



Institut für
Arbeitswissenschaft

RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM

RUB

Modulangebot Master of Arts Organizational Management

Pflichtmodule

Einführung Organizational Management	1
Kommunikation und Wissensaustausch in Unternehmen	2
Change Management	3
Personalführung und Führungskräfteentwicklung	4
Empirie in Unternehmen	5
Vertiefungsprojekt	6

Pflichtmodule (Spezialisierung Human Resources und Kompetenzmanagement)

Human Resource Management	7
Kompetenzmanagement	8

Pflichtmodule (Spezialisierung Verwaltungsmanagement)

Verwaltung und Verwaltungsreform	9
Zuwanderung und Arbeitsmarktintegration	10

Wahlmodule

Innovation durch Prozessmanagement	11
Design-Thinking	12
Strategische Unternehmensführung	13
Psychologie in Organisationen	14
Projektmanagement	15
Integriertes Qualitäts- und Personalmanagement	16
Personalentwicklung als Führungsaufgabe aus der Innovationsperspektive	17

Einführung Organizational Management

Das Modul bildet den gemeinsamen Auftakt der IAW-Lehrstühle und soll sowohl ein gemeinsames Basisverständnis über relevante Konstrukte sichern, auf dem die weiterführenden Module aufbauen, als auch die Kooperation und das Teamklima in der Studienkohorte fördern.

	Thema	Inhalt
Ziele	Lehr-Lernziele	Es geht darum, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein gemeinsames Begriffsverständnis entwickeln und im Verlauf ihres Studiums Teamarbeit für innovative Problemlösungen gewinnbringend nutzen können.
Kompetenzen	Kompetenzen	Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen nach Abschluss des Moduls: <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche wissenschaftliche Perspektiven auf einen Gegenstandsbereich kennen und den jeweiligen Nutzen dieser Perspektiven für die praktische Problemlösung einordnen können • Den Mehrwert eines interdisziplinären Zugangs zum Thema betriebliche Veränderung erkennen und benennen können • Arbeitsorte und Forschungsperspektiven aufeinander beziehen können • Die kooperativen Fähigkeiten zum gemeinsamen interdisziplinären Problemlösen aktivieren und weiterentwickeln
Lernformen	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Im Zentrum stehen Begehungen, Lehrgespräche, Präsentationen, praktische Übungen zum projektorientierten Arbeiten in Kleingruppen

Kommunikation und Wissensaustausch

Durch effektive Kommunikation und systematische Wissensorganisation können Unternehmen für ökonomische und marktstrategische Vorteile erhebliche Potentiale in ihrer Belegschaft aktivieren. Darüber hinaus können Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden von Beschäftigten und Führungskräften positiv beeinflusst werden. Unter diesen Blickwinkeln können Managemententscheidungen zur technisch-organisatorischen Unterstützung des Wissensaustauschs mit der strategischen Orientierung des Unternehmens abgestimmt werden, um zum Beispiel die Motivation der Belegschaft zu erhöhen, die Informationsbasis für Entscheidungen zu verbessern oder das organisatorische Lernen zu beflügeln.

Ziel des Moduls ist es daher, angehenden Führungskräften Theorien, Methoden und Werkzeuge zur Gestaltung und Begleitung persönlicher, organisationaler und über-organisationaler Kommunikations- und Wissensaustauschprozesse zu vermitteln.

	Ziele	Inhalt
Einführung	Sie kennen die Bedeutung effektiver Kommunikation und optimierten Wissensmanagements im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden und Werkzeuge für Kommunikation und Wissensmanagement in Unternehmen
Gecoachtes Selbststudium	<p>Sie kennen wesentliche Kommunikationsmodelle und Theorien</p> <p>Sie haben ihre persönlichen Kommunikations- und Präsentationsfähigkeit reflektiert und verbessert, sowohl in der direkten Kommunikation als auch bei der Benutzung neuer sozialer Medien</p> <p>Sie kennen Methoden und Werkzeuge zur Analyse und Gestaltung von Wissensaustauschprozessen</p> <p>Sie wissen wie Kommunikations- und Wissensprozesse in Unternehmen analysiert, bewertet, verbessert und geplant und mit der strategischen Orientierung des Unternehmens abgestimmt werden können</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen von Kommunikation, Information und Wissen, Informationsüberflutung • Kommunikation in Einzelgesprächen und in Gruppen. Gesprächsführung, Moderation, Leitung von Sitzungen, Befragungen (mündlich, schriftlich, online), Atmung und Artikulation; Konventionen bei der Mediennutzung • Wissenserhebung, Wissensnutzung, Methoden und Kreisläufe des organisationalen Wissensmanagements; Communities, Netzwerke, unterstützende IT-Anwendungen • Organisationsformen der Kommunikation und des Wissensaustauschs mit zugehörigen Maßnahmen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Wissensmanagementprojekten, Community-Bildung
Praxiswoche	Sie können betriebliche Probleme im Bereich Kommunikation und Wissensmanagement analysieren und Ansätze zur Lösung entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • In Zusammenarbeit mit einem Unternehmen wird ein betrieblicher Praxisfall analysiert und es werden Vorschläge zur Verbesserung der Situation erarbeitet und von Führungskräften bewertet

Change Management

Veränderungen in Organisationen stellen heute eher den Regelfall als die Ausnahme dar. Dies ist auf eine Vielzahl von Faktoren zurückzuführen, die Wandel begründen und in immer kürzeren Zeitabständen auftreten. Im Lehrmodul „Change Management“ werden daher die unterschiedlichen Auslöser des Wandels thematisiert. Im Zentrum steht die Auseinandersetzung mit der Gestaltung des Change-Prozesses durch die Handlungsfelder Analysieren, Intervenieren und Nachhalten.

Die Intensität des Wandels kann dabei von Mitgliedern und Gruppen der Organisation sehr unterschiedlich erlebt werden. Vielfach treten dabei Widerstände gegen den Wandel auf, die jedoch gleichzeitig wichtige Impulse für die Optimierung des Change Prozesses darstellen. Die Unternehmenskultur bzw. ihr Wandel, insbesondere bei fusionsbedingten Veränderungsprozessen, hat dabei einen starken Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder und damit auf den Erfolg eines Change Prozesses.

Es sind folglich professionelle Kenntnisse des Change Managements erforderlich, um eine Organisation und ihre Mitglieder durch das Veränderungsgeschehen begleiten zu können. Die Auslöser von Veränderungen, Möglichkeiten und Grenzen der Verhaltensänderung von Individuen und Gruppen, Kulturwandel und Change-Projekte unter einer Prozessperspektive aufzusetzen und zu monitoren, werden damit zu aktuellen Schlüsselthemen des Change Managements. Im Rahmen des Moduls sollen hierzu praktische Lösungen auf der Grundlage neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse erarbeitet werden.

	Themen	Inhalt
Einführung	Auslöser des Wandels	<ul style="list-style-type: none"> • Auslöser von Veränderungen • Beharrungskräfte auf Organisations-, Gruppen- und Individuumsebene
Gecoachtes Selbststudium	Individuen und Gruppen im organisationalen Wandel Organisationskultur im Wandel Monitoring des Veränderungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung von individuellem Verhalten und Gruppendynamiken • Führungsansätze • Umgang mit Personalanpassungen • Funktion der Organisationskultur und Möglichkeiten des Kulturwandels • Kulturelle Integration im M&A-Prozess • Gesamtveränderung von Strukturen und Verhaltensmustern • Monitoring eines Change Prozesses mit der Balance Scorecard
Praxiswoche	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Überführen der erarbeiteten Konzepte, Methoden und Instrumente auf einen Change Management Anwendungsfall für einen Praxispartner • Abschließende Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Personalführung und Führungskräfteentwicklung

Die Führung von Mitarbeitern/innen ist eine der verantwortungsvollsten und schwierigsten Aufgaben in der betrieblichen Praxis und gehört insbesondere in wissensintensiven Beschäftigungsfeldern mit zum größten Einflussfaktor zur Erreichung organisationaler Ziele. In diesem Modul wird die Personalführung und Führungskräfteentwicklung mit theoretischen Ansätzen fundiert, der konkrete Anwendungsbezug der Themen diskutiert sowie Implikationen für das Handeln von Führungskräften im Betrieb aufgezeigt und erprobt. Über dieses Vorgehen soll nicht zuletzt die Selbstreflexion des persönlichen Führungshandelns und daraus resultierende Weiterentwicklungsmöglichkeiten für den eigenen beruflichen Alltag angeregt werden.

	Thema	Inhalt
Einführung	Personalführung und Führungskräfteentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen der Personalführung • Menschenbilder • Ansätze zur Motivation • Führung im Wandel
Gecoachtes Selbststudium	Interaktionstheorien der Führung Führungsstile Dialogorientierte Führungsinstrumente Instrumente zur Auswahl und Entwicklung von Führungskräften Dark Side of Leadership	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenkonzepte und Rollentheorie: Führungsdyade und Leader-Member-Exchange • Neocharismatische Ansätze • Gruppendynamische Ansätze • Begriff des Führungsstils und Klassiker • Transaktionale Führung • Transformationale Führung • Zielvereinbarungen (Management by Objectives) • Personalbeurteilungen • Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche • Talent Management • Assessment Center • 360°-Feedback • Wahrnehmungsverzerrungen und Fehltritte bei der Auswahl von Führungskräften und Beurteilung von Leistungen • Bad Leadership: Ansätze und Forschungsergebnisse
Praxistransfer	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Simulation von Führungssituationen • Analyse der Fragestellung eines Praxispartners • Anwendung der erarbeiteten Konzepte, Methoden und Instrumente • Konzeptentwicklung für die betriebliche Praxis

Empirie in Unternehmen

Den Abschluss des berufs begleitenden Studienganges „Master of Arts Organizational Management“ bildet die Anfertigung einer Masterarbeit, welche in der Regel die Durchführung einer empirischen Studie im eigenen Unternehmenskontext umfasst. In Vorbereitung darauf nimmt das Modul „Empirie in Unternehmen“ qualitative und quantitative Methoden in den Fokus, welche die wissenschaftliche Basis zur Durchführung einer empirischen Untersuchung bilden. Das Modul thematisiert in diesem Zusammenhang den gesamten Prozess des Aufsetzens eines methodischen Vorgehens beim Erstellen einer Masterarbeit. Beginnend mit der Ableitung einer klar begründeten Fragestellung behandelt das Modul die Auswahl des Untersuchungsfeldes, die Wahl der Methode, die Aufbereitung und Interpretation der Daten sowie die Einordnung der Befunde in den theoretischen Kontext. Die Teilnehmenden lernen nicht nur unterschiedliche Methoden und Untersuchungsdesigns kennen, sondern auch die damit verbundenen Fallstricke und Fehlerquellen. Flankierend findet ein kontinuierlicher Praxistransfer statt, in dessen Zuge die Teilnehmenden sich in der Ableitung eines eigenen Untersuchungsdesigns erproben.

	Thema	Inhalt
Einführung	Grundlagen des methodischen Vorgehens	<ul style="list-style-type: none"> • Begrifflichkeiten und grundlegende Ansätze bei den Methoden der empirischen Forschung • Vom „Alltagsdenken“ zum wissenschaftlich fundierten Vorgehen • Strategien und Methoden zur Gewinnung wissenschaftlicher Aussagen
Gecoachtes Selbststudium	Ableitung eines Untersuchungsdesigns	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchungsdesigns für Studien zu betrieblichen Fragestellungen • Entscheidungsfindung zur Nutzung qualitativer oder quantitativer Verfahren
	Qualitative Erhebungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> • Formen und Beispiele von qualitativen Methoden, wann und wo werden qualitative Methoden eingesetzt • Ansätze zur Entwicklung qualitativer Untersuchungsdesigns • Fokus: Interviewmethode
	Qualitative Auswertungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente der qualitativen Auswertung und deren Güte • Fokus: qualitative Inhaltsanalyse • Stolpersteine bei der Interpretation und Auswertung
	Quantitative Erhebungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> • Formen und Beispiele von quantitativen Methoden • Ansätze zur Entwicklung qualitativer Untersuchungsdesigns • Fokus: Fragebogenmethode
	Quantitative Auswertungsmethoden	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumente der quantitativen Auswertung und deren Güte • Fokus: Verfahren der deskriptiven Statistik sowie Kennenlernen von Verfahren der „schließenden“ Statistik • Stolpersteine bei der Interpretation und Auswertung
	Chancen, Grenzen und Fallstricke qualitativer und quantitativer Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Ansätze zur nachhaltigen Sicherung des Nutzens von qualitativen und quantitativen Verfahren
Praxistransfer	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung des Erlernten auf konkrete (datengestützte) Beispiele • Erprobung der Ableitung eines eigenen Untersuchungsdesigns (Fragestellung, Untersuchungsdesign, angezielte Ergebnisse)

Vertiefungsprojekt

Die Studierenden wählen vor dem Hintergrund eines selbst gewählten Problems aus der Praxis theoretische Ansätze aus, die zur Lösung beitragen könnten. Dabei sollen sie den aktuellen Forschungsstand zum gewählten Thema rezipieren sowie die Wahl des jeweiligen theoretischen Ansatzes zur Lösung des Praxisfalls überzeugend begründen. Es wird in der Regel eine empirische Untersuchung konzipiert und auf dem Niveau eines Pretests umgesetzt. Die Anwendung des theoretischen Hintergrunds auf das Praxisproblem sowie die Erfahrungen mit der empirischen Erhebung und Auswertung werden in einer schriftlichen Darstellung zusammengefasst.

	Thema	Inhalt
Ziele	Lehr-Lernziele	Das Vertiefungsprojekt dient der Entwicklung der forschungsmethodischen Expertise und stellt in dieser Hinsicht eine Vorbereitung auf die Masterarbeit dar.
Kompetenzen	Kompetenzen	<p>Nach Abschluss des Moduls sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer über folgende Kompetenzen verfügen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Theoretische Ansätze auf einen praktischen Kontext bzw. einen selbst gewählten Praxisfalls auswählen und anwenden können • Hierfür setzen sich die Studierenden mit dem Stand der Forschung zu einem von ihnen selbst gewählten Praxisfall auseinander • Problemlösungsansätze kennen und eigenständig in ein Untersuchungsdesignüberführen können <p>Mögliche Transferproblematiken zwischen Theorie und Praxis erkennen können und (präventive) Interventionsstrategien entwickeln</p>
Lernformen	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationen, Selbststudium, Reflexion durch Gruppen- und Expertengespräche

Human Resource Management

Das HRM wird zunehmend als Businesspartner organisiert oder befindet sich auf dem Weg dahin. Damit einher gehen hohe Erwartungen, um passende Lösungsansätze für die besonderen personalpolitischen Herausforderungen zu erarbeiten. Dazu zählen insbesondere die fortschreitende Globalisierung, der Nachwuchs- und Fachkräftemangel sowie der demografische Wandel. Serviceorientierung, Internationalisierung, Flexibilisierung und Kompetenzorientierung werden damit zu aktuellen Schlüsselthemen des HRM, für die im Rahmen des Moduls praktische Lösungen auf der Grundlage neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse erarbeitet werden sollen.

	Thema	Inhalt
Einführung	Aufgaben und Rollen des HRM	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel der Erwartungen, Aufgaben und der Rolle des Personalmanagements • Konzept des HR-Businesspartner Modells: Positionierung des Personalmanagements als strategischer Partner in der Organisation
Gecoachtes Selbststudium	Internationalisierungsstrategien des HRM	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung des HR bei der Internationalisierung von Organisationen • Modelle, Möglichkeiten und Grenzen der Adaption des HRM im internationalen Kontext
	Flexibilisierung des HRM	<ul style="list-style-type: none"> • Management des Spannungsfeld von Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen: Bindungs- und Fluktuationsmanagement in erweiterter Perspektive • Neue Ansätze der Arbeitskräftepolitik
	Kompetenzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzmanagement zur Optimierung des Talent Managements • Ansätze der Kompetenzdiagnostik (u.a. Kompetenz-Landkarten), theoretische Grundlagen der Kompetenzentwicklung und praktische Implikationen
	Arbeitsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Management der psychologischen Vertragsbeziehung • Implikationen für das HRM im Kontext gewandelter Vertragsbeziehungen
Praxiswoche	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Überführen der erarbeiteten Konzepte, Methoden und Instrumente auf einen HRM-Anwendungsfall für einen Praxispartner

Kompetenzmanagement

Angesichts der aktuellen Veränderungen von Märkten und Technologien müssen Unternehmen ihre Wettbewerbsstärke ausbauen und Mitarbeiter gezielt im Wettbewerbsgeschehen mitnehmen. Ein betriebliches Kompetenzmanagement kann eine Antwort darauf geben, wie dies gelingen kann. Durch das gezielte Management von Kompetenzen kann zum einen die Wandlungsbereitschaft der Mitarbeiter gefördert werden, was zu einer Stärkung der organisationalen Wettbewerbsfähigkeit führt, und zum anderen kann die Employability der Mitarbeiter gefördert werden. Ein strategisches Kompetenzmanagement umfasst dabei nicht nur Ansätze, die den einzelnen Mitarbeiter adressieren, sondern auch die Kompetenzen von Teams und der Organisation als Ganzes. Kompetenzmanagement beinhaltet dabei die zielgerichtete Analyse, Entwicklung und Steuerung von individuellen und kollektiven Kompetenzen. Das Modul beleuchtet die theoretischen Grundlagen, Analyseinstrumente, Entwicklungs- und Implementierungsansätze des betrieblichen Kompetenzmanagements.

	Themen	Inhalt
Einführung	Grundlagen des Kompetenzmanagements	<ul style="list-style-type: none"> Begrifflichkeiten und grundlegende Ansätze Warum beschäftigen sich Unternehmen mit Kompetenzmanagement? Problemstellungen und Anwendungsbeispiele
Gecoachtes Selbststudium	Von der Personalentwicklung zum Kompetenzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen einer sich verändernden Arbeitswelt, lernende Organisation als Treiber des Kompetenzmanagements Abgrenzung des Kompetenzmanagements zu Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Wissensmanagement
	Kompetenzmodelle als Grundlage des Kompetenzmanagements	<ul style="list-style-type: none"> Formen und Beispiele von Kompetenzmodellen Ansätze zur Entwicklung von Kompetenzmodellen
	Methoden der Kompetenzmessung	<ul style="list-style-type: none"> Instrumente der Kompetenzmessung und deren Güte Stolpersteine bei der Messung und Umgang mit diesen
	Methoden der Kompetenzentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> Ableitung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung Gestalten des Lernens im Prozess der Arbeit für Mitarbeiter und Teams
	Rahmenbedingungen der Implementierung des Kompetenzmanagements	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation relevanter Bedingungen: Struktur, Klima, Kultur, Sozialordnung Entwicklung partizipativer Ansätze zur Implementierung
	Strategische Verankerung eines betriebliches Kompetenzmanagements	<ul style="list-style-type: none"> Beitrag des Kompetenzmanagements zur Unternehmensführung Verknüpfung mit HR-Funktionen, Controlling, Innovations-/Ideenmanagement, etc. Ansätze zur nachhaltigen Sicherung des Nutzens von Kompetenzmanagement (u.a. Evaluation, Controlling)
Praxiswoche	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> Überführen der erarbeiteten Konzepte, Methoden und Instrumente auf einen Anwendungsfall für einen Praxispartner Abschließende Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Verwaltung und Verwaltungsreform

Die (öffentliche) Verwaltung steht vor vielfältigen Herausforderungen: sie soll bürgernah sein, sie soll effektiv sein und sie soll möglichst wenig Kosten verursachen. Dies hat zu Veränderungen von Arbeitsprozessen und inneren Strukturen geführt, die noch längst nicht abgeschlossen sind, sondern auch in Zukunft von großer Bedeutung sein werden. Bekannt geworden sind vor allem das internationale New Public Management und das Neue Steuerungsmodell als deutsche Variante, deren Erfolg aber sehr unterschiedlich beurteilt wird. Die jahrzehntelange Verwaltungsreformpraxis hat gezeigt, dass die Durchsetzung solcher Steuerungsmodelle durch Beharrungskräfte und mikropolitische Einflüsse erschwert wird. Dies ist aber keineswegs spezifisch für Verwaltungen, sondern lässt sich in allen Organisationen beobachten, so dass mittlerweile auch die Frage nach der Steuerungsfähigkeit von Verwaltungen (und Organisationen) gestellt wird.

	Thema	Inhalt
Einführung	Organisation und Management	<ul style="list-style-type: none"> • Merkmale von Organisationen • Besonderheit der Verwaltung (Bürokratie) • Management als Sinnstiftung • Steuerungsfähigkeit von Organisationen (Verwaltungen)
Gecoachtes Selbststudium	Mikropolitik in Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Interessensverfolgung, Aushandlungsprozesse und Macht • Kämpfe in Organisationen • Mikropolitische Spiele in Verwaltungen und Unternehmen zwischen Routine und Innovation
	Neues Steuerungsmodell (NSM)	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungslinien des NSM • Empirische Erfolge und Umsetzungsprobleme • NSM zwischen Konzept- und Praxisversagen
	Neues Kommunales Finanzmanagement (NKF)	<ul style="list-style-type: none"> • Bezüge zum NSM • Kommunale Doppik und Ergebnissteuerung • Umsetzungsstand und Steuerungswirkungen
	Evaluation von Verwaltungsreformen	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten und Grenzen der Evaluation • Verwaltungsreformen im Spannungsfeld zwischen normativer Erwartung und empirischer Erfahrung
Praxiswoche	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Problemorientierte Analyse eines praktischen Reformfalls und Entwicklung von Handlungskorridoren • Abschließende Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Zuwanderung und Arbeitsmarktintegration – Handlungsempfehlungen für die Praxis

Nicht nur die Zuwanderung durch die aktuelle Fluchtmigration rückt das Thema einer erfolgreichen Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten in Deutschland in den Fokus. Auch die anhaltende Nachfrage nach Fachkräften, die laut Prognosen durch das inländische Arbeitskräfteangebot nicht zu decken sein wird, lässt dem Thema in Zukunft eine besondere Bedeutung zukommen. Dabei gehen mit der Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten auf vielfältigen Ebenen und für verschiedene Akteure der Gesellschaft zentrale Herausforderungen einher. Im Lehrmodul „Zuwanderung und Arbeitsmarktintegration – Handlungsempfehlungen für die Praxis“ werden daher die unterschiedlichen praktischen Herausforderungen im Zusammenhang mit einer erfolgreichen Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten wissenschaftlich thematisiert. Dabei werden als Ausgangsbasis die praktischen Problemlagen von Unternehmen, staatlichen Institutionen und/oder NGOs in den Blick genommen, die eine erfolgreiche Integration von Zuwanderern in den Arbeitsmarkt leisten wollen. Die Teilnehmer des Seminars treten in einen direkten Austausch mit den Praxisakteuren, die von ihren Erfahrungen und Herausforderungen mit der Arbeitsmarktintegration von Zuwanderern berichten. Im Anschluss werden auf dieser Basis zentrale Problem- und Fragestellungen in Projektgruppen bearbeitet, um Handlungsempfehlungen für die Praxis zu generieren.

	Thema	Inhalt
Einführung	Der deutsche Arbeitsmarkt und zentrale Akteure Migranten auf dem deutschen Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Die Strukturierung und Funktionsweise des deutschen Arbeitsmarktes • Funktionen und Zuständigkeiten zentraler (arbeitsmarktpolitischer) Akteure • Überblick über die Stellung von Migranten auf dem deutschen Arbeitsmarkt und Herausforderungen im Rahmen der aktuellen Fluchtmigration
	Bisherige Erkenntnisse aus der Integrationsforschung	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss- und Erklärungsfaktoren für die Positionierung von Migranten auf dem deutschen Arbeitsmarkt
Geachtes Selbststudium	Praxisaustausch Interdisziplinäre Perspektiven, Theorien und Modelle zur Bewältigung zentraler Herausforderungen für eine erfolgreiche Arbeitsmarktintegration	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungsbericht und Austausch über praktische Problemlagen der Arbeitsmarktintegration von Zugewanderten aus den Perspektive von Unternehmen, staatlichen Institutionen und/oder der Zivilgesellschaft und Identifizierung von Bedarf an Lösungskonzepten und Handlungsempfehlungen • Zugangsvoraussetzungen für den Eintritt in den Arbeitsmarkt (z.B. Kompetenzfeststellung, Anerkennung von Abschlüssen) • Integration in Unternehmen (z.B. Recruiting, Abbau von interkulturellen Hemmnissen, Führung interkultureller Teams etc.) • Umgang mit interkulturellen Differenzen (z.B. interkulturelle Bildung/Pädagogik) • Umgang mit Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung (z.B. Anpassung und Koordination von Arbeitsprozessen, interkulturelle Öffnung etc.) • Kooperationen und Netzwerke zwischen zentralen Arbeitsmarktakteuren (z.B. Strukturen, Strategien, Kommunikation)
Praxiswoche	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion der erarbeiteten Konzepte, Methoden und Instrumente für einen Anwendungsfall eines Praxispartners • Erarbeitung einer spezifischen Handlungsempfehlung für eine prozessbezogen koordinierte Arbeit dieser Organisation in der Arbeitsmarktintegration

Innovation durch Prozessmanagement

Die Fähigkeit Arbeits- und Geschäftsprozesse neu zu gestalten oder kontinuierlich zu optimieren, gehört zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften. Hierzu wird es zunehmend wichtig eine prozessorientierte Sichtweise einzunehmen, um erfolgreich agieren zu können.

Das Modul befasst sich daher mit der Frage, wie die Leistungsfähigkeit, Kundenorientierung und Qualität der Arbeit in Unternehmen durch technische und organisatorische Lösungen verbessert werden kann, indem man die Zusammenarbeit der betrieblichen Akteure besser koordiniert und technisch unterstützt. Dabei stehen arbeitsteilige Geschäftsprozesse im Vordergrund, die zum Beispiel durch einen Kundenauftrag ausgelöst werden und mit dessen Erfüllung und Abrechnung abgeschlossen sind. Es geht aber nicht nur um eine einmalige Innovation eines Prozesses, sondern auch darum, die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen vorzubereiten und zu ermöglichen. In diesem Sinne wird Prozessverbesserung verstanden als ein Projekt, das in besonderer Weise die Arbeitsorganisation und Gesichtspunkte menschlicher Arbeit in den Blick nimmt.

	Thema	Inhalt
Einführung	Theoretische Grundlagen des Prozessmanagements sind bekannt	<ul style="list-style-type: none"> • Hintergründe, Grundbegriffe und Ziele des Prozessmanagements Unterschiedliche Konzepte zum Prozessmanagement mit historischem Bezug • Aktuelle Entwicklungen des Prozessmanagements
Gecoachtes Selbststudium	<p>Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen zur Prozessanalyse, -visualisierung und -gestaltung sind verstanden</p> <p>Vorgehensweise bei Prozessmanagementprojekten und bei der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen sind bekannt und können bezüglich ihres Einsatzes bewertet werden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen der Prozessmodellierung • Prozessmodellierung – Vertiefung und Beispiele • Verbesserung von Prozessen • Prozessgestaltung durch den Socio-Technical Walkthrough (STWT) • Kreativitätsorientierte Prozessgestaltung
Praxiswoche	Methoden, Instrumente und Vorgehensweisen zur Prozessanalyse und Prozessgestaltung können mit einem Praxispartner erfolgreich angewandt werden.	<ul style="list-style-type: none"> • In Zusammenarbeit mit einem Unternehmen oder einer Organisation wird ein betrieblicher Praxisfall analysiert und es werden Vorschläge zur Verbesserung der Situation erarbeitet und von Führungskräften bewertet

Design-Thinking

Das Umfeld von Unternehmen ist geprägt durch Trends wie Globalisierung und Digitalisierung, deren Auswirkungen mit dem Akronym VUCA (*Volatility* (Unbeständigkeit), *Uncertainty* (Unsicherheit), *Complexity* (Komplexität), *Ambiguity* (Mehrdeutigkeit)) bezeichnet werden. Der Umgang mit diesen herausfordernden Auswirkungen erfordert innovative Lösungsstrategien, die mittels Design Thinking hervorgerufen werden können. Design Thinking beschreibt eine Denk- und Arbeitskultur mit der es gelingt, bedürfnisorientierte Innovationen zu generieren. Sie orientiert sich an der Arbeitsweise von Designern und vereint die Elemente Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Ausarbeitung, Umsetzung und Lehnen. In diesem Modul wird die Vorgehensweise, Haltung und Technik von Design Thinking vermittelt und erprobt. Ebenfalls werden Möglichkeiten der Anwendung im Betrieb diskutiert, kritisch reflektiert sowie an einem konkreten Unternehmensbeispiel eingeübt.

	Thema	Inhalt
Einführung	Grundlagenverständnis Design Thinking	<ul style="list-style-type: none"> • Philosophie und Haltung hinter DT • Definitionen • Phasenmodelle
Gecoachtes Selbststudium	Expertenworkshop Nutzerorientierung & Service Mentalität Kognitionsorientierte Kreativitätsförderung Kreativitätsförderliche Teamzusammensetzung Innovationsförderliches Arbeitsklima und Arbeitskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Design Thinking Session mit Andrea Augsten • Benutzerzentrierte Methoden (z.B. Personas, Customer Journey Maps, Service Safaris) • Success Stories aus der Praxis • Gestaltung von User Experience • Kreativitätsfördernde Interventionen • Kognitionstheorie • Kreativität und Gruppe • Phasenmodelle • Gruppenprozesse • Teams zwischen Homogenität und Heterogenität • Managing Diversity und transformationale Führung • Voraussetzungen für innovative Arbeit • Messung des Kreativitätsklimas • Unternehmenskultur und Arbeitsklima • Innovationsförderliche Arbeitsplatzgestaltung • Managing as Designing
Praxiswoche	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Fragestellung eines Praxispartners und Anwendung der erarbeiteten Konzepte, Methoden und Instrumente • Konzeptentwicklung für die betriebliche Praxis

Strategische Unternehmensführung – Management im Spannungsfeld von Märkten und Ressourcen

Strategische Unternehmensführung vollzieht sich in einem ständigen Diskurs zwischen externen Marktbedingungen und internen Potenzialen, zwischen Markt- und Ressourcenorientierung. Das Modul widmet sich diesem Diskurs anhand von Leitfragen. Es macht dabei mit den theoretischen Grundlagen der strategischen Unternehmensführung vertraut, systematisiert die relevanten Handlungsfelder und reflektiert die dazugehörigen Methoden und Instrumente. Die wissenschaftlichen Grundlagen werden in den Präsenzveranstaltungen an praktischen Fällen und an einer Unternehmenssimulation erprobt sowie an den Vorerfahrungen der Studierenden gespiegelt. Übergreifendes Ziel ist es, dass die Studierenden am Ende dieses Moduls ihre Fähigkeit zum strategischen Denken und Handeln erweitert haben und sich ermutigt sehen, diese in ihre Arbeitsprozesse und Arbeitsumgebung einfließen zu lassen. In den Coachings werden die theoretischen Grundlagen der strategischen Unternehmensführung erarbeitet und mittels Methoden und Instrumenten der Analyse, Entwicklung und Bewertung strategischer Handlungsoptionen unterlegt. Begleitend sollen die erarbeiteten Themenfelder im interaktiven Szenarioverlauf einer onlinebasierten Business Simulation zur kompetitiven Anwendung gebracht werden. Die Simulation bietet auch den Kontext für die Praxiswoche. Im Rahmen der Praxiswoche werden die Ergebnisverläufe der einzelnen Spielperioden analysiert und gegenüber Fragestellungen der Geschäftsmodellwahl, Strukturen, Prozesse und Methoden diskutiert.

	Thema	Inhalt
Einführung	Erarbeitung von theoretischen Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> Theoretische Grundlagen: Ansätze der ressourcen- und markt-orientierten Unternehmensführung
	Rahmen zur Entwicklung von Geschäftsmodellen	<ul style="list-style-type: none"> Strategisches Management zwischen Planungs- und Prozessperspektiven Prinzipien der Unternehmenssteuerung: marktliche versus etatistische Ansätze
Gecoachtes Selbststudium	Identifizierung strategischer Optionen	<ul style="list-style-type: none"> Methoden zur Unternehmensanalyse (insb. Umfeldanalyse und Kernkompetenzanalyse)
	Methoden und Instrumente der strategischen Unternehmens- und Umfeldanalyse	<ul style="list-style-type: none"> Von der Analyse strategischer Optionen zur Erarbeitung grundsätzlicher Lösungsrichtungen
	Methoden und Instrumente der Entwicklung, Bewertung und Priorisierung von strategischen Optionen	<ul style="list-style-type: none"> Ansätze zur Bewertung strategischer Optionen (u.a. Portfolio-techniken, Scoring-Verfahren) Realisierung strategischer Vorhaben (Überwindung von Barrieren, kooperative Strategien etc.)
	Realisierung strategischer Optionen	<ul style="list-style-type: none"> Auswirkungen und Evaluation strategischer Entscheidungen in einer Management Simulation
Praxiswoche	Praktische Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> Überführen der erarbeiteten und am Praxisfall reflektierten Konzepte, Methoden und Instrumente in einen spezifischen Lösungsansatz der strategischen Unternehmensführung für den Anwendungsfall in einer kompetitiven Business Simulation

Psychologie in Organisationen

Sämtliche Prozesse innerhalb von Organisationen lassen sich auf ein komplexes Ineinanderwirken von Verhalten, Kognitionen, Emotionen und Interaktionen einzelner Individuen und Gruppen von Individuen zurückführen. Insbesondere in dynamischen Arbeitswelten, in denen stetige Veränderungsprozesse auch eine Quelle von Unsicherheit für das Individuum darstellen, ist ein grundlegendes Verständnis psychologischer Phänomene von großem Nutzen. Das Modul zielt darauf ab, ein solches Grundverständnis sowohl über psychologische Theorien als auch über psychologische Methoden aufzubauen und für die Praxis anwendbar zu machen. Dabei spielen Themen der Gruppen- und Individualpsychologie sowie Psychologie im Arbeitsprozess und psychometrische Verfahren in Organisationen eine Rolle.

	Themen	Inhalt
Einführung	Psychologie und die Grundlagen menschlichen Verhaltens	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen der Psychologie • Motive wie Angst, Neugier, Leistung und Anschluss • Grundlagen der Motivation und des Lernens von Individuen • Ansätze zur Antizipation und Bewertung individuellen Verhaltens
Gecoachtes Selbststudium	Psychologie des Individuums	<ul style="list-style-type: none"> • Identität und Rolle in Organisationen • Rollenwahrnehmung und Rollenkonflikte • Locus of Control, Attribution, Selbstwirksamkeit
	Psychologie der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenleistung und Gruppenkohäsion • Gruppendynamik und Gruppenverhalten • Wahrnehmungen von Gruppen und Gruppenidentität • Möglichkeiten zur Beeinflussung von Gruppenverhalten
	Psychologie im Arbeitsprozess I	<ul style="list-style-type: none"> • Formen der partizipativen Arbeitsgestaltung • Psychologische Bedingungen innerbetrieblicher Verhandlungen, Kooperation und Konflikt • Dialogführung und Kommunikation • Machtmotivation, Einflussgrößen auf das Machthandeln
	Psychologie im Arbeitsprozess II	<ul style="list-style-type: none"> • Menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Aufgaben • Zielkongruenz zwischen Organisation und Individuum • Anforderungen an die Organisations- und Personalentwicklung
	Psychometrische Verfahren in Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeits- und Leistungstests • Psychologische Interventionen in Gruppen und zur Messung von Gruppenverhalten • Methoden zur Analyse von Arbeitsbedingungen
Praxiswoche	Anwendungsorientierte Reflexion psychologischer Methoden in Organisationen Methodeneinsatz in der Praxis	<ul style="list-style-type: none"> • Simulation von psychologischen Interventionen • Erprobung psychometrischer Verfahren • Analyse von Praxisfällen

Projektmanagement

Projekte dienen der Lösung komplexer Aufgabenstellungen, die über alltägliche Routineprozesse nur unzureichend zu bewältigen sind. Im Kern stellen Projekte eine flexible Form der Arbeitsorganisation dar, die darauf abzielt, vorab definierte Ziele mit angemessenen Methoden in einem festgelegten Zeitraum zu bewältigen. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, dass ein Projekt als soziales System mit einer komplexen Projektumwelt konfrontiert ist. In der Folge werden an Projekte bestimmte - teils auch widersprüchliche - Erwartungen adressiert, die konstruktiv aufzulösen sind.

In Modul PM lernen Sie die Grundlagen und Anforderungen des modernen Projektmanagements unter den Bedingungen von Komplexität und Ressourcenrestriktion sowie Kenntnisse über Methoden und Instrumente für die operative Ausgestaltung des Projektmanagements kennen. Einen Schwerpunkt bildet die Perspektive der Projektleitung mit der Verantwortung für eine effiziente Ressourceneinbindung, aber auch deren potentiellen Schwierigkeiten. Dabei ist zu beachten, dass PM mehr ist, als nur der intelligente Umgang mit Aufgaben, Terminen und Ressourcen. Es geht vor allem um die Beziehungen von Personen und Gruppen inner- und außerhalb des Projektteams. Dieser oft vernachlässigte Aspekt findet in diesem interdisziplinär angelegten Modul besondere Berücksichtigung.

	Thema	Inhalt
Einführung	Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung ins PM: Hintergrund und Begriffsbestimmung • Projekte als soziale Systeme, lernende Organisationseinheiten • Voraussetzungen für ein erfolgreiches Management von Projekten (Definition des Projektauftrags/Projektziele, Projektorganisation und –struktur, Projektbeteiligte, Stakeholder)
Gecoachtes Selbststudium	Phasen im Projekt	<ul style="list-style-type: none"> • Projektphasen im Überblick (Projektstart, Projektrisiken, Projektplanung) • Vorgehensmodelle und Meilensteine
	Kontinuierliche Kommunikation und Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenwert der Kommunikationsprozesse im PM (Herstellung eines angemessenen Verständnisses des Projektauftrags in sozialer Interaktion) • Projektdurchführung als kommunikativer Aushandlungsprozess (Verfeinerung der Projekt-Anforderungen im Projektverlauf) • Zusammenführung des Wissens aller Beteiligten und ihrer Perspektiven durch Dokumentation, bspw. anhand grafischer Diagramme (auf Kommunikation basierende Planung und Vergewisserung) • Formale und informelle Projektrollen (Dynamik d. Rollenstrukturen)
	Projekt-Controlling	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische und operative Projektplanung • Budgetierung und Kostenmanagement • Gestaltung projektorientierter Anreizsysteme • Kompetenzentwicklung der Projektmitglieder
	Führung und Entwicklung von Projektmitarbeitern/innen	<ul style="list-style-type: none"> • Zentrale und Aufgaben im Projektmanagement und die damit verbundenen • Erfordernisse an die Zusammensetzung und Entwicklung von Projektteams • Managementfunktionen in Projektteams: Steuerung, Effektivität und Barrieren
	Führung und Koordination im Projekt	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinationsmechanismen innerhalb des Projektteams: Macht, Vertrauen, Wissen und Normen • Konflikte im Projektteam und im Projektumfeld als Herausforderung des Projektmanagements
	Projektabschluss und –evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequenzen und Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Projektende (Bilanzierung der Projektarbeit: Feststellung und Bewertung des Projekterfolgs, Informationssicherung, „Lessons learned“, Implikationen)
Praxiswoche	Anwendung in der Praxis	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse, Aufbereitung und Ergebnispräsentation von ausgewählten Praxisbeispielen

Integriertes Qualitäts- & Personalmanagement

Das Modul behandelt die Integration von Qualitäts- und Personalmanagement aus der Sicht der strategischen Unternehmensplanung. Orientierungspunkte dabei sind umfassende Qualitätsmanagementkonzepte (z.B. Total Quality Management oder Business Excellence Modell der EFQM). Neben der Frage, welche Anforderungen sich aus diesen Ansätzen für die Dienstleistung „Personalmanagement“ ergeben, stellt sich das Problem, welchen Beitrag das Personalmanagement für ein ganzheitliches prozessorientiertes Qualitätsmanagement leisten kann. Es werden ausgewählte Instrumente des Qualitätsmanagements untersucht und mit personalwirtschaftlichen Ansätzen verknüpft. Zentrale Kategorien von umfassenden Qualitätsmanagementansätzen sind Mitarbeiter-, Kunden- und Prozessorientierung.

	Thema	Inhalt
Einführung	Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen des Personalmanagements • Umfassende Qualitätsmanagementansätze • Implementierungsproblematik von TQM-Ansätzen bzw. des EFQM-Modells
Gecoachtes Selbststudium	Einführung in TQM bzw. Business Excellence Modelle als integrative Managementkonzepte TQM-Ansätze Instrumente des Qualitätsmanagements sowie des Personaleinsatzes zur Umsetzung von TQM-Konzepten Multisource Feedback aus der Sicht des Qualitätsmanagements Qualitätslenkung Evaluation und Messung	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehung zwischen strategischer Unternehmensplanung, Qualitäts- und Personalmanagement (z.B. Qualitätspolitik, kundenorientierte Prozessorganisation, Kundenbindung und -zufriedenheit). Organization development vs. change management • Implementierungsproblematiken • KVP, Toyota-Prinzip, Kaizen, Deming-Zyklus, Quality-Function-Development-Methode (QFD), Anforderungsanalyse und Zielvereinbarung • Voice of the Customers, Kunden- und Qualitätsanforderungen, Quality Backward Chain-Konzept, Feedbackkultur, 360° Beurteilung • Z.B. durch E-Assessment, Arbeitsproben, strukturierte Interviews usw. (u.a. Methoden der Personalauswahl aus der Sicht von TQM-Ansätzen) • Evaluation und Messung von unterschiedlichen Dimensionen der (Dienstleistungs-) Qualität vor dem Hintergrund der Personalanpassung sowie der demographischen Entwicklung (Beziehungen zwischen Evaluation und Qualitätsentwicklung)
Praxiswoche	Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstbewertungsprozess und Priorisierung von Verbesserungspotentialen • Analyse von Praxisbeispielen • Diskussion mit TQM-Experten

Personalentwicklung als Führungsaufgabe aus der Innovationsperspektive

Personalentwicklung wird als die zentrale Aufgabe von Führungskräften vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Ansätze zur lernenden Organisation angesehen. Vor allem geht es um eine optimale Gestaltung von Kompetenzentwicklungsprozessen, die Verknüpfung mit den Wertschöpfungsprozessen sowie die organisatorische Einbettung der Personalentwicklung in die Gestaltung der Unternehmensentwicklung. Es wird insbesondere auf die Rolle der Personalentwicklung für das Innovationsmanagement Bezug genommen. Vor dem Hintergrund der Konzepte zur prozess- und biografieorientierten Weiterbildung wird die Frage der Beziehung zwischen der Selbst- und Fremdsteuerung der Kompetenzentwicklung thematisiert. Ausgehend von der zunehmenden Bedeutung des informellen Lernens erweisen sich methodisch-didaktische Konzepte zur Gestaltung eines komplexen Lehr-Lern-Arrangements im Sinne einer Ermöglichungsdidaktik als von entscheidender Relevanz. Diese sind durch Ansätze zur qualifizierenden Arbeitsgestaltung zu ergänzen. An Beispielen wie Führungs- und Selbstregulationskompetenzen sowie Medienkompetenz werden zentrale Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie deren Entwicklungspotenzial im Kontext der Informatisierung und Globalisierung der Arbeitswelt untersucht. Dabei geht es auch um die wichtige Rolle von Führungskräften bei der Gestaltung von Lernkulturen sowie die Chancen durch neue Karrierewege im Bereich der Führungs-, Fach- und Projektkarriere. In diesem Zusammenhang kann auf die Differenzierung zwischen Macht-, Sach- und Prozesspromotoren aus dem Innovationsmanagement Bezug genommen werden, um Innovationen zu initiieren und anzusteuern.

	Thema	Inhalt
Einführung	Grundlagen	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen der Kompetenzentwicklung und des Innovationsmanagements, Kompetenzbestimmung, Bedarfserhebung und Evaluierung
Gecoachtes Selbststudium	Einführung in die Kompetenzentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • theoretische Ansätze zur Kompetenzentwicklung, Entwicklungstrends in der Kompetenzentwicklung
	Phasen der betrieblichen Kompetenzentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden zur Bildungsbedarfsanalyse, zum Kompetenztransfer und zur Evaluation der Kompetenzentwicklung, Methoden zur Messung von Kompetenzen, Konzepte des Bildungscontrollings, Lernens im Prozess der Arbeit, formeller und informeller Kompetenzerwerb
	Entwicklung von Selbstregulationskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Konzepte zur Entwicklung von Selbstregulationskompetenzen; • Ansatz des „Arbeitskraftunternehmer“, Ansatz des Mitunternehmertums
	Organisation von Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • Führungsverhaltens und Kompetenzentwicklung; Konzepten zur Entwicklung von Führungskompetenz
	Entwicklung von Medienkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> • E-Learning und Kompetenzentwicklung; soziale Medien; IT-basierte Lernarrangement und die Förderung von Kompetenztransfer
	Wissensmanagement und organisationales Lernen	<ul style="list-style-type: none"> • Einbettung und Verknüpfung von Personalentwicklung mit der Unternehmens- und Lernkultur; Praktikergemeinschaften, Rolle von Netzwerken für die Kompetenzentwicklung
Praxis-	Anwendung	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von aktuellen Ansätzen des Transfers von erworbenen Kompetenzen und der Evaluation der Kompetenzentwicklung • Analyse von Praxisbeispielen • Diskussion mit Personalentwicklungs-Experten