

# Qualifikationsziele für den MBA Operational Excellence

---

**Zentrum für Akademische Weiterbildung der  
Technischen Hochschule Deggendorf**

Verfasser: Corina Welsch, Leitung Zentrum für Akademische Weiterbildung

Studiengangleiter MBA Operational Excellence: Prof. Dr. Stephan Schmidberger

## **Geschlechtsneutralität**

Auf die Verwendung von Doppelformen oder anderen Kennzeichnungen weiblichen, männlichen und diversen Geschlechts wird weitgehend verzichtet, um die Lesbarkeit und Übersichtlichkeit zu wahren. Alle Bezeichnungen für die verschiedenen Gruppen von Hochschulangehörigen beziehen sich auf Angehörige aller Geschlechter der betreffenden Gruppen gleichermaßen.

# Inhaltsverzeichnis

Geschlechtsneutralität .....	1
<b>1 Ziele des Studiengangs .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Lernergebnisse des Studiengangs .....</b>	<b>4</b>
<b>3 Studienziele und Qualifikationsziele .....</b>	<b>6</b>
<b>4 Lernergebnisse der Module / Modulziele / Zielematrix.....</b>	<b>8</b>

## 1 Ziele des Studiengangs

Der berufsbegleitende Master of Business Administration (MBA) Operational Excellence der Technischen Hochschule Deggendorf richtet sich gezielt an Führungskräfte und fachliche Leiter, insbesondere in der produzierenden Industrie, in größeren Handwerksbetrieben sowie Dienstleister für die produzierende Industrie, die ihre betriebswirtschaftlichen und strategischen Kompetenzen in diesem Themenfeld erweitern wollen. Es richtet sich ebenso an angehende Führungskräfte, die sich für leitende Positionen in Unternehmen qualifizieren möchten.

Mit dem ZfW als größte Weiterbildungseinrichtung in Bayern mit einer starken Alumni-Community bietet dieses Programm seinen Studierenden nicht nur fundierte Management-Expertise, sondern auch Zugang zu einem exklusiven Netzwerk von Entscheidungsträgern in der Region.

Der Studiengang vermittelt eine umfassende, praxisorientierte Management-Ausbildung mit einem Fokus auf operative und organisationale Wertschöpfungsorientierung. Verbunden mit der Zielsetzung, wandlungsfähige und lernfähige Organisationen zu gestalten. Die Inhalte sind speziell auf die Anforderungen von modernen Führungskräften zugeschnitten, die in einem zunehmend dynamischen und komplexen Umfeld erfolgreich agieren müssen. Durch die Kombination aus fundierter betriebswirtschaftlicher Theorie, praxisnahen Fallstudien und der Expertise erfahrener Dozierender aus der Wirtschaft wird eine direkte Anwendbarkeit der erworbenen Kompetenzen in der Unternehmenspraxis sichergestellt.

Der MBA Operational Excellence trägt den wirtschaftlichen Entwicklungen und den besonderen Anforderungen des bayerischen Wirtschaftsraums Rechnung, der sich durch eine starke Unternehmenslandschaft von mittelständischen Betrieben bis hin zu global agierenden Konzernen auszeichnet. Der Bedarf an hochqualifizierten und ganzheitlich denkenden Fach- und Führungskräften mit interdisziplinären, strategischen und gleichzeitig operativen Kompetenzen steigt kontinuierlich, insbesondere vor dem Hintergrund der Transformation und zunehmend komplexen Herausforderungen.

Um den besonderen Anforderungen von Vollzeit-Berufstätigen gerecht zu werden, setzt das Studienprogramm auf ein flexibles, berufsbegleitendes Konzept mit modernen Lehrmethoden, interaktiven Formaten und praxisorientierten Projektarbeiten. Die Studierenden profitieren von einer breiten fachlichen Ausbildung (Studium Generale) in Führungs- und Changemanagement, Unternehmensethik, strategischer Unternehmensführung und Projektmanagement. Ein besonderer Fokus (3. und 4. Semester) liegt auf Lean Management (im Sinne des Toyota Management Systems) und einer ganzheitlichen Betrachtung einer organisationalen Wertschöpfungsorientierung, die

von Durchgängigkeit sowie Wirksamkeit geprägt ist. Eine Besonderheit stellt die Verknüpfung zur Organisationsentwicklung im Sinne einer systemischen Denkweise dar. Generelles Ziel dabei ist es, bestehende und angehende Führungskräfte auf neue Herausforderungen vorzubereiten.

Konkrete Ziele des Studiengangs sind es, Führungskräfte auszubilden, die

- über ein ganzheitliches organisationales Verständnis verfügen,
- strategisch und gleichzeitig prozessorientiert denken,
- unternehmerische Verantwortung übernehmen können,
- Management als „Handwerk Kunst“ verstehen lernen,
- Verbesserungsvorhaben in Unternehmen erfolgreich steuern können.

Mit seiner Kombination aus akademischer Ausbildung, Praxisnähe, strategischer Ausrichtung und einem starken Netzwerk bietet der MBA Operational Excellence eine zukunftsweisende Weiterbildung für ambitionierte Fach- und Führungskräfte, die in einem sich wandelnden wirtschaftlichen Umfeld Verantwortung übernehmen und Unternehmen nachhaltig voranbringen möchten.

## 2 Lernergebnisse des Studiengangs

Der Studiengang dauert fünf Semester. Für das gesamte MBA-Programm werden 90 ECTS-Punkte vergeben.

Da Basiskompetenzen in den ersten beiden Semestern werden als Studium Generale für alle MBA-Studiengänge gemeinsam angeboten. Dadurch entsteht ein MBA-übergreifender Austausch und Gelegenheit zu branchenunabhängigen Netzwerken. Das Studienprogramm verbindet grundlegende Managementkompetenzen mit spezialisierten Inhalten im Bereich Operational Excellence. Neben betriebswirtschaftlichen Kernfächern wie Führungs- und Changemanagement, Unternehmensethik, Corporate Governance sowie strategischem Management und Projektmanagement stehen vertiefende Module im Fokus, die den Studierenden praxisnahes Wissen für komplexe betriebswirtschaftliche Herausforderungen in einer komplexen und digitalisierten Unternehmenswelt vermitteln.

- Das Modul **„Gestaltung von Unternehmen und Wertschöpfungssystemen“** vermittelt Studierenden grundlegende Kenntnisse sowohl über die Herausforderungen als auch Hebel, Organisationen und Wertschöpfungssysteme zu entwickeln. Unternehmen und Wertschöpfungssysteme werden dabei als keine mechanischen Systeme aus Kennzahlen und Prozessen, sondern als lebende, sich selbst steuernde Systeme erläutert. Fragen, warum die Zusammenarbeit in Organisationen nicht nach Handbuch "funktioniert", werden hier ebenso

beantwortet, wie die Frage, wie sich aktiv lernende Organisationen gestalten lassen.

- Das Modul „**Wirksamkeit in Strategie & Prozessen**“ vermittelt Studierenden, wie unter komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen Strategiearbeit Wirksamkeit erzeugen kann. Sie erlernen, wie das Toyota Produktionssystem im Sinne eines Managementsystems ganz konkret helfen kann, die Strategieebene des Unternehmens handwerklich mit der Shopfloorebene/ Prozessebene zu verbinden und gelebte Verbesserungsarbeit durchgängig auf allen Ebenen im Unternehmen bzw. Wertschöpfungssystem sicherzustellen und somit auch eine zielorientierte Ausrichtung zu erzeugen. Die Studierenden erleben selbst, wie diese Art der durchgängig strukturierten Vorgehensweise, Strategie auf Prozessebene operationalisiert und nachhaltig Wirksamkeit erzeugt.
- Im Modul „**Anwendungsorientierte Verbesserungsarbeit**“ erhalten die Studierenden praxisorientierte Einblicke in die Ausgestaltung einer „Lernenden Organisation“. Ganz konkret erlernen Sie Verbesserungsroutrinen und Lernschleifen-Logiken auf System- und Prozessebene. In der Praxis erprobte Vorgehensweisen und Methoden werden anwendungsorientiert vermittelt. Wie Fach- oder Führungskräfte diese Verbesserungsarbeit begleiten und steuern können, erleben die Studierenden an praktischen Beispielen.
- Im Modul „**Anwendungskompetenz Lean & Digital**“ bekommen die Studierenden konkretes Anwenderwissen, sowie Tipps und Tricks aus der Praxis an die Hand. Sie erlernen Analysemethoden, um Prozesse auf verschiedenen Betrachtungsebenen zu analysieren und zu verbessern. Sie bearbeiten Fallstudien, die die Vorteile der Digitalisierung erlebbar machen. Sie erarbeiten sich eine wichtige Methodenkompetenz, bei der sie neben dem „Was“ und „Wie“ auch das „Wozu“ vermittelt bekommen.
- Im Modul „**Selbstführung & Führungshaltung**“ lernen sie, welche Rollen im Transformationsprozess und der Verbesserungsarbeit in Wertschöpfungssystemen situationsadäquat von praktischer Bedeutung sind. Die Studierenden reflektieren sich selbst im Sinne Selbstverständnis und Selbstführung in der Führungsrolle und bekommen Einblicke in praxiserprobte Vorgehensweise, um nachhaltig erfolgreich zu agieren. Vor diesem Hintergrund können sie sich einen individuellen Leadership-Kompass zur Unterstützung von Operational Excellence erarbeiten.

Dabei werden über das gesamte Studium verteilt insgesamt vier schriftliche Klausuren im Umfang von 90 Minuten, sechs Studien- und Prüfungsarbeiten im Umfang von rund 15 Seiten geschrieben, in welchen sich die Studierenden mit eigenen praxisrelevanten Problemstellungen wissenschaftlich auseinandersetzen sowie eine mündliche Prüfung im Umfang von 30 Minuten absolviert. Die Vorlesungen finden in deutscher Sprache statt.

Im fünften Semester ist von den Studierenden ihre Masterarbeit zu erstellen und anschließend in einem Kolloquium zu verteidigen.

### 3 Studienziele und Qualifikationsziele

#### **Kenntnisse:**

Die Absolvierenden verfügen über ...

- fundierte betriebswirtschaftliche Grundlagen in den Bereichen Finanzmanagement, Unternehmensethik, internationale Wirtschaftspolitik und Projektmanagement
- Kenntnisse der Corporate Governance und ethischer Entscheidungsprozesse, um unternehmerische Verantwortung strategisch einzusetzen.
- ein weiterführendes Verständnis von Führungs- und Change-Management-Konzepten
- ein weiterführendes Verständnis von Strategiearbeit und deren Operationalisierung auf Prozessebene
- Expertise in Operational Excellence Ansätzen und Methoden
- ein erweitertes Verständnis im Sinne des Prozessmanagements und der Prozessverbesserung
- erweiterte Kenntnisse zur Verbesserungsarbeit im Sinne Methodenanwendung und Digitalisierung als Befähiger

#### **Fähigkeiten:**

Die Absolvierenden sind nach Abschluss des Studiums in der Lage ...

- strategische Unternehmensentscheidungen zu treffen, basierend auf einer fundierten Analyse betriebswirtschaftlicher, prozessualer und auch organisatorischer Rahmenbedingungen.
- Unternehmen und Wertschöpfungssysteme als Organisationen im Sinne sozial-ökonomischer Systeme zu verstehen.
- Stakeholder-Interessen zu identifizieren und in Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen, um nachhaltig erfolgreiche Wertschöpfungssysteme auszugestalten.
- kritische Problemstellungen aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten.
- Strategiearbeit mit Prozessverbesserung zu verbinden und damit Wirksamkeit erzeugen.
- Methoden zu Prozessanalyse und -verbesserung anzuwenden.

- Methoden der Prozessverbesserung mittels digitalen Lösungsansätzen anzuwenden
- Unternehmen und Teams sicher durch Veränderungsprozesse zu führen, indem sie Change-Management-Methoden anwenden
- Führungsroutinen sowohl zur Weiterentwicklung der Organisation als auch im Sinne des Selbstmanagements anzuwenden

### **Kompetenzen:**

Die Absolvierenden können selbständig ...

- betriebswirtschaftliche Herausforderungen analysieren und lösen, indem sie theoretische Konzepte mit praxisorientierten Methoden verbinden.
- Forschungsmethoden und Datenanalysen anwenden, um unternehmerische Entscheidungen mit wissenschaftlichen Erkenntnissen zu untermauern.
- ethische und gesellschaftliche Verantwortung in der Unternehmensführung wahrnehmen, insbesondere in den Bereichen Corporate Governance und Unternehmensethik.
- interdisziplinäre Teams führen und motivieren, unter Berücksichtigung ganzheitlich organisationalen Rahmenbedingungen.
- Prozesse auf allen Ebenen optimieren, um die Systemperformance nachhaltig zu verbessern.
- die digitale Transformation auf Prozessebene aktiv mitgestalten
- Maßnahmen zur Optimierung der Organisationsstruktur entwickeln und implementieren, um Performancesteigerungen zu erzielen
- Maßnahmen zur Ausgestaltung „lernender Organisationen“ aktiv entwickeln

## 4 Lernergebnisse der Module / Modulziele / Ziele matrix

Die einzelnen Module, ihre Detailziele und die von den Absolventen zu erwerbenden Kompetenzen sind in den Modulhandbüchern für den Masterstudiengang beschrieben. In der folgenden Tabelle wird der Zusammenhang zwischen den einzelnen Modulen und den im vorherigen Abschnitt beschriebenen Zielen im Masterstudiengang hergestellt.

Ziele matrix der Module im MBA Studiengang Operational Excellence												
Modul	Ziele											
	Kenntnisse				Fähigkeiten				Kompetenzen			
	Wirtschaftswissen- schaftliche Grundlagen	Wirtschaftswissen- schaftliche Methodik	Managementpraxis	Überfachlich	Wirtschaftswissen- schaftliche Grundlagen	Wirtschaftswissen- schaftliche Methodik	Managementpraxis	Überfachlich	Wirtschaftswissen- schaftliche Grundlagen	Wirtschaftswissen- schaftliche Methodik	Managementpraxis	Überfachlich
Forschungsmethoden & Internationale Wirtschaftspolitik	xx	x			xx	x			xx	x		
Financial Management & Accounting	xx	x	xx		xx	x	xx		xx	x	xx	
Projekt- & Portfoliomanagement		xx	xx			xx	xx			xx	xx	
Unternehmensethik & Corporate Governance			xx	xx			xx	xx			xx	xx
Führungs- und Changemanagement	xx		xx		xx		xx		xx		xx	
Strategisches Management & Marketing	xx		xx		xx		xx		xx		xx	
Gestaltung von Unternehmen & Wertschöpfungssystemen		x	xx	xx		x	xx	xx		x	xx	xx
Wirksamkeit in Strategie & Prozessen		x	xx	x		x	xx	x		x	xx	x
Anwendungsorientierte Verbesserungsarbeit		xx	xx	x		xx	xx	x		xx	xx	x
Anwendungskompetenz Lean & Digital		xx	xx	xx		xx	xx	xx		xx	xx	xx
Selbstführung & Führungshaltung		xx	xx	x		xx	xx	x		xx	xx	x
Mastermodul		xx	xx	xx		xx	xx	xx		xx	xx	xx

**Legende:** xx starker Bezug; x mittlerer Bezug