



# Universitätskurs

Digital Innovation

an der  
Technischen Universität Graz

## Lehrplan

## § 1 Qualifikationsprofil

### 1. Ziele des Universitätskurses

Der Universitätskurs „**Digital Innovation**“ beinhaltet drei Module zu je 5 ECTS:

- Innovationsmanagement (5 ECTS)
- Organizational Change (5 ECTS)
- Digital Strategies & Business Modelling (5 ECTS)

#### **Modul Innovationsmanagement (5 ECTS)**

Die Studierenden erwerben im Modul einen systematischen Überblick und ein umfassendes Verständnis zum Thema Innovationsmanagement. Dabei liegt der Fokus im Aufbau der Lehrveranstaltung darauf, den Erwerb einer Handlungskompetenz sicherzustellen, um im beruflichen Alltag Innovationsaktivitäten erfolgreich etablieren zu können.

Neben einem fundierten Basiswissen rund um das Thema Innovation werden passende Spezialthemen wie Technologie Scouting und Disruption vermittelt. Mithilfe von Übungen, Fallstudien und regelmäßigen Reflexionsaufgaben im Zuge des begleitenden Transferprojektes soll ein fundiertes Verständnis darüber entstehen, wie ein erfolgreiches Innovationsmanagement in einem Unternehmen aufgebaut und organisiert sein kann und wie es initial etabliert werden könnte. State-of-the-Art Innovationsmethoden werden besprochen, deren Wirksamkeit in der Praxis gemeinsam evaluiert und der richtige Einsatz der jeweiligen Methoden wird vermittelt. Nach Abschluss des Moduls können die Studierenden gängige Problemstellungen und Fallstricke bei der Initiierung von Innovationsvorhaben erkennen und erfolgreich bearbeiten. Sie werden dazu befähigt sein, bisher brachliegende Potenziale im Bereich des Innovationsmanagements in ihren Organisationen zu identifizieren, ausgewählte Methoden des Innovationsmanagements praktisch anzuwenden und Empfehlungen für die Optimierung eines Innovationsprozesses auszusprechen bzw. eigenständig durchzuführen.

#### **Das Modul enthält folgende Schwerpunkte:**

- I. Grundlagen des Innovationsmanagements
- II. Organisation von Innovation
- III. Innovationsprozesse- und Methoden
- IV. Technologie Scouting
- V. Disruption
- VI. Fallstudien zum Innovationsmanagement

#### **Modul Organizational Change**

Die Studierenden erwerben im Modul einen systematischen Überblick und ein umfassendes Verständnis zum Thema Change Management. Sie setzen sich dabei mit unterschiedlichen Konzepten, Methoden und Tools des Change Managements auseinander und erwerben in den verschiedenen Aspekten konkrete Handlungskompetenzen. Mit Hilfe von praktischen Übungen, Cases und einem Transferprojekt werden die Studierenden aufgefordert, Erlerntes in die Praxis umzusetzen und an ihren eigenen Veränderungsvorhaben erlebbar zu machen. Im Zuge der Auseinandersetzung mit den Grundprinzipien sowie zentralen Modellen für Veränderung erkunden Studierende Facetten des individuellen, sowie des organisationalen Changes in Veränderungsvorhaben, und setzen diesen in den Kontext sozialer Systeme. Sie sind zudem in der Lage, die Organisation als politisches System zu verstehen und mit Widerständen und Dynamiken in Change Vorhaben umzugehen.

Nach erfolgreichem Abschluss des Moduls können die Studierenden selbstständig die zentralen Prozessschritte eines Veränderungsprozesses beschreiben und eine Change Architektur für ihr Change Vorhaben entwerfen. Sie sind befähigt, die verschiedenen Rollen in einem Veränderungs-prozess zu identifizieren und eine Change Story für ihr eigenes Projekt zu entwerfen. Sie setzen sich mit Rolle und Aufgaben von Führungskräften in Veränderungsprozessen auseinander.

#### **Das Modul enthält folgende Schwerpunkte:**

- I. Unser Rahmen für Veränderung: VUKA Strategic Drift
- II. Grundlagen des Change Managements
- III. 12 Prinzipien für Transformation
- IV. Die Organisation als politisches System
- V. Die Führungskraft in Veränderungsprozessen
- VI. Aufsetzen von Veränderungsprozessen
- VII. Menschen in der Veränderung begleiten
- VIII. Kommunikation im Change

#### **Modul Digital Strategies & Business Modelling**

Die Studierenden erwerben im Modul die Fähigkeit digitale Strategien zu formulieren und zu implementieren. Dazu lernen die Studierenden Methoden des Technology Foresight im strategischen Kontext anzuwenden, um strategische Schritte in der digitalen Ökonomie zu planen und umzusetzen. Spezieller Fokus wird auf digitale Transformations-strategien sowie auf deren unternehmensinterne und externe Treiber gelegt. Zusätzlich wird auf die Anwendung klassischer strategischer Methoden im Kontext digitalisierter Aufbau- und Ablauforganisation Wert gelegt.

In Übungen, Fallstudien und einem Transferprojekt nehmen die Studierenden die Rolle eines Managers bzw. einer Managerin im digitalen strategischen Kontext an. Fokus liegt hierbei auch auf dem Verständnis konkreter Problem-stellungen und deren Lösung mit Hilfe strategischer Ansätze. Nach erfolgreichem Abschluss des Moduls können die Studierenden selbstständig strategische Problemsituationen im digitalen Kontext analysieren, abgeleitete Konsequenzen bewerten und daraus Optionen zur Lösungsfindung entwerfen.

#### **Das Modul enthält folgende Schwerpunkte:**

- I. Digitale Handlungsoptionen verstehen und einordnen
  - II. Externe strategische Analyse hinsichtlich digitaler Technologien
  - III. Digitale Transformationsstrategie
  - IV. Interne Potenzialanalyse hinsichtlich digitaler Technologien
  - V. Formulierung und Implementierung digitaler Strategien
  - VI. Fallstudien zum digitalen strategischen Management
2. Zielgruppen, an die sich das Angebot richtet

Der 15 ECTS Universitätskurs „Digital Innovation“ bietet eine vertiefende Möglichkeit sich mit Ansätzen und Möglichkeiten (digitaler) Innovationspotenziale in einem zunehmend komplexen und dynamischen Umfeld auseinander zu setzen. In diesem Kurs lernt man innovative Lösungsmöglichkeiten sowie Geschäftsmodelle abzuleiten.

Im Rahmen der strategischen Analyse digitaler Technologien lernt man auch die langfristigen Auswirkungen von Technologieentwicklungen zu bewerten und in den Innovationsvorgang einfließen zu lassen.

Da Digitale Transformationsprojekte vor allem durch einen Change-Management Prozess begleitet werden sollten, lernt man in diesem Kurs, welche wirksamen Methoden und Werkzeuge dafür genutzt werden können.

Alle Inhalte der Module werden mit Fallstudien ergänzt um eine wirksame Übertragung des Erlernten in die eigene Organisation zu ermöglichen.

Der Kurs richtet sich insbesondere an folgende Personengruppen:

- Führungskräfte, die für Innovationsprozesse verantwortlich sind
- Innovationsmanager/innen
- Change-Management-Verantwortliche, welche die Entwicklung oder Gestaltung von digitalen Geschäftsmodell und Prozessen verantworten
- Ingenieurinnen und Ingenieure mit Interesse an der Umsetzung innovativer Lösungen in bestehenden und neuen gegründeten Unternehmungen
- Gründerinnen und Gründer, welche die Potentiale der Digital Economy in ihren Start-ups verstehen und nutzen wollen
- Betriebswirte und Betriebswirtinnen, welche die Möglichkeiten innovativer digitaler Ansätze in ihrer Geschäftstätigkeit ergreifen wollen
- Managerinnen und Manager, die sich in ihrem Unternehmen Innovationen und neue digitale Geschäftsmodelle vorantreiben wollen, um auf zukünftige Geschäftsrealitäten vorbereitet zu sein

Speziell geeignet ist der Kurs für Fachkräfte aus den Branchen

- Industrie, F&E
- Beratungsdienstleistungen
- Handel und Logistik
- Energiewirtschaft
- Marketing & IT

### 3. Zukünftige Arbeitsfelder

- Entrepreneurinnen und Entrepreneure
- Digitalisierungsexpertinnen und -experten
- Innovationsmanagerinnen und -manager
- Fachkräfte im Bereich Business Development

### 4. Lernergebnisse

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

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

### 5. Lehr- und Lernkonzept

Die Präsenzphase wird als synchrone Online-Lehre bzw. in Präsenz in einer Mischung aus Frontal-, Frage- und Gesprächsunterricht abgehalten, wobei der gemeinsamen Diskussion (im Plenum, in Gruppen) viel Raum gewidmet wird.

Die Theorieinputs des/der Lehrenden werden anhand von Beispielen veranschaulicht und gefestigt. In Einzel- oder Gruppenarbeiten werden weitere Aufgaben in der Präsenzzeit bearbeitet bzw. im Zuge des selbstgesteuerten Lernens vor- bzw. nachbereitet.

Eine selbstständige Bearbeitung der Basisliteratur und Aneignung der Grundlagen werden als Vorbereitung und Nachbereitung zu den Präsenzphasen als asynchrones Distance Learning Element angeboten.

Jede Präsenzeinheit beginnt mit einer kurzen verbalen Lernzielkontrolle auf freiwilliger Basis, die die Lehr-inhalte der Online-Phase festigt.

Ein anwendungsorientiertes Transferprojekt rundet das didaktische Konzept dieses Moduls ab und widmet sich damit konkreten betrieblichen Aufgabenstellungen der Teilnehmenden.

## 6. Beurteilungskonzept

Die Leistungsbeurteilung der Online-Phase erfolgt über ein Online-Assessment (Multiple-Choice), jene der Präsenzlehreveranstaltung erfolgt mittels schriftlicher Prüfung und mittels Ausarbeitung bzw. Präsentation der Gruppenarbeit (Falldiskussionen).

Die Leistungen der Transferphase werden auf Basis der Ausarbeitung des Transferprojektes in Form eines Projektberichtes bzw. anhand einer Präsentation der Projektergebnisse bewertet.

Gewichtung der Einzelbeurteilungen in der Gesamtbeurteilung des Moduls:

	Gewichtung	Mindesterfolg je Beurteilung für eine positive Absolvierung der Lehrveranstaltung im Erstantritt
Online Assessment	30%	> 50%
Schriftliche Prüfung - Präsenzphase	30%	> 50%
Projektbericht/ -ausarbeitung, -präsentation	40%	>50%
<b>Summe</b>	<b>100%</b>	<b>&gt; 50%</b>

Davon abweichende Regelungen für die Gesamtbeurteilung werden zu Beginn des Moduls bekanntgegeben.

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

Jedes der drei Module besteht aus den unter § 4 aufgeführten Lehrinhalten und umfasst die Vorbereitung im Rahmen des Prämoduls (E-Learning) mit 37,5 Stunden, 20 Präsenzeinheitenstunden, 17 Stunden Selbststudium und Vorbereitung auf Prüfungen und der Erstellung eines Transferprojekts mit 50 Stunden. Insgesamt beinhaltet jedes Modul 125 Stunden (5 ECTS-Credits).

Pro Modul	Geschätzter voraussichtlicher Zeitaufwand in Stunden zu 60 Minuten
E-Learning (Vorbereiten der Präsenzphase)	37,5
Präsenzeinheiten Lehre	20
Leistungsbeurteilung	17,5
Transferprojekt (Nachbereiten der Präsenzphase)	50
<b>Summe</b>	<b>125</b>

### § 3 Zugangsvoraussetzungen und Auswahlverfahren

Die Unterrichtssprache ist Englisch oder Deutsch.

Voraussetzung für die Zulassung zu diesem Universitätskurs ist die Erfüllung einer zielgruppenspezifischen Qualifikation, z.B. Projektleiterin/Projektleiter, Qualitätsingenieurin/Qualitätsingenieur, Betriebswirtin/Betriebswirt und vergleichbare Qualifikationen. Die Entscheidung über die Zulassung trifft die wissenschaftliche Kursleitung auf der Grundlage der vorgelegten Qualifikationen.

Maximale Anzahl von Kursteilnehmenden: **20**

### § 4 Unterrichtsplan

#### Modul: Innovationsmanagement

Lehrinhalte	Lernergebnisse/ -ziele
	Nach positiver Absolvierung des Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage:
Grundlagen des Innovationsmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation sinnstiftend zu definieren und unterschiedliche Arten von Innovationen (Produkt-, Service-, Geschäftsmodell...) zu unterscheiden</li> <li>- Ziele und Aufgaben des Innovationsmanagements zu bestimmen und zu erläutern</li> </ul>
Organisation von Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- den Unterschied zwischen Wertschöpfung und Wertdefinierung zu erläutern und auf die eigene Situation anzuwenden und alle damit verbundenen Fallstricke kritisch zu reflektieren</li> <li>- die unterschiedlichen Optionen der Verankerung von Innovation in einer Organisation zu verstehen und Empfehlungen in unterschiedlichen Situationen abzugeben</li> </ul>
Innovationsprozesse- und Methoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gängige Innovationsprozesse und deren Unterschiede zu verstehen und nachzuvollziehen</li> </ul>

Technologie Scouting	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktuelle Innovationsmethoden zu erläutern, kritisch zu reflektieren und richtig anzuwenden</li> <li>- gängige Innovationsaktivitäten und Formate zu beschreiben und in Verbindung mit Innovations-prozessen zu setzen</li> </ul>
Disruption	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Methodik zu erläutern und von anderen Innovationsmethoden abzugrenzen</li> <li>- ausgewählte Methoden daraus erfolgreich anzuwenden</li> </ul>
Fallstudien zum Innovationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Methodik zu erläutern und deren Besonderheiten kritisch zu reflektieren</li> <li>- exponentielle Technologien zu verstehen und deren Verbindung zu Disruption zu erläutern</li> <li>- den strategischen Ansatz für den praktischen Einsatz im Innovationsmanagement zu nutzen</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Auswirkungen der digitalen Transformation von Organisationen auf das Innovationsmanagement nachzuvollziehen</li> </ul>

### Modul: Organizational Change

Lehrinhalte	Lernergebnisse/ -ziele
	Nach positiver Absolvierung des Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage:
Unser Rahmen für Veränderung VUKA Strategic Drift Grundlagen des Change Managements <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treiber für Veränderungen</li> <li>- Thesen warum Veränderung häufig scheitert</li> <li>- Wie gehen Menschen mit Veränderung um: Bezug zur Change Biografie</li> <li>- Basismodelle im Change Management: Change Roadmap, Change Kurve,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ihr Veränderungsvorhaben im Kontext des organisationalen Umfelds zu sehen und die Organisation als komplexes, soziales System zu verstehen</li> <li>- Treiber für Veränderungen zu nennen und den Bezug zu ihren konkreten Change Vorhaben herzustellen</li> <li>- Gründe für das Misslingen von Veränderungen zu nennen und über die damit in Verbindung stehenden Herausforderungen zu reflektieren</li> <li>- zentrale Modelle des Change Managements, sowie Dimensionen des individuellen als auch organisationalen Changes zu erläutern und in eigenen Vorhaben anzuwenden</li> <li>- die 12 Prinzipien für Transformation zu erläutern und zu reflektieren, wie diese in Veränderungsprozesse einfließen können</li> </ul>

<p>Change Typologien, Aufgaben der Führung in der Veränderung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relevante Stakeholder in Veränderungsprozessen zu identifizieren, die Stakeholder Portfolio Matrix, sowie eine Kraftfeldanalyse eigenständig anzuwenden und den konkreten Bezug zu ihren individuellen Vorhaben herzustellen</li> </ul>
<p>12 Prinzipien für Transformation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rolle und Aufgaben von Führung in Change Vorhaben zu reflektieren und in eigenen Projekten Ansätze selbst umzusetzen</li> </ul>
<p>Die Organisation als politisches System</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Systemische Dreiecke</li> <li>- Stakeholderanalyse, Kraftfeldanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die zentralen Prozessschritte einer Change Architektur zu beschreiben und für ihr Vorhaben wesentliche Meilensteine, Ergebnisse und Aktivitäten innerhalb einer zeitlichen Grobstruktur zu entwerfen</li> </ul>
<p>Die Führungskraft in Veränderungsprozessen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben von Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- agile Prinzipien in Veränderungsprojekten passend miteinzubeziehen</li> </ul>
<p>Aufsetzen von Veränderungsprozessen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Basisprozesse im Change Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- je nach Anforderungen und Zielen im Unternehmen, relevante Personengruppen und Rollen entsprechend miteinzubeziehen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensionen einer Change Architektur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Grundlagen der kognitiven Hirnforschung und deren Bedeutung für emotionale Akzeptanz oder Ablehnung in Veränderungsprozessen zu verstehen und deren Auswirkungen in der Praxis zu reflektieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agile Prinzipien in Change Prozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategien zu beschreiben, wie mit Widerständen in Organisationen umgegangen werden kann</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rollen in Change Prozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eine Change-Story für ein konkretes Projekt zu entwickeln und die unterschiedlichen Kanäle für Change Kommunikation zu nennen und anzuwenden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menschen in der Veränderung begleiten</li> <li>- SCARF Modell - Fünf Dimensionen der emotionalen Akzeptanz</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Widerstand in Veränderungsvorhaben</li> </ul>	
<p>Kommunikation im Change</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kommunikation: Vom Denken zum Tun</li> <li>- Zweck und Ansatzpunkte von</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die verschiedenen Bestandteile einer Kommunikationsstrategie in Veränderungsvorhaben zu erläutern, auf die Relevanz für die eigene Fragestellung hin zu bewerten und eine Strategie für das eigene Projekt zu entwerfen</li> </ul>



Change-Kommunikation – Kommunikationsstrategie für Change Vorhaben	
---	--

### Modul: Digital Strategies & Business Modelling

Lehrinhalte	Lernergebnisse/ -ziele
	Nach positiver Absolvierung des Moduls sind die Teilnehmenden in der Lage:
Digitale Handlungsoptionen verstehen und einordnen  Externe strategische Analyse hinsichtlich digitaler Technologien  Digitale Transformationsstrategie  Interne Potenzialanalyse hinsichtlich digitaler Technologien  Formulierung und Implementierung digitaler Strategien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele und Aufgaben digitaler Strategien zu formulieren</li> <li>- Ziele, Inhalte und Entwicklung einer digitalen Transformationsstrategie zu erklären</li> <li>- Technology Foresight im digitalen Bereich zu verstehen</li> <li>- Methoden der technologischen Frühaufklärung im strategischen Kontext anzuwenden</li> <li>- neue Geschäftsfelder in der digitalen Ökonomie zu erkennen und in der strategischen Planung bzw. Umsetzung einzubeziehen</li> <li>- aktuelle technologische Entwicklungen, die Treiber der digitalen Transformation sind, zu nennen</li> <li>- die konzeptionellen Grundlagen der digitalen Transformation und deren Bedeutung für die strategische Ausrichtung von Unternehmen zu erläutern</li> <li>- die Auswirkungen der digitalen Transformation auf Branchenstrukturen, Strategien und Geschäftsmodelle von Unternehmen nachzuvollziehen.</li> <li>- konkrete strategische Fragestellungen selbstständig zu analysieren bzw. komplexe strategische Situationen und Entwicklungen lösungsorientiert zu strukturieren und zu bearbeiten</li> <li>- Digitalisierungspotenziale in Aufbau- und Ablauforganisation zu erkennen</li> <li>- den digitalen Reifegrad von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen zu beurteilen</li> <li>- digitale Strategien zu erarbeiten und zu implementieren</li> <li>- klassische sowie moderne Methoden zur Strategieimplementierung erfolgreich im digitalen Kontext einzusetzen</li> <li>- Implikationen digitaler Strategien für Ablauf digitale Prozesse -und Aufbau-Organisation zu verstehen</li> </ul>

Fallstudien zum digitalen strategischen Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zentrale Konzepte des strategischen Managements und Konzepte und Modelle für die Gestaltung organisationaler Strukturen vor dem Hintergrund digitaler Themenbereiche zu beschreiben und zu beurteilen</li> <li>- praxisorientierte digitale Strategiekonzepte mit Hilfe von Case Studies zu verstehen und anzuwenden</li> <li>- die für den Strategieprozess notwendigen Informationen selbstständig zu recherchieren, Studien fundiert auszuwerten und auf die Relevanz für die eigene Fragestellung hin zu bewerten</li> </ul>
--	---

## § 5 Prüfungsordnung

Für jedes Modul gilt:

### **Online Phase:**

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

### **Präsenzphase:**

Die Leistungsbeurteilung der Präsenzlehrveranstaltung erfolgt mittels schriftlicher Prüfung.

### **Transferphase:**

Die Leistungsbeurteilung der Transferphase erfolgt auf Basis der Ausarbeitung des Transferprojektes in Form eines Projektberichtes bzw. anhand einer Präsentation der Projektergebnisse.

## § 6 Abschluss

Nach positivem Abschluss des Universitätskurses wird von der Technischen Universität Graz ein Zertifikat verliehen. Teilnehmende, welche keine Prüfung ablegen, erhalten eine Teilnahmebestätigung der TU Graz.

## § 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 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