



## Universitätskurs

Angewandtes Führungsverhalten in der Digitalen Transformation

an der  
Technischen Universität Graz

## Lehrplan

In Kooperation mit dem Institut für Offiziersweiterbildung an der Theresianischen Militäarakademie.



## § 1 Qualifikationsprofil

### 1. Ziele des Universitätskurses

In diesem Universitätskurs erwerben bzw. vertiefen Teilnehmende die Kenntnisse über Führungsprozesse und Leadership-Ansätze unter besonderer Berücksichtigung von Führungsaufgaben in digitalen Ökosystemen, digitalen Geschäftsmodellen und Unternehmen, die in einer (digitalen) Transferphase sind.

Durch den stufenweisen Aufbau (drei Phasen) wird in diesem Universitätskurs eine umfassende theoretische und praktische Weiterbildung bzw. Vertiefung zu den Themen „Führung“ und „Leadership“ ermöglicht:

- **Phase 1: Wissenserwerb in der Onlinephase** – In der Onlinephase werden die wesentlichen Grundlagen rund um die Themenblöcke „Führung“ und „Leadership“ erarbeitet. Hier erfolgt auch die Auseinandersetzung mit der Fragestellung, wie Führung/Leadership im digitalen Transformationskontext zu handhaben ist.
- **Phase 2: Wissensvertiefung in der Präsenzphase** – Die Präsenzphase mit einem dreitägigen Workshop zielt darauf ab, sich selbst als Führungskraft zu reflektieren und die Dynamiken rund um das Thema „Führung/Leadership“ im Kontext der eigenen Person zu verstehen und vor allem in praktischen Übungen und Aufgabenstellungen zu erleben.
- **Phase 3: Wissenstransfer** – In der Transferphase erfolgt ebenso ein Präsenzblock, in dem der Fokus auf gruppenspezifische Prozesse gelegt wird. Hier bilden handlungsorientierte Aufgabenstellungen und Übungen die Basis zur Reflexion der Teilnehmenden betreffend Funktion, Position und Rolle als Führungskraft. Ziel ist es, sich anhand dieses Tuns als Führungskraft individuelle Werkzeuge für das jeweilig eigene Betätigungsfeld zurechtzulegen.

Ein **übergeordnetes Ziel** des Universitätskurses ist es, den Teilnehmenden die Möglichkeit zu geben, berufliche Themenstellungen rund um Führung und Leadership praxisnah in den Präsenzblöcken unter Anleitung der Vortragenden mit den anderen Teilnehmenden zu reflektieren.

Nach Absolvierung des Universitätskurses sind die Teilnehmenden in der Lage, das eigene Verhalten als Führungskraft von einer Metaebene zu betrachten, zu führende Gruppen/Teams mittels diverser im Kurs erarbeiteter Modelle besser zu verstehen und in weiterer Folge das eigene Führungsverhalten zielgerichteter/wirksamer zu gestalten.

Der Universitätskurs wird in Kooperation mit dem Institut für Offiziersweiterbildung der Theresianischen Militärakademie durchgeführt.

### 2. Zielgruppen, an die sich das Angebot richtet

Der Universitätskurs „Führung und Leadership in Digitaler Transformation“ adressiert sowohl angehende Führungskräfte als auch Führungskräfte mit langjähriger Erfahrung, die ihre Führungskompetenzen reflektieren und erweitern wollen.

Der Universitätskurs ist daher **für Führungskräfte aus allen Branchen empfohlen.**

### 3. Zukünftige Arbeitsfelder

- als Intra- und Entrepreneurinnen, Intra- und Entrepreneure
- im Einsatz als Führungskraft in KMU, MU oder GU (branchenunabhängig)

#### 4. Lernergebnisse

Die detaillierten Lernergebnisse sind in §4 (Unterrichtsplan) ersichtlich.

Aufgrund des Kursaufbaus, der eigenständigen Anwendung der inhaltlichen Punkte und Aufbereitung von Fallbeispielen ist ein anwendungsorientiertes Verständnis der im Kurs behandelten Themen gewährleistet.

#### 5. Lehr- und Lernkonzept

Der Universitätskurs besteht aus drei Phasen:

1. Onlinephase (Wissenserwerb)
2. Präsenzphase (Wissensvertiefung)
3. Transferphase (Wissenstransformation)

##### **1. Onlinephase (Wissenserwerb):**

Lern- und Kursmaterialien zur selbstständigen Bearbeitung der Basisliteratur und Aneignung der Grundlagen werden als Vorbereitung zu den Präsenzphasen als asynchrones Distance Learning Element vorab angeboten.

##### **2. Präsenzphase (Wissensvertiefung):**

Die Präsenzphase (3 Präsenztage) sowie die Transferphase stehen in erster Linie unter dem Motto: Wissenserarbeitung vor Wissensvermittlung. Die jeweiligen Inhalte werden durch die Teilnehmenden größtenteils unter Anleitung selbst erarbeitet und darauf aufbauend der gemeinsamen Diskussion und Reflexion (im Plenum, in Gruppen) viel Raum gewidmet.

Die Theorieinputs der Lehrenden werden anhand von Beispielen veranschaulicht und gefestigt. In Einzel- oder Gruppenarbeiten werden darüber hinaus Aufgabenstellungen bearbeitet bzw. im Zuge des selbstgesteuerten Lernens vor- bzw. nachbereitet.

Jede Präsenzeinheit beginnt mit einer kurzen verbalen Lernzielkontrolle, die die Festigung der Lerninhalte der Onlinephase unterstützen soll.

**Abhaltungsort:** Die Präsenzphase wird an der TU Graz abgehalten.

##### **3. Transferphase (Wissenstransformation):**

In der Transferphase erfolgt ebenso ein Präsenzblock (3 Präsenztage) um den Wissenstransfer zu begleiten.

Ein anwendungsorientiertes Transferprojekt bzw. ein Reflexionsbericht zum eigenen Führungsverhalten rundet das didaktische Konzept dieses Universitätskurses ab und widmet sich damit konkreten betrieblichen Aufgabenstellungen der Teilnehmenden.

**Abhaltungsort:** Der Präsenzblock der Transferphase wird an der Theresianischen Militärakademie/Wiener Neustadt abgehalten.

#### 6. Beurteilungskonzept

Die Leistungsbeurteilung

- der **Onlinephase** erfolgt über ein **Online-Assessment** (Multiple-Choice),
- der **Präsenzphase** erfolgt **entweder** mittels schriftlicher Prüfung oder mittels Ausarbeitung und Präsentation einer Gruppenarbeit (Falldiskussionen).
- der **Transferphase** erfolgt auf Basis der Ausarbeitung eines vorab definierten Transferprojektes oder Reflexionsberichts.

Die Transferphase beinhaltet ebenso einen Präsenzblock.

Details sh. § 5 Prüfungsordnung.

## § 2 Dauer, Gliederung und Umfang (in ECTS-Anrechnungspunkten)

Der Universitätskurs beinhaltet die unter § 4 aufgeführten Lehrinhalte und umfasst die Teilnahme bzw. das Selbststudium im Rahmen

- der **Onlinephase** (E-Learning) mit **1,5 ECTS**,
- der **Präsenzphase** (3 Präsenztage) mit **1,5 ECTS**
- der **Transferphase** mit Präsenzblock (3 Präsenztage) und Erarbeitung eines Transferprojekts oder Reflexionsberichts mit **2 ECTS**.

Insgesamt umfasst der Universitätskurs 125 Stunden (5 ECTS-Credits).

<b>3 Phasen (stufenweiser Aufbau)</b>	<b>Geschätzter voraussichtlicher Zeitaufwand in Stunden zu 60 Minuten</b>
Onlinephase	37,5
Präsenzphase	37,5
Transferphase	50
<b>Summe</b>	<b>125</b>

## § 3 Zugangsvoraussetzungen und Auswahlverfahren

Die Unterrichtssprache ist Deutsch.

Voraussetzung für die Zulassung zu diesem Universitätskurs ist der Nachweis von mehrjähriger oder erster Führungs- und/oder Leitungserfahrung (z.B.: in Projekten, als Führungskraft, Abteilungsleiter, etc.). Die Entscheidung über die Aufnahme erfolgt durch die Kursleitung auf Basis der vorgelegten Qualifizierungen.

Maximale Anzahl von Kursteilnehmenden: **18**

## § 4 Unterrichtsplan

### Onlinephase: 37,5 Stunden Workload (1,5 ECTS)

Lehrinhalte	Lernergebnisse/-ziele
	Nach positiver Absolvierung der Onlinephase sind die Teilnehmenden in der Lage:
Herausforderungen der Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Führungsalltag zu erkennen</li> <li>• Auswirkungen der Digitalisierung auf das Führungsverhalten und -verfahren abzuleiten</li> <li>• Diversität in der Führung zu erklären</li> <li>• Organisation mit reduzierten Hierarchien und deren Herausforderungen auf die Führung zu erläutern</li> <li>• Agilität im Kontext Führung zu definieren</li> <li>• Virtuelle Führung mit den Vor- und Nachteilen aufzulisten</li> </ul>
Grundlagen der Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Führungsthemen zu erkennen</li> <li>• Unterschiede zwischen Management und Leadership zu beschreiben</li> <li>• Besonderheiten des Leadership-Ansatzes zu verdeutlichen</li> </ul>
Führungstheorien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungstheorien zu beschreiben</li> <li>• Anreize und Motivation im Kontext Führung zusammenzufassen</li> </ul>
Führungstypen und ihre Handlungslogik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• das Führungsstil-Kontinuum zu erklären</li> <li>• Menschenbilder im Kontext Führung beispielhaft darzustellen</li> </ul>
Kompetenzen einer Führungskraft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementare Kompetenzen von Führungskräften zu erläutern</li> <li>• Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen, die im Rahmen des Führungsverhaltens notwendig sind, zu erklären</li> </ul>
Führungsmodelle, Führungsinstrumente und Führungstechniken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegation, Kontrolle, Feedback zu verstehen und dessen Bedeutung wiederzugeben</li> <li>• Unterschiedliche Führungstechniken und -instrumente zu unterscheiden</li> <li>• das Embrasive Leadership Model als interdisziplinäres Führungsmodell zu beschreiben</li> </ul>
Die dunklen Seiten der Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unterschiedliche „dunkle Seiten der Führung“ zu erkennen und deren Auswirkungen auf die Organisation zu definieren. Unter anderem: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Narzisstische Führung</li> <li>○ Machiavellistische Führung</li> <li>○ Psychopathische Führung</li> </ul> </li> </ul>

## Präsenzphase: 37,5 Stunden Workload (1,5 ECTS)

Abhaltungsort: TU Graz

Lehrinhalte	Lernergebnisse/ -ziele
	Nach positiver Absolvierung der Präsenzphase sind die Teilnehmenden in der Lage:
<p>Funktionen innerhalb der Wahrnehmung</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Subjektivität der Wahrnehmung</li><li>• Wahrnehmungseffekte und -fehler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie (Selbst- und Fremdwahrnehmung) zu erklären und auf das eigene Führungsverhalten situativ in Fallarbeit und Rollenübungen anzuwenden und zu reflektieren</li><li>• zwischen Selbst- und Fremdbild zu unterscheiden</li><li>• folgende Modelle anzuwenden:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Johari-Fenster</li><li>○ 5-Schritte des sozialen Lernens</li></ul></li><li>• Vorurteile in der Wahrnehmung zu erkennen</li></ul> <p><i>Lernadditum:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Wahrnehmungstäuschungen</i></li></ul>
<p>Grundlagen der Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikationsmodelle</li><li>• Gesprächsverhalten</li><li>• Konstruktive Gespräche</li><li>• Killerphrasen</li><li>• Aktives Zuhören</li><li>• Konstruktive Kritik und Verhaltensmöglichkeiten zw. Lob und Tadel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Bedeutung der zwischenmenschlichen Kommunikation im Rahmen des Führens zu deuten</li><li>• die zwischenmenschliche Kommunikation als Faktor der Persönlichkeitsbildung in der Führung von MitarbeiterInnen situativ in Fallarbeit und Rollenübungen umzusetzen</li><li>• die folgenden Modelle zu beschreiben und anzuwenden:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Axiome der Kommunikation</li><li>○ 4-Seitenmodell (Schultz von Thun)</li><li>○ Sender-Empfänger Modell</li></ul></li><li>• Kritikgespräche zu führen</li></ul> <p><i>Lernadditum:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Beratungsgespräch</i></li><li>• <i>Rückmeldegespräch</i></li><li>• <i>Konfliktgespräch</i></li></ul>
<p>Führung und Gefolgschaft:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Führungsstile</li><li>• Funktion und Rollen der Führungskraft</li><li>• Führungshilfen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Formen und Merkmale der Führungsstile zu skizzieren</li><li>• Führungsmaßnahmen situativ ziel- und menschenorientiert in Fallarbeit und Rollenübungen umzusetzen</li><li>• Autorität und ihre Ausformungen zu erkennen</li><li>• Bedingungen der Machtausübung zu erläutern</li><li>• folgende Führungsstile zu erklären:<ul style="list-style-type: none"><li>○ klassische Führungsstile (Lewin)</li><li>○ Situatives Führen (Hersey/Blanchard)</li></ul></li><li>• Rollenerwartungen und -verhalten sowie Rollenkonflikte zu erkennen und damit umzugehen</li></ul>

<p>Triebe, Bedürfnisse und Motive:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation und Motivierung</li> <li>• Motivator-Hygiene-Theorie (Herzberg)</li> <li>• Defizit- und Wachstumsbedürfnisse</li> <li>• Thesen zur Motivation (Lindner)</li> </ul>	<p><i>Lernadditum:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Führungsstile</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Grid-Modell (Blake/Mouton)</i></li> <li>○ <i>Führung und Loyalität</i></li> </ul> </li> <li>• die Grundsätze und Bedeutung der Motivation als Führungsprinzip zu erkennen und anzuerkennen</li> <li>• die kennengelernten Grundsätze der Motivation in Führungsmaßnahmen situativ ziel- und menschenorientiert in Fallarbeit und Rollenübungen umzusetzen</li> <li>• zwischen Erfolgs- und Meidungsmotiv zu unterscheiden</li> <li>• intrinsische und extrinsische Faktoren sowie Macht, Einfluss und Vertrauen im Führungskontext zu erklären</li> <li>• Unterforderung, Herausforderung, Überforderung im Kontext „Führung“ zu erkennen und zu deuten</li> </ul> <p><i>Lernadditum:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bedürfnishierarchie (Maslow)</i></li> <li>• <i>Equity-Theorie (Adams)</i></li> <li>• <i>Handlungsdiagramm (Rheinberg)</i></li> <li>• <i>Stufen der Motivation (Hinz)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Ablehnung und Identifikation</i></li> </ul> </li> <li>• <i>Leistungsmotivation (Sprenger)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Dimensionen der Leistung</i></li> <li>○ <i>Handlungsfelder</i></li> </ul> </li> </ul>
---	---

## Transferphase: 50 Stunden Workload (2 ECTS)

Abhaltungsort: Theresianische Militärakademie/Wiener Neustadt

Lehrinhalte	Lernergebnisse/ -ziele
	Nach positiver Absolvierung der Transferphase sind die Teilnehmenden in der Lage:
<p>Die Gruppe:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Merkmale der Gruppe</li><li>• Die Gruppe und ihre Entwicklung (Gruppenstrukturen und -prozesse)</li><li>• Leistungsfähigkeit von Gruppen</li><li>• Gruppenregeln und -normen</li><li>• Funktionen, Rollen und Beziehungen in Gruppen</li><li>• Führung und Gefolgschaft</li><li>• Problembearbeitung, Lösungen und Entscheidungen in Gruppen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Bedeutung der gruppendynamischen Phänomene für die Menschenführung im Rahmen des Führens abzuleiten und zu berücksichtigen</li><li>• formelle und informelle Ausprägung von Gruppen zu erkennen</li><li>• Ambivalenz der Erwartungen in Gruppen zu identifizieren</li><li>• Bereiche und Phasen der Gruppenentwicklung (Francis/Young) zu bestimmen</li><li>• Funktion und Rollen, Soziodynamische Rangstrukturen (Schindler) sowie Funktionale und dysfunktionale Rollen in Gruppen zu erklären</li><li>• Entscheidungsprozesse, Kommunikation und Interaktion, Kooperation und Konkurrenz sowie Leistungsvorteile von und in Gruppen zu erkennen und zu beschreiben</li></ul> <p><i>Lernadditum:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Die Gruppe und ihre Entwicklung (Gruppenstrukturen, und -prozesse)</i></li><li>• <i>Entscheidungen in Gruppen</i></li><li>• <i>Phasen der Gruppenentwicklung (Tuckman/Antons)</i></li><li>• <i>Funktionen, Rollen und Beziehungen in Gruppen (Schindler/Belbin)</i></li><li>• <i>Arbeitsfunktionen im Team (Margerison/McCann)</i></li><li>• <i>Sandwichmodell der Führung (Looss)</i></li></ul>
<p>Funktion und Bedeutung des Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Merkmale des Teams</li><li>• Unterschied Gruppe und Team</li><li>• Teamentwicklung und Führung (Lacoursiere)</li><li>• Vor- und Nachteile der Teamarbeit</li><li>• Faktoren für Einzel- und Teamarbeit</li><li>• Merkmale von Hochleistungsteams</li><li>• Vertretung der Gruppe nach außen</li><li>• Verantwortung und Kompetenz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die fördernden und hemmenden Faktoren in der Teamarbeit in ihrer Bedeutung darzustellen</li><li>• in Fallarbeit und Rollenübungen die fördernden und hemmenden Faktoren zu erkennen und zu reflektieren</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen und Erfolg</li> <li>• Wirkung der Gruppe nach innen und außen</li> </ul>	
---	--

## § 5 Prüfungsordnung

Für den Universitätskurs gilt:

### **Onlinephase:**

Die Leistungsbeurteilung der Onlinephase erfolgt über ein Online-Assessment (Single- oder Multiple-Choice).

### **Präsenzphase:**

Die Leistungsbeurteilung der Präsenzphase erfolgt **entweder** mittels schriftlicher Prüfung **oder** mittels Ausarbeitung und Präsentation einer Gruppenarbeit zu Inhalten der Präsenzphase (Falldiskussionen).

### **Transferphase:**

Die Leistungsbeurteilung erfolgt auf Basis der Ausarbeitung eines vorab definierten Transferprojektes oder Reflexionsberichts.

Gewichtung der Einzelbeurteilungen in der Gesamtbeurteilung je Phase:

Gesamte zu erreichende Punkteanzahl: 100 P

- 40% ergeben sich aus dem Online-Assessment
- 30% ergeben sich aus den Beiträgen, die im Rahmen der Präsenzphase geliefert werden
- 30% ergeben sich aus den Beiträgen, die im Rahmen der Transferphase geliefert werden

Kriterien für die positive Absolvierung des Universitätskurses:

- Es müssen insg. >50 Punkte erreicht werden.
- In jedem Teilbereich müssen mehr als 40% der möglichen Punkte erreicht werden.

Die Feststellung des Prüfungs-/Leistungserfolges obliegt den Lehrbeauftragten. Bei Nichterbringen oder negativer Beurteilung der geforderten Leistungen kann nur eine Teilnahmebestätigung ausgestellt werden. Bei negativer Beurteilung der Prüfung(en) besteht die Möglichkeit, diese zu wiederholen. Die Prüfungswiederholung(en) muss/müssen bis spätestens ein Jahr nach Ende des Universitätskurses erfolgen.

Es besteht insofern Flexibilität, als am Anfang des Universitätskurses Änderungen im Evaluierungsmodus klar artikuliert werden können.

## **§ 6 Abschluss**

Nach positivem Abschluss des Universitätskurses wird von der Technischen Universität Graz ein Zertifikat verliehen.

## **§ 7 Universitätskursbeitrag**

Der Universitätskursbeitrag schließt nur die Kosten des Universitätskurses gemäß § 8 für die Lehrveranstaltungen ein. Der Kursbeitrag ist der aktuellen Information auf der Homepage von TU Graz Life Long Learning zu entnehmen.

Die Teilnehmenden dieses Universitätskurses haben nur den Universitätskursbeitrag, nicht aber den Studienbeitrag zu entrichten. Sollten die Teilnehmenden als außerordentliche Studierende inskribiert sein, ist auch der ÖH-Beitrag zu entrichten.

## **§ 8 Kosten des Universitätskurses**

Die Kosten des Universitätskurses setzen sich aus den Aufwendungen für die Lehrenden und den sonstigen Aufwendungen für Leitung, Organisation etc. zusammen. Die dafür erforderlichen Mittel werden aus dem Universitätskursbeitrag und gegebenenfalls aus Drittmitteln aufgebracht. Der Universitätskurs kann nur abgehalten werden, wenn die für die Durchführung erforderlichen Mittel in entsprechender Höhe zur Verfügung stehen.

## **§ 9 Durchführung des Universitätskurses**

Der Universitätskurs wird organisatorisch vom Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz in Kooperation mit TU Graz Life Long Learning sowie dem Institut für Offiziersweiterbildung an der Theresianischen Militärakademie durchgeführt.

## **§ 10 Inkrafttreten**

Der Lehrplan tritt am Tag nach der Verlautbarung im Mitteilungsblatt der TU Graz in Kraft.

Univ.-Prof. Dip.-Ing. Dr.techn. Stefan Vorbach

Vizerektor für Lehre  
TU Graz