

# MITTEILUNGSBLATT

DER  
KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ



74. SONDERNUMMER

---

Studienjahr 2021/22

Ausgegeben am 29. 06. 2022

37.c Stück

---

## Lehrplan für den Universitätskurs Lean Management

**Impressum:** Medieninhaberin, Herausgeberin und Herstellerin: Universität Graz,  
Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Verlags- und Herstellungsort: Graz.  
Anschrift der Redaktion: Rechts- und Organisationsabteilung, Universitätsplatz 3, 8010 Graz.  
E-Mail: [mitteilungsblatt@uni-graz.at](mailto:mitteilungsblatt@uni-graz.at)  
Internet: <https://mitteilungsblatt.uni-graz.at/>

**Offenlegung gem. § 25 MedienG**

Medieninhaberin: Universität Graz, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Unternehmensgegenstand: Erfüllung der Ziele, leitenden Grundsätze und Aufgaben gem. §§ 1, 2 und 3 des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 - UG), BGBl. I Nr. 120/2002, in der jeweils geltenden Fassung.

Art und Höhe der Beteiligung: Eigentum 100%.

Grundlegende Richtung: Kundmachung von Informationen gem. § 20 Abs. 6 UG in der jeweils geltenden Fassung.

# Lehrplan für den Universitätskurs Lean Management



Die Rechtsgrundlage des Universitätskurses Lean Management bildet die Verordnung des Rektorats über die Einrichtung und Durchführung von Universitätskursen idgF.

## Inhaltsverzeichnis

<b>§ 1 Gegenstand, Qualifikationsprofil und Relevanz des Universitätskurses</b> .....	<b>2</b>
(1) Gegenstand des Universitätskurses .....	2
(2) Qualifikationsprofil und Kompetenzen .....	2
(3) Bedarf und Relevanz des Universitätskurses für die Wissenschaft und den Arbeitsmarkt .....	3
<b>§ 2 Allgemeine Bestimmungen</b> .....	<b>3</b>
(1) Zielgruppen und Zulassungsvoraussetzungen .....	3
(2) Bewerbung und Zulassungsverfahren .....	4
(3) Dauer und Gliederung des Universitätskurses .....	4
(4) Zertifikat und Bezeichnung .....	4
<b>§ 3 Aufbau und Gliederung des Universitätskurses</b> .....	<b>4</b>
(1) Module und Kursveranstaltungen .....	4
(2) Abschlussarbeit .....	5
<b>§ 4 Lehr- und Lernformen</b> .....	<b>5</b>
(1) Gender und Diversität .....	5
<b>§ 5 Prüfungsordnung</b> .....	<b>5</b>
(1) Abschlussprüfung .....	5
(2) Besondere Beurteilungsformen .....	6
<b>§ 6 In-Kraft-Treten des Lehrplans</b> .....	<b>6</b>
<b>Anhang I: Modulbeschreibungen</b> .....	<b>7</b>

# § 1 Gegenstand, Qualifikationsprofil und Relevanz des Universitätskurses

## (1) Gegenstand des Universitätskurses

Gegenstand des Universitätskurses Lean Management ist es, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer durch fundierte Vermittlung von Methoden und praxiszentrierten Inhalten zur Gestaltung, Anwendung und Weiterentwicklung wertsteigerender Vorgänge sowie zur Leitung von Lean-Initiativen und Optimierungsprojekten in Unternehmen zu befähigen. Der Universitätskurs dient der persönlichen Entwicklung hin zu einer Lean-Denkhaltung, die nicht nur das tägliche Umsetzen der Lean-Methoden umfasst, sondern auch die Führungspersönlichkeit im Sinne der Lean-Philosophie ausbildet.

Der Universitätskurs vermittelt praxiszentriert:

- Methoden und Werkzeuge des Lean Managements zur Anwendung in Lean-Organisationen
- personale und soziale Führungskompetenz als entscheidenden Baustein in unterschiedlichsten Organisationen

Lean Management bedeutet, einen kontinuierlichen Fokus auf die Optimierung von Wertsteigerung und die Minimierung von Verschwendung zu legen. Die Implementierung dieser Denkweise zur absoluten Kundinnen- und Kundenorientierung ist elementare Aufgabe von Führungskräften und braucht fachliche Lean-Kompetenzen sowie herausragende soziale Kompetenzen.

Die Erfahrung in Unternehmen zeigt, dass die Implementierung von „Lean Thinking“ nicht trivial ist – dabei sind es nicht nur die Methoden und Werkzeuge, die im Mittelpunkt des Universitätskurses Lean Management stehen, sondern auch die Ergänzung des Wissens zur Umsetzung im betrieblichen Alltag.

Beginnend bei der Basis, dem „Lean Thinking“, mitsamt den Lean-Grundprinzipien zu konkreten, einfacheren Methoden, wie Arbeitsplatzmanagement nach 5S zur Standardisierung von Arbeitsabläufen und der Arbeitsumgebung (eine der wichtigsten Lean-Basis-Methoden), über die Suche nach Verschwendungen (Muda) bis hin zu komplexen Werkzeugen wie Wertstromdesign und Prozessanalyse spannt der Universitätskurs Lean Management einen breiten und anwendungsintensiven Bogen über die wichtigsten Lean-Werkzeuge für Unternehmen aus allen produzierenden und nicht produzierenden Bereichen (Administration, Baustelle, Hospital, Handel etc.). Auch der Einsatz der Digitalisierung in Optimierungsprojekten wird in diesem Kurs durch praktische Beispiele beleuchtet.

Für eine erfolgreiche Umsetzung von Lean Management im Arbeitsalltag ist zudem Führungskompetenz gefragt. Gekonntes Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist daher ein wichtiges Merkmal von Lean-Organisationen.

Lean-Führungskräfte benötigen einen Führungsstil, welcher es ermöglicht, die flachen und hierarchiearmen Strukturen gemäß Lean glaubhaft umsetzen zu können.

Die vertiefte Beteiligung der Menschen an der Gestaltung von Arbeitssystemen erfordert vor allem einen zielorientierten Zugang zu den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dadurch steigen die Anforderungen an die einzelnen Personen einer Organisation bei gleichzeitiger operativer Entlastung der oberen und mittleren Führungsebene.

## (2) Qualifikationsprofil und Kompetenzen

Zielsetzung des Universitätskurses Lean Management ist es, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein umfangreiches Bild zu vermitteln, wie Lean Thinking, Lean-Methoden und Führung im Sinne von Lean umgesetzt werden können, um „Werte ohne Verschwendung“ auf allen Ebenen (Arbeitsplatz, Team, Prozess) zu schaffen.

Die Absolventinnen und Absolventen sind nach Abschluss des Universitätskurses Lean Management in der Lage:

- Kenntnisse zum aktuellen Stand der Lean-Managementphilosophie in Bezug auf die theoretischen Grundlagen des Konzeptes für schlanke Organisationen vorzuweisen;
- organisatorische und Führungsaufgaben sowie deren grundlegende Methoden in Lean-Unternehmen branchenübergreifend anzuwenden;

- zu verstehen, was es bedeutet, die Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt des Denkens zu rücken und somit „Werte ohne Verschwendung“ zu schaffen;
- eine Herangehensweise zu kennen, um die Tätigkeiten optimal aufeinander abzustimmen, überflüssige Aktivitäten zu vermeiden und damit die Wertschöpfung zu steigern;
- Planungs-, Strukturierungs- und Umsetzungsmethoden (Lean Toolbox) für die Einführung und Umsetzung von Lean Management in einer Organisation zu entwickeln;
- erste Erfahrungen bei der Anwendung der Methoden und Techniken von Lean Management vorzuweisen;
- Managementtheorien, die Lean Thinking fördern, zu verstehen und entsprechende Werkzeuge (z. B. Hoshin Kanri, X-Matrix) anzuwenden;
- mit Kennzahlen zu führen, Ziele zu definieren und die entsprechenden Tools am Shopfloor einzusetzen;
- Konfliktsituationen bei der Einführung von Lean zu erkennen sowie dafür adäquate Lösungsansätze zu deren Bewältigung zu beherrschen und anzuwenden;
- Moderationsaufgaben in verschiedenen Situationen, wie z.B. Lean-Workshop-moderation, -Konfliktmoderation, -Zielmoderation, -Prozessmoderation etc., durchzuführen;
- Projektmanagementkompetenz zur Planung und Durchführung von komplexen Optimierungsprojekten vorzuweisen;
- Management-Kompetenz zum Aufbau und zur Begleitung von Lean-Verbesserungsinitiativen in Organisationen und als KVP/Lean-Prozessverantwortlicher zu beherrschen.

### **(3) Bedarf und Relevanz des Universitätskurses für die Wissenschaft und den Arbeitsmarkt**

Der Universitätskurs Lean Management ist ausdrücklich als angewandter Universitätskurs positioniert. Die Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer werden mit den für die Praxis relevanten und aktuellen Methoden und Kompetenzen vertraut gemacht. Die Anwendung dieser Methoden erfolgt in theoriebasierten und praxisrelevanten Lehrveranstaltungen sowie in verschiedenen fachbezogenen Fallstudien und Seminararbeiten.

Lean Management ist eine weit verbreitete Methodik für produzierende sowie für Dienstleistungsunternehmen. In einem Hochlohnland wie Österreich ist es für den Unternehmenserfolg entscheidend, die Abläufe effizient und kundinnen- und kundenorientiert auszurichten.

Das Konzept der Kundinnen- und Kundenorientierung, welches erfordert, den unternehmerischen Erfolg durch Ausrichtung der strategischen Erfolgsfaktoren Qualität, Zeit und Kosten an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden zu sichern, ist hierfür ein fundamentales Prinzip.

In den vergangenen Jahren hat sich die Lean-Denkweise auf alle Branchen ausgeweitet und es werden entsprechende Lean-Nachwuchsexpertinnen und -experten gesucht.

## **§ 2 Allgemeine Bestimmungen**

### **(1) Zielgruppen und Zulassungsvoraussetzungen**

1. Der vorliegende Universitätskurs wendet sich insbesondere an:
  - Führungskräfte aus allen Bereichen, welche sich mit Ablaufverbesserungen und Optimierungen im Unternehmen befassen;
  - Leanverantwortliche Personen in Unternehmen;
  - KVP-verantwortliche (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) Personen in Unternehmen;
  - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Organisationsabteilungen, die an Lean-Projekten aktiv mitwirken oder diese leiten (sollen);
  - Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beratungsunternehmen, die entsprechende Projekte für Kundinnen und Kunden betreuen;
  - Personen, welche sich als Unternehmerinnen und Unternehmer betätigen möchten.
2. Voraussetzungen für die Zulassung zum Universitätskurs Lean Management ist der Nachweis einer mindestens dreijährigen facheinschlägigen Berufserfahrung.

## (2) Bewerbung und Zulassungsverfahren

1. Die Bewerbung für einen Kursplatz erfolgt schriftlich und besteht aus einem Motivationsschreiben, in dem die Bewerberin/der Bewerber die Gründe für eine Teilnahme am Universitätskurs Lean Management und die mit der Absolvierung des Universitätskurses angestrebten Ziele ausführt, einem Lebenslauf sowie dem Nachweis über die Erfüllung der geforderten Zulassungsvoraussetzungen gemäß § 2 Abs. 1 Z. 2.
2. Ist die Zahl der die Zulassungsvoraussetzungen erfüllenden Bewerberinnen/Bewerber höher als die für den jeweiligen Durchgang eines Universitätskurses festgelegte Zahl der Kursplätze, erfolgt die Zuerkennung eines Kursplatzes nach Reihenfolge des Einlangens der Anmeldung.

## (3) Dauer und Gliederung des Universitätskurses

Der Universitätskurs mit einem Arbeitsaufwand von 23 ECTS-Anrechnungspunkten umfasst ein Semester, wird berufsbegleitend abgehalten und ist modular strukturiert. Die maximale Teilnahmedauer beträgt 4 Semester.

<b>Modulkürzel und Modul</b>	<b>ECTS</b>
Modul A: Lean Management – Grundlagen	3
Modul B: Lean-Management-Praxis	8
Modul C: Führen in Lean Organisationen	5
Modul D: Abschlussmodul	2
Abschlussarbeit	4
Abschlussprüfung	1
<b>Summe</b>	<b>23</b>

## (4) Zertifikat und Bezeichnung

Die Absolventinnen und Absolventen des Universitätskurses Lean Management erhalten ein Zertifikat der Karl-Franzens-Universität Graz.

Den Absolventinnen und Absolventen des Universitätskurses Lean Management wird die Bezeichnung „Zertifizierte Lean Managerin“ bzw. „Zertifizierter Lean Manager“ verliehen.

## § 3 Aufbau und Gliederung des Universitätskurses

### (1) Module und Kursveranstaltungen

Die Module und Kursveranstaltungen sind im Folgenden mit Modultitel, Bezeichnung der Kursveranstaltung, Lehrveranstaltungstyp (LV-Typ), ECTS-Anrechnungspunkten (ECTS) und Kontaktstunden (KStd.) genannt. Die Modulbeschreibungen befinden sich in Anhang I.

	<b>Module und Kursveranstaltungen</b>	<b>LV-Typ</b>	<b>ECTS</b>	<b>KStd.</b>
<b>Modul A</b>	<b>Lean Management – Grundlagen</b>		<b>3</b>	<b>1,5</b>
A.1	Grundlagen zu Lean Management – Lean Thinking und Lean Culture	VU	1	0,5
A.2	Aufgaben, Methoden und Techniken des Projektmanagements von Inhouse-Lean-Projekten	VO	1	0,5
A.3	Aufbau eines Lean-Managementsystems	VU	1	0,5
<b>Modul B</b>	<b>Lean-Management-Praxis</b>		<b>8</b>	<b>4</b>
B.1	Lean Benchmarking	LU	1	0,5
B.2	Gestaltung der Lean-Prinzipien in der Fertigung	VU	4	2

B.3	Gestaltung der Lean-Organisationsprinzipien in der Administration und in nicht produzierenden Bereichen	VU	2	1
B.4	Teamboard & Teamorganisation inkl. Shopfloor Management	SE	1	0,5
<b>Modul C</b>	<b>Führung in Lean-Organisationen</b>		<b>5</b>	<b>2,5</b>
C.1	Lean Leadership	VU	1	0,5
C.2	Moderation von Lean Workshops	UE	1	0,5
C.3	Geschäftsprozessmanagement	VO	1	0,5
C.4	Prozessanalyse und -design	VU	2	1
<b>Modul D</b>	<b>Abschlussmodul</b>		<b>2</b>	<b>1</b>
D.1	Wissenschaftliches Arbeiten und Planung der Abschlussarbeit	SE	2	1
	<b>Abschlussarbeit</b>		<b>4</b>	
	<b>Abschlussprüfung</b>		<b>1</b>	

## (2) Abschlussarbeit

- Das Thema der Abschlussarbeit ist einem der folgenden Module zu entnehmen oder hat in einem sinnvollen Zusammenhang mit einem dieser Module zu stehen:  
Modul A: Lean Management – Grundlagen  
Modul B: Lean-Management-Praxis  
Modul C: Führung in Lean-Organisationen
- Die Abschlussarbeit umfasst eine Dokumentation und Reflexion eines selbstständig durchgeführten Lean-Praxisprojektes innerhalb des eigenen Arbeitszusammenhanges. Dabei sind die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen in Lean Management nachzuweisen.
- Die Aufgabenstellung der Abschlussarbeit ist so zu wählen, dass für die Teilnehmerin/den Teilnehmer die Bearbeitung innerhalb von zwei Monaten möglich und zumutbar ist.
- Die Beurteilungsfrist der Abschlussarbeit beträgt vier Wochen.

## § 4 Lehr- und Lernformen

### (1) Gender und Diversität

Im Universitätskurs werden die Themen Antidiskriminierung, Gender Mainstreaming, Diversitäts-Management sowie Interkulturelle Kompetenz als Querschnittsmaterie verstanden. Bei der Durchführung des Universitätskurses wird in entsprechender Weise darauf Bedacht genommen.

## § 5 Prüfungsordnung

### (1) Abschlussprüfung

- Die Abschlussprüfung ist eine mündliche Fachprüfung im Ausmaß von einem ECTS-Anrechnungspunkt. Sie kann erst absolviert werden, wenn sämtliche anderen Leistungen erbracht wurden.
- Gegenstand der Abschlussprüfung sind die öffentliche Verteidigung/Präsentation der Abschlussarbeit sowie die Module A–C.
- Für die Abschlussprüfung ist eine einheitliche Note zu vergeben, die auch den Gesamteindruck der Prüfung berücksichtigt.
- Die Prüfungsdauer beläuft sich auf maximal 30 Minuten.

## **(2) Besondere Beurteilungsformen**

Die Kursveranstaltung B.1 Lean Benchmarking wird mit „mit Erfolg teilgenommen“ / „ohne Erfolg teilgenommen“ beurteilt.

## **§ 6 In-Kraft-Treten des Lehrplans**

- (1) Dieser Lehrplan, verlautbart im Mitteilungsblatt vom 07.01.2015, 14.a Stück, 10. Sondernummer, tritt mit 08.01.2015 in Kraft. (Lehrplan 2015)
- (2) Die 1. Änderung dieses Lehrplans, verlautbart im Mitteilungsblatt vom 05.07.2017, 39.c Stück, 132. Sondernummer, tritt mit 06.07.2017 in Kraft. (Lehrplan 2015 in der Fassung 2017)
- (3) Die 2. Änderung dieses Lehrplans tritt mit Ablauf des Tages der Verlautbarung im Mitteilungsblatt in Kraft. (Lehrplan 2015 in der Fassung 2022)

Die Studiendirektorin:  
Walter-Laager

## Anhang I: Modulbeschreibungen

Modul A	Lean-Management-Grundlagen
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>3</b>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen von Lean Management</li> <li>• Was sind Lean Thinking und Lean Culture im Unternehmen?</li> <li>• Begriff der Wertschöpfung und Verschwendung verstehen</li> <li>• Verstehen und Kennenlernen der Verschwendungsarten</li> <li>• Einführung der Lean-Management-Prinzipien und erste Erarbeitung von Umsetzungsideen anhand von Fallstudien</li> <li>• Verschwendung <i>sehen lernen</i> – GEMBA praktizieren</li> <li>• Aufgaben, Methoden und Techniken des Projektmanagements</li> <li>• Vorgehensweise zum Aufbau eines Lean-Managementsystems und von Lean-Kennzahlen</li> </ul>
<b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean als Arbeitskultur zu verstehen;</li> <li>• Verschwendungsarten zu differenzieren und diese mit Hilfe erlernter Methoden ausfindig zu machen;</li> <li>• Methoden zur Steigerung der Effizienz und zur Vermeidung von Verschwendung anzuwenden;</li> <li>• die Planung und die Organisation eines Optimierungsprojektes durchzuführen;</li> <li>•</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	(Lehr-)Vortrag, Workshop, Diskussion, Gruppen-arbeiten zu Fallstudien mit Ergebnispräsentation, Arbeiten an Fragestellungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	Einmal pro Kursdurchführung

Modul B	Lean-Management-Praxis
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>8</b>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden zur Steigerung der Wertschöpfung durch Reduktion der Verschwendung in Fertigungen kennen und anwenden lernen (Muda, Kaizen, Ideenmanagement, 5S, TPM, SMED, Kanban, Poka Yoke, Wertstrom, Lean Audits, Visualisierung, Kommunikation, Standardisierung, nachhaltige Problemlösung, Shopfloor Management)</li> <li>• Methoden zur Steigerung der Wertschöpfung durch Reduktion der Verschwendung in der Administration und in nicht produzierenden Branchen kennen und anwenden lernen</li> <li>• Stufenmodell in der Lean-Administration anwenden können             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordnunghaltendes Selbstmanagement</li> <li>- Optimierte Arbeiten im Team</li> <li>- Organisation im Fluss</li> </ul> </li> <li>• die Organisationshilfsmittel Teamboard zur Teamorganisation kennenlernen und das individuelle Teamboard für den Shopfloor zu entwickeln</li> <li>• Verstehen, wie Zielsysteme und Teamboards mit Lean-Werkzeugen nachhaltig zur Qualitätssteigerung und Kostensenkung implementiert werden können</li> <li>• Aufbau und Planung von Lean Roadmaps</li> <li>• Lean-Arbeitssysteme mit einfachen technischen Mitteln systematisch fehlerhandlungssicher gestalten</li> <li>• Lean Management in Zeiten der Digitalisierung</li> </ul>



<b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• detailliertes Methodenwissen zu Lean-Werkzeugen in der Fertigung, der Administration und in nicht produzierenden Bereichen anzuwenden;</li> <li>• Analysewerkzeuge anzuwenden und Verschwendungsarten zu identifizieren, um daraus Potentiale abzuleiten;</li> <li>• neue Abläufe und Arbeitssysteme in der Fertigung und für alle nicht produzierenden Bereiche (z. B. Handel, Baustelle etc.) zu entwickeln;</li> <li>• ein geeignetes Vorgehensmodell auszuwählen;</li> <li>• Lean Thinking in der operativen Arbeitsebene zu vermitteln;</li> <li>• Lean-Projekte in Teams zu planen und Reviews zu erstellen;</li> <li>• ein individuelles Teamboard zur Organisation eines Teams im eigenen Arbeitsumfeld zu entwickeln;</li> <li>• das Ineinandergreifen von Führung, Organisation, Planung und Lean-Methoden einzuschätzen;</li> <li>• erste Erfahrungen mit Lean-Werkzeugen für die tägliche Arbeit gemacht zu haben (inkl. Lessons Learned).</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	(Lehr-)Vortrag, Workshop, Experimente (Simulation), Diskussion, Gruppenarbeiten zu Fallstudien mit Ergebnispräsentation, Arbeiten an Fragestellungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	Einmal pro Kursdurchführung

<b>Modul C</b>	<b>Führen in Lean-Organisationen</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>5</b>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsstile und Managementtheorien die Lean Thinking fördern</li> <li>• Lean Leader vs. Vorgesetzte</li> <li>• Führen nach "True-North-Kompassnadel" – Hoshin Kanri</li> <li>• Rolle der Führungskraft in der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung sowie in der kontinuierlichen Verbesserung</li> <li>• von der/dem Vorgesetzten zum Coach</li> <li>• Verbesserungskata/Coachingkata</li> <li>• Aufgaben der Lean Leaders im Shopfloor Management</li> <li>• Techniken, Werkzeuge und Organisation der Moderation von Teamsitzungen und Gesprächen</li> <li>• Geschäftsprozesse verstehen, analysieren und entwickeln lernen</li> <li>• Organisationen und deren Prozesse hinsichtlich Verschwendungen analysieren und darauf aufbauend optimieren</li> </ul>
<b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lean Thinking als Führungskraft zu implementieren;</li> <li>• Managementtheorien, die Lean Thinking fördern, sowie ausgewählte Werkzeuge (z. B. Hoshin Kanri, X-Matrix und Kata Coaching) anzuwenden;</li> <li>• Präsentationen und Moderationen fundiert und strukturiert vorzubereiten und mit sicherem Auftreten zu präsentieren;</li> <li>• Vorgehen zur Vorbereitung und Sicherheit im Auftreten für Präsentationen und Moderationen</li> <li>• verschiedene Methoden zur Diagnose und zur Analyse von Prozessen im Unternehmen anzuwenden;</li> <li>• Kompetenz in Prozessen zu denken sowie Wertschöpfung zu verstehen;</li> <li>• strukturierte Vorgehensmodelle zum Erkennen von Verschwendungspotentialen anzuwenden.</li> </ul>

<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	(Lehr-)Vortrag, Workshop, Diskussion, Gruppen-arbeiten zu Fallstudien mit Ergebnispräsentation, Arbeiten an Fragestellungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	Einmal pro Kursdurchführung

<b>Modul D</b>	<b>Abschlussmodul</b>
<b>ECTS-Anrechnungspunkte</b>	<b>2</b>
<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen zu wissenschaftlichen Arbeiten</li> <li>• vertiefendes Literaturstudium zu allen Modulen, insbesondere in jenen Bereichen, die Gegenstand der Abschlussarbeit sind</li> <li>• Erarbeitung eines Projektauftrages für eine Problemstellung aus dem eigenen Arbeitsumfeld</li> </ul>
<b>Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen</b>	<p>Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eine Problemstellung im eigenen Arbeitsumfeld exakt zu definieren und daraus Arbeitsziele abzuleiten;</li> <li>• ein geeignetes Vorgehensmodell sowie ein Set von Methoden zur Lösungsfindung zu erarbeiten;</li> <li>• die Problemstellung sowie die Arbeitsergebnisse zu präsentieren.</li> </ul>
<b>Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden</b>	Literaturrecherche, Verfassen einer schriftlichen Arbeit, vertiefendes Literaturstudium, Arbeiten an Fragestellungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld
<b>Häufigkeit des Angebots</b>	Einmal pro Kursdurchführung