

Vorliegendes Modulhandbuch enthält die Modulbeschreibungen für Ihren Zertifikat-Studiengang auf Masterniveau. Dieser ist im Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und Technologiemanagement der Wilhelm Büchner Hochschule angesiedelt. Für diesen Studiengang gelten die Allgemeine Bestimmungen (AB) für Hochschulzugang, Studium und Prüfungen der Wilhelm Büchner Hochschule, Private Fernhochschule Darmstadt. Das Modulhandbuch wird regelmäßig aktualisiert.

## 1.1 Modularisierung des Studiums

Die geschätzte Arbeitszeit, welche Normalstudierende an einer Präsenzhochschule zum Studium und zur Durchführung der Prüfungen maximal aufbringen müssen, wird im ECTS-System nach Leistungspunkten gemessen. Man geht in Deutschland davon aus, dass Studierende einer Präsenzhochschule, die im Normalfall direkt nach der Schulausbildung das Studium beginnen und keine oder nur geringe berufliche Erfahrung haben, maximal 30 Stunden zum Studium eines Leistungspunktes benötigen.

Die Studierenden der Wilhelm Büchner Hochschule besitzen in der Regel bereits zu Studienbeginn eine mehrjährige einschlägige Berufserfahrung auch über die berufliche Erstausbildung hinaus. Da sie auch während des Fernstudiums in der Regel einschlägig beruflich tätig bleiben, erfolgt eine enge Verzahnung zwischen der beruflichen Praxis und der Lehre (berufsintegriertes Lernen). Wir gehen davon aus, dass unsere Normalstudierenden daher neben und zusätzlich zur Arbeitszeit erheblich weniger Stunden zum Studium eines Leistungspunktes aufbringen müssen. Erfahrungsgemäß kann das zu einer Reduzierung von bis zu 50 % führen. In der Regel kann man durch den Effekt des berufsintegrierten Lernens davon ausgehen, dass einschlägig Berufstätige ca. 25 % bis 30 % weniger Zeit für das Studium aufbringen müssen.

## 1.2 Hinweise zu den Modulbeschreibungen

Die einzelnen Modulbeschreibungen enthalten jeweils einen Hinweis auf die Modulverantwortung. Die inhaltliche und qualitative Verantwortung für die Lehre an der Wilhelm Büchner Hochschule wird sowohl durch hauptberufliche Professor\*innen als auch durch Lehrbeauftragte mit Modulverantwortung getragen. Letztere sind Mitglieder der Hochschule und hauptberufliche Professor\*innen in den Qualifikationserfordernissen gleichgestellt. Die Lehrbeauftragten mit Modulverantwortung sind in der Regel in der Hochschullehre erfahrene Professor\*innen oder berufungsfähige Akademiker\*innen und erfüllen die Einstellungs Voraussetzungen nach §62 des Hessischen Hochschulgesetzes. Die Rollen, die im Zusammenhang mit dem Lehrpersonal für die Durchführung des Studiengangs erforderlich sind, werden nachfolgend kurz erläutert.

## 1.3 Lehrpersonal

### 1.3.1 Autor\*innen

Die schriftlichen und elektronischen Medien werden unter Beachtung der jeweiligen Modulbeschreibungen der einzelnen Studiengänge erstellt. Die Modulverantwortlichen schreiben das Lehrmaterial entweder selbst und lassen es von weiteren Fachexpert\*innen gegenlesen, oder es wird seitens des Dekanats nach geeigneten Autor\*innen gesucht, die von den jeweiligen Modulverantwortlichen in das Modul und in das Curriculum insgesamt eingewiesen werden. Der Autor/Die Autorin wird von dem Dekan/der Dekanin des jeweiligen Fachbereichs und dem zuständigen Modulverantwortlichen fachlich geführt und hat in der Regel den Status eines Professors/einer Professorin oder verfügt im speziellen Fachgebiet über eine ausgewiesene Expertise. Zur Unterstützung kommen auch weitere Expert\*innen als Koautor\*innen zum Einsatz, die nicht selten mit ihrer ausgewiesenen Berufspraxis gerade den für Fachhochschulen wichtigen Aspekt der Berufs- und Praxisorientierung mit einbringen.

### 1.3.2 Dozent\*innen und Prüfer\*innen

Dozent\*innen und Prüfer\*innen unterstützen zusammen mit den Tutor\*innen den Lehrbetrieb des Studiengangs durch persönlich geführte Veranstaltungen zur Betreuung und Übung in Repetitorien sowie weiteren Präsenzveranstaltungen (Labore, Kompaktkurse, Projekte, Seminare). Die Präsenzveranstaltungen finden in Kleingruppen, in der Regel bis max. 20 Personen, statt. Die Qualifikation der eingesetzten Dozent\*innen sowie Prüfer\*innen wird durch die Berufsordnung der Wilhelm Büchner Hochschule sichergestellt. Die eingesetzten Dozent\*innen werden von den Dekan\*innen sowie weiteren Mitarbeiter\*innen der Hochschule zu Beginn ihrer Lehrtätigkeit an der Wilhelm Büchner Hochschule mit den Besonderheiten der Präsenzphasen im Fernstudium vertraut gemacht.

Als Prüfer\*innen werden nur Professor\*innen und andere, nach Landesrecht prüfungsberechtigte Personen eingesetzt, die, sofern nicht zwingende Gründe eine Abweichung erfordern, in dem Fachgebiet, auf das sich die Prüfungsleistung bezieht, eine eigenverantwortliche, selbstständige Lehrtätigkeit an einer Hochschule ausüben oder ausgeübt haben. Als Beisitzer\*in wird in der Regel eingesetzt, wer mindestens den entsprechenden oder einen vergleichbaren akademischen Grad hat (vgl. AB, §7).

### 1.3.3 Tutor\*innen

Ein besonderes Element im Fernstudium stellt die fachliche Betreuung der Studierenden durch Tutor\*innen dar, die in den Selbstlernphasen des Fernstudiums die unmittelbaren fachlichen Ansprechpartner\*innen sind. Ihre fachliche und kommunikative Qualifikation und Sozialkompetenz sind ein wesentlicher Faktor für Erfolg im Studium.

Tutor\*innen unterstützen die Studierenden in allen Fachfragen, die im Zusammenhang mit dem Studium stehen. Dazu gehören schriftliche Erläuterungen zu den Einsendeaufgaben und Kommentare im Online-Campus. Tutor\*innen beteiligen sich aktiv an der Interaktion im Netz mit den Studierenden. Die Wilhelm Büchner Hochschule ermuntert Studierende, Kontakt zu

Tutor\*innen und Kommiliton\*innen aufzunehmen. Die Erfahrungen aus den bisher durchgeführten Studiengängen zeigen, dass die reibungslose und schnelle Interaktion zwischen Studierenden und Tutor\*innen ein wesentlicher Pfeiler für den Erfolg im Studium ist. Die fachliche Diskussion mit den Tutor\*innen stärkt die kommunikativen Kompetenzen.

Als Tutor\*in wird nur bestellt, wer aufgrund eines abgeschlossenen Hochschulstudiums, seiner pädagogischen Eignung und beruflichen Erfahrung die erforderliche inhaltliche und didaktische Qualifikation nachweist und nach Vorbildung, Fähigkeit und fachlicher Leistung dem vorgesehenen Aufgabengebiet entspricht und die Gewähr bietet, den Anforderungen des Lehrauftrags entsprechend den in den Modulbeschreibungen definierten Qualifikations- und Kompetenzziele unter inhaltlichen und didaktischen Gesichtspunkten gerecht zu werden.

Die oben beschriebenen Rollen werden von den Lehrenden oft in Personalunion wahrgenommen, wodurch sich ein kontinuierliches Wechselspiel aus Erfahrungen ergibt, insbesondere im Falle der tutoriellen Betreuung und parallelen Durchführung von Präsenzveranstaltungen.

## 1.4 Lehrformen

### 1.4.1 Fernstudium

Das Fernstudium an der Wilhelm Büchner Hochschule umfasst:

- Studienmaterialien, die den gesamten Lehrstoff vermitteln
- Fachbezogene Online- und Präsenzveranstaltungen
- Lernerfolgskontrollen sowohl als Selbstkontrolle (z. B. mittels Übungsaufgaben in den Studienheften), als fakultative Fremdkontrolle (in Form von schriftlichen Einsendeaufgaben zu den Studienheften) sowie als obligatorische Fremdkontrolle (mittels Prüfungen)
- tutorielle Betreuung zu allen fachlichen Fragen über den Online-Campus (OC)
- Betreuung per Telefon, Mail oder face-to-face zu allen Fragen rund um die Organisation durch den Studienservice
- Zugang zu Online-Bibliotheken für Übungsmedien, Literatur oder Software (z. B. SAP, Matlab-Campuslizenz; Übungsklausuren; wissenschaftliche Literaturdatenbanken wie SpringerLink, EBSCO oder ACM Digital Library etc.), die via Online-Campus allen Studierenden immer aktuell unter dem Stichwort Literaturrecherche<sup>1</sup> zur Verfügung stehen und neben Standardwerken auch spezifische Übungsliteratur beinhalten, etwa zu Data Science, linearer Algebra oder CAD.

Die Summe dieser Lehrformen wird in den Modulbeschreibungen als **Fernstudium** bezeichnet.

Die Termine für die Online- bzw. Präsenzveranstaltungen werden den Studierenden über den Online-Campus bekannt gegeben. Nach erfolgter Anmeldung können die Studierenden an den bestätigten Veranstaltungen teilnehmen.

1. <https://www.wb-online-campus.de/infoseiten/public/infobereich/studienservice/bibliothek/literaturrecherche.html>

Jedes Modul kann mindestens viermal jährlich begonnen werden, sofern nicht durch die Prüfungsordnung anderweitig bestimmt. Das Ablegen der zugehörigen Prüfungen wird mindestens viermal jährlich angeboten.

### 1.4.2 Virtuelle Labore

In virtuellen Laboren werden mithilfe von Simulations-Software reale Prozesse in Form von Modellen dargestellt und berechnet.

## 1.5 Leistungsnachweise

Die Form der Prüfungen ist in den *Allgemeine Bestimmungen für Hochschulzugang, Studium und Prüfungen* und in der *Prüfungsordnung* des Studiengangs festgelegt.

## 1.6 Kompetenzen im Fernstudium

Der Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse<sup>2</sup> bildet die Grundlage des Kompetenzmodells der Wilhelm Büchner Hochschule. Er wurde im Zusammenwirken von Kultusministerkonferenz (KMK) und Hochschulrektorenkonferenz (HRK) erarbeitet und ermöglicht eine systematische Beschreibung der Qualifikationen von Studiengängen im deutschen Hochschulsystem. Zugleich ermöglicht er eine bessere Vergleichbarkeit der Qualifikationen im Kontext europäischer und internationaler Studiengänge.

Der Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse definiert für die **Bachelor-Ebene** das angestrebte Kompetenzniveau in den folgenden Bereichen:

- Wissen und Verstehen
- Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen
- Kommunikation und Kooperation
- Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

Die zugehörigen Lehr- und Lerninhalte sind in der nachfolgenden Tabelle beschrieben:

---

2. Quelle: Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (Im Zusammenwirken von Hochschulrektorenkonferenz und Kultusministerkonferenz und in Abstimmung mit Bundesministerium für Bildung und Forschung erarbeitet und von der Kultusministerkonferenz am 16.02.2017 beschlossen)



**Bachelor-Ebene****Wissen und Verstehen**

Wissensverbreiterung: Wissen und Verstehen bauen auf der Ebene der Hochschulzugangsberechtigung auf und gehen über diese wesentlich hinaus. Absolventinnen und Absolventen haben ein breites und integriertes Wissen und Verstehen der wissenschaftlichen Grundlagen ihres Lerngebiets nachgewiesen.

Wissensvertiefung: Absolventinnen und Absolventen verfügen über ein kritisches Verständnis der wichtigsten Theorien, Prinzipien und Methoden ihres Studienprogramms und sind in der Lage, ihr Wissen auch über die Disziplin hinaus zu vertiefen. Ihr Wissen und Verstehen entspricht dem Stand der Fachliteratur, sollte aber zugleich einige vertiefte Wissensbestände auf dem aktuellen Stand der Forschung in ihrem Lerngebiet einschließen.

Wissensverständnis: Absolventinnen und Absolventen reflektieren situationsbezogen die erkenntnistheoretisch begründete Richtigkeit fachlicher und praxisrelevanter Aussagen. Diese werden in Bezug zum komplexen Kontext gesehen und kritisch gegeneinander abgewogen. Problemstellungen werden vor dem Hintergrund möglicher Zusammenhänge mit fachlicher Plausibilität gelöst.

**Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen**

Absolventinnen und Absolventen können Wissen und Verstehen auf Tätigkeit oder Beruf anwenden und Problemlösungen in ihrem Fachgebiet erarbeiten oder weiterentwickeln.

Nutzung und Transfer: Absolventinnen und Absolventen

- sammeln, bewerten und interpretieren relevante Informationen insbesondere in ihrem Studienprogramm;
- leiten wissenschaftlich fundierte Urteile ab;
- entwickeln Lösungsansätze und realisieren dem Stand der Wissenschaft entsprechende Lösungen;
- führen anwendungsorientierte Projekte durch und tragen im Team zur Lösung komplexer Aufgaben bei;
- gestalten selbstständig weiterführende Lernprozesse.

Wissenschaftliche Innovation: Absolventinnen und Absolventen

- leiten Forschungsfragen ab und definieren sie;
- erklären und begründen Operationalisierung von Forschung;
- wenden Forschungsmethoden an;
- legen Forschungsergebnisse dar und erläutern sie.

**Kommunikation und Kooperation**

Absolventinnen und Absolventen

- formulieren innerhalb ihres Handelns fachliche und sachbezogene Problemlösungen und können diese im Diskurs mit Fachvertreterinnen und Fachvertretern sowie Fachfremden mit theoretisch und methodisch fundierter Argumentation begründen;
- kommunizieren und kooperieren mit anderen Fachvertreterinnen und Fachvertretern sowie Fachfremden, um eine Aufgabenstellung verantwortungsvoll zu lösen;
- reflektieren und berücksichtigen unterschiedliche Sichtweisen und Interessen anderer Beteiligter.

**Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität**

Absolventinnen und Absolventen

- entwickeln ein berufliches Selbstbild, das sich an Zielen und Standards professionellen Handelns in vorwiegend außerhalb der Wissenschaft liegenden Berufsfeldern orientiert;
- begründen das eigene berufliche Handeln mit theoretischem und methodischem Wissen;
- können die eigenen Fähigkeiten einschätzen, reflektieren autonom sachbezogene Gestaltungs- und Entscheidungsfreiheiten und nutzen diese unter Anleitung;
- erkennen situationsadäquat Rahmenbedingungen beruflichen Handelns und begründen ihre Entscheidungen verantwortungsethisch
- reflektieren ihr berufliches Handeln kritisch in Bezug auf gesellschaftliche Erwartungen und Folgen.

Die in der Tabelle beschriebenen Wissens- und Kompetenzarten bilden die Grundlage für eine entsprechende Einordnung der Module in den Modulbeschreibungen. Aus ihrer qualitativen dreistufigen Bewertung resultiert das individuelle Kompetenzprofil des Moduls. Im nachfolgenden Beispiel zielt ein fiktives Modul primär auf die Kompetenzvermittlung im Bereich des Wissens und Verstehens ab. Die Bereiche Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen sowie Kommunikation und Kooperation haben eine mittlere Relevanz. Eine Kompetenzvermittlung im Bereich wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität hingegen tritt im vorliegenden Beispiel eher in den Hintergrund.

Kompetenzen / Ausprägung	+	++	+++
Wissensverbreiterung			x
Wissensvertiefung			x
Wissensverständnis			x
Nutzung und Transfer		x	
Wissenschaftliche Innovation		x	
Kommunikation und Kooperation		x	
Wissenschaftliches Selbstverständnis	x		

Die hier dargestellte Profilmatrix ist beispielhaft für ein Modul.

Die individuelle Motivation eines/r Lernenden, die sich vor allem in der **Selbststeuerung** des eigenen Lernprozesses dokumentiert, ist abhängig von seiner/ihrer Leistungsorientierung, dem

Interesse und seiner/ihrer intrinsischen Motivation. Überfachliche Kompetenzen, wie zum Beispiel die Fähigkeit gerade von Fernstudierenden zum selbstregulierten Lernen, können eine hohe Unterstützungsfunktion auch bei der Aneignung fachlicher und fachlich-wissenschaftlicher Inhalte haben. In Abstimmung mit den Unterstützungsleistungen der Hochschule gestaltet der/die Studierende seine eigene Lernumgebung.

**Lebenslanges Lernen** erfordert eine andauernde Lernfähigkeit und auch Lernbegeisterung. Studierende sind auf eine richtige Selbsteinschätzung angewiesen, müssen Informationen analysieren und erfassen können und benötigen ein entsprechendes Durchhaltevermögen, um ein Studium, insbesondere ein Fernstudium bewältigen zu können. Diese Eigenschaften machen sie zu den Lernenden im Kontext des Lebenslangen Lernens, einer Kompetenz also, die als elementare Voraussetzung für ein Bestehen der Herausforderungen einer Informations- und Wissensgesellschaft gesehen wird.

Eine **Arbeitsmarktfähigkeit** der Absolvent\*innen von Bachelor-Studiengängen wird häufig mit der Kombination aus Fachwissen, Projektmanagement, Teamfähigkeit und Kommunikationskompetenz in Verbindung gebracht. Dies hat gerade für Fern- und Onlinestudierende eine sehr hohe Bedeutung, da sie mit der Weiterbildungsmaßnahme fast immer auch die berufliche Weiterentwicklung verbinden. Optimal ist hier eine Integration von Lernszenarien in den beruflichen Kontext. Die Möglichkeit, für die mit Mentor\*innen abgestimmten Themen von Projekt- und Abschlussarbeiten auch das berufliche Umfeld nutzen zu können, fördert die Arbeitsmarktfähigkeit der Studierenden in besonderer Weise. Die erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen können direkt im Beruf nachgewiesen und eingesetzt werden. Gerade für Unternehmen wird damit eine Förderung dieser Art der Weiterbildung sehr interessant.

Das Studium eines berufsbegleitenden Bachelor-Studiengangs an der Wilhelm Büchner Hochschule setzt ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstständigkeit voraus. Die Modulbeschreibungen enthalten Hinweise zu den fachlichen Voraussetzungen des jeweiligen Moduls. Sollten die Studierenden eigene fachliche Defizite erkennen, so liegt es in deren Verantwortung, diese eigenverantwortlich und selbstständig auszugleichen. Die Hochschule unterstützt hierbei die Studierenden durch eine Vielzahl fakultativer Veranstaltungen wie Kompaktkurse, eine eigene Online-Bibliothek, durch ausführliche Literaturangaben in den Modulen sowie dem Studienkonzept im Ganzen.

### **Hinweis:**

Die in den jeweils nachfolgenden Modulbeschreibungen unter **Arbeitsaufwand** aufgeführten prozentualen Werte sind als Richtlinienwerte zu verstehen. Der individuelle Arbeitsaufwand für ein Modul kann je nach Vorbildung des Studierenden davon abweichen.

## 2 Zertifikatsmodule

<b>Name des Moduls</b>	<b>Führung und Kompetenzentwicklung in der digitalen Transformation</b>
<b>Dauer des Moduls</b>	1 Leistungssemester
<b>Verwendbarkeit</b>	Master-Studiengänge der Wilhelm Büchner Hochschule
<b>Modulverantwortlich</b>	Prof. Dr. Werner Stork
<b>Qualifikationsziele des Moduls</b>	<p><i>Teil 1: Grundlagen und Führung in der digitalen Transformation</i></p> <p>Aufbauend auf dem Modul „Agiles Management“ lernen die Studierenden die dort erworbenen Kenntnisse auf die typischen Situationen im Bereich der Führung, der Arbeit und des Lernens anzuwenden. Es werden systematisch die Besonderheiten und Spezifika der modernen digitalen Arbeitswelt herausgearbeitet und in Bezug gesetzt zu den Grundlagen des agilen Managements. Die Studierenden lernen die neuen Parameter und Erfolgsdimensionen von Führung, von Arbeiten und von Lernen in der digitalen Arbeitswelt kennen und erwerben Kenntnisse in der Gestaltung des diesbezüglichen (digitalen) Transformationsprozesses. Anschließend werden – aufbauend auf einer Zusammenfassung der Kernelemente von Führung im klassischen Managementverständnis – die Besonderheiten in Bezug auf Führung vor dem Hintergrund des agilen Managements vermittelt. Die Studierenden erwerben fundierte Kenntnisse zu den diesbezüglichen Konzepten – jeweils in Bezug auf (digitale) Transformationsprozesse.</p> <p><i>Teil 2: Kompetenzentwicklung in der digitalen Transformation und Anwendungsgebiete</i></p> <p>Aufbauend auf einer Zusammenfassung zum Verständnis von Kompetenzentwicklung im klassischen (HR-)Management werden die Besonderheiten der Kompetenzentwicklung im Konzept des agilen Managements vermittelt und die Studierenden erwerben fundierte Kenntnisse zu den diesbezüglichen Konzepten – jeweils in Bezug auf (digitale) Transformationsprozesse.</p> <p>Abschließend lernen die Studierenden ihre erworbenen Kenntnisse in Bezug auf Führung und Kompetenzentwicklung im Konzept des agilen Managements auf aktuelle komplexe Herausforderungen von Unternehmen erfolgreich anzuwenden.</p>

<b>Kompetenzprofil</b>	Kompetenzen / Ausprägung	+	++	+++
	Wissensverbreiterung			x
	Wissensvertiefung			x
	Wissensverständnis			x
	Nutzung und Transfer			x
	Wissenschaftliche Innovation			x
	Kommunikation und Kooperation		x	
	Wissenschaftliches Selbstverständnis		x	
	<b>Inhalte</b>	<p>Führen, Arbeiten und Lernen in der digitalen Arbeitswelt</p> <p>Grundlagen des agilen Managements in Bezug auf Führung und Kompetenzentwicklung (u. a. Agiles Mindset und agile Methoden, Selbstorganisation, Teilautonome Gruppen, Vernetzungen und Interdependenzen)</p> <p>Neue Parameter und Erfolgsdimensionen für Führung, für Arbeiten und für Lernen in der digitalen Transformation</p> <p>Verständnis von Führung im klassischen Management (Führungsstile, Führungsverhalten, Führungssituationen)</p> <p>Verständnis von Führung im Konzept des agilen Managements</p> <p>Konzepte von Führung in (digitalen) Transformationsprozessen (u. a. transformative Führung, Laterales Führen, Servant Leadership, Führung ohne Führungskraft)</p> <p>Verständnis von Kompetenzentwicklung im klassischen HR-Management</p> <p>Verständnis von Kompetenzentwicklung im Konzept des agilen Managements</p> <p>Konzepte zur Kompetenzentwicklung in (digitalen) Transformationsprozessen (u. a. Konstruktivismus, Konnektivismus, Resilienz und Neugier, lebenslanges Lernen, informelles Lernen)</p> <p>Aktuelle Anwendungsgebiete zu Führung und zu Kompetenzentwicklung im agilen Management (bspw. digitale Kompetenzen, New Digital Work, High Performing Teams, systemische Beratung und Coaching)</p> <p>Ausblick</p>		
<b>Arbeitsaufwand</b>	<p>Summe: 180 Std. (6 CP)</p> <p><i>Lesen und Verstehen (40 %)</i></p> <p><i>Übungen und Selbststudium (40 %)</i></p> <p><i>Präsenzunterricht und Prüfung (20 %)</i></p>			
<b>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</b>	B-Prüfung (Fachprüfung)			
<b>Note der Fachprüfung</b>	Note der B-Prüfung			
<b>Leistungspunkte</b>	6 CP nach Bestehen der Fachprüfung			

<b>Lehr- und Lernformen</b>	Fernstudium auf Basis von schriftlichem Lehrmaterial mit begleitender tutorieller Betreuung sowie Einsendearbeiten mit qualifizierter Rückmeldung.  Präsenz- und/oder Onlineveranstaltungen zur fachlichen Vertiefung.  Informationen in Fachforen über den Online-Campus.
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Voraussetzungen für die Teilnahme</b>	Keine
<b>Literatur</b>	<p><b>jeweils in der neusten Auflage:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bass, B. M., Avolio, B.J. (1990): Developing Transformational Leadership. Journal of European Industrial Training, 14 (5), S. 21–27</li> <li>• Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur. Kornwestheim</li> <li>• Bruch, H., Krummacker, St., Vogel, B: Leadership – Best Practices und Trends Wiesbaden</li> <li>• Buhse, W. (2014): Management by Internet. Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation. Kulmbach</li> <li>• Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl., Stuttgart</li> <li>• Kreutzer, R., Neugebauer, T., Pattloch, A. (2017): Digital Business Leadership, Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management Wiesbaden</li> <li>• Petry, Th. (2016): Business Leadership Freiburg</li> <li>• Oelsnitz, D von der: Einführung in die systemische Personalführung. Heidelberg</li> </ul>

<b>Name des Moduls</b>	<b>Coaching in der digitalen Transformation</b>			
<b>Dauer des Moduls</b>	1 Leistungssemester			
<b>Verwendbarkeit</b>	Master-Studiengänge der Wilhelm Büchner Hochschule			
<b>Modulverantwortlich</b>	Prof. Dr. Werner Stork			
<b>Qualifikationsziele des Moduls</b>	<p>Im Modul „Coaching in der digitalen Transformation“ lernen die Studierenden über die Haltung, die Konzepte und die Instrumente des Coachings (und der kollegialen Beratung) hinaus wirksame Möglichkeiten kennen, um mit ihnen den Herausforderungen und Chancen der digitalen Arbeitswelt zu begegnen.</p> <p>Das Modul führt umfassend in die Lernformate kollegiale Beratung und Coaching ein und vermittelt den Studierenden fundierte Kenntnisse zu den entsprechenden Hintergründen, zu den wichtigsten Ansätzen und Konzepten sowie zu den möglichen Einsatzgebieten in der betrieblichen Praxis und im Kontext der digitalen Transformation. Die Studierenden lernen die unterschiedlichen Ziele und Wirkungen in der kollegialen Beratung und im Coaching kennen und erwerben fachliche und methodische Kompetenzen im Umgang mit diesen Lernformaten. Zudem erwerben sie – über Übungen und Fallstudien – die entsprechenden sozialen und auch persönlichen Kompetenzen, um diese Lernformate wirksam in den unterschiedlichen Kontexten und Situationen ein-zusetzen. Abschließend werden auch weiterführende und verwandte Lernformate – wie Mentoring, Supervision, Communities of Practice, Lernwerkstätten und Experimentierräume – behandelt und in ihrem Einsatz und ihrer Wirkung für die Studierenden auf-bereitet und vermittelt. Auch zu diesen Lernformaten werden Übungen und Fallstudien bearbeitet und darüber entsprechende Handlungskompetenzen vermittelt.</p>			
<b>Kompetenzprofil</b>	<b>Kompetenzen / Ausprägung</b>	+	++	+++
	Wissensverbreiterung			x
	Wissensvertiefung		x	
	Wissensverständnis		x	
	Nutzung und Transfer			x
	Wissenschaftliche Innovation			x
	Kommunikation und Kooperation		x	
	Wissenschaftliches Selbstverständnis		x	
<b>Inhalte</b>	<p><i>Grundlagen und Hintergründe</i>  Haltung in der kollegialen Beratung und im Coaching  Methoden in der kollegialen Beratung und im Coaching  Einsatzgebiete der kollegialen Beratung und Einsatzgebiete von Coaching (Rolle des Kollegen, Rolle der Führungskraft, Rolle des Projektverantwortlichen etc.)</p>			

	<p><i>Formate in der kollegialen Beratung und im Coaching</i>  Einzelcoaching/-beratung  Teamcoaching/-beratung  Führungskraft als Coach/Berater  Organisationsweite Coachingkultur/Beratungskultur  (jeweils mit Übungen und Anwendungsfällen aus dem Umfeld der digitalen Transformation)</p> <p><i>Ziele und Wirkungen in der kollegialen Beratung und im Coaching</i>  Skill-Coaching  Development-Coaching  Performance-Coaching  Transformation-Coaching  Generative Coaching  (jeweils mit Übungen und Anwendungsfällen aus dem Umfeld der digitalen Transformation)</p> <p><i>Weiterführende und verwandte Lernformate</i>  Mentoring, Supervision  Communities of Practice, Networks of Practice, Working out Loud  Lern-Werkstätten, Innovations-Teams, Innovations-Labs, Experimentierräume  (jeweils mit Anwendungsfällen aus dem Umfeld der digitalen Transformation)  Ausgewählte Anwendungsgebiete im Rahmen der digitalen Transformation</p>
<b>Arbeitsaufwand</b>	Summe: 180 Std. (6 CP) <i>Lesen und Verstehen (50 %)</i> <i>Übungen und Selbststudium (30 %)</i> <i>Präsenzunterricht und Prüfung (20 %)</i>
<b>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</b>	B-Prüfung (Fachprüfung)
<b>Note der Fachprüfung</b>	Note der B-Prüfung
<b>Leistungspunkte</b>	6 CP nach Bestehen der Fachprüfung
<b>Lehr- und Lernformen</b>	Fernstudium auf Basis von schriftlichem Lehrmaterial mit begleitender tutorieller Betreuung sowie Einsendearbeiten mit qualifizierter Rückmeldung. Präsenz- und/oder Onlineveranstaltungen zur fachlichen Vertiefung. Informationen in Fachforen über den Online-Campus.
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Voraussetzungen für die Teilnahme</b>	Keine



<b>Literatur</b>	<b>jeweils in der neusten Auflage:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Clutterbuck, D., Megginson, D. (2009): Making Coaching Work – Creating a coaching culture, London. Chattered Insti-tute of Personnel and Development</li><li>• Hawkins, P. (2012): Creating a Coaching Culture Open University Press</li><li>• Klimek, A. (2019): Kollektives Umdenken – Neue Coachin-gansätze für die VUKA-Welt, managerSeminare. Special Coaching</li><li>• Klimek, A., AtKisson, A. (2016): Parachuting Cats into Borneo and other Lessons from the Change Café. Chelsea Green Publishing</li><li>• Klimek, A., Stork, W. (2018): Coaching-Kultur in deutschspra-chigen Organisationen – das Konzept der resilienten und agi-len Organisation. in: Wirkung von Coa-ching, Herausgegeben von Wegener, R. u. a., Vandenhoeck &amp; Ruprecht</li><li>• Robertson, B. (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt.</li><li>• Roth, G., Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn. Klett-Cotta</li><li>• Roth, G., Ryba, A. (2019): Coaching und Beratung in der Praxis. Klett-Cotta</li></ul>
------------------	---

<b>Name des Moduls</b>	<b>Agiles Management</b>			
<b>Dauer des Moduls</b>	1 Leistungssemester			
<b>Verwendbarkeit</b>	Master-Studiengänge der Wilhelm Büchner Hochschule			
<b>Modulverantwortlich</b>	Prof. Dr. Helge Nuhn			
<b>Qualifikationsziele des Moduls</b>	<p>Die Studierenden lernen den Ansatz und das Konzept des agilen Managements kennen. Hierzu lernen Sie die Gründe und Ursprünge agiler Managementpraktiken kennen und können diese in Abgrenzung zu den konventionellen Herangehensweisen im Management kritisch würdigen. Sie lernen ebenfalls die Hintergründe der Entwicklungen sowie der Verortung in der Informationstechnologie kennen und können diese – auch im Kontext der betrieblichen Praxis – einordnen.</p> <p>Die Studierenden können dadurch ihre bisherigen Kenntnisse und praktischen Erfahrungen mit Managementansätzen vor den Hintergrund der agilen Managementansätze einordnen und in Bezug auf konkrete betriebliche Herausforderungen in ihrer Wirksamkeit analysieren und bewerten. Sie erwerben ein tiefes Verständnis zu den organisationalen Grundlagen im Ansatz des agilen Managements und lernen im Bereich der Organisation, der Führung und der Kompetenzentwicklung geeignete Maßnahmen im Sinne des agilen Managements zu konzeptionieren.</p> <p>Die Studierenden lernen Mindset, Governance und Techniken als die drei zentralen Dimensionen des agilen Managements kennen und erwerben ein fundiertes Verständnis in Bezug auf das Zusammenwirken und die Interdependenzen dieser drei Dimensionen. Sie erarbeiten sich hierüber den Zugang zu einer zentralen Konzeption (übergeordnetes Bild) im Ansatz des agilen Managements und können auf diese Weise die vielfältigen Aspekte und Themenfelder im agilen Management einordnen und im betrieblichen Kontext verorten.</p> <p>Mithilfe von Fallstudien und Übungen zur Selbstreflexion werden die Studierenden in die Lage versetzt, unterschiedliche Mindsets zu identifizieren, passende Governance-Strukturen im Sinne des Ansatzes der Selbstorganisation zu gestalten und die relevanten Techniken des agilen Managements situationsangepasst zur Anwendung zu bringen.</p>			
<b>Kompetenzprofil</b>	<b>Kompetenzen / Ausprägung</b>	+	++	+++
	Wissensverbreiterung			x
	Wissensvertiefung		x	
	Wissensverständnis			x
	Nutzung und Transfer			x
	Wissenschaftliche Innovation		x	
	Kommunikation und Kooperation		x	
	Wissenschaftliches Selbstverständnis		x	

<b>Inhalte</b>	<p>Zur Entwicklung des agilen Managements – Ursprünge und Treiber</p> <p>IT als Ausgangspunkt des agilen Managements</p> <p>Abgrenzung klassisches Management und agiles Management</p> <p>Mindset, Governance und Techniken als wichtige Betrachtungsperspektiven des agilen Managements</p> <p>Grundlagen des agilen Managements – Organisation, Kultur, Führung und Kompetenzen</p> <p>Werte und Prinzipien des agilen Managements, inkl. Übungen und Reflexionen</p> <p>Methoden und Praktiken des agilen Managements, inkl. Übungen und Reflexionen</p> <p>Viable Systems Model</p> <p>Selbstorganisation, Management von komplexen dynamischen soziokulturellen Systemen</p> <p>Skalierung, Fraktalität und Selbstähnlichkeit</p> <p>Weitere Anwendungsgebiete des agilen Managements (Projektmanagement, Produktentwicklung, Vertrieb, Kundenbetreuung, Marketing, HRM, Controlling, Recht etc.)</p> <p>Spezialgebiete des agilen Managements (Portfolio-management, Skalierungskonzepte etc.)</p> <p>Erfolgsfaktoren und Grenzen des agilen Managements</p> <p>Ausblick der Entwicklung weiterer Methoden</p>
<b>Arbeitsaufwand</b>	<p>Summe: 180 Std. (6 CP)</p> <p><i>Lesen und Verstehen (35 %)</i></p> <p><i>Übungen und Selbststudium (40 %)</i></p> <p><i>Präsenzunterricht und Prüfung (25 %)</i></p>
<b>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</b>	B-Prüfung (Fachprüfung)
<b>Note der Fachprüfung</b>	Note der B-Prüfung
<b>Leistungspunkte</b>	6 CP nach Bestehen der Fachprüfung
<b>Lehr- und Lernformen</b>	<p>Fernstudium auf Basis von schriftlichem Lehrmaterial mit begleitender tutorieller Betreuung sowie Einsendearbeiten mit qualifizierter Rückmeldung.</p> <p>Präsenz- und/oder Onlineveranstaltungen zur fachlichen Vertiefung.</p> <p>Informationen in Fachforen über den Online-Campus.</p>
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Voraussetzungen für die Teilnahme</b>	Das Modul "Digitale Transformation – Grundlagen und strategische Handlungsfelder" sollte gleichzeitig belegt werden.

<b>Literatur</b>	<b>jeweils in der neusten Auflage:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Goldratt, E. M., Cox, J.: The Goal. Croton-on-Hudson The North River Press, NY, 1984</li><li>• Laloux, F., Wilber, K.: Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness Nelson Parker, 2014</li><li>• Nuhn, H. F. R., Schulze, M., Wallraff, B.: Künstliche Intelligenz im Controlling: Bedeutung, Anwendungsgebiete und Reifegradmodell. In: Gleich, R., Tschandl, M. (Hrsg.), Digitalisierung &amp; Controlling Haufe, 2018</li><li>• Oswald A, Müller (Hrsg.): Management 4.0 – Handbook for Agile Practices, Release 3 BoD Verlag, Norderstedt, 2019</li><li>• Pfläging, N.: Beyond Budgeting, Better Budgeting: Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern Haufe 2003</li><li>• Zhang, D., Sharifi, H. (2000): A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organizations. International Journal of Operations &amp; Production Management 20. 496-513</li></ul>
------------------	--

<b>Name des Moduls</b>	<b>Systemisches Management im Kontext der Digitalisierung</b>			
<b>Dauer des Moduls</b>	1 Leistungssemester			
<b>Verwendbarkeit</b>	Master-Studiengänge der Wilhelm Büchner Hochschule			
<b>Modulverantwortlich</b>	Prof. Dr. Werner Stork			
<b>Qualifikationsziele des Moduls</b>	<p><i>Teil 1: Grundlagen und Organisationsverständnis</i></p> <p>Den Studierenden werden systematisch die grundlegenden Kenntnisse zum systemischen Management vermittelt. Sie beschäftigen sich mit den maßgeblichen Theorieansätzen und den konzeptionellen Ursprüngen dieses Managementverständnisses. Dabei werden Bezüge und Vergleiche zu den Wirtschaftswissenschaften und insbesondere zur Betriebswirtschaftslehre hergestellt. Hierauf aufbauend werden die wichtigsten Unterschiede und Erweiterungen im Vergleich zum klassischen Managementverständnis herausgearbeitet und es wird den Studierenden das Organisationsverständnis im Sinne des systemischen Managements vermittelt. So lernen sie, Unternehmen entsprechend zu erfassen, zu analysieren und zu verstehen.</p> <p><i>Teil 2: Organisationsentwicklung und Anwendungsgebiete</i></p> <p>Den Studierenden wird folgend das Verständnis von Organisationsentwicklung aus Sicht des systemischen Managements vermittelt und die in diesem Zusammenhang einschlägigen Konzepte und Theorien werden vorgestellt. Die Studierenden lernen dies anzuwenden in Bezug auf die Entwicklung von Organisationen und das Management von Veränderung im Kontext der digitalen Transformation. Vertiefend werden hierzu dann die Entwicklungsdimensionen Innovation und Transformation aus der Perspektive des systemischen Managements analysiert und es werden die entsprechenden Kenntnisse zum Management von Innovations- und Transformationsprozessen vermittelt. Die Studierenden lernen ihre erworbenen Kenntnisse auf aktuelle komplexe Herausforderungen von Unternehmen im Kontext der digitalen Transformation erfolgreich anzuwenden.</p>			
<b>Kompetenzprofil</b>	<b>Kompetenzen / Ausprägung</b>	<b>+</b>	<b>++</b>	<b>+++</b>
	Wissensverbreiterung			x
	Wissensvertiefung			x
	Wissensverständnis			x
	Nutzung und Transfer			x
	Wissenschaftliche Innovation			x
	Kommunikation und Kooperation		x	
	Wissenschaftliches Selbstverständnis		x	

<b>Inhalte</b>	<p><i>Teil 1: Grundlagen und Organisationsverständnis</i></p> <p>Zur Entwicklung des systemischen Managements – Theorieansätze, Ursprünge und Treiber.</p> <p>Einordnung des systemischen Managements in die Wirtschaftswissenschaften und insbesondere in die Betriebswirtschaftslehre.</p> <p>Organisationsverständnis im systemischen Management (u. a. Soziokratie, Holakratie, Evolutionäre Organisation)</p> <p>Systemische Sicht auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Mitarbeiter</li> <li>• die Ebene der Arbeitsbeziehungen</li> <li>• die Teamebene</li> <li>• die Führung und die Führungskräfte</li> <li>• die Organisation und das Management</li> </ul> <p>Identität und Kultur von Organisationen</p> <p><i>Teil 2: Systemische Organisationsentwicklung und Anwendungen im Kontext der digitalen Transformation</i></p> <p>Verständnis von Entwicklung im systemischen Management (u. a. Konstruktivismus, Konnektivismus, Resilienztheorien, Salutogenese)</p> <p>Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement (Changemanagement) im Kontext der digitalen Transformation.</p> <p>Innovationen im System und Systeminnovationen im Kontext der digitalen Transformation.</p> <p>Gestaltung transformativer Prozesse in Systemen und Transformation von Systemen im Kontext der digitalen Transformation.</p> <p>Aktuelle Anwendungsgebiete des systemischen Managements im Kontext der digitalen Transformation.</p> <p>Ausblick.</p>
<b>Arbeitsaufwand</b>	<p>Summe: 180 Std. (6 CP)</p> <p><i>Lesen und Verstehen (40 %)</i></p> <p><i>Übungen und Selbststudium (40 %)</i></p> <p><i>Präsenzunterricht und Prüfung (20 %)</i></p>
<b>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</b>	B-Prüfung (Fachprüfung)
<b>Note der Fachprüfung</b>	Note der B-Prüfung
<b>Leistungspunkte</b>	6 CP nach Bestehen der Fachprüfung

<b>Lehr- und Lernformen</b>	Fernstudium auf Basis von schriftlichem Lehrmaterial mit begleitender tutorieller Betreuung sowie Einsendearbeiten mit qualifizierter Rückmeldung.  Präsenz- und/oder Onlineveranstaltungen zur fachlichen Vertiefung.  Informationen in Fachforen über den Online-Campus.
<b>Sprache</b>	Deutsch
<b>Voraussetzungen für die Teilnahme</b>	Keine
<b>Literatur</b>	<p><b>jeweils in der neusten Auflage:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baecker, D., Luhmann, N. (2017): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg</li> <li>• Hofstede (2010): Cultures and Organizations – Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival New York</li> <li>• Malik, F. (2013): Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren Frankfurt a. M.</li> <li>• Robertson (2016): Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt München</li> <li>• Schein, E. H., Schein, P. (2018): Organisationskultur und Leadership München</li> <li>• Simon, F. B. (2015): Einführung in die systemische Organisationstheorie Heidelberg</li> <li>• Simon, F. B. (2015): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus Heidelberg</li> </ul>

<b>Name des Moduls</b>	<b>Agiles Projektmanagement</b>			
<b>Dauer des Moduls</b>	1 Leistungssemester			
<b>Verwendbarkeit</b>	Bachelor-Studiengänge der Wilhelm Büchner Hochschule			
<b>Modulverantwortlich</b>	Prof. Dr. Helge Nuhn			
<b>Qualifikationsziele des Moduls</b>	Die Studierenden lernen die Grundzüge des Projektmanagement und agiler Methoden und Verfahren kennen. Sie kennen die elementaren Eigenschaften und Ausgestaltungsmöglichkeiten von Projekten. Sie sind in der Lage, das Umfeld und die Ziele eines Projektes dahingehend einzuschätzen, welche Vorgehensmethodik angemessen ist. Entsprechend verfügen sie nach erfolgreichem Abschluss des Moduls über die Fähigkeit die richtigen agilen Methoden anzuwenden, um auch hybride Projektaufsätze zu beschreiben und bewerten. Methoden, Werkzeuge und Techniken sind bekannt und werden üben erprobt.			
<b>Kompetenzprofil</b>	<b>Kompetenzen / Ausprägung</b>	+	++	+++
	Wissensverbreiterung			x
	Wissensvertiefung		x	
	Wissensverständnis		x	
	Nutzung und Transfer			x
	Wissenschaftliche Innovation		x	
	Kommunikation und Kooperation			x
	Wissenschaftliches Selbstverständnis	x		
<b>Inhalte</b>	Grundlagen Projektmanagement Grundlagen - Historie, Eigenschaften, Strukturen Projektorganisation, Projektziele, Projektablauf (Phasen, Meilensteine) Projektplanung Projektdurchführung, -steuerung und -kontrolle Projektabschluss Agile Vorgehensmodelle Automatisierung			
<b>Arbeitsaufwand</b>	Summe: 180 Std. (6 CP) <i>Lesen und Verstehen (40 %)</i> <i>Übungen und Selbststudium (55 %)</i> <i>Präsenzunterricht und Prüfung (5 %)</i>			
<b>Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten</b>	Klausur, 120 Minuten (Fachprüfung)			
<b>Note der Fachprüfung</b>	Note der Klausur			
<b>Leistungspunkte</b>	6 CP nach Bestehen der Fachprüfung			



<b>Lehr- und Lernformen</b>	<p>Fernstudium auf Basis von schriftlichem Lehrmaterial mit begleitender tutorieller Betreuung sowie Einsendearbeiten mit qualifizierter Rückmeldung.</p> <p>Präsenz- und/oder Onlineveranstaltungen zur fachlichen Vertiefung und Prüfungsvorbereitung.</p> <p>Informationen in Fachforen sowie Übungen / Übungsklausuren über den Online-Campus.</p>
<b>Sprache</b>	Deutsch, ggf. mit englischen Teilinhalten
<b>Voraussetzungen für die Teilnahme</b>	Keine
<b>Literatur</b>	<p><b>jeweils in der neusten Auflage:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Timinger, Holger: Modernes Projektmanagement: Mit traditionellem, agilem und hybridem Vorgehen zum Erfolg</li> <li>• Schweitzer, Tim: Projektmanagement: Das große Buch für agiles Projektmanagement in der Praxis! + wie Sie Scrum und Kanban sofort im Berufsalltag einbringen (Organisation, Führung und Leadership, Band 1)</li> <li>• Jacobsson, M., &amp; Jałocha, B. (2021). Four images of projectification: an integrative review (No.7). 14(7), 1583–1604. <a href="https://doi.org/10.1108/ijmpb-12-2020-0381">https://doi.org/10.1108/ijmpb-12-2020-0381</a></li> <li>• Fleissig, R., Reschke, H. (2020): Standard für Commercial Project Management. GPM, Nürnberg.</li> <li>• International Project Management Association / GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (2017): Individual Competence Baseline - ICB 4.0. Nürnberg: GPM.</li> <li>• International Project Management Association / GPM Deutsche Gesellschaft für Programmmanagement (2017): Individual Competence Baseline - ICB 4.0. Nürnberg: GPM.</li> <li>• International Project Management Association / GPM Deutsche Gesellschaft für Portfoliomanagement (2017): Individual Competence Baseline - ICB 4.0. Nürnberg: GPM.</li> <li>• Doppler, K.; Lauterburg, Ch. (2019): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten. 14., aktualisierte Auflage. Campus, Frankfurt.</li> </ul>