

Lesefassung der Prüfungsordnung

Prüfungsordnung
des weiterbildenden Master-Studiengangs

MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig

Master of Business Administration (MBA)
Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht - Business and Law

Wissen durch Praxis stärkt

Prüfungsordnung des Fachbereichs 3: Wirtschaft und Recht - Business and Law der Frankfurt University of Applied Sciences für den weiterbildenden Master-Studiengang Leadership: divers – innovativ – nachhaltig vom 25. Mai 2022 in der Fassung der Änderung vom 21. Juni 2023

Aufgrund des § 50 Abs. 1 Nr. 1 des Hessischen Hochschulgesetzes (HessHG) vom 14. Dezember 2021 (GVBl. S. 931), zuletzt geändert durch Gesetz am 1. April 2022 (GVBl. S. 184, 204), hat der Fachbereichsrat des Fachbereichs 3: Wirtschaft und Recht - Business and Law der Frankfurt University of Applied Sciences am 25. Mai 2022, die nachstehende Prüfungsordnung für den weiterbildenden Master-Studiengang Leadership: divers – innovativ – nachhaltig beschlossen.

Die Prüfungsordnung entspricht den Allgemeinen Bestimmungen für Prüfungsordnungen mit den Abschlüssen Bachelor und Master an der Frankfurt University of Applied Sciences (AB Bachelor/Master) vom 10. November 2004 (Staatsanzeiger für das Land Hessen 2005 S. 519), zuletzt geändert am 23. Oktober 2019 (veröffentlicht am 6. Januar 2020 auf der Internetseite in den Amtlichen Mitteilungen der Frankfurt University of Applied Sciences) und ergänzt sie.

Die Prüfungsordnung wurde durch das Präsidium am 8. August 2022 gemäß § 43 Abs. 5 HessHG genehmigt.

Diese Lesefassung umfasst folgende Änderungen:

Änderung vom	genehmigt durch das Präsidium am	veröffentlicht in den Amtlichen Mitteilungen am
21.06.2023	24.07.2023, RSO 1483	14.08.2023

Inhaltsübersicht

- § 1 Akademischer Grad
- § 2 Zugangsvoraussetzungen / Immatrikulationsvoraussetzungen
- § 3 Qualifikationsziele
- § 4 Regelstudienzeit, Anzahl der ECTS-Punkte (Credit Points)
- § 5 Module
- § 6 Prüfungsleistungen
- § 7 Wiederholbarkeit von Prüfungsleistungen
- § 8 Master-Thesis mit Kolloquium
- § 9 Bildung der Gesamtnote
- § 10 Zeugnis, Urkunde und Diploma Supplement
- § 11 Inkrafttreten

Anlagen

Anlage 1: Empfohlener Studienverlaufsplan

Anlage 2: Modul- und Prüfungsübersicht

Anlage 3: Modulbeschreibungen

Anlage 4: Diploma Supplement

Lesefassung der Prüfungsordnung

§ 1 Akademischer Grad

Aufgrund der bestandenen Master-Prüfung verleiht die Frankfurt University of Applied Sciences den akademischen Grad „**Master of Business Administration**“ (MBA).

§ 2 Zugangsvoraussetzungen / Immatrikulationsvoraussetzungen

- (1) Der weiterbildende Master-Studiengang ist nicht-konsekutiv angelegt. Zum Master-Studium kann nur zugelassen werden, wer
 1. einen in- oder ausländischen ersten berufsqualifizierenden Studiengang mit einer Regelstudienzeit von mindestens sechs Semestern mit mindestens 180 ECTS-Punkten (Credit Points) mit Erfolg abgeschlossen hat,
 2. mindestens zwei Jahre Berufserfahrung (fortgeschrittene Fachverantwortung z. B. in Projekten oder erste Führungsverantwortung) nachweisen kann und
 3. über ausreichende englische Sprachkenntnisse verfügt. Diese werden nachgewiesen durch ein ein- bis zweiseitiges englischsprachiges Bewerbungsschreiben und die erfolgreiche Teilnahme an dem Auswahlgespräch in deutscher und englischer Sprache.
- (2) Das Vorliegen der Voraussetzungen gemäß Absatz 1 wird durch den Prüfungsausschuss festgestellt.
- (3) In den Fällen, in denen eine Bewerberin oder ein Bewerber einen ersten berufsqualifizierenden Studienabschluss mit weniger als 210 ECTS-Punkten (Credit Points) vorlegt, ist die Zulassung mit der Auflage verbunden, dass bis zur Zulassung zum Modul „Master-Thesis mit Kolloquium“ der erfolgreiche Abschluss des Zusatzmoduls „Praxis-Transfer-Projekt“ mit 30 ECTS-Punkten (Credit Points) nachzuweisen ist.
- (4) Bewerberinnen und Bewerber ohne ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben und über eine mehrjährige einschlägige Berufserfahrung verfügen, können nach erfolgreicher Eignungsprüfung gemäß § 20 Abs. 3 HessHG zugelassen werden. Die Zulassungsvoraussetzungen gemäß Absatz 1 Satz 2 Ziffer 2 und 3 bleiben hiervon unberührt. Die Eignungsprüfung gemäß § 20 Abs. 3 HessHG ist an der Frankfurt University of Applied Sciences gemäß der Satzung über die Eignungsprüfung für die Zulassung zu weiterbildenden Masterstudiengängen ohne ersten berufsqualifizierenden Hochschulabschluss in der jeweils gültigen Fassung abzulegen.

Die Eignungsprüfung entspricht der Wertigkeit eines ersten berufsqualifizierenden Studiengangs mit 210 ECTS-Punkten.
- (5) Die Bewerbung erfolgt durch ein ein- bis zweiseitiges englischsprachiges Bewerbungsschreiben, das Aufschluss über die Motivation für den gewählten Studiengang und die angestrebte Position gibt. Das Bewerbungsschreiben muss bis zum Ablauf der Bewerbungsfrist der Hochschule vorliegen. Die Bewerbungsfrist wird auf der Homepage der Hochschule veröffentlicht. Dem Schreiben sind der Lebenslauf sowie die Nachweise für die Zulassungsvoraussetzungen gemäß Absatz 1 beizufügen.
- (6) Die Auswahl erfolgt auf Grundlage des Absatzes 1 durch ein Auswahlgespräch (mindestens 45 Minuten, höchstens 60 Minuten) mit zwei Mitgliedern eines durch den Prüfungsausschuss eingesetzten Gremiums, dem unter anderem die

Studiengangsleitung angehört. Dieses Gespräch soll vertiefenden Einblick über die Motivation und Eignung für den gewählten Studiengang und angestrebten Beruf bzw. die angestrebte Position geben. Das Auswahlgespräch sowie die zur Entscheidung führenden Gründe werden von den Mitgliedern des Prüfungsausschusses protokolliert. Dieses Gespräch dient der Vertiefung des Motivationschreibens sowie der Überprüfung der

- Leistungsbereitschaft,
- Relevanz der beruflichen Erfahrung und
- der mündlichen Ausdrucksfähigkeit in englischer Sprache.

- (7) Die Immatrikulation bzw. die Rückmeldungen werden nur wirksam, wenn das vom Präsidium festgesetzte Entgelt entrichtet wurde. Näheres regelt die Entgeltordnung der Frankfurt University of Applied Sciences für den Master-Studiengang MBA „Leadership: divers – innovativ – nachhaltig“ in der jeweils gültigen Fassung.

§ 3 Qualifikationsziele

Der MBA Leadership richtet sich als weiterbildender Master-Studiengang an eine berufstätige und berufserfahrene Zielgruppe unterschiedlicher Berufsfelder und Tätigkeitsbereiche. Die Absolventinnen und Absolventen verfügen über komplexe und vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Diversität, Führung, General Management bzw. nachhaltige Unternehmensentwicklung, die auf der Grundlage aktueller Forschungsergebnisse vermittelt werden. Ihr Wissen und ihre Kompetenzen nutzen die Absolventinnen und Absolventen, um wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragestellungen kritisch zu hinterfragen und für ihren Tätigkeitsbereich angemessene Lösungsvorschläge insbesondere mit Blick auf Vielfalt als Erfolgsfaktor und Innovationstreiber zu unterbreiten. Dabei verknüpfen sie unterschiedliche Wissensbestände, um auch in unvorhersehbaren Kontexten neue, innovative Ansätze zu entwickeln. Ihre Führungsrolle haben die Studierenden im Verlauf des Studiums reflektiert und aktiv weiterentwickelt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer aufbauenden Promotion.

Die Absolventinnen und Absolventen haben Wissen und Verstehen nachgewiesen, das auf der Bachelorebene aufbaut und dieses in den Bereichen Führung, Diversität, Innovation und nachhaltige Unternehmensentwicklung wesentlich erweitert und vertieft. Sie sind in der Lage Besonderheiten, Grenzen, Terminologien und Lehrmeinungen in diesen Bereichen zu definieren, zu analysieren und zu interpretieren. Sie setzen sich dabei unter anderem mit neuen Herausforderungen für Führungshandeln durch Digitalisierungsprozesse auseinander und verstehen die Anforderungen an nachhaltiges Führungshandeln.

Die Absolventinnen und Absolventen wenden das erworbene Fachwissen an, indem sie Praxisfälle analysieren und reflektieren. Sie entwickeln eigenständige Ideen für Führungshandeln, Organisationsentwicklung und Diversity Management und beziehen dabei den aktuellen Forschungsstand kritisch mit ein.

Die Absolventinnen und Absolventen wägen wissenschaftliche und methodische Überlegungen aus den Bereichen General Management (z. B. strategisches Management, Controlling, Recht) und den Bereichen Führung, Diversität und Organisationsentwicklung ab, um auf dieser Basis praxisrelevante und wissenschaftliche Fragestellungen zu bearbeiten und ausgewogene Lösungswege zu entwickeln.

Die Absolventinnen und Absolventen nutzen das erworbene Wissen, um in einem komplexen und dynamischen Organisations- und Unternehmensumfeld fundierte Entscheidungen zu treffen. Sie eignen sich selbstständig Wissen zu aktuellen Weiterentwicklungen beispielsweise im Bereich der Gender-Forschung oder Organisationsentwicklung (z. B. Innovation, Digitalisierung, Change Management) an und sind in der Lage auch neue anwendungsorientierte Projekte selbstgesteuert bzw. autonom durchzuführen.

Die Absolventinnen und Absolventen erläutern Forschungsergebnisse in den Bereichen Führung, Diversität und Organisationsentwicklung und sind in der Lage diese kritisch zu hinterfragen und zu interpretieren. Sie wählen konkrete Wege der Operationalisierung dieser Forschungsergebnisse aus und begründen diese.

Die Absolventinnen und Absolventen haben vertiefte Kompetenzen im Bereich Verhandlungs- und Konfliktmanagement entwickelt und können gemischte Teams kooperativ und zielorientiert leiten bzw. in ihnen arbeiten. Sie wirken im Dialog mit Entscheidungsträgern im öffentlichen und wirtschaftlichen Bereich auf eine offene Kultur und die Förderung von Vielfalt hin.

Die Absolventinnen und Absolventen entwickeln ein berufliches Selbstbild, das Diversität als Ressource begreift. Sie agieren sicher in einem dynamischen Organisationsumfeld und suchen nach innovativen Lösungen, die den nachhaltigen Organisationserfolg sichern. Dabei reflektieren sie ihr berufliches Handeln kritisch in Bezug auf gesellschaftliche Erwartungen und gestalten die Rahmenbedingungen ihres beruflichen Handelns auf der Basis ihres theoretischen und methodischen Wissens gezielt mit. Die Absolventinnen und Absolventen sind befähigt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen und ihre Führungsrolle verantwortungsvoll auszuüben.

§ 4 Regelstudienzeit, Anzahl der ECTS-Punkte (Credit Points)

- (1) Die Regelstudienzeit dieses Studienprogramms beträgt vier Semester.
- (2) Das Studienprogramm ist ein modular aufgebautes Teilzeitstudium und ist auf der Basis von Leistungspunkten gemäß dem „European Credit Transfer System (ECTS)“ organisiert.
- (3) Das Studienprogramm umfasst 90 ECTS-Punkte (Credit Points [CP]). Ein ECTS-Punkt (Credit Point) entspricht einem studentischen Arbeitsaufwand (Workload) von 25 Stunden.

§ 5 Module

- (1) Das Studienprogramm umfasst insgesamt 14 Pflichtmodule und ein Wahlpflichtmodul.
- (2) Die Inhalte der Module, die Anzahl der jeweiligen ECTS-Punkte (Credit Points) und die Art und Dauer der jeweiligen Modulprüfungsleistungen ergeben sich aus der Modul- und Prüfungsübersicht (Anlage 2) und den Modulbeschreibungen (Anlage 3).
- (3) Das Wahlpflichtmodul hat die Studierende oder der Studierende aus zwei Wahlpflichtmodulen zu wählen.

- (4) Nach Ablauf des Rücknahmezeitraumes für die Anmeldung zur Modulprüfung ist die Wahl eines Wahlpflichtmoduls verbindlich. Ein Wechsel ist danach nicht mehr möglich.

§ 6 Prüfungsleistungen

- (1) Die Art der Modulprüfung oder Modulteilprüfung wird in den Modulbeschreibungen (Anlage 3) geregelt.
- (2) Prüfungen können auf Antrag der Studierenden oder des Studierenden an den Prüfungsausschuss in englischer oder einer anderen Sprache abgelegt werden. Der Prüfungsausschuss entscheidet im Einvernehmen mit den Prüferinnen oder Prüfern.
- (3) Eine Modulprüfung ist bestanden, wenn die Modulprüfungsleistung oder alle dem Modul zugeordneten Modulteilprüfungsleistungen mit mindestens „ausreichend“ (4,0) bewertet wurden.

§ 7 Wiederholbarkeit von Prüfungsleistungen

Nichtbestandene Modulprüfungsleistungen und Modulteilprüfungsleistungen sind zweimal wiederholbar. Die Modulprüfungsleistung Master-Thesis mit Kolloquium kann nur einmal wiederholt werden. Bestandene Modulprüfungsleistungen und Modulteilprüfungsleistungen können nicht wiederholt werden.

§ 8 Master-Thesis mit Kolloquium

- (1) Der Bearbeitungsumfang für das Modul Master-Thesis mit Kolloquium beträgt 20 ECTS-Punkte.
- (2) Bei der Meldung zur Master-Thesis sind vorzulegen:
 - a. der Nachweis, dass Module im Umfang von mindestens 50 ECTS-Punkten (Credit Points) gemäß Anlage 3 Modulbeschreibungen erfolgreich abgeschlossen sind,
 - b. die schriftliche Einverständniserklärung der Referentin oder des Referenten, dass sie oder er die Betreuung der Abschlussarbeit übernimmt.
- (3) Die Anmeldung zur Master-Thesis ist schriftlich an den Prüfungsausschuss zu richten. Aufgrund der eingereichten Unterlagen entscheidet der Prüfungsausschuss über die Zulassung zur Master-Thesis und legt die Prüferinnen oder die Prüfer fest.
- (4) Die Zeit von der Ausgabe der Master-Thesis bis zur Abgabe der Master-Thesis beträgt 20 Wochen. Die Ausgabe des Themas für die Master-Thesis erfolgt mit dem Tag der Zulassung der Studierenden oder des Studierenden zur Master-Thesis durch den Prüfungsausschuss.
- (5) Das Modul Master-Thesis mit Kolloquium kann auf Antrag der Studierenden oder des Studierenden an den Prüfungsausschuss in englischer oder in einer anderen Sprache absolviert werden. Der Prüfungsausschuss entscheidet im Einvernehmen mit den Prüferinnen oder Prüfern.
- (6) Die Master-Thesis ist fristgerecht über das am Fachbereich verfügbare digitale Abgabesystem einzureichen. Der Master-Thesis muss eine digital unterschriebene Versicherung beigefügt werden, dass die oder der Studierende die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt hat. Eine einfache elektronische Signatur in Form des Scans der

handschriftlichen Unterschrift ist ausreichend. Nicht ausreichend sind maschinell erzeugte Unterschriften.

- (7) Kann der Abgabetermin aus Gründen, welche die Studierende oder der Studierende nicht zu vertreten hat, nicht eingehalten werden, so wird auf Antrag der oder des Studierenden die Bearbeitungszeit nach Maßgabe des § 24 Abs. 8 S. 1 AB Bachelor/Master um die Zeit der Verhinderung, längstens jedoch um zehn Wochen verlängert. Dauert die Verhinderung länger, so kann die Studierende oder der Studierende von der Prüfungsleistung zurücktreten.
- (8) Das Thema der Master-Thesis kann nur einmalig und nur innerhalb des ersten Drittels der Bearbeitungszeit zurückgegeben werden. Wird infolge des Rücktritts gem. Absatz 7 ein neues Thema für die Master-Thesis ausgegeben, so ist die Rückgabe dieses Themas ausgeschlossen.
- (9) Die Master-Thesis ist von zwei Prüferinnen oder Prüfern selbständig zu bewerten. Bei unterschiedlicher Bewertung der Master-Thesis wird von der Vorsitzenden oder dem Vorsitzenden des Prüfungsausschusses die Note aus dem arithmetischen Mittel der Einzelnoten gebildet.
- (10) Der Prüfungsausschuss holt die Stellungnahme einer dritten Prüferin oder eines dritten Prüfers ein, wenn die Beurteilungen der Prüfenden um mehr als zwei Noten voneinander abweichen oder wenn eine oder einer der Prüfenden die Master-Thesis als "nicht ausreichend" beurteilt. Die Note wird in diesem Fall aus den Noten der Erstprüferin oder des Erstprüfers, der Zweitprüferin oder des Zweitprüfers und der Drittprüferin oder des Drittprüfers aus dem arithmetischen Mittel der Einzelnoten gebildet.
- (11) Die Master-Thesis ist Gegenstand eines Abschluss-Kolloquiums. Als Bestandteil des Moduls Master-Thesis mit Kolloquium muss das Kolloquium durchgeführt werden, um das Modul abzuschließen. Die Dauer des Kolloquiums beträgt mindestens 30 Minuten und höchstens 45 Minuten. Das Kolloquium setzt das Bestehen der Master-Thesis voraus und findet vor zwei Prüferinnen oder Prüfern statt. Das Kolloquium soll spätestens sechs Wochen nach Abgabe der Master-Thesis stattfinden. Das Ergebnis des Kolloquiums geht mit einem Gewicht von einem Fünftel in die Bewertung des Moduls Master-Thesis mit Kolloquium ein.

§ 9 Bildung der Gesamtnote

Die Gesamtnote für die Master-Prüfung errechnet sich aus den Noten der Modulprüfungen wie folgt:

1. aus der Note des Moduls der Master-Thesis mit Kolloquium und
2. dem arithmetischen Mittel der Noten der übrigen 14 Module

mit einer Gewichtung von 4 zu 14.

§ 10 Zeugnis, Urkunde und Diploma Supplement

Nach bestandener Master-Prüfung erhält die Studierende oder der Studierende ein Zeugnis, die Master-Urkunde und ein Diploma Supplement (Anlage 4) nach Maßgabe des § 22 AB Bachelor/Master.

§ 11 Inkrafttreten

Diese Prüfungsordnung tritt am 1. Oktober 2022 zum Wintersemester 2022/2023 in Kraft und wird auf einem zentralen Verzeichnis auf der Internetseite (in den Amtlichen Mitteilungen) der Frankfurt University of Applied Sciences veröffentlicht.

Frankfurt am Main, <TT. Monat JJJ>

Prof. Dr. Oliver Schocke

Der Dekan des Fachbereichs Fb 3: Wirtschaft und Recht - Business and Law
Frankfurt University of Applied Sciences

Lesefassung der Prüfungsordnung

Empfohlener Studienverlaufsplan: MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig

Anlage 1 zur Prüfungsordnung¹



Leadership: divers –innovativ – nachhaltig, Master of Business Administration (MBA)						ECTS Punkte (CP)
Semester 4	Master-Thesis mit Kolloquium 20 CP					20
Semester 3	Wahlpflichtmodul <i>- Leadershipkompetenz durch Kulturelle Bildung</i> <i>- Selbstmarketing – Personal Branding</i> 5 CP	Projektmanagement: Business Impact Project 5 CP	General Management III: Strategic Management and Marketing 5 CP	Unternehmensentwicklung III: Digitale Transformation und Informationsmanagement 5 CP	20	
Semester 2	Persönlichkeitsentwicklung II: Verhandeln neu denken 5 CP	Führung II: Agilität, Diversität und Mixed Leadership 5 CP	Diversity Management II: Diversität als Gestaltungsprinzip 5 CP	General Management II: Finance and Controlling 5 CP	Unternehmensentwicklung II: Innovationsmanagement 5 CP	25
Semester 1	Persönlichkeitsentwicklung I: Selbstmanagement und Coaching für Führungskräfte 5 CP	Führung I: Führungsverhalten und -kommunikation 5 CP	Diversity Management I: Diversität als Mindset 5 CP	General Management I: Recht für Führungskräfte 5 CP	Unternehmensentwicklung I: Change Management und Kulturwandel 5 CP	25

¹ Diese Anlage beinhaltet die thematischen Zusammenhänge der Module sowie die empfohlene Reihenfolge der Module im Studienverlauf.

Modul- und Prüfungsübersicht MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig

- Anlage 2 zur Prüfungsordnung –

Nr.	Modultitel	ECTS [CP]	Dauer [Sem.]	Prüfungsform	Sprache
1. Semester					
1	Persönlichkeitsentwicklung I: Selbstmanagement und Coaching für Führungskräfte	5	1	Präsentation (Selbstmanagement-Projekt) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)	deutsch
2	Führung I: Führungsverhalten und -kommunikation	5	1	Hausarbeit (Bearbeitungszeit 4 Wochen) mit Präsentation und Moderation eines Fallbeispiels (mindestens 5, höchstens 15 Minuten)	deutsch
3	Diversity Management I: Diversität als Mindset	5	1	Mündliche Prüfung (mindestens 15, höchstens 30 Minuten)	deutsch
4	General Management I: Recht für Führungskräfte	5	1	Klausur (120 Minuten)	deutsch
5	Unternehmensentwicklung I: Change Management und Kulturwandel	5	1	Präsentation (Kulturanalyse des eigenen oder eines „fremden“ Unternehmens) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)	deutsch
2. Semester					
6	Persönlichkeitsentwicklung II: Verhandeln neu denken	5	1	Präsentation (Analyse einer Verhandlungssituation) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)	deutsch
7	Führung II: Agilität, Diversität und Mixed Leadership	5	1	Präsentation und Moderation eines Fallbeispiels (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)	deutsch
8	Diversity Management II: Diversität als Gestaltungsprinzip	5	1	Präsentation (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)	deutsch

Nr.	Modultitel	ECTS [CP]	Dauer [Sem.]	Prüfungsform	Sprache
9	General Management II: Finance and Controlling	5	1	Written examination (120 minutes)	englisch
10	Unternehmensentwicklung II: Innovationsmanagement	5	1	Projektarbeit (Bearbeitungszeit 6 Wochen)	deutsch
3. Semester					
11	Leadershipkompetenz durch Kulturelle Bildung (Wahlpflichtmodul)	5	1	Präsentation (Kunstprojekt) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)	deutsch
12	Selbstmarketing – Personal Branding (Wahlpflichtmodul)	5	1	Präsentation (Selbstmarketing-Projekt) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)	deutsch
13	Projektmanagement: Business Impact Project	5	1	Präsentation (mindestens 15, höchstens 30 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung (Bearbeitungszeit 8 Wochen)	deutsch
14	General Management III: Strategic Management and Marketing	5	1	Presentation (at least 5, at most 15 minutes) with written assignment / reflection (submission period 4 weeks)	englisch
15	Unternehmensentwicklung III: Digitale Transformation und Informationsmanagement	5	1	Klausur (120 Minuten)	deutsch
4. Semester					
16	Master-Thesis mit Kolloquium	20	1	Master-Thesis (Bearbeitungszeit 20 Wochen) mit Kolloquium (mindestens 30 Minuten, höchstens 45 Minuten)	deutsch
Zusatzmodul					
17	Praxis-Transfer-Projekt	30	2	Praxis-Transfer-Bericht (Bearbeitungszeit 30 Wochen) mit Präsentation (mindestens 20, höchstens 45 Minuten)	deutsch

Modulbeschreibungen: MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig, Master of Business Administration (MBA)

- Anlage 3 zur Prüfungsordnung –

Modul 1: Persönlichkeitsentwicklung I: Selbstmanagement und Coaching für Führungskräfte

Modultitel	Persönlichkeitsentwicklung I: Selbstmanagement und Coaching für Führungskräfte
Modulnummer	1
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	1. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten:	a. Keine
a. Vorleistung	b. Präsentation (Selbstmanagement-Projekt) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)
b. Modulprüfung	
Lernergebnisse und Kompetenzen	<p>Die Studierenden kennen und reflektieren das Kompetenzprofil einer Führungskraft. Auf dieser Basis analysieren sie ihre persönlichen Stärken und Entwicklungspotentiale als Führungspersönlichkeiten, vor allem in gemischten Führungsteams. Die Studierenden werden sich ihrer individuellen Stärken (wieder) bewusst.</p> <p>Sie kennen grundlegende Techniken des Selbstmanagements und des Coachings und sind in der Lage, diese situationsangepasst in ihr Repertoire an Führungstechniken zu integrieren.</p> <p>Die Studierenden nutzen das erworbene Wissen, um in Selbstmanagement-Projekten individuelle Entwicklungsziele zu verfolgen. In Tandems unterstützen sie sich in diesem Prozess gegenseitig, indem sie die vermittelten Beratungstechniken und Coaching-Tools im Hinblick auf die selbst gewählten Entwicklungsziele anwenden.</p> <p>Das Modul vermittelt fachübergreifende Kompetenzen, insbesondere Reflexions-, Beratungs- und Kooperationskompetenzen, die für Führungskräfte in unterschiedlichsten beruflichen Situationen Relevanz besitzen.</p>
Inhalte des Moduls	Persönlichkeitsentwicklung I: Selbstmanagement und Coaching für Führungskräfte
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung

Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Veronika Kneip
Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.

Lesefassung der Prüfungsordnung

Modul 2: Führung I: Führungsverhalten und -kommunikation

Modultitel	Führung I: Führungsverhalten und -kommunikation
Modulnummer	2
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	1. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten:	a. Keine
a. Vorleistung	b. Hausarbeit (Bearbeitungszeit 4 Wochen) mit Präsentation und Moderation eines Fallbeispiels (mindestens 5, höchstens 15 Minuten)
b. Modulprüfung	
Lernergebnisse und Kompetenzen	<p>Die Studierenden haben einen Überblick über klassische und neuere Ansätze der Mitarbeiterführung und können sie in die eigene Führungspraxis integrieren.</p> <p>Sie sind in der Lage, das eigene Führungsverständnis zu reflektieren und den eigenen Führungsstil (weiter-) zu entwickeln.</p> <p>Die Studierenden kennen und reflektieren das Kompetenzprofil einer Führungskraft, sowie deren Aufgaben und Rollen.</p> <p>Sie können in ihrer Rolle als Vorgesetzte oder Vorgesetzter Mitarbeitergespräche kompetent führen.</p> <p>Die Studierenden können angemessen mit Geschlechterrollen, unterschiedlichen Generationen und anderen Diversitätsmerkmalen umgehen.</p> <p>Die Studierenden bearbeiten Fälle in Rollenspielen und in Gruppenarbeiten.</p> <p>Sie präsentieren und reflektieren ein reales Fallbeispiel aus der beruflichen Praxis und geben bzw. erhalten hierzu Feedback. Hierbei trainieren sie ihre sozialen und kommunikativen Kompetenzen.</p> <p>Die Studierenden sind in der Lage, eine Hausarbeit nach wissenschaftlichen Standards zu verfassen und die Methoden des wissenschaftlichen Arbeitens anzuwenden.</p>
Inhalte des Moduls	Führung I: Führungsverhalten und -kommunikation
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Barbara Lämmlein

Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.
----------	---

Lesefassung der Prüfungsordnung

Modul 3: Diversity Management I: Diversität als Mindset

Modultitel	Diversity Management I: Diversität als Mindset
Modulnummer	3
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	1. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten:	a. Keine
a. Vorleistung	
b. Modulprüfung	b. Mündliche Prüfung (mindestens 15, höchstens 30 Minuten)
Lernergebnisse und Kompetenzen	<p>Die Studierenden verfügen über ein breites Begriffsinstrumentarium zum Thema Diversität und können dabei unterschiedliche Modelle und Ansätze der Diversitätsforschung unterscheiden.</p> <p>Sie können zentrale Themen der gesellschaftlichen Diversitätsdiskussion benennen.</p> <p>Die Studierenden identifizieren und reflektieren kulturelle sowie soziokulturelle Unterschiede und können somit mögliche Herausforderungen interkultureller Zusammenarbeit sowie Verhaltensmuster entsprechend einordnen.</p> <p>Sie erkennen Rollenstereotype und unbewusste Verhaltens- und Beurteilungsmuster bei sich und anderen und können diese in ihr eigenes (Führungs-)Handeln integrieren.</p> <p>Die Studierenden erkennen Vielfalt als Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen und haben Instrumente zur Förderung von Diversität in ihrem Führungsverhalten und unmittelbarem Arbeitsumfeld erarbeitet.</p> <p>Sie bearbeiten Fälle in Gruppenarbeiten, präsentieren ihre Ergebnisse und geben und erhalten hierzu qualifiziertes Feedback. Hierbei trainieren sie ihre sozialen, kommunikativen und selbstreflektiven Kompetenzen.</p>
Inhalte des Moduls	Diversity Management I: Diversität als Mindset
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Regine Graml
Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie des Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.

Modul 4: General Management I: Recht für Führungskräfte

Modultitel	General Management I: Recht für Führungskräfte
Modulnummer	4
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	1. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten:	a. Keine
a. Vorleistung	b. Klausur (120 Minuten)
b. Modulprüfung	
Lernergebnisse und Kompetenzen	<p>Die Studierenden besitzen fundierte Kenntnisse in dem für Führungskräfte relevanten individuellen und kollektiven Arbeitsrecht und sind zu diskriminierungsfreiem Führungshandeln unter Berücksichtigung von Frauenförderung und Diversity in der Lage.</p> <p>Sie verfügen über Grundlagenwissen des Datenschutzrechtes und der Anforderungen an Datensicherheit, des Produkthaftungsrechts sowie ein vertieftes Verständnis des Vertragsmanagements und des Risikomanagements.</p> <p>Die Studierenden erwerben die für den verantwortungsvollen Umgang mit unternehmerischen Chancen und Risiken erforderlichen juristischen Kenntnisse in Bezug auf Betriebsorganisation, Haftungsrisiken für die Organisation und die Führungskräfte, die Rolle der Aufsichts-, Kontroll- und Prüfungsinstanzen und die Versicherbarkeit von Haftungsrisiken. Sie lernen die Parameter für nachhaltiges, unternehmerisches Handeln kennen.</p> <p>Die Studierenden sind in der Lage, rechtliche Chancen und Risiken ihres Handelns sowie einen betrieblichen Handlungsbedarf zu erkennen und verantwortungsvoll zu bewerten. Des Weiteren sind sie in der Lage, ein Risikomanagement in Unternehmen unter Hinzuziehung der beteiligten Interessengruppen zu implementieren und dieses stetig an die sich aus den aktuellen Änderungen der gesetzlichen, vertraglichen und betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.</p> <p>Sie können ihr Wissen reflektieren, die sich im Unternehmen stellenden Problemlagen rechtlich einordnen und mit anderen diskutieren. Hierbei reflektieren sie aktuelle Vorgehens- und Verhaltensweisen und wenden ihr Wissen sachgerecht an, um geeignete Lösungswege zu erarbeiten. Sie können die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens im gesellschaftlichen Umfeld berücksichtigen. Die Studierenden schärfen ihre Wahrnehmung für den Zusammenhang von Ethik, Wirtschaft und Recht.</p>

Inhalte des Moduls	General Management I: Recht für Führungskräfte
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Andrea Ruppert
Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie des Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.

Lesefassung der Prüfungsordnung

Modul 5: Unternehmensentwicklung I: Change Management und Kulturwandel

Modultitel	Unternehmensentwicklung I: Change Management und Kulturwandel
Modulnummer	5
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	1. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. Keine b. Präsentation (Kulturanalyse des eigenen oder eines „fremden“ Unternehmens) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)
Lernergebnisse und Kompetenzen	<p>Die Studierenden reflektieren die Bedeutung von steter Veränderung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg sowie ihre eigene Haltung hierzu.</p> <p>Sie wissen um grundlegende Mechanismen und Prozesse des menschlichen Verhaltens als Individuen und in Gruppen und können dieses Wissen für Veränderungsprozesse und Kulturwandel produktiv anwenden.</p> <p>Sie kennen die unterschiedlichen Phasen von Veränderungsprozessen sowie Erfolgs- und Misserfolgskriterien und sind in der Lage, für die Notwendigkeit von Veränderungen zu sensibilisieren und zu motivieren.</p> <p>Die Studierenden kennen „Veränderungstypen“ und können mit Widerstand und Emotionen in Veränderungsprozessen umgehen.</p> <p>Sie wissen um die Bedeutung von Führung und Steuerung in Veränderungsprozessen, kennen Techniken und Tools für die Kommunikation und können diese situationsgerecht einsetzen.</p> <p>Die Studierenden wissen um die Bedeutung von Transparenz und Vertrauen.</p> <p>Sie analysieren die Kultur in ihrem eigenen und in „fremden“ Unternehmen. Hierbei kennen sie die Bedeutung der Unternehmenskultur bei Veränderungsvorhaben und den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und dem Erfolg diverser (Führungs-)Teams.</p> <p>Die Studierenden kennen Tools zur Veränderung von Organisationskulturen und können für eigene Veränderungsziele spezifische Maßnahmen entwickeln.</p>
Inhalte des Moduls	Unternehmensentwicklung I: Change Management und Kulturwandel
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Martina Voigt
Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie des Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.

Modul 6: Persönlichkeitsentwicklung II: Verhandeln neu denken

Modultitel	Persönlichkeitsentwicklung II: Verhandeln neu denken
Modulnummer	6
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	2. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. Keine b. Präsentation (Analyse einer Verhandlungssituation) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)
Lernergebnisse und Kompetenzen	<p>Die Studierenden erkennen Verhandlungssituationen, auch wenn sie nicht als solche „etikettiert“ sind.</p> <p>Sie wissen, dass auch die Rollen innerhalb von Teams verhandelt werden, reflektieren ihr eigenes Verhalten im (Führungs-)Team und entwickeln eine positive Einstellung zum Verhandeln.</p> <p>Die Studierenden erkennen ihre individuellen Stärken und nutzen in Verhandlungen ihre eigene Persönlichkeit.</p> <p>Hierbei wissen sie, wie Verhandlungen vorzubereiten sind, kennen Verhandlungsstrategien und -taktiken und sind in der Lage, diese situativ angemessen umzusetzen.</p> <p>Die Studierenden kennen die Faktoren, die Machtbeziehungen bestimmen und können mit diesen in der Verhandlung angemessen umgehen.</p> <p>Sie wissen, welche Manipulationstechniken es gibt und wie sie diese erkennen, abwehren oder selbst gezielt einsetzen können.</p> <p>Die Studierenden sind in der Lage, die Vorteile von gemischten Verhandlungsteams gezielt einzusetzen.</p> <p>Sie können mit Verhandlungs-Tools bestehende Konflikte im Unternehmen bewältigen.</p> <p>Die Studierenden bearbeiten Fälle in Rollenspielen und in Gruppenarbeiten und erhalten hierzu qualifiziertes Feedback. Hierbei trainieren sie ihre sozialen und kommunikativen Kompetenzen.</p>
Inhalte des Moduls	Persönlichkeitsentwicklung II: Verhandeln neu denken
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Sommersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Martina Voigt
Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie des Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.

Modul 7: Führung II: Agilität, Diversität und Mixed Leadership

Modultitel	Führung II: Agilität, Diversität und Mixed Leadership
Modulnummer	7
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	2. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. Keine b. Präsentation und Moderation eines Fallbeispiels (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)
Lernergebnisse und Kompetenzen	Die Studierenden haben einen Überblick über die Bedeutung und die Grundlagen agiler Führung und entwickeln ein Selbstverständnis zu ihren Führungsrollen in diesem Umfeld. Sie kennen agile Arbeitsweisen und Methoden und können diese anwenden. Die Studierenden reflektieren interkulturelle Differenzen im Führungsverhalten sowie gendertypische Führungsqualitäten. Sie analysieren den Zusammenhang agiler Führung zwischen Mixed Leadership und Führungserfolg im Kontext von Unternehmenskulturen.
Inhalte des Moduls	Führung II: Agilität, Diversität und Mixed Leadership
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Sommersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Barbara Lämmlein
Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.

Modul 8: Diversity Management II: Diversität als Gestaltungsprinzip

Modultitel	Diversity Management II: Diversität als Gestaltungsprinzip
Modulnummer	8
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	2. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. Keine b. Präsentation (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)
Lernergebnisse und Kompetenzen	Die Studierenden erkennen Diversität in unterschiedlichen Kontexten und sind in der Lage zu reflektieren, welchen Mehrwert Diversität in der Praxis haben kann. Sie kennen Einflussfaktoren und erlernen Tools, um Diversität zu fördern und zu nutzen. Die Studierenden lernen den Umgang mit Konflikten resultierend aus Diversität auf verschiedenen Ebenen: Mitarbeitende, Führung, Geschäftsleitung. Sie erhalten einen Überblick über effektives Diversity Management in der Unternehmenspraxis mit Führung, Struktur und Prozessen. Die Studierenden bearbeiten Fragestellungen und Fälle in Gruppenarbeiten. Sie präsentieren ihre Ergebnisse und geben und erhalten hierzu qualifiziertes Feedback. Hierbei trainieren sie ihre sozialen, kommunikativen und analytischen Kompetenzen, ganzheitliches Denken sowie ihre Problemlösungsfähigkeiten.
Inhalte des Moduls	Diversity Management II: Diversität als Gestaltungsprinzip
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Sommersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Regine Graml
Hinweise	Keine

Module 9: General Management II: Finance and Controlling

Module title	General Management II: Finance and Controlling
Module number	9
Module code	
Study programme	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Module usability	
Module duration	One semester
Recommended semester	2nd semester
Module type	Compulsory module
ECTS-Points (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 hours
Recommended previous knowledge	None
Prerequisites for participation in the module and the module examination	None
Prerequisites for the acquisition of credit points: a. preliminary examination b. Module examination	a. None
	b. Written examination (120 minutes)
Learning outcomes and skills	<p>The students are able to recognize the concept, the function, and the theoretical foundation in the field of Finance and Controlling. They understand controlling decisions and financial decisions and are able to critically scrutinize them and discuss them in the context of sustainability.</p> <p>The students are able to define and to evaluate financial objectives and ratios. They have sound knowledge in the field of financial management and are able to establish and analyze financial plans.</p> <p>They are able to identify actual-target variances as a basis for deciding on adjustment measures. They are also able to apply appropriate short-term cost management methods.</p> <p>The students distinguish the different approaches of long-term cost management. They know how to apply the appropriate instruments and they are able to critically evaluate the results.</p> <p>They recognize budgeting as an important controlling tool and are able to further develop traditional budgeting.</p> <p>Apart from professional and methodological skills the students have the ability to present complex issues in a concise and structured way. Furthermore, they have a high level of communication skills.</p>
Module contents	General Management II: Finance and Controlling
Module teaching methods	Seminar
Module language	English
Module availability	Each summer semester
Module coordination	Prof. Dr. Peter Werner
Comments	None

Modul 10: Unternehmensentwicklung II: Innovationsmanagement

Modultitel	Unternehmensentwicklung II: Innovationsmanagement
Modulnummer	10
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA.
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	2. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten:	a. Keine
a. Vorleistung	
b. Modulprüfung	b. Projektarbeit (Bearbeitungszeit 6 Wochen)
Lernergebnisse und Kompetenzen	<p>Die Studierenden kennen den aktuellen Forschungsstand zum Innovationspotential von Mixed Teams und Diversity Teams.</p> <p>Sie beherrschen die Grundlagen des Innovationsmanagements und des Diversity Managements in innovativen Kontexten. Ein besonderer Fokus wird hierbei auf Innovationen in der Aufbau- und Ablauforganisation, im Personalwesen und bei der Teamarbeit von Mixed Teams und Diversity Teams gelegt. Darüber hinaus verfügen die Studierenden über spezielle Kenntnisse und Verfahren zur Planung und Steuerung von Innovationsprozessen in Mixed Teams und Diversity Teams. Sie können Stärken und Schwächen von Innovationen und Innovationsprojekten in mittleren und größeren Organisationen analysieren sowie deren Chancen und Risiken beurteilen.</p> <p>Die Studierenden kennen Methoden der kreativen Lösung für Innovations-Herausforderungen bei Arbeits- und Teamprozessen, bei der Organisationsstruktur und im Personalwesen.</p> <p>Darüber hinaus können sie im Rahmen von Think Tanks und Mixed Teams selbstständige, verantwortungsvolle Ideen und Konzeptionen entwickeln. Sie beherrschen dabei unterschiedliche Techniken der Analyse, der Informationsbeschaffung sowie bei der Nutzung der Think Tank Methodik.</p>
Inhalte des Moduls	Unternehmensentwicklung II: Innovationsmanagement
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Sommersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Tino Michalski
Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.

Modul 11: Leadershipkompetenz durch Kulturelle Bildung (Wahlpflichtmodul)

Modultitel	Leadershipkompetenz durch Kulturelle Bildung
Modulnummer	11
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	3. Semester
Art des Moduls	Wahlpflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. Keine b. Präsentation (Kunstprojekt) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)
Lernergebnisse und Kompetenzen	Die Studierenden kennen die Grundprinzipien der Kulturellen Bildung und können diese auf ihr Führungshandeln übertragen. Sie erleben die Entwicklungsphasen eines Kunstprojektes und können diese beschreiben. Die Studierenden (wieder)entdecken eigene individuelle kreative Talente. Sie erlernen künstlerisch-kreative Kompetenzen, die sowohl für die Reflexion der eigenen Leadership-Rolle als auch für die Gestaltung des eigenen Leadershiphandelns angewandt werden können. Die Studierenden erhalten durch die künstlerisch-kreative Arbeit Impulse, die Innovationen in ihrem Führungshandeln anstoßen. Sie beobachten und reflektieren ihren durch künstlerisch-kreative Arbeit angestoßenen persönlichen Kompetenzerwerb.
Inhalte des Moduls	Leadershipkompetenz durch Kulturelle Bildung
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Barbara Lämmlein
Hinweise	Keine

Modul 12: Selbstmarketing – Personal Branding (Wahlpflichtmodul)

Modultitel	Selbstmarketing – Personal Branding
Modulnummer	12
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	3. Semester
Art des Moduls	Wahlpflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. Keine b. Präsentation (Selbstmarketing-Projekt) (mindestens 5, höchstens 15 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung / Reflexion (Bearbeitungszeit 4 Wochen)
Lernergebnisse und Kompetenzen	<p>Die Studierenden lernen durch Selbstmarketing und Personal-Branding-Techniken die berufliche Reputation zu gestalten, zu verbessern und zu fördern. Sie verstehen, wie sich Beziehungs- und Netzwerkmarketing sowie Impression Management in digitalen und analogen Umfeldern einsetzen lassen, um ihre Fähigkeiten bei potenziellen Arbeitgebern, Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und dem übrigen Umfeld zu präsentieren. Dabei verstehen sie es auch, sich unter Berücksichtigung unterschiedlicher Diversity Aspekte verschiedenen Zielgruppen zu präsentieren.</p> <p>Die Studierenden sind in der Lage, Selbstmarketing und Personal-Branding-Techniken für die Gestaltung, Verbesserung und Förderung ihrer beruflichen Reputation anzuwenden. Sie kennen die Bedeutung der Marketingorientierung und des Aufbaus einer Karrieremarke für ihre berufliche Entwicklung und können Marketing-Kommunikationsstrategien für ihr Selbstmarketing in digitalen und analogen Umfeldern nutzen.</p>
Inhalte des Moduls	Selbstmarketing – Personal Branding
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Erika Graf
Hinweise	Keine

Modul 13: Projektmanagement: Business Impact Project

Modultitel	Projektmanagement: Business Impact Project
Modulnummer	13
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	3. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. Keine b. Präsentation (mindestens 15, höchstens 30 Minuten) mit schriftlicher Ausarbeitung (Bearbeitungszeit 8 Wochen)
Lernergebnisse und Kompetenzen	Die Studierenden sind in der Lage, in einem komplexen und dynamischen Umfeld Projektideen zu generieren und zu bewerten. Sie wissen, welche Überlegungen im Vorfeld notwendig sind, um erforderliche Mittel und Ressourcen für ein Projekt zu erhalten. Die Studierenden können ein eigenes nutzenstiftendes Projekt initiieren, planen und durchführen und sind in der Lage ihr eigenes Verhalten und das der Projektbeteiligten zu reflektieren. Sie können ihre Kompetenzen zu Leadership, Diversity, General Management sowie ihre individuellen Stärken zielgerichtet in das Projekt einbringen. Die Studierenden kennen die erforderlichen Tools, wissen, wie sie einzusetzen sind und können ein Projekt intern/extern vermarkten. Sie können Projekte eigenständig planen, andere für ein Projekt begeistern, zur Mitarbeit motivieren und ein Projekt leiten. Die Studierenden kennen die Anforderungen und Hindernisse in den verschiedenen Phasen des Projektverlaufs und entwickeln eine positive und proaktive Einstellung zu Veränderungen. Sie wissen, welche erfolgskritische Rolle eine systematische Projektkommunikation und die Planung des Roll-Out einnimmt.
Inhalte des Moduls	Projektmanagement: Business Impact Project
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Regine Graml
Hinweise	Keine

Module 14: General Management III: Strategic Management and Marketing

Module title	General Management III: Strategic Management and Marketing
Module number	14
Module code	
Study programme	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Module usability	
Module duration	One semester
Recommended semester	3th semester
Module type	Compulsory module
ECTS-Points (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 hours
Recommended previous knowledge	None
Prerequisites for participation in the module and the module examination	None
Prerequisites for the acquisition of credit points:	a. None
a. preliminary examination	b. Presentation (at least 5, at most 15 minutes) with written assignment / reflection (submission period 4 weeks)
b. Module examination	
Learning outcomes and skills	<p>The students have a command of strategic management and marketing. They can apply models, processes and approaches to successfully craft companies and marketing strategies as well as guide strategic and marketing decisions.</p> <p>Upon successful completion of this module, students shall be able to:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Use strategic management as a key element of successful corporate management - Apply concepts and instruments of strategic business unit management - Carry out external and internal analysis by applying state-of-the-art models and instruments, in order to identify relevant business trends and their implications for the market and strategic positioning of the corporation - Develop competitive strategies, assess options for strategies in terms of their efficiency and effectiveness - Apply concepts and models for successful strategic implementation - Understand the importance of sustainability as a top management task and in strategy development - Learn how to promote sustainable development by integrating sustainability aspects into the different elements of the corporate strategy - Apply strategic marketing theories and concepts as part of successful corporate management - Understand the planning and implementation process of strategic marketing - Develop a strategic marketing plan for innovative products, services and new business models - Understand fundamental trends shaping marketing and new frameworks for marketing in the digital economy - Integrate social, ethical and environmental values into marketing strategy development

	<ul style="list-style-type: none"> - Understand how marketing can contribute to a transformation to a more sustainable society - Understand advantages of integrating Diversity Management in Strategy and Marketing as well as for reaching specific target groups - Understand the impact of diverse leadership on performance and innovation capability of the company.
Module contents	General Management III: Strategic Management and Marketing
Module teaching methods	Seminar
Module language	English
Module availability	Each winter semester
Module coordination	Prof. Dr. Erika Graf
Comments	None

Lesefassung der Prüfungsordnung

Modul 15: Unternehmensentwicklung III: Digitale Transformation und Informationsmanagement

Modultitel	Unternehmensentwicklung III: Digitale Transformation und Informationsmanagement
Modulnummer	15
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers –innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	Weiterbildungsprogramm Mixed Leadership: Certificate of Advanced Studies, Diploma of Advanced Studies & MBA
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	3. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	5 CP / 125 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Keine
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten:	a. keine
a. Vorleistung b. Modulprüfung	b. Klausur (120 Minuten)
Lernergebnisse und Kompetenzen	Die Studierenden kennen die erweiterten Techniken und Methoden der Digitalen Transformation und beherrschen unterschiedliche Ansätze des Informationsmanagements. Sie besitzen vertiefte Kenntnisse über IT- und Webtechnologien und kennen die betriebswirtschaftlichen und technischen Implikationen. Sie kennen deren Vor- und Nachteile und können die damit verbundenen wirtschaftlichen Risiken abschätzen. Sie verstehen die einschlägigen Fachtermini, können diese erläutern, kennen deren Zusammenhänge und können sich mit Fachexperten unterhalten. Die Studierenden sind in der Lage, die behandelten IT-Ansätze nach wissenschaftlichen Kriterien zu beurteilen und zu bewerten. Sie können die erlernten Konzepte auf weitere Ansätze übertragen. Sie erkennen neue Trends und können diese kritisch hinterfragen.
Inhalte des Moduls	Unternehmensentwicklung III: Digitale Transformation und Informationsmanagement
Lehrformen des Moduls	Seminaristische Lehrveranstaltung
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Wintersemester
Modulkoordination	Prof. Dr. Swen Schneider
Hinweise	Das Modul ist Bestandteil des MBA sowie Weiterbildungsprogramms Mixed Leadership.

Modul 16: Master-Thesis mit Kolloquium

Modultitel	Master-Thesis mit Kolloquium
Modulnummer	16
Modulcode	
Studiengang	MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	
Dauer des Moduls	Ein Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	4. Semester
Art des Moduls	Pflichtmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	20 CP / 500 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Abschluss der übrigen Module
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Mindestens 50 Credit Points
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. Keine b. Master-Thesis (Bearbeitungszeit 20 Wochen) mit Kolloquium (mindestens 30 Minuten, höchstens 45 Minuten)
Lernergebnisse und Kompetenzen	Die Master-Thesis ist eine betreute Abschlussarbeit, mit der nachgewiesen wird, dass die Kandidatin oder der Kandidat in der Lage ist, innerhalb einer vorgegebenen Frist wissenschaftliche Methoden selbständig anzuwenden. Weiterhin soll durch die erfolgreiche Master-Thesis nachgewiesen werden, dass die Kandidatin oder der Kandidat fähig ist, auf der Grundlage von vertieftem und/oder spezialisiertem Wissen im Studienggebiet zu Problemlösungen, auch in neuen und unbekanntem Umfeldern, zu gelangen. Das Thema kann interdisziplinär angelegt sein oder ein Thema aus dem Business Impact Project vertiefen.
Inhalte des Moduls	Master-Thesis mit Kolloquium
Lehrformen des Moduls	Betreute Einzelarbeit
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Veronika Kneip
Hinweise	

Zusatzmodul Modul 17: Praxis-Transfer-Projekt

Modultitel	Praxis-Transfer-Projekt
Modulnummer	17
Modulcode	Codierung des Moduls
Studiengang	MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig
Verwendbarkeit des Moduls	
Dauer des Moduls	Zwei Semester
Empfohlenes Semester im Studienverlauf	
Art des Moduls	Zusatzmodul
ECTS-Punkte (CP) / Workload (h)	30 CP / 750 Stunden
Empfohlene inhaltliche Vorkenntnisse	Kenntnisse wissenschaftlichen Arbeitens Berufserfahrung
Voraussetzungen für die Teilnahme am Modul und an der Modulprüfung	Keine
Voraussetzung für die Vergabe von Leistungspunkten: a. Vorleistung b. Modulprüfung	a. keine b. Praxis-Transfer-Bericht (Bearbeitungszeit 30 Wochen) mit Präsentation (mindestens 20, höchstens 45 Minuten)
Lernergebnisse und Kompetenzen	Die Studierenden sind in der Lage, ihre bisher erworbenen Methodenkompetenzen wissenschaftlichen Arbeitens zu nutzen, um sich eine Theorie bzw. ein Konzept aus dem Kontext des Studiums anzueignen und dieses anhand bisheriger oder aktueller Tätigkeiten anzuwenden und zu reflektieren. Sie können Beispiele aus der Berufspraxis vor dem Hintergrund theoretischer Inhalte diskutieren und die wechselseitige Relevanz der Inhalte und Methoden reflektieren. Sie können aktuelle praxisrelevante und theoretische Entwicklungen erkennen, analysieren und in das jeweilige Praxisfeld einordnen sowie wissenschaftliche Methodenkompetenz auf ein Praxisgebiet übertragen. Sie sind in der Lage, eigene Überlegungen und Vorgehensweisen zu reflektieren und diese kritisch zu hinterfragen. Die Studierenden können sich selbstständig und eigenverantwortlich neue Kenntnisse aneignen und sich selbstkritisch mit ihrem eigenen Lernfortschritt auseinandersetzen.
Inhalte des Moduls	Praxis-Transfer-Projekt
Lehrformen des Moduls	Projekt
Sprache	Deutsch
Häufigkeit des Angebots	Jedes Semester
Modulkoordination	Prof. Dr. Veronika Kneip
Hinweise	

Diploma Supplement: Master of Business Administration Leadership: divers – innovativ – nachhaltig

Anlage 4 zur Prüfungsordnung

Diese Diploma Supplement-Vorlage wurde von der Europäischen Kommission, dem Europarat und UNESCO/CEPES entwickelt. Das Diploma Supplement soll hinreichende Daten zur Verfügung stellen, die die internationale Transparenz und angemessene akademische und berufliche Anerkennung von Qualifikationen (Urkunden, Zeugnisse, Abschlüsse, Zertifikate, etc.) verbessern. Das Diploma Supplement beschreibt Eigenschaften, Stufe, Zusammenhang, Inhalte sowie Art des Abschlusses des Studiums, das von der in der Originalurkunde bezeichneten Person erfolgreich abgeschlossen wurde. Die Originalurkunde muss diesem Diploma Supplement beigefügt werden. Das Diploma Supplement sollte frei sein von jeglichen Werturteilen, Äquivalenzaussagen oder Empfehlungen zur Anerkennung. Es sollte Angaben in allen acht Abschnitten enthalten. Wenn keine Angaben gemacht werden, sollte dies durch eine Begründung erläutert werden.

This Diploma Supplement model was developed by the European Commission, Council of Europe and UNESCO/CEPES. The purpose of the supplement is to provide sufficient independent data to improve the international 'transparency' and fair academic and professional recognition of qualifications (diplomas, degrees, certificates etc.). It is designed to provide a description of the nature, level, context, content and status of the studies that were pursued and successfully completed by the individual named on the original qualification to which this supplement is appended. It should be free from any value judgements, equivalence statements or suggestions about recognition. Information in all eight sections should be provided. Where information is not provided, an explanation should give the reason why.

1. ANGABEN ZUR INHABERIN/ZUM INHABER DER QUALIFIKATION

- 1.1 Familienname
<...>
- 1.2 Vorname
<...>
- 1.3 Geburtsdatum (TT/MM/JJJJ), -ort, -land
<...>
- 1.4 Matrikelnummer oder Code zur Identifizierung des/der Studierenden (wenn vorhanden)
<...>

INFORMATION IDENTIFYING THE HOLDER OF THE QUALIFICATION

- Family name(s)
<...>
- First name(s)
<...>
- Date of birth (dd/mm/yyyy), Place, Country of birth
<...>
- Student identification number or code (if applicable)
<...>

2. ANGABEN ZUR QUALIFIKATION

- 2.1 Bezeichnung der Qualifikation und (wenn vorhanden) verliehener Grad (in der Originalsprache)
Master of Business Administration
- 2.2 Hauptstudienfach oder -fächer für die Qualifikation
MBA Leadership: divers – innovativ – nachhaltig
- 2.3 Name und Status (Typ/Trägerschaft) der Einrichtung, die die Qualifikation verliehen hat (in der Originalsprache)
Frankfurt University of Applied Sciences
Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht - Business and Law
Hochschule für angewandte Wissenschaften, staatlich
- 2.4 Name und Status (Typ/Trägerschaft) der Einrichtung (falls nicht mit 2.3 identisch), die den Studiengang durchgeführt hat (in der Originalsprache)
siehe 2.3
- 2.5 Im Unterricht/in der Prüfung verwendete Sprache(n)
Deutsch (80 CP) und englisch (10 CP)

INFORMATION IDENTIFYING THE QUALIFICATION

- Name of qualification and (if applicable) title conferred (in original language)
Master of Business Administration
- Main field(s) of study for the qualification
MBA Leadership: diverse – innovative – sustainable
- Name and status of awarding institution (in original language)
Frankfurt University of Applied Sciences
Faculty 3: Wirtschaft und Recht - Business and Law
University of Applied Sciences, State Institution
- Name and status of institution (if different from 2.3) administering studies (in original language)
see 2.3
- Language(s) of instruction/examination
German (80 CP) and English (10 CP)

3. ANGABEN ZUR EBENE UND ZEITDAUER DER QUALIFIKATION

- 3.1 Ebene der Qualifikation
2. berufsqualifizierender Abschluss mit Master-Arbeit mit Kolloquium
- 3.2 Offizielle Dauer des Studiums (Regelstudienzeit) in Leistungspunkten und/oder Jahren
2 Jahre = 4 Semester, 90 ECTS-Punkte
- 3.3 Zugangsvoraussetzung(en)
Erster berufsqualifizierender Studienabschluss mit mindestens 180 ECTS-Punkten (Credit Points), mindestens zwei

INFORMATION ON THE LEVEL AND DURATION OF THE QUALIFICATION

- Level of the qualification
Second level degree with Master-Thesis and Colloquium
- Official duration of programme in credits and/or years
2 years = 4 semesters, 90 ECTS Credit-Points
- Access requirement(s)
First level degree with at least 180 ECTS credit points, at least two years of professional experience (advanced professional responsibility or first

Jahre Berufserfahrung (fortgeschrittene Fachverantwortung oder erste Führungsverantwortung), Bewerbungsschreiben und die erfolgreiche Teilnahme an dem Auswahlgespräch in deutscher und englischer Sprache.

4. ANGABEN ZUM INHALT UND ZU DEN ERZIELTEN ERGEBNISSEN

4.1 Studienform Teilzeitstudium

4.2 Lernergebnisse des Studiengangs

Der MBA Leadership richtet sich als weiterbildender Masterstudiengang an eine berufstätige und berufserfahrene Zielgruppe unterschiedlicher Berufsfelder und Tätigkeitsbereiche. Die Absolventinnen und Absolventen verfügen über komplexe und vertiefte Kenntnisse in den Bereichen Diversität, Führung, General Management bzw. nachhaltige Unternehmensentwicklung, die auf der Grundlage aktueller Forschungsergebnisse vermittelt werden. Ihr Wissen und ihre Kompetenzen nutzen die Absolventinnen und Absolventen, um wirtschaftliche und gesellschaftliche Fragestellungen kritisch zu hinterfragen und für ihren Tätigkeitsbereich angemessene Lösungsvorschläge insbesondere mit Blick auf Vielfalt als Erfolgsfaktor und Innovationstreiber zu unterbreiten. Dabei verknüpfen sie unterschiedliche Wissensbestände, um auch in unvorhersehbaren Kontexten neue, innovative Ansätze zu entwickeln. Ihre Führungsrolle haben die Studierenden im Verlauf des Studiums reflektiert und aktiv weiterentwickelt. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit einer aufbauenden Promotion.

Die Absolventinnen und Absolventen haben Wissen und Verstehen nachgewiesen, das auf der Bachelorebene aufbaut und dieses in den Bereichen Führung, Diversität, Innovation und nachhaltige Unternehmensentwicklung wesentlich erweitert und vertieft. Sie sind in der Lage Besonderheiten, Grenzen, Terminologien und Lehrmeinungen in diesen Bereichen zu definieren, zu analysieren und zu interpretieren. Sie setzen sich dabei unter anderem mit neuen Herausforderungen für Führungshandeln durch Digitalisierungsprozesse auseinander und verstehen die Anforderungen an nachhaltiges Führungshandeln.

Die Absolventinnen und Absolventen wenden das erworbene Fachwissen an, indem sie Praxisfälle analysieren und reflektieren. Sie entwickeln eigenständige Ideen für Führungshandeln, Organisationsentwicklung und Diversity Management und beziehen dabei den aktuellen Forschungsstand kritisch mit ein.

Die Absolventinnen und Absolventen wägen wissenschaftliche und methodische Überlegungen aus den Bereichen General Management (z. B. strategisches Management, Controlling, Recht) und den Bereichen Führung, Diversität und Organisationsentwicklung ab, um auf dieser Basis praxisrelevante und wissenschaftliche Fragestellungen zu bearbeiten und ausgewogene Lösungswege zu entwickeln.

Die Absolventinnen und Absolventen nutzen das erworbene Wissen, um in einem komplexen und dynamischen Organisations- und Unternehmensumfeld fundierte Entscheidungen zu treffen. Sie eignen sich selbstständig Wissen zu aktuellen Weiterentwicklungen beispielsweise im Bereich der Gender-Forschung oder Organisationsentwicklung (z. B. Innovation, Digitalisierung, Change Management) an und sind in der Lage auch neue anwendungsorientierte Projekte selbstgesteuert bzw. autonom durchzuführen.

Die Absolventinnen und Absolventen erläutern Forschungsergebnisse in den Bereichen Führung, Diversität und Organisationsentwicklung und sind in der Lage diese kritisch zu hinterfragen und zu interpretieren. Sie wählen konkrete Wege der Operationalisierung dieser Forschungsergebnisse aus und begründen diese.

Die Absolventinnen und Absolventen haben vertiefte Kompetenzen im Bereich Verhandlungs- und Konfliktmanagement entwickelt und können gemischte Teams kooperativ

management responsibility), letter of application and successful participation in the selection interview in German and English.

INFORMATION ON THE PROGRAMME COMPLETED AND THE RESULTS OBTAINED

Mode of study Part time>

Programme learning outcomes

The MBA Leadership, as a master's degree programme offering further education, is aimed at a working and professionally experienced target group from various occupational fields and areas of activity. Graduates possess complex and in-depth knowledge in the areas of diversity, leadership, general management and sustainable corporate development, which are taught on the basis of current research findings.

Graduates use their knowledge to critically analyze economic and social problems and to propose appropriate solutions for their field of activity, particularly with regard to diversity as a success factor and innovation driver. In doing so, they link different bodies of knowledge in order to develop new, innovative approaches even in unpredictable contexts. Students have reflected on and actively developed their leadership role in the course of their studies. In addition, there is the possibility of a post-graduate doctorate.

Graduates have demonstrated knowledge and understanding that builds on the bachelor's level and significantly expands and deepens it in the areas of leadership, diversity, innovation, and sustainable business development. They are able to define, analyze, and interpret specifics, boundaries, terminologies, and doctrines in these areas. Among other things, they deal with new challenges for leadership action due to digitalization processes and understand the requirements for sustainable leadership action.

Graduates apply the acquired specialist knowledge by analyzing and reflecting on practical cases. They develop independent ideas for leadership, organizational development and diversity management and critically incorporate the current state of research.

Graduates weigh scientific and methodological considerations from the fields of general management (e.g. strategic management, controlling, law) and the fields of leadership, diversity and organizational development in order to address practical and scientific issues on this basis and develop balanced solutions.

Graduates use the knowledge they have acquired to make well-grounded decisions in a complex and dynamic organizational and business environment. They independently acquire knowledge of current developments, for example in the field of gender research or organizational development (e.g. innovation, digitalization, change management) and are also able to carry out new application-oriented projects in a self-directed or autonomous manner.

Graduates explain research findings in the areas of leadership, diversity and organizational development and are able to critically question and interpret them. They select and justify concrete ways of operationalizing these research findings.

Graduates have developed in-depth competencies in negotiation and conflict management and are able to lead or work in mixed teams in a cooperative and goal-oriented manner. They work towards an open culture and the promotion of diversity in dialogue with decision-makers in the public and business sectors.

Graduates develop a professional self-image that understands diversity as a resource. They operate confidently in a dynamic organizational environment and seek innovative solutions that ensure sustainable organizational success. In doing so, they critically reflect on their professional actions in relation to societal expectations and specifically help shape the framework of their professional actions based on their theoretical and methodological knowledge. Graduates are able to lead employees and exercise their leadership role responsibly.

und zielorientiert leiten bzw. in ihnen arbeiten. Sie wirken im Dialog mit Entscheidungsträgern im öffentlichen und wirtschaftlichen Bereich auf eine offene Kultur und die Förderung von Vielfalt hin.

Die Absolventinnen und Absolventen entwickeln ein berufliches Selbstbild, das Diversität als Ressource begreift. Sie agieren sicher in einem dynamischen Organisationsumfeld und suchen nach innovativen Lösungen, die den nachhaltigen Organisationserfolg sichern. Dabei reflektieren sie ihr berufliches Handeln kritisch in Bezug auf gesellschaftliche Erwartungen und gestalten die Rahmenbedingungen ihres beruflichen Handelns auf der Basis ihres theoretischen und methodischen Wissens gezielt mit. Die Absolventinnen und Absolventen sind befähigt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen und ihre Führungsrolle verantwortungsvoll auszuüben.

4.3 Einzelheiten zum Studiengang, individuell erworbene Leistungspunkte und erzielte Noten

Siehe „Transcript of Records“ sowie „Prüfungszeugnis“ für die Auflistung der Module und Noten sowie für das Thema der Abschluss-Arbeit mit Note.

4.4 Notensystem und, wenn vorhanden, Notenspiegel

Siehe das Bewertungsschema in Pkt. 8.6.
Einstufungstabelle nach dem Modell des ECTS-Leitfadens:
Die Berechnung erfolgt nur, wenn die Referenzgruppe aus mindestens 50 Absolventen besteht.

4.5 Gesamtnote (in Originalsprache)

Das Ergebnis der Masterprüfung basiert auf den kumulierten Noten des Studiums sowie der „Master-Thesis mit Kolloquium“. (Details siehe „Transcript of Records“).

5. ANGABEN ZUR BERECHTIGUNG DER QUALIFIKATION

5.1 Zugang zu weiterführenden Studien

Qualifiziert für die Zulassung zur Promotion.

5.2 Zugang zu reglementierten Berufen (sofern zutreffend)

6. WEITERE ANGABEN

6.1 Weitere Angaben

6.2 Weitere Informationsquellen

Zur Institution <https://www.frankfurt-university.de>

7. ZERTIFIZIERUNG DES DIPLOMA SUPPLEMENTS

Dieses Diploma Supplement nimmt Bezug auf folgende Original-Dokumente:

Urkunde über die Verleihung des Grades vom [Datum]
Prüfungszeugnis vom [Datum]
Transkript vom [Datum]
Datum der Zertifizierung:

Offizieller Stempel/Siegel
Official Stamp/Seal

Programme details, individual credits gained and grades/marks obtained

See “Transcript of Records” and “Prüfungszeugnis” (Final Examination Certificate) for the list of courses and grades, as well as the topic and grade of the final thesis.

Grading system and, if available, grade distribution table

See general grading scheme cf. Sec. 8.6.
Grade distribution tables as described in the ECTS Users’ Guide: The calculation only takes place if the reference group consists of at least 50 graduates.

Overall Classification of the qualification (in original language)

The result of the Master Examination is based on the accumulation of grades received during the study program and the “Master-Thesis with Colloquium” (See „Transcript of Records” for details).

INFORMATION ON THE FUNCTION OF THE QUALIFICATION

Access to further study

Qualifies to apply for admission for ph.d. (doctorate).

Access to a regulated profession (if applicable)

ADDITIONAL INFORMATION

Additional Information

Further information sources

On the Institution <https://www.frankfurt-university.de/en/>

CERTIFICATION

This Diploma Supplement refers to the following original documents:

Document on the award of the academic degree [date]:<...>
Certificate [date]:<...>
Transcript of Records [date]:<...>
Certification date:<...>

Prof. Dr. <...>
Vorsitzende/r des Prüfungsausschusses
Chairwoman/Chairmen of the Examination Committee

8. ANGABEN ZUM NATIONALEN HOCHSCHULSYSTEM

Die Information über das nationale Hochschulsystem auf den folgenden Seiten geben Auskunft über die Qualifikation und den Status der Institution, die sie vergeben hat.

8. INFORMATIONEN ZUM HOCHSCHULSYSTEM IN DEUTSCHLAND¹

8.1 Die unterschiedlichen Hochschulen und ihr institutioneller Status

Die Hochschulausbildung wird in Deutschland von drei Arten von Hochschulen angeboten.²

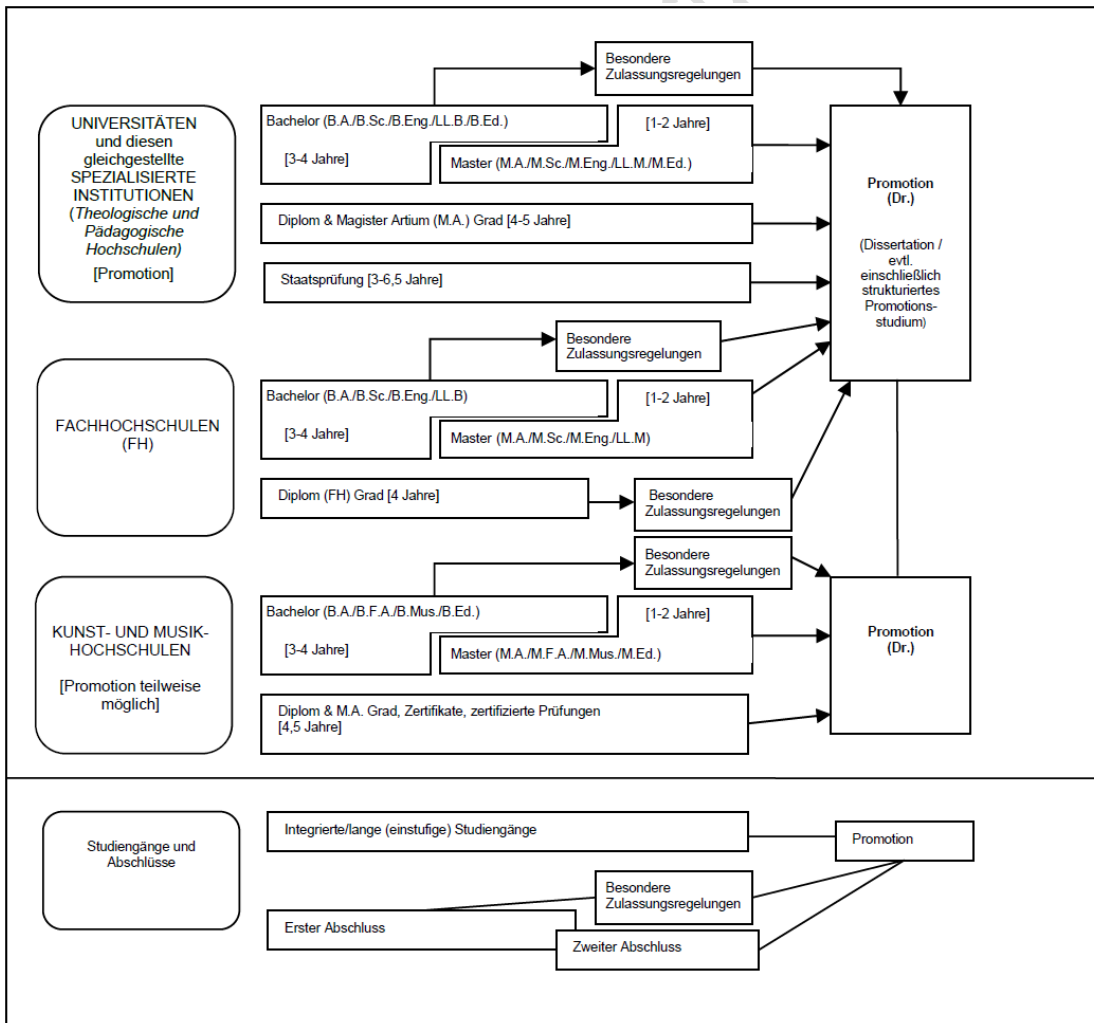
- *Universitäten*, einschließlich verschiedener spezialisierter Institutionen, bieten das gesamte Spektrum akademischer Disziplinen an. Traditionell liegt der Schwerpunkt an deutschen Universitäten besonders auf der Grundlagenforschung, so dass das fortgeschrittene Studium vor allem theoretisch ausgerichtet und forschungsorientiert ist.

- *Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW)* konzentrieren ihre Studienangebote auf ingenieurwissenschaftliche technische Fächer und wirtschaftswissenschaftliche Fächer, Sozialarbeit und Design. Der Auftrag von angewandter Forschung und Entwicklung impliziert einen praxisorientierten Ansatz und eine ebensolche Ausrichtung des Studiums, was häufig integrierte und begleitete Praktika in Industrie, Unternehmen oder anderen einschlägigen Einrichtungen einschließt.

- *Kunst- und Musikhochschulen* bieten Studiengänge für künstlerische Tätigkeiten an, in Bildender Kunst, Schauspiel und Musik, in den Bereichen Regie, Produktion und Drehbuch für Theater, Film und andere Medien sowie in den Bereichen Design, Architektur, Medien und Kommunikation.

Hochschulen sind entweder staatliche oder staatlich anerkannte Institutionen. Sowohl in ihrem Handeln einschließlich der Planung von Studiengängen als auch in der Festsetzung und Zuerkennung von Studienabschlüssen unterliegen sie der Hochschulgesetzgebung.

Tab. 1: Institutionen, Studiengänge und Abschlüsse im Deutschen Hochschulsystem



NATIONAL HIGHER EDUCATION SYSTEM

The information on the national higher education system on the following pages provides a context for the qualification and the type of higher education institution that is awarded it.

INFORMATION ON THE GERMAN HIGHER EDUCATION SYSTEM¹

8.2 Studiengänge und -abschlüsse

In allen Hochschularten wurden die Studiengänge traditionell als integrierte „lange“ (einstufige) Studiengänge angeboten, die entweder zum Diplom oder zum Magister Artium führten oder mit einer Staatsprüfung abschlossen.

Im Rahmen des Bologna-Prozesses wird das einstufige Studiensystem sukzessive durch ein zweistufiges ersetzt. Seit 1998 wurden in fast allen Studiengängen gestufte Abschlüsse (Bachelor und Master) eingeführt. Dies soll den Studierenden mehr Wahlmöglichkeiten und Flexibilität beim Planen und Verfolgen ihrer Lernziele bieten sowie Studiengänge international kompatibler machen.

Die Abschlüsse des deutschen Hochschulsystems einschließlich ihrer Zuordnung zu den Qualifikationsstufen sowie die damit einhergehenden Qualifikationsziele und Kompetenzen der Absolventinnen und Absolventen sind im Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (HQR)³ beschrieben. Die drei Stufen des HQR sind den Stufen 6, 7 und 8 des Deutschen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (DQR)⁴ und des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (EQR)⁵ zugeordnet.

Einzelheiten s. Abschnitte 8.4.1, 8.4.2 bzw. 8.4.3. Tab. 1 gibt eine zusammenfassende Übersicht.

8.3 Anerkennung/Akkreditierung von Studiengängen und Abschlüssen

Um die Qualität und die Vergleichbarkeit von Qualifikationen sicherzustellen, müssen sich sowohl die Organisation und Struktur von Studiengängen als auch die grundsätzlichen Anforderungen an Studienabschlüsse an den Prinzipien und Regelungen der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder (KMK) orientieren.⁶ Seit 1999 existiert ein bundesweites Akkreditierungssystem für Studiengänge unter der Aufsicht des Akkreditierungsrates, nach dem alle neu eingeführten Studiengänge akkreditiert werden. Akkreditierte Studiengänge sind berechtigt, das Qualitätssiegel des Akkreditierungsrates zu führen.⁷

8.4 Organisation und Struktur der Studiengänge

Die folgenden Studiengänge können von allen drei Hochschultypen angeboten werden. Bachelor- und Masterstudiengänge können nacheinander, an unterschiedlichen Hochschulen, an unterschiedlichen Hochschultypen und mit Phasen der Erwerbstätigkeit zwischen der ersten und der zweiten Qualifikationsstufe studiert werden. Bei der Planung werden Module und das Europäische System zur Übertragung und Akkumulierung von Studienleistungen (ECTS) verwendet, wobei einem Semester 30 Kreditpunkte entsprechen.

8.4.1 Bachelor

In Bachelorstudiengängen werden wissenschaftliche Grundlagen, Methodenkompetenz und berufsfeldbezogene Qualifikationen vermittelt. Der Bachelorabschluss wird nach 3 bis 4 Jahren vergeben.

Zum Bachelorstudiengang gehört eine schriftliche Abschlussarbeit. Studiengänge, die mit dem Bachelor abgeschlossen werden, müssen gemäß dem Studienakkreditierungsstaatsvertrag akkreditiert werden.⁸

Studiengänge der ersten Qualifikationsstufe (Bachelor) schließen mit den Graden Bachelor of Arts (B.A.), Bachelor of Science (B.Sc.), Bachelor of Engineering (B.Eng.), Bachelor of Laws (LL.B.), Bachelor of Fine Arts (B.F.A.), Bachelor of Music (B.Mus.) oder Bachelor of Education (B.Ed.) ab.

Der Bachelorgrad entspricht der Qualifikationsstufe 6 des DQR/EQR.

8.4.2 Master

Der Master ist der zweite Studienabschluss nach weiteren 1 bis 2 Jahren. Masterstudiengänge können nach den Profiltypen „anwendungsorientiert“ und „forschungsorientiert“ differenziert werden. Die Hochschulen legen das Profil fest.

Zum Masterstudiengang gehört eine schriftliche Abschlussarbeit. Studiengänge, die mit dem Master abgeschlossen werden, müssen gemäß dem Studienakkreditierungsstaatsvertrag akkreditiert werden.⁹

Studiengänge der zweiten Qualifikationsstufe (Master) schließen mit den Graden Master of Arts (M.A.), Master of Science (M.Sc.), Master of Engineering (M.Eng.), Master of Laws (LL.M.), Master of Fine Arts (M.F.A.), Master of Music (M.Mus.) oder Master of Education (M.Ed.) ab. Weiterbildende Masterstudiengänge können andere Bezeichnungen erhalten (z. B. MBA).

Der Mastergrad entspricht der Qualifikationsstufe 7 des DQR/EQR.

8.4.3 Integrierte „lange“ einstufige Studiengänge:

Diplom, Magister Artium, Staatsprüfung

Ein integrierter Studiengang ist entweder mono-disziplinär (Diplomabschlüsse und die meisten Staatsprüfungen) oder besteht aus einer Kombination von entweder zwei Hauptfächern oder einem Haupt- und zwei Nebenfächern (Magister Artium). Das Vorstudium (1,5 bis 2 Jahre) dient der breiten Orientierung und dem Grundlagenerwerb im jeweiligen Fach. Eine Zwischenprüfung (bzw. Vordiplom) ist Voraussetzung für die Zulassung zum Hauptstudium, d. h. zum fortgeschrittenen Studium und der Spezialisierung. Voraussetzung für den Abschluss sind die Vorlage einer schriftlichen Abschlussarbeit (Dauer bis zu 6 Monaten) und umfangreiche schriftliche und mündliche Abschlussprüfungen. Ähnliche Regelungen gelten für die Staatsprüfung. Die erworbene Qualifikation entspricht dem Master.

- Die Regelstudienzeit an *Universitäten* beträgt bei integrierten Studiengängen 4 bis 5 Jahre (Diplom, Magister Artium) oder 3,5 bis 6,5 Jahre (Staatsprüfung). Mit dem Diplom werden ingenieur-, natur- und wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge abgeschlossen. In den Geisteswissenschaften ist der entsprechende Abschluss in der Regel der Magister Artium (M.A.). In den Sozialwissenschaften variiert die Praxis je nach Tradition der jeweiligen Hochschule. Juristische, medizinische und pharmazeutische Studiengänge schließen mit der Staatsprüfung ab. Dies gilt in einigen Ländern auch für Lehramtsstudiengänge.

Die drei Qualifikationen (Diplom, Magister Artium und Staatsprüfung) sind akademisch gleichwertig und auf der Qualifikationsstufe 7 des DQR/EQR angesiedelt. Sie bilden die formale Voraussetzung zur Promotion. Weitere Zulassungsvoraussetzungen können von der Hochschule festgelegt werden, s. Abschnitt 8.5.

- Die Regelstudienzeit an *Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW)* beträgt bei integrierten Studiengängen 4 Jahre und endet mit dem Diplom (FH) ab. Dieses ist auf der Qualifikationsstufe 6 des DQR/EQR angesiedelt. Qualifizierte Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften können sich für die Zulassung zur Promotion an promotionsberechtigten Hochschulen bewerben, s. Abschnitt 8.5.

- Das Studium an *Kunst- und Musikhochschulen* ist in seiner Organisation und Struktur abhängig vom jeweiligen Fachgebiet und der individuellen Zielsetzung. Neben dem Diplom- bzw. Magisterabschluss gibt es bei integrierten Studiengängen Zertifikate und zertifizierte Abschlussprüfungen für spezielle Bereiche und berufliche Zwecke.

8.5 Promotion

Universitäten, gleichgestellte Hochschulen sowie einige Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) und einige Kunst- und Musikhochschulen sind promotionsberechtigt. Formale Voraussetzung für die Zulassung zur Promotion ist ein qualifizierter Masterabschluss (Fachhochschulen und Universitäten), ein Magisterabschluss, ein Diplom, eine Staatsprüfung oder ein äquivalenter ausländischer Abschluss. Entsprechende Abschlüsse von Kunst- und Musikhochschulen können in Ausnahmefällen (wissenschaftliche Studiengänge, z. B. Musiktheorie, Musikwissenschaften, Kunst- und Musikpädagogik, Medienwissenschaften) formal den Zugang zur Promotion eröffnen. Besonders qualifizierte Inhaber eines Bachelorgrades oder eines Diploms (FH) können ohne einen weiteren Studienabschluss im Wege eines Eignungsfeststellungsverfahrens zur Promotion zugelassen werden. Die Universitäten bzw. promotionsberechtigten Hochschulen regeln sowohl die Zulassung zur Promotion als auch die Art der Eignungsprüfung. Voraussetzung für die Zulassung ist außerdem, dass das Promotionsprojekt von einem Hochschullehrer als Betreuer angenommen wird.

Die Promotion entspricht der Qualifikationsstufe 8 des DQR/EQR.

8.6 Benotungsskala

Die deutsche Benotungsskala umfasst üblicherweise 5 Grade (mit zahlenmäßigen Entsprechungen; es können auch Zwischennoten vergeben werden): „Sehr gut“ (1), „Gut“ (2), „Befriedigend“ (3), „Ausreichend“ (4), „Nicht ausreichend“ (5). Zum Bestehen ist mindestens die Note „Ausreichend“ (4) notwendig. Die Bezeichnung für die Noten kann in Einzelfällen und für die Promotion abweichen.

Außerdem findet eine Einstufungstabelle nach dem Modell des ECTS-Leitfadens Verwendung, aus der die relative Verteilung der Noten in Bezug auf eine Referenzgruppe hervorgeht.

8.7 Hochschulzugang

Die Allgemeine Hochschulreife (Abitur) nach 12 bis 13 Schuljahren ermöglicht den Zugang zu allen Studiengängen. Die Fachgebundene Hochschulreife ermöglicht den Zugang zu allen Studiengängen an Fachhochschulen, an Universitäten und gleichgestellten Hochschulen, aber nur zu bestimmten Fächern. Das Studium an Fachhochschulen ist auch mit der Fachhochschulreife möglich, die in der Regel nach 12 Schuljahren erworben wird. Der Zugang zu Studiengängen an Kunst- und Musikhochschulen und entsprechenden Studiengängen an anderen Hochschulen sowie der Zugang zu einem Sportstudiengang kann auf der Grundlage von anderen bzw. zusätzlichen Voraussetzungen zum Nachweis einer besonderen Eignung erfolgen.

Beruflich qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung erhalten eine allgemeine Hochschulzugangsberechtigung und damit Zugang zu allen Studiengängen, wenn sie Inhaber von Abschlüssen bestimmter, staatlich geregelter beruflicher Aufstiegsfortbildungen sind (zum Beispiel Meister/in im Handwerk, Industriemeister/in, Fachwirt/in (IHK), Betriebswirt/in (IHK) und (HWK), staatlich geprüfte/r Techniker/in, staatlich geprüfte/r Betriebswirt/in, staatlich geprüfte/r Gestalter/in, staatlich geprüfte/r Erzieher/in). Eine fachgebundene Hochschulzugangsberechtigung erhalten beruflich qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen mit einem Abschluss einer staatlich geregelten, mindestens zweijährigen Berufsausbildung und i.d.R. mindestens dreijähriger Berufspraxis, die ein Eignungsfeststellungsverfahren an einer Hochschule oder staatlichen Stelle erfolgreich durchlaufen haben; das Eignungsfeststellungsverfahren kann durch ein nachweislich erfolgreich absolviertes Probestudium von mindestens einem Jahr ersetzt werden.¹⁰ Die Hochschulen können in bestimmten Fällen zusätzliche spezifische Zulassungsverfahren durchführen.

8.8 Informationsquellen in der Bundesrepublik

Kultusministerkonferenz (KMK) (Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland); Graurheinstraße 157, D-53117 Bonn; Tel.: +49(0)228/501-0; www.kmk.org; E-Mail: hochschulen@kmk.org
Zentralstelle für ausländisches Bildungswesen (ZAB) als deutsche NARIC; www.kmk.org; E-Mail: zab@kmk.org
Deutsche Informationsstelle der Länder im EURYDICE-Netz, für Informationen zum Bildungswesen in Deutschland; www.kmk.org; E-Mail: eurydice@kmk.org
Hochschulrektorenkonferenz (HRK); Leipziger Platz 11, D-10117 Berlin, Tel.: +49 30 206292-11; www.hrk.de; E-Mail: post@hrk.de
„Hochschulkompass“ der Hochschulrektorenkonferenz, enthält umfassende Informationen zu Hochschulen, Studiengängen etc. (www.hochschulkompass.de)

¹Die Information berücksichtigt nur die Aspekte, die direkt das Diploma Supplement betreffen.

²Berufsakademien sind keine Hochschulen, es gibt sie nur in einigen Bundesländern. Sie bieten Studiengänge in enger Zusammenarbeit mit privaten Unternehmen an. Studierende erhalten einen offiziellen Abschluss und machen eine Ausbildung im Betrieb. Manche Berufsakademien bieten Bachelorstudiengänge an, deren Abschlüsse einem Bachelorgrad einer Hochschule gleichgestellt werden können, wenn sie vom Akkreditierungsrat akkreditiert sind.

³Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 16.02.2017).

⁴Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR), Gemeinsamer Beschluss der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, der Wirtschaftsministerkonferenz und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 15.11.2012). Ausführliche Informationen unter www.dqr.de.

⁵Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Europäischen Rates zur Einrichtung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen vom 23.04.2008 (2008/C 111/01 – Europäischer Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen – EQR).

⁶Musterrechtsverordnung gemäß Artikel 4 Absätze 1 – 4 Studienakkreditierungsstaatsvertrag (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 07.12.2017).

⁷Staatsvertrag über die Organisation eines gemeinsamen Akkreditierungssystems zur Qualitätssicherung in Studium und Lehre an deutschen Hochschulen (Studienakkreditierungsstaatsvertrag) (Beschluss der KMK vom 08.12.2016) In Kraft getreten am 01.01.2018.

⁸Siehe Fußnote Nr. 7

⁹Siehe Fußnote Nr. 7

¹⁰Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 06.03.2009).

8.1 Types of Institutions and Institutional Status

Higher education (HE) studies in Germany are offered at three types of Higher Education Institutions (HEI).

- *Universitäten* (Universities) including various specialised institutions, offer the whole range of academic disciplines. In the German tradition, universities focus in particular on basic research so that advanced stages of study have mainly theoretical orientation and research-oriented components.

- *Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (Universities of Applied Sciences, UAS)* concentrate their study programmes in engineering and other technical disciplines, business-related studies, social work, and design areas. The common mission of applied research and development implies an application-oriented focus of studies, which includes integrated and supervised work assignments in industry, enterprises or other relevant institutions.

- *Kunst- und Musikhochschulen* (Universities of Art/Music) offer studies for artistic careers in fine arts, performing arts and music; in such fields as directing, production, writing in theatre, film, and other media; and in a variety of design areas, architecture, media and communication.

Higher Education Institutions are either state or state-recognised institutions. In their operations, including the organisation of studies and the designation and award of degrees, they are both subject to higher education legislation.

8.2 Types of Programmes and Degrees Awarded

Studies in all three types of institutions have traditionally been offered in integrated "long" (one-tier) programmes leading to *Diplom-* or *Magister Artium* degrees or completed by a *Staatsprüfung* (State Examination).

Within the framework of the Bologna-Process one-tier study programmes are successively being replaced by a two-tier study system. Since 1998, two-tier degrees (Bachelor and Master) have been introduced in almost all study programmes. This change is designed to provide enlarged variety and flexibility to students in planning and pursuing educational objectives, it also enhance international compatibility of studies.

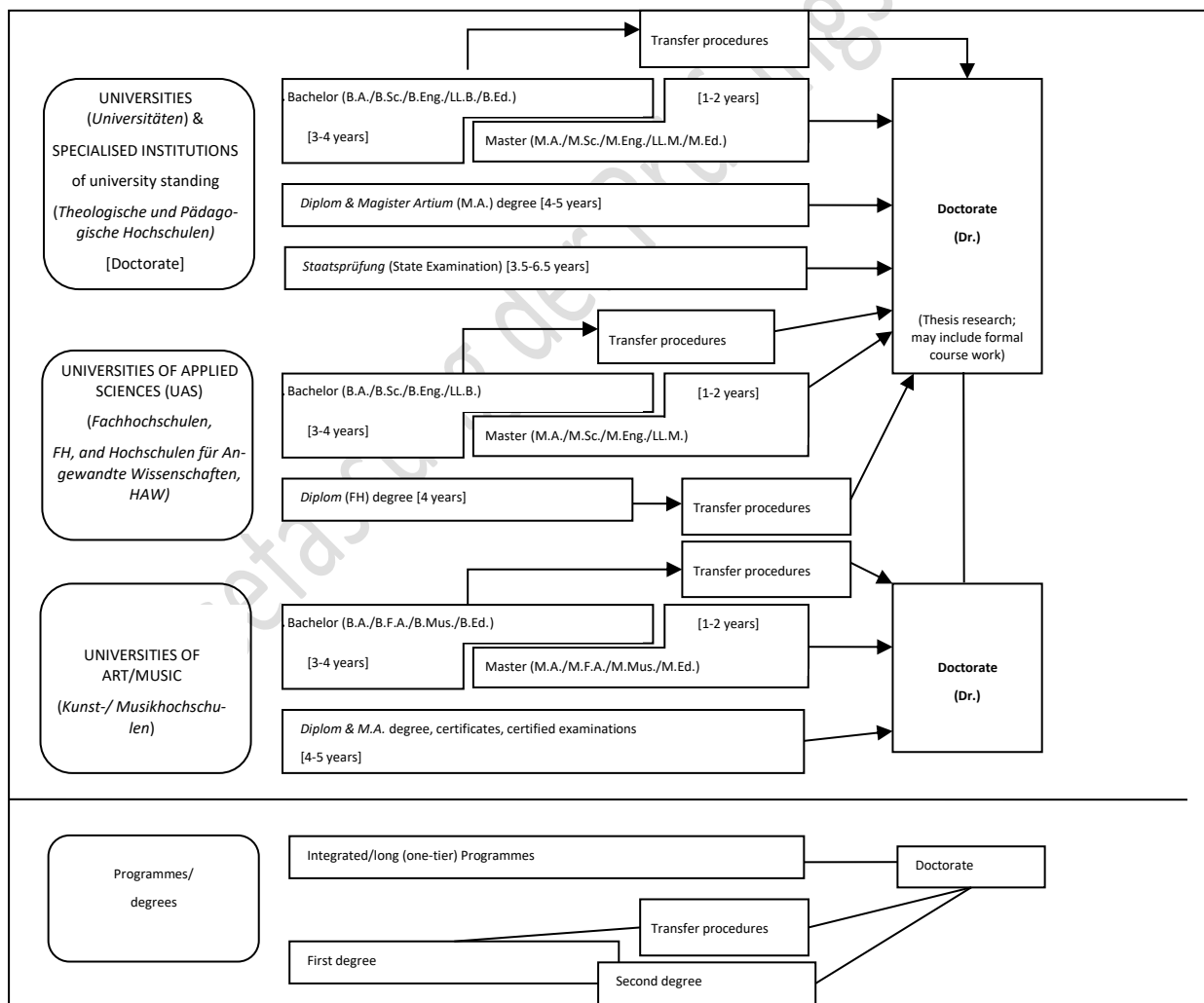
The German Qualifications Framework for Higher Education Qualifications (HQR)ⁱⁱ describes the qualification levels as well as the resulting qualifications and competences of the graduates. The three levels of the HQR correspond to the levels 6, 7 and 8 of the German Qualifications Framework for Lifelong Learningⁱⁱⁱ and the European Qualifications Framework for Lifelong Learning^{iv}.

For details cf. Sec. 8.4.1, 8.4.2, and 8.4.3 respectively. Table 1 provides a synoptic summary.

8.3 Approval/Accreditation of Programmes and Degrees

To ensure quality and comparability of qualifications, the organization of studies and general degree requirements have to conform to principles and regulations established by the Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs of the *Länder* in the Federal Republic of Germany (KMK).^v In 1999, a system of accreditation for Bachelor and Master's programmes has become operational. All new programmes have to be accredited under this scheme; after a successful accreditation they receive the seal of the Accreditation Council.^{vi}

Table 1: Institutions, Programmes and Degrees in German Higher Education



8.4 Organisation and Structure of Studies

The following programmes apply to all three types of institutions. Bachelor's and Master's study courses may be studied consecutively, at various higher education institutions, at different types of higher education institutions and with phases of professional work between the first and the second qualification. The organisation of the study programmes makes use of modular components and of the European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS) with 30 credits corresponding to one semester.

8.4.1 Bachelor

Bachelor's degree programmes lay the academic foundations, provide methodological competences and include skills related to the professional field. The Bachelor's degree is awarded after 3 to 4 years.

The Bachelor's degree programme includes a thesis requirement. Study programmes leading to the Bachelor's degree must be accredited according to the Interstate study accreditation treaty.^{vii}

First degree programmes (Bachelor) lead to Bachelor of Arts (B.A.), Bachelor of Science (B.Sc.), Bachelor of Engineering (B.Eng.), Bachelor of Laws (LL.B.), Bachelor of Fine Arts (B.F.A.), Bachelor of Music (B.Mus.) or Bachelor of Education (B.Ed.).

The Bachelor's degree corresponds to level 6 of the German Qualifications Framework/ European Qualifications Framework.

8.4.2 Master

Master is the second degree after another 1 to 2 years. Master's programmes may be differentiated by the profile types "practice-oriented" and "research-oriented". Higher Education Institutions define the profile.

The Master's degree programme includes a thesis requirement. Study programmes leading to the Master's degree must be accredited according to the Interstate study accreditation treaty.^{viii}

Second degree programmes (Master) lead to Master of Arts (M.A.), Master of Science (M.Sc.), Master of Engineering (M.Eng.), Master of Laws (L.L.M.), Master of Fine Arts (M.F.A.), Master of Music (M.Mus.) or Master of Education (M.Ed.). Master's programmes which are designed for continuing education may carry other designations (e.g. MBA).

The Master's degree corresponds to level 7 of the German Qualifications Framework/ European Qualifications Framework.

8.4.3 Integrated "Long" Programmes (One-Tier):

Diplom degrees, Magister Artium, Staatsprüfung

An integrated study programme is either mono-disciplinary (*Diplom* degrees, most programmes completed by a *Staatsprüfung*) or comprises a combination of either two major or one major and two minor fields (*Magister Artium*). The first stage (1.5 to 2 years) focuses on broad orientations and foundations of the field(s) of study. An Intermediate Examination (*Diplom-Vorprüfung* for *Diplom* degrees; *Zwischenprüfung* or credit requirements for the *Magister Artium*) is prerequisite to enter the second stage of advanced studies and specialisations. Degree requirements include submission of a thesis (up to 6 months duration) and comprehensive final written and oral examinations. Similar regulations apply to studies leading to a *Staatsprüfung*. The level of qualification is equivalent to the Master's level.

- Integrated studies at *Universitäten (U)* last 4 to 5 years (*Diplom* degree, *Magister Artium*) or 3.5 to 6.5 years (*Staatsprüfung*). The *Diplom* degree is awarded in engineering disciplines, the natural sciences as well as economics and business. In the humanities, the corresponding degree is usually the *Magister Artium* (M.A.). In the social sciences, the practice varies as a matter of institutional traditions. Studies preparing for the legal, medical and pharmaceutical professions are completed by a *Staatsprüfung*. This applies also to studies preparing for teaching professions of some *Länder*.

The three qualifications (*Diplom*, *Magister Artium* and *Staatsprüfung*) are academically equivalent and correspond to level 7 of the German Qualifications Framework/European Qualifications Framework.

They qualify to apply for admission to doctoral studies. Further prerequisites for admission may be defined by the Higher Education Institution, cf. Sec. 8.5.

- Integrated studies at *Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW)* (Universities of Applied Sciences, UAS) last 4 years and lead to a *Diplom (FH)* degree which corresponds to level 6 of the German Qualifications Framework/European Qualifications Framework.

Qualified graduates of FH/HAW/UAS may apply for admission to doctoral studies at doctorate-granting institutions, cf. Sec. 8.5.

- Studies at *Kunst- and Musikhochschulen* (Universities of Art/Music etc.) are more diverse in their organisation, depending on the field and individual objectives. In addition to *Diplom/Magister* degrees, the integrated study programme awards include certificates and certified examinations for specialised areas and professional purposes.

8.5 Doctorate

Universities as well as specialised institutions of university standing, some of the FH/HAW/UAS and some Universities of Art/Music are doctorate-granting institutions. Formal prerequisite for admission to doctoral work is a qualified Master's degree (UAS and U), a *Magister* degree, a *Diplom*, a *Staatsprüfung*, or a foreign equivalent. Comparable degrees from universities of art and music can in exceptional cases (study programmes such as music theory, musicology, pedagogy of arts and music, media studies) also formally qualify for doctoral work. Particularly qualified holders of a Bachelor's degree or a *Diplom (FH)* degree may also be admitted to doctoral studies without acquisition of a further degree by means of a procedure to determine their aptitude. The universities respectively the doctorate-granting institutions regulate entry to a doctorate as well as the structure of the procedure to determine aptitude. Admission further requires the acceptance of the Dissertation research project by a professor as a supervisor.

The doctoral degree corresponds to level 8 of the German Qualifications Framework/ European Qualifications Framework.

8.6 Grading Scheme

The grading scheme in Germany usually comprises five levels (with numerical equivalents; intermediate grades may be given): "*Sehr Gut*" (1) = Very Good; "*Gut*" (2) = Good; "*Befriedigend*" (3) = Satisfactory; "*Ausreichend*" (4) = Sufficient; "*Nicht ausreichend*" (5) = Non-Sufficient/Fail. The minimum passing grade is "*Ausreichend*" (4). Verbal designations of grades may vary in some cases and for doctoral degrees.

In addition, grade distribution tables as described in the ECTS Users' Guide are used to indicate the relative distribution of grades within a reference group.

8.7 Access to Higher Education

The General Higher Education Entrance Qualification (*Allgemeine Hochschulreife, Abitur*) after 12 to 13 years of schooling allows for admission to all higher educational studies. Specialised variants (*Fachgebundene Hochschulreife*) allow for admission at *Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW)* (UAS), universities and equivalent higher education institutions, but only in particular disciplines. Access to study programmes at *Fachhochschulen (FH)/Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW)* (UAS) is also possible with a *Fachhochschulreife*, which can usually be acquired after 12 years of schooling. Admission to study programmes at Universities of Art/Music and comparable study programmes at other higher education institutions as well as admission to a study programme in sports may be based on other or additional evidence demonstrating individual aptitude.

Applicants with a qualification in vocational education and training but without a school-based higher education entrance qualification are entitled to a general higher education entrance qualification and thus to access to all study programmes, provided they have obtained advanced further training certificates in particular state-regulated vocational fields (e.g. *Meister/Meisterin im Handwerk, Industriemeister/in, Fachwirt/in (IHK), Betriebswirt/in (IHK) und (HWK), staatlich geprüfte/r Techniker/in, staatlich geprüfte/r Betriebswirt/in, staatlich geprüfte/r Gestalter/in, staatlich geprüfte/r Erzieher/in*). Vocationally qualified applicants can obtain a *Fachgebundene Hochschulreife* after completing a state-regulated vocational education of at least two years' duration plus professional practice of normally at least three years' duration, after having successfully passed an aptitude test at a higher education institution or other state institution; the aptitude test may be replaced by successfully completed trial studies of at least one year's duration.^{ix}

Higher Education Institutions may in certain cases apply additional admission procedures.

8.8 National Sources of Information

- *Kultusministerkonferenz (KMK)* [Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs of the *Länder* in the Federal Republic of Germany]; Graurheindorfer Str. 157, D-53117 Bonn; Phone: +49(0)228/501-0; www.kmk.org; E-Mail: hochschulen@kmk.org
- Central Office for Foreign Education (ZAB) as German NARIC; www.kmk.org; E-Mail: zab@kmk.org
- German information office of the *Länder* in the EURYDICE Network, providing the national dossier on the education system; www.kmk.org; E-Mail: Eurydice@kmk.org
- *Hochschulrektorenkonferenz (HRK)* [German Rectors' Conference]; Leipziger Platz 11, D-10117 Berlin, Phone: +49 30 206292-11; www.hrk.de; E-Mail: post@hrk.de
- "Higher Education Compass" of the German Rectors' Conference features comprehensive information on institutions, programmes of study, etc. (www.higher-education-compass.de)

ⁱ *Berufsakademien* are not considered as Higher Education Institutions, they only exist in some of the *Länder*. They offer educational programmes in close cooperation with private companies. Students receive a formal degree and carry out an apprenticeship at the company. Some *Berufsakademien* offer Bachelor courses which are recognised as an academic degree if they are accredited by the Accreditation Council.

ⁱⁱ German Qualifications Framework for Higher Education Degrees. (Resolution of the Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs of the *Länder* in the Federal Republic of Germany of 16 February 2017).

ⁱⁱⁱ German Qualifications Framework for Lifelong Learning (DQR). Joint resolution of the Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs of the *Länder* in the Federal Republic of Germany, the German Federal Ministry of Education and Research, the German Conference of Economics Ministers and the German Federal Min-

istry of Economics and Technology (Resolution of the Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs of the *Länder* in the Federal Republic of Germany of 15 November 2012). More information at www.dqr.de

^{iv} Recommendation of the European Parliament and the European Council on the establishment of a European Qualifications Framework for Lifelong Learning of 23 April 2008 (2008/C 111/01 – European Qualifications Framework for Lifelong Learning – EQF).

^v Specimen decree pursuant to Article 4, paragraphs 1 – 4 of the interstate study accreditation treaty (Resolution of the Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs of the *Länder* in the Federal Republic of Germany of 7 December 2017).

^{vi} Interstate Treaty on the organisation of a joint accreditation system to ensure the quality of teaching and learning at German higher education institutions (Interstate study accreditation treaty) (Decision of the Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs of the *Länder* in the Federal Republic of Germany of 8 December 2016), Enacted on 1 January 2018.

-
- vii See note No. 7.
viii See note No. 7.
ix Access to higher education for applicants with a vocational qualification, but without a school-based higher education entrance qualification (Resolution of the Standing

Lesefassung der Prüfungsordnung