

# MITTEILUNGSBLATT

DER

## Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

Internet: <http://www.uibk.ac.at/c101/mitteilungsblatt>

---

Studienjahr 2000/2001

Ausgegeben am 10. Oktober 2000

2. Stück

18. Verlautbarung des Universitätslehrganges "Organisationsentwicklung für Führungskräfte und BeraterInnen in Dienstleistungsunternehmen (MAS)" am IFF-Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung Abteilung: "Gesundheit und Organisationsentwicklung"

18. Verlautbarung des Universitätslehrganges "Organisationsentwicklung für Führungskräfte und BeraterInnen in Dienstleistungsunternehmen (MAS)" am IFF-Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung  
Abteilung: "Gesundheit und Organisationsentwicklung"

**Organisationsentwicklung**  
ein  
Universitätslehrgang  
**für Führungskräfte und BeraterInnen in Dienstleistungsunternehmen**  
**Master of Advanced Studies**

Wien, 1999

**Veranstalter:**

IFF-Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung  
Abteilung „Gesundheit und Organisationsentwicklung“

Wissenschaftliche Leitung: Ao.Univ.Prof. Dr. Ralph Grossmann, Vorsitz  
Ao. Univ.Prof. Dr. Klaus Scala

## INHALT

### A. KONZEPTION DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES:

1. Zielgruppe
2. Qualifizierungsperspektive
3. Methodisch-didaktische Orientierung
4. Umfang und Aufbau
  - 4.1. Informationstag
  - 4.2. Pflichtseminare
  - 4.3. Wahlseminare
  - 4.4. Fernstudienphase
  - 4.5. Praxisprojekt im Sinne der Organisationsentwicklung
  - 4.6. Ausführliche schriftliche Arbeit („Master-Thesis“)
  - 4.7. Mentorentage
  - 4.8. Beschreibung der einzelnen Veranstaltungen
5. Anmeldevoraussetzungen
6. Organisation des Universitätslehrgangs
  - 6.1. Wissenschaftliche Leitung
  - 6.2. Administrative Leitung
  - 6.3. Lehrbeauftragte und Mitglieder der Prüfungskommission
  - 6.4. Veranstaltungsort
7. Evaluation
8. Finanzierung

### B. UNTERRICHTSPLAN DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES

### C. PRÜFUNGSORDNUNG

1. Prüfungen
2. Zertifikat

### D. APPELLATION

### E. INFORMATION

Gemäß § 26 Abs. 1 UniStG wurde ab dem Wintersemester 1998/99 am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (kurz IFF) ein Universitätslehrgang zum Thema „Organisationsentwicklung für Führungskräfte und BeraterInnen in Dienstleistungsorganisationen“ (Master of Advanced Studies) eingerichtet.

## **A. KONZEPTION DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES:**

In wachsendem Maße werden Qualifikationen für die Steuerung und Entwicklung von Organisationen im öffentlichen Sektor und speziell in Dienstleistungsorganisationen gebraucht und angefragt. In dem Maße, wie die Problemlösungskapazität der Gesellschaft immer deutlicher durch die Funktionsfähigkeit ihrer Organisationen bestimmt ist, verschärft sich auch der Druck auf die Organisationen aller gesellschaftlichen Subsysteme, die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern. Der rapide gesellschaftliche Wandel zwingt die Organisationen dazu, auf veränderte Bedarfs- und Problemlagen zu reagieren und sich rasch auf neue Anforderungen einzustellen. Dieser Prozeß bringt auch immer neue Organisationen hervor und stellt zugleich bestehende in Frage. Qualität, Effizienz, Kundenorientierung u.a. bezeichnen Kriterien, die für die Überlebensfähigkeit auch von Organisationen des öffentlichen Dienstleistungssektors relevant geworden sind. Die Fähigkeit zur permanenten Veränderung, wie sie heute von den Organisationen gefordert ist, verlangt in den Organisationen neue Strukturen und die Entwicklung neuer professionellen Rollen. Dazu ist es erforderlich, entsprechende Qualifikationen bei Führungskräften, aber auch eigens für Veränderungsprozesse zuständigen Personen (externen und internen BeraterInnen) aufzubauen.

Das hier vorgestellte Qualifizierungsprogramm wird daher sowohl diesen BeraterInnen als auch Führungskräften angeboten. Parallel zu dem hier angeführten Universitätslehrgang wird ein eigener Universitätslehrgang mit einem kürzeren, einjährigen Curriculum (Teil I des hier vorgestellten Lehrgangs) speziell für Führungskräfte, die lediglich in eine einjährige Weiterbildung investieren wollen oder können, eingerichtet. Die in beiden Lehrgängen identischen Inhalte werden in für beide Adressatengruppen gemeinsam organisierten Seminarblöcken vermittelt. Am Ende des Lehrgangs wird für Führungskräfte und BeraterInnen bei erfolgreichem Abschluß der Titel Master of Advanced Studies (Organisationsentwicklung in Dienstleistungsunternehmen) verliehen.

### **1. Zielgruppe**

Das Angebot richtet sich einerseits an die Organisationen als Arbeitgeber und Auftraggeber und andererseits an Führungskräfte und BeraterInnen dieser Organisationen bzw an Personen, die sich auf eine solche Funktion vorbereiten.

#### **\* *Angesprochene Organisationen und Personen:***

Das Programm wendet sich an:

- a) Führungskräfte unterschiedlicher Führungsebenen, die in ihrer Managementfunktion mit Organisationsfragen befaßt sind;
- b) Personen, die mit Organisationsentwicklung befaßt sind, z.B. in den Bereichen Projektmanagement, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement oder in speziellen OE-Funktionen
- c) Personen, die sich auf solche Tätigkeiten als interne Berater vorbereiten
- d) Personen, die als externe BeraterInnen, Coachs oder SupervisorInnen Veränderungsprozesse in Dienstleistungsunternehmen unterstützen.

Eingeladen sind Vertreter unterschiedlicher Dienstleistungsunternehmen, wie Krankenhäuser und andere Gesundheitsorganisationen einschließlich ihrer Trägerstrukturen, Universitäten, Bildungs- und Sozialeinrichtungen, Kulturbetriebe, selbständig gewordene Betriebe in den Sektoren Telekommunikation, Verkehr, Energiewirtschaft, Medien, NPO's und andere.

**\* Einbinden von Mentoren:**

Zur Unterstützung der TeilnehmerInnen und des Transfers der Ergebnisse und Erfahrungen in die Organisation sollen Mentoren eingerichtet werden. Das sind Personen, Führungskräfte der TeilnehmerInnen, die die/den TeilnehmerIn im Verlauf des Lehrgangs unterstützen, insbesondere bei der Vermittlung der Ergebnisse und Erfahrungen in die Alltagsarbeit. Auf diese Weise ist auch ein zweiter Kreis von maßgeblichen Personen an den Lernprozeß geschlossen. Die Mentoren werden in das Lehrgangskonzept eingeführt und sind in den Lehrgang eingebunden (s.u.). Das IFF schließt einen zweifachen Vertrag ab, mit den Entsenderorganisationen und den einzelnen TeilnehmerInnen.

Angesprochen sind primär Interessenten aus Österreich, der Schweiz und Deutschland, aber auch deutschsprechende TeilnehmerInnen des gesamten Europäischen Raumes, insbesondere Zentral- und Osteuropa.

## **2. Die Qualifikationsperspektive**

Der Lehrgang qualifiziert in Organisationsentwicklung und wird mit einem Zertifikat zur/zum "Akademischen Organisationsentwicklerin / Organisationsentwickler in Dienstleistungsunternehmen" abgeschlossen. Er ist darauf gerichtet, folgende Kenntnisse zu vermitteln und Fähigkeiten zu fördern:

### **1. Organisationstheorie**

- Verständnis für die Rolle von Organisationen in modernen Industriegesellschaften
- Kenntnisse in allgemeiner und spezieller Organisationstheorie. Methodische Kompetenzen zur Diagnose von Organisationen.
- Verständnis für die Arbeitslogik und Entwicklungsdynamik von Organisationen unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen gesellschaftlichen Aufgaben.
- Kenntnisse über Konzepte der Organisationsentwicklung. Entwicklungsorientiertes Interventionsverständnis für die Veränderungen in Organisationen.
- Einschätzen der strategischen Bedeutung des Faktors Qualität im öffentlichen Dienstleistungssektor; Kenntnisse über den Aufbau und die Struktur von Qualitätsmanagementsysteme; die Bedeutung der Kundenorientierung in der Gestaltung der Leistungsprozesse und der Qualitätsentwicklung

### **2. Beratungs- und Interventionskompetenz**

- Kompetenzen zur beratungsorientierten Intervention in Organisationen
- Sicherheit und Klarheit im Rollenverständnis als interner BeraterIn. Engagierte Neutralität als Grundhaltung. Verstehen und Einlassen auf die Problemsicht der Systembeteiligten; gleichzeitig den Blick auf die Perspektive anderer Positionen in einem System öffnen. Balance halten zwischen Bewahren und Verändern.
- Diagnosekompetenz gegenüber komplexen Arbeitssituationen in Organisationen. Entwickeln von geeigneten Instrumenten der Informationsgewinnung: Fragetechniken, Beobachtungskriterien, differenzierte Beschreibungskategorien. Designkompetenz, die Kommunikation der Aufgabe dem Fall entsprechend zu gestalten und zu strukturieren.
- Erkenntnisse zur Bedeutung und Wirksamkeit von Projekt- und Gruppenarbeit in Organisationen. Projektmanagement als ein Instrument der Organisationsentwicklung kennenlernen.
- Kompetenzen in Projektmanagement: Prinzipien erfolgreicher Gestaltung, Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten. Kennen und Handhaben unterschiedlicher Rollen in Projekten, insbes. von Auftraggeber und Projektleiter.

- Kompetenz zur Einschätzung der Erfolgsfaktoren für die Realisierung von Veränderungs- bzw. Entwicklungsprojekten in Organisationen. Verstehen der unterschiedlichen Entwicklungslogik von Personen und sozialen Systemen. Erkennen und Nutzen des Zusammenhangs und des Unterschieds in der Entwicklung von Personen und Organisationen.
- Kenntnisse zur Beauftragung von oder Mitarbeit in Forschungsprojekten der Organisationsentwicklung
- Erkennen und Handhaben des Aufgabenspektrums von Führungskräften insbesondere im Rahmen von Veränderungsprozessen.

### **3. Soziale Kompetenz**

- Kompetenz, die eigene berufliche Rolle wahrzunehmen, zu gestalten und weiterzuentwickeln. Fähigkeiten, sich innerhalb der Organisation wirkungsvoll zu positionieren.
- Kompetenz im Umgang mit dem Erwartungsdruck unterschiedlicher ‚Stakeholder‘. Verhandlungsfähigkeit zur Klärung unterschiedlicher Erwartungen und zur Definition von Aufträgen, die den Möglichkeiten und Voraussetzungen entsprechen.
- Soziale Fähigkeiten betreffend die Diagnose von sozialen Prozessen, das Führen von Gesprächen und die Gestaltung von Rollen in Organisationen.
- Kenntnisse über die Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit in Teams und Gruppen. Kompetenzen im Arbeiten in und im Leiten von Teams.
- Know-How und Erfahrung zur Moderation und Prozeßbegleitung von Teams und Gruppen.
- Erfahrungen in der Auseinandersetzung mit sich selbst im Gruppenkontext. Nutzen der Resonanz in einer Gruppe (Gefühle, Wahrnehmungen, Erfahrungen), um problembezogene Selbstreflexion einer Gruppe oder eines Teams in einer Organisation anzuregen und anzuleiten.

### **3. Methodisch-didaktische Orientierung**

Die didaktische Gestaltung entspricht dem Weiterbildungscharakter des Universitätslehrgangs und den spezifischen Qualifikationserfordernissen der Zielgruppe. Der didaktische Aufbau des Lehrganges zielt auf die Ermöglichung individueller und persönlicher Lernerfahrungen ab. Wissen über und Kompetenzen zu wirkungsvollen Interventionen in Organisationen erfordern spezifische Lernsettings und Lernformen.

#### ***Folgende Aspekte sind dabei als wesentlich zu betrachten:***

- \* Berufsbegleitende Weiterbildung muß sich auf die unterschiedliche Berufserfahrung der TeilnehmerInnen beziehen und diese Unterschiede auch nutzen. Die situationsangemessene Vermittlung des Lehrstoffes ist dabei von genauso großer Bedeutung wie der Austausch gewonnener Erkenntnisse und Erfahrungen mit und in der Gruppe. Neue Wissensinhalte und der Austausch von Erfahrungen zielen auf die Erweiterung von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmustern.
- \* Organisationales Lernen fokussiert die professionelle Rolle und deren Entwicklung. Individuelle Entwicklung in Organisationen bedeutet in erster Linie Veränderung der eigenen beruflichen Rolle.
- \* Integration von Theorie und Praxis durch anwendungsbezogene Vermittlung der verschiedenen Instrumentarien, unter Bezugnahme der theoretischen Inhalte auf die praktischen Erfahrungen der TeilnehmerInnen.
- \* Ein hohes Maß an eigenständigem Zugang zu den erforderlichen Inhalten wird durch unterschiedliche methodische Elemente im Lernprozeß gefördert.

- \* Die Möglichkeit und die Förderung der Umsetzung des Erlernten in der eigenen beruflichen Praxis während des Universitätslehrgangs bilden ein wichtiges Prinzip und werden durch die professionell angeleitete Reflexion dieser Anwendungserfahrungen im Rahmen des Lehrgangs unterstützt.
- \* Ein Praxisprojekt, das in besonderer Weise die Anwendung des Erlernten fördert, wird durchgeführt und dokumentiert. Es wird professionell von BeraterInnen (academic advisor) begleitet, ist in einer ausführlichen schriftlichen Arbeit („Master-Thesis) auszuwerten und zu dokumentieren.
- \* Reflexion und Theoriebildung werden durch aktuelle, speziell ausgesuchte Literatur und Lehrmaterialien unterstützt.

#### **4. Umfang und Aufbau**

Der Studienplan des Universitätslehrgang umfaßt 41 Semesterstunden mit 612 Unterrichtseinheiten im Rahmen von 76 Arbeitstagen: 4 davon zu je 9 (Seminarblock 1), 72 zu je 8 Unterrichtseinheiten.

Er besteht aus einem Präsenzstudium von 26 Semesterstunden im Rahmen von 48 Seminartagen zu je 8 bzw 9 Unterrichtseinheiten und einem Fernstudienteil im Umfang von 15 Semesterstunden, also 28 Arbeitstage zu je 8 Selbststudieneinheiten.

Dem Lehrgang ist ein Informationstag vorgeschaltet.

Der Universitätslehrgang wird als eine organisatorische Einheit mit dem Universitätslehrgang „Organisationsentwicklung für Führungskräfte in Dienstleistungsorganisationen“ geführt.

Der Lehrgang gliedert sich in unterschiedliche Veranstaltungs- und Arbeitsformen auf:

##### **4.1. Informationstag**

dient als Grundlage für die Entscheidung zur definitiven Teilnahme am Lehrgang.

##### **Teil I:**

##### **4.2.a Pflichtseminare**

1. Seminar: Verstehen und Steuern von komplexen Organisationen (4 Tage)
2. Seminar: Organisationen entwickeln I (4 Tage)
3. Seminar: Organisationen entwickeln II (4 Tage)
4. Seminar: Projekte erfolgreich managen (4 Tage)
5. Supervision: 3 x 1,5 Tage in Gruppen à ca. 10 Personen (4,5 Tage)
6. Assessmentcenter (2 Tage)

##### **Teil II:**

##### **4.2.b Pflichtseminare**

7. Organisationslaboratorium (5 Tage)
8. Gruppendynamikseminar (5 Tage)
9. 9. Beratungsgruppen: 3 x 1,5 Tag
10. Abschlußveranstaltung (2 Tage: 1 Tag Seminar, 1 Tag Symposium)

##### **4.3. Wahlseminare**

Aus dem Angebot sind mindestens 3 Wahlseminare nach eigener Wahl zu besuchen. Die Wahlseminare dauern jeweils 3 Tage.

- Wahlseminar 1: Kundenorientierung und Qualitätsentwicklung
- Wahlseminar 2: Die Rolle von internen Beratern
- Wahlseminar 3: Strategie und Leitbildentwicklung

- Wahlseminar 4: Ökonomische Steuerung in Organisationen
- Wahlseminar 5: Optimierung von Leistungsprozessen
- Wahlseminar 6: Entwicklung von Teams und Führungssystemen
- Wahlseminar 7: Wissensmanagement in Expertenorganisationen

#### **4.4. Fernstudienphase** (28 Tage)

Die Fernstudienphase dient dem Selbststudium anhand von Unterrichtsmaterialien mit einer wissenschaftlichen Betreuung.

#### **4.5. Praxisprojekt im Sinne der Organisationsentwicklung**

#### **4.6. Ausführliche schriftliche Arbeit („Master-Thesis“)**

#### **4.7. Mentorentage**

- Einführung in Lehrgangskonzept und Mentorenrolle (1 Tag)
- Zwischenbilanz (1 Tag)
- Abschlußsymposium (1Tag)

#### **4.8. Beschreibung der einzelnen Veranstaltungen**

Ein **Informationstag** wird als Grundlage für die Entscheidung zur definitiven Teilnahme am Lehrgang gestaltet. Die Einladung zum Informationstag erfolgt auf der Basis von schriftlichen Bewerbungsunterlagen und einem telefonischen Informationsgespräch mit den Entsenderorganisationen und Interessenten.

Die **Pflichtseminare** 1 bis 6 sind geschlossene Veranstaltungen für die TeilnehmerInnen einer Lehrgangsguppe (ca. 20 TeilnehmerInnen), das Organisationslaboratorium und das Abschlußsymposium werden gemeinsam auch für eine allfällige parallel geführte Lehrgangsguppe angeboten, die Wahlseminare werden gegebenenfalls beiden Lehrgangsguppen und auch anderen InteressentInnen, die nicht TeilnehmerInnen am Lehrgang sind, angeboten.

Seminare fokussieren jeweils unterschiedliche inhaltliche und methodische Schwerpunkte. Sie dienen der gemeinsamen Theoriebildung, ausgehend von Fallbeispielen der TeilnehmerInnen und ReferentInnen und gestützt auf Theorieinputs der ReferentInnen. Darüber hinaus bieten sie Gelegenheit, unterschiedliche Arbeitsperspektiven und Interventionsweisen von erfahrenen OrganisationsberaterInnen, GruppendynamikerInnen und SozialwissenschaftlerInnen praktisch kennenzulernen und zu erproben.

Das **Gruppendynamikseminar** wird entweder im Rahmen des Lehrgangs angeboten werden oder es wird durch die Lehrgangsleitung der Nachweis von Kenntnissen durch Bescheinigungen/Prüfungszeugnisse außeruniversitärer oder anderer universitärer Einrichtungen ermöglicht. (§ 23 Abs. 3.5 UniStG.)

Die **Supervisionen** ermöglichen den LehrgangsteilnehmerInnen die gezielte Aufarbeitung praktischer Erfahrungen in ihrem Arbeits- und Projektumfeld auf der Basis theoriegeleiteter Modelle. Durch den Austausch verschiedenster Beobachtungsstandpunkte sollen neue Perspektiven für die Entwicklung alternativer Handlungskonzepte entstehen.

In der **Fernstudienphase** werden die LehrgangsteilnehmerInnen einen Teil des Studienplans im Umfang 15 Semesterstunden (28 Arbeitstage zu je 8 Selbststudieneinheiten) auf der Basis von Unterrichtsmaterialien und einer wissenschaftlicher Betreuung durch eigene Lehrbeauftragte im Selbststudium absolvieren. Dazu werden den TeilnehmerInnen zu Beginn des Lehrgangs die vorgesehenen Lehrmaterialien bekanntgemacht. (vgl. UniStG § 8; und § 23.3.4)

Ein **Praxisprojekt** im Sinne der Organisationentwicklung ist von den KandidatInnen selbst durchzuführen. Die KandidatInnen können im Rahmen dieses Projekts entweder als AuftraggeberIn, ProjektleiterIn, ProjektberaterIn bzw. SubprojektleiterIn beteiligt sein.

Aufbauend auf Präsenzphase und Selbststudium sowie die eigenen Praxiserfahrungen im Rahmen eines selbst durchgeführten Praxisprojektes ist von den Teilnehmern zum Abschluß eine **umfassende schriftliche Arbeit (Master-Thesis)** zu verfassen. Diese soll nachweisen, daß die in den Seminaren vermittelten Kenntnisse auf die eigene Berufsrealität bezogen und dort angewendet werden können. So soll der Nachweis über Kenntnisse in den Fächern Organisationstheorie und Organisationsentwicklung geliefert werden. Darüber hinaus sind dadurch Beratungs- und Interventionskompetenz sowie soziale Kompetenz nachzuweisen. Kenntnisse im Projektmanagement kommen unmittelbar bei der Darstellung eines eigenen Praxisprojektes zur Geltung. Kenntnisse aus den Wahlseminaren sind in ihrer praktischen Anwendung in der umfassenden schriftlichen Arbeit auszuweisen.

Für die wissenschaftliche Betreuung des Selbststudiums stehen einerseits die Mitglieder der wissenschaftlichen Leitung zur individuellen Beratung zur Verfügung und andererseits werden Beratungsgruppen eingerichtet (siehe oben unter 11.)

Die **Beratungsgruppen** dienen zur Unterstützung des Selbststudiums.

Die **Abschlußveranstaltung** gliedert sich in zwei Teile: 1 Tag **Abschlußseminar** zur allgemeinen Diskussion der Ergebnisse aus den Projekten mit Auswertung des Lehrgangs; 1 Tag **Abschlußsymposium** zur Präsentation der Ergebnisse unter Beteiligung der Mentoren und eventuell anderer Führungskräfte der Entsenderorganisationen.

## 5. Anmeldungsvoraussetzungen

Dem Fortbildungscharakter des Lehrgangs entspricht es, daß er sich an InteressentInnen wendet, die bereits Berufserfahrungen mitbringen.

Gemäß § 26 Abs. 1 UniStG ist für die Teilnahme an diesem Universitätslehrgang folgende Voraussetzungen erforderlich

- Abschluß eines facheinschlägigen Diplomstudiums oder
- Abschluß eines gleichwertigen Studiums oder
- Nachweis einer vergleichbaren Qualifikation  
Eine vergleichbare Qualifikation liegt dann vor, wenn ein Interessent eine mindestens 3-jährige Tätigkeit in einer leitenden Position bzw. eine mindestens eine 3-jährige Tätigkeit in der Assistenz einer Spitzenführungskraft und Erfahrung im Zusammenhang mit dem Aufgabenfeld Organisationsentwicklung nachweisen kann.

Zusätzlich sind noch folgende Voraussetzungen zu erfüllen:

- Darstellung der persönlichen und beruflichen Entwicklung sowie der geplanten Verwendungsspektive für die OE-Qualifikation in einer schriftlichen Lehrgangsbewerbung.
- Nominierung durch die Entsenderorganisation.
- Persönliche Empfehlung der Interessentin / des Interessenten auf Grund eines Klärungsgesprächs mit einem Vertreter der wissenschaftlichen Leitung.
- Nachgewiesene Teilnahme an einem Informationstag
- Nominierung eines Mentors / einer Mentorin aus dem Kreis der Führungskräfte der Entsenderorganisation im Einvernehmen mit der/dem TeilnehmerIn.

Gemäß UniStG § 41 haben die TeilnehmerInnen an Universitätslehrgängen um Zulassung als außerordentliche Studierende anzusuchen. Für diesen Universitätslehrgang ist um die Zulassung an der Universität Klagenfurt anzusuchen.

## **6. Organisation des Universitätslehrganges:**

### ***6.1. Wissenschaftliche Leitung:***

Die wissenschaftliche Leitung besteht aus mindestens zwei WissenschaftlerInnen, wobei mindestens eine(r) in Organisationsentwicklung habilitiert sein muß. Der wissenschaftlichen Leitung obliegt die inhaltliche Gestaltung und Koordination des Curriculums, die Vereinbarung mit den Entsenderorganisationen und den Teilnehmern, die fachliche und soziale Betreuung der TeilnehmerInnen während des Lehrganges, die Einführung der und die Reflexion mit den MentorInnen und die Einrichtung der in der Prüfungsordnung festgelegten Schritte und Entscheidungsgremien. Die Leitung entscheidet im Konsens.

### ***6.2. Administrative Leitung***

Der administrativen Leitung obliegt die Führung in rechtlicher, organisatorischer, und wirtschaftlicher Hinsicht.

Wissenschaftliche und Administrative Leitung bilden gemeinsam das verantwortliche Team für die Steuerung des Gesamtprojekts.

### ***6.3. Lehrbeauftragte und Mitglieder der Prüfungskommission***

Als Lehrbeauftragte werden WissenschaftlerInnen mit Erfahrung in Organisationsentwicklung und OrganisationsberaterInnen mit entsprechender theoretischer Kompetenz und didaktischer Erfahrung vorgeschlagen. Die Lehrbeauftragten und die Mitglieder der Prüfungskommission werden von den Gremien des IFF beschlossen. Die inhaltliche Abstimmung des Lehrganges im einzelnen wird von der wissenschaftlichen Leitung mit den einzelnen Lehrbeauftragten im Bedarfsfall mit der Dozenten-Gruppe als Ganzes vorgenommen.

### ***6.4. Veranstaltungsort:***

Die Präsenzveranstaltungen finden in Österreich und der Schweiz statt, die meisten Veranstaltungen davon in Wien und Zürich.

## **7. Evaluation:**

Die einzelnen Seminare werden nach einer den jeweiligen Inhalten angemessenen Methode unter Einbeziehung von Rückmeldungen der TeilnehmerInnen evaluiert. Das Evaluationskonzept wird unter Bezugnahme auf die Evaluationsrichtlinien, die das IFF für seine Lehrveranstaltungen erstellt hat, ausgearbeitet.

## **8. Finanzierung:**

Entsprechend den Bestimmungen des UniStG sowie des Hochschultaxengesetzes ist der Lehrgang kostendeckend kalkuliert.

Die Lehrgangsgebühr beträgt S 155.000,- pro TeilnehmerIn. In der Lehrgangsgebühr sind die Prüfungsgebühren enthalten. Die Zahlung erfolgt in drei Teilbeträgen. Die Kosten für das Gruppendynamikseminar sind nicht enthalten.

**B. UNTERRICHTSPLAN DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES IM EINZELNEN:**

Teil I:

Block	Tage	Inhalt	Unterrichtseinheiten
1	4	<b>Verstehen und Steuern von komplexen Organisationen</b> a) der Konstituierung der Lehrgangsgruppe b) der Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Organisationen, Organisationstheorie, Methoden der Organisationsdiagnose	36
2	4	<b>Organisationen entwickeln I</b> Konzepte der Organisationsentwicklung; Theorie der Intervention in soziale Systeme; Grundlagen beraterischer Interventionen, Interventionsinstrumente	32
3,5,6	4,5	<b>Supervision</b> Reflexion der Entwicklung der eigenen beruflichen Rolle im Zusammenhang mit der Umsetzung des Erlernten; Supervisorische Beratung bei der Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen	36
4	4	<b>Organisationen entwickeln II</b> Aufgaben von Führungskräften und BeraterInnen in Veränderungsprozessen, Transfer und Evaluation, Beratungsrollen	32
7	4	<b>Projekte erfolgreich managen</b> Projekte als Instrumente der Organisationsentwicklung; Planung und Auftragserteilung von Projekten, Leiten von Projekten, Investition in die soziale Entwicklung, Dokumentation, Evaluation, Transfer von Projektergebnissen	32
8	2	<b>Assessmentcenter</b> Überprüfung des Erlernten durch praktische Übungen und interaktiv zu lösende Aufgaben; Feedback der ReferentInnen; Prüfung über den Stoff des ersten Studienjahrs findet im Rahmen des Seminars statt.	16

Teil II:

9	5	<b>Organisationslaboratorium</b> Erleben und Reflektieren von Organisationsprozessen; Erfahrung und Auswertung von Selbstorganisationsprozessen; Aufbau von Kooperationsstrukturen; Zusammenhang von formellen und informellen Strukturen	40
10	5	<b>Gruppendynamik</b> Auseinandersetzung mit sich selbst im Gruppenkontext auf Basis eigener Erfahrungen. Wahrnehmen und Gestalten von Gruppenprozessen; Funktionen von Autorität; Umgang mit Nähe/Distanz, Konflikt/Kooperation; Erfahren relevanter Unterschiede in Gruppen	40
11	28	<b>Fernstudienphase</b> Selbststudium anhand der Lehrmaterialien zum Unterrichtsstoff	224

12		<b>Durchführung eines Praxisprojekte im Sinne der Organisationsentwicklung</b>	
13,14, 15	4,5	<b>Beratungsgruppen</b> dienen der Unterstützung der Fernstudienphase	36
		<b>Erstellen einer ausführlichen schriftlichen Arbeit („Master-Thesis“)</b>	
16	1  1	<b>Abschlussveranstaltung</b> <i>Teil 1 – Abschlußseminar:</i> Diskussion der schriftlichen Arbeit, Prüfung über den Gesamtstoff des Lehrgangs <i>Teil 2 – Abschlußsymposium:</i> Präsentation der Ergebnisse unter Beteiligung der Mentoren und ev. anderer Führungskräfte aus den Entsenderorganisationen	16

**Wahlseminare (3 Seminare davon verpflichtend und in der Teilnahmegebühr inkludiert)**

Block	Tage	Inhalt	Unterrichtseinheiten
1	3	<b>Die Rolle von internen Beratern</b> Erfassen und Verstehen der BeraterInnenrolle. Chancen und Risiken interner BeraterInnen. Bedingungen erfolgreicher Beratungssettings, Kooperation mit externen BeraterInnen	24
2	3	<b>Kundenorientierung und Qualitätsentwicklung</b> Differenzierung des Kundenbegriffs; Methoden der Integration der Kundenperspektive in Entscheidungsstrukturen; Qualitätsmanagement, als strategisches Instrument der Organisationsentwicklung	24
3	3	<b>Strategie und Leitbildentwicklung</b> Leitbild als Steuerungskonzept und als Instrument von Organisationsentwicklung; Bedingungen des Gelingens und Scheiterns von Leitbildprojekten.	24
4	3	<b>Ökonomische Steuerung von Organisationen</b> Einführung und punktuelle Anwendung von Theorien aus der Mikroökonomie. Ökonomischer Steuerungsinstrumente und ihre Einsatzmöglichkeiten.	24
5	3	<b>Optimierung von Leistungsprozessen</b> Steuerungsmöglichkeiten über Prozeßoptimierung; Methoden der Leistungsprozeßanalyse; Vorstellung und Anwendung der klassischen Instrumente des Qualitätsmanagements und des methodischen Ablaufs von Qualitätsverbesserungsprojekten	24
6	3	<b>Entwicklung von Teams und Führungssystemen</b> Bedingungen effektiver Teamarbeit; Bedeutung und Entwicklung von Führungsteams; Steuerung von Teamarbeit	24
7	3	<b>Wissensmanagement in Expertenorganisationen</b> Die Bedeutung des Wissens in Expertenorganisationen und ihrer Entwicklung; Unterschied von Expertenwissen und Organisationswissen; Bedingungen des Transfers von individuellem Wissen zu Organisationswissen	24

## C. PRÜFUNGSORDNUNG

### 1. Prüfungen:

#### a) Zwischenprüfung:

Die Teilnehmer haben am Ende des ersten Teils des Lehrgangs (5 Pflichtseminare, 3 Supervisionen) nach dem ersten Studienjahr eine Prüfung über den Stoff des ersten Teils abzulegen. Voraussetzung für die Zulassung zur Prüfung ist die Teilnahme an zumindest 80% der Präsenzveranstaltungen, bezogen auf das Volumen der Unterrichtseinheiten im ersten Studienjahr.

Die Prüfung findet im Rahmen des Seminars „Assessmentcenter“ statt. In den übrigen Pflichtveranstaltungen erfolgt keine Beurteilung. Der positive Abschluß in dieser Prüfung ist die Voraussetzung für den Besuch des zweiten Teils.

Die Prüfung ist in den drei Fächern Organisationstheorie (1), Beratungs- und Interventionskompetenz (2) und soziale Kompetenz (3) abzulegen (siehe A. 2. zur vorliegenden Verordnung). Alle Pflichtseminare enthalten Elemente von allen drei Fächern. Die einzelnen Fächer sind mit einem Umfang von je 4 Semesterstunden zu bemessen.

Die Prüfung ist eine kommissionelle, mündliche Prüfung. Die Prüfungsmethode umfaßt entsprechend den Fächern die Feststellung theoretischer Kenntnisse und die Beobachtung bei der Bewältigung praktischer Aufgaben. Die Kommission umfaßt drei Mitglieder, die schwerpunktmäßig je ein Fach prüfen. Sie besteht aus dem Vorsitzenden, der Leiterin des Assessmentcenters und einem Mitglied der wissenschaftlichen Leitung.

#### b) Umfassende schriftliche Arbeit („Master-Thesis“):

Die schriftliche Arbeit umfaßt eine wissenschaftlich reflektierte Dokumentation eines selbständig durchgeführten Praxisprojektes der Organisationsentwicklung. Dabei sind die erworbenen Kenntnisse und Kompetenzen in den Fächern Organisationstheorie, Beratungs- und Interventionskompetenz und Sozialer Kompetenz durch die Dokumentation und die reflektierende Einschätzung des eigenen Handelns nachzuweisen. Darüber hinaus sollen in der Konzeption und Durchführung des Praxisprojektes die in den einzelnen Pflicht- und Wahlseminaren erworbenen Kenntnisse (über Organisationsentwicklung, Projektmanagement etc.) zur Geltung kommen. Die schriftliche Arbeit ist von der Prüfungskommission zu beurteilen.

#### c) Abschlußprüfung:

Am Ende des Lehrgangs haben die Teilnehmer eine zweite, kommissionelle, mündliche Prüfung abzulegen. Voraussetzung für die Zulassung zur Prüfung ist

α) die Teilnahme an zumindest 90% der Präsenzveranstaltungen bezogen auf das Gesamtvolumen der Unterrichtseinheiten und

β) eine positive Begutachtung der schriftlichen Arbeit gemäß § 26 Abs. 1 Z 3 durch die Prüfungskommission.

Die Prüfung ist in den Fächern Organisationstheorie, Beratungs- und Interventionskompetenz und soziale Kompetenz (jeweils mit einem Umfang von 8,5 Semesterstunden vertreten) abzulegen. Gegenstand der Prüfung ist der Gesamtstoff des Lehrgangs, wobei insbesondere auf den Stoff des zweiten Studienjahres und den Inhalt der schriftlichen Arbeit Bezug zu nehmen ist. Die Kommission besteht wieder aus drei Mitgliedern.

Die Prüfungskommission besteht aus dem Vorsitzenden und zwei Mitgliedern der wissenschaftlichen Leitung.

Die Gesamtbeurteilung erfolgt mit "ausgezeichnet bestanden", "bestanden" oder "nicht bestanden".

## **2. Zertifikat:**

Bei erfolgreichem Abschluß des Lehrgangs wird vom IFF vorbehaltlich einer entsprechenden Verordnung der Bundesministerin oder des Bundesministers ein Zertifikat mit dem Titel „Master of Advanced Studies“ (Organisationsentwicklung in Dienstleistungsunternehmen) ausgestellt.

## **D. APPELLATION**

In allen Angelegenheiten des Universitätslehrgangs mit Ausnahme der Leistungsbeurteilung ist der Institutsvorstand des IFF Appellationsinstanz für die TeilnehmerInnen.

## **E. INFORMATION:**

Für den Lehrgang 1998 – 2000 haben folgende Personen die Funktionen übernommen:

Wissenschaftliche Leitung:

Ao. Univ.-Prof. Dr. Ralph GROSSMANN, Vorsitz

Ao. Univ.-Prof. Dr. Klaus SCALA

Administrative Leitung:

Helena Biritz

Prüfungskommission:

Univ.Prof. Dr. Ekkehard Kappler (Vorsitz)

Eva Dachenhausen (Referentin des Assessmentcenters)

Ao.Univ.-Prof. Dr. Ralph Grossmann

Ao. Univ.Prof. Dr. Klaus Scala

Information zum Universitätslehrgang ist zu erhalten bei:

IFF/Gesundheit und Organisationsentwicklung, Universitätslehrgang

Stichwort: OE-Lehrgang

A-1070 Wien, Schottenfeldgasse 29, Tel.: 0043 1 522 40 00/201, Fax: 522 40 00/277

Dr. Franz Prochazka

Leiter der Verwaltung

---