

## **NETZWERKE UND KOOPERATIONEN MANAGEN**

### **MASTER OF SCIENCE IN ORGANIZATION DEVELOPMENT – NETZWERKE UND KOOPERATIONEN MANAGEN**

## **CURRICULUM**

### **UNIVERSITÄTSLEHRGANG**

**FÜR  
FÜHRUNGSKRÄFTE, MITARBEITER BZW. MITARBEITERINNEN IN STABSFUNKTIONEN  
UND BERATER BZW. BERATERINNEN**

Klagenfurt, April 2010

Der Universitätslehrgang wird gemäß § 56 des Universitätsgesetzes 2002 in Verbindung mit den Bestimmungen der Satzung (Teil B) eingerichtet.

Das Curriculum tritt mit dem ersten Tag des Monats in Kraft, der auf die Kundmachung im Mitteilungsblatt der Universität Klagenfurt folgt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>I.</b>	<b>KONZEPTION DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES .....</b>	<b>2</b>
1.1	ZIELGRUPPE.....	3
1.2	DIE QUALIFIKATIONSPERSPEKTIVE .....	4
1.3	METHODISCH-DIDAKTISCHE ORIENTIERUNG.....	6
1.4	UMFANG UND AUFBAU .....	7
1.5	ZULASSUNGSVORAUSSETZUNGEN.....	13
1.6	ORGANISATION, EVALUATION UND FINANZIERUNG DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES.....	14
<b>II.</b>	<b>KONKRETER UNTERRICHTSPLAN DES 4-SEMESTRIGEN UNIVERSITÄTSLEHRGANGES .....</b>	<b>16</b>
	SEMESTER 1 .....	16
	SEMESTER 2 .....	17
	SEMESTER 3 .....	18
	SEMESTER 4 .....	19
	DAS PORTFOLIO AN WAHLSEMINAREN .....	20
	GESAMT .....	21
<b>III.</b>	<b>PRÜFUNGSORDNUNG .....</b>	<b>22</b>
3.1	PRÜFUNGEN .....	22
3.2	AKADEMISCHER GRAD .....	23

# I. KONZEPTION DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES

*„The capability for interorganizational collaboration will be the decisive factor for organizational success in the 21st century“*

James Austin,  
Harvard Business School

Kooperationen und Netzwerke liegen im Trend der Zeit. Dies ist kein Zufall: Unsere Gesellschaft entwickelt sich immer weiter in ein Nebeneinander hoch spezialisierter Unternehmen und Organisationen. Was früher hierarchisch aufgebaute Unternehmensriesen an Produkten und Leistungen ´In-House´ erstellt haben oder was Verwaltungsorganisationen an Versorgungs- und anderen Leistungen direkt erbracht haben, wird nun von einer Vielzahl eigenständiger und damit eigensinniger Betriebe zur Verfügung gestellt.

Und gleichzeitig ist es vor dem Hintergrund von Globalisierung, beschleunigtem Wandel und steigender Komplexität immer weniger wahrscheinlich, dass eine wirtschaftliche, technische oder gar gesellschaftliche Problemlage von einer Organisation sinnvoll allein zu bearbeiten ist.

In dieser Situation bietet Kooperation zwischen eigenständigen Organisationen aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive wie auch aus Sicht der einzelnen Betriebe und Organisationen eine notwendige und attraktive Ergänzung, um Koordinationsprobleme zu bewältigen. Die Fähigkeit zur Kooperation wird immer mehr als der entscheidende Wettbewerbsfaktor angesehen.

Doch Kooperationen und Netzwerke gründen auf einer eigenen Logik: Zusammenarbeit durch Aushandlung. Dies ist anders und neu als in hierarchisch gesteuerten Kontexten und anders als in der freien Marktwirtschaft. Es werden gemeinsam Ziele verfolgt, die man alleine nicht erreichen kann. Eigenständige Partner verfolgen jeweils ihre eigenen Interessen, anerkennen aber und berücksichtigen gleichzeitig das Interesse der anderen. Eingeübte und im Inneren der Unternehmen gelebte Über- und Unterordnungen sind fehl am Platz. Gleichzeitig werden im Unterschied zur Koordination durch den Markt stärkere Bindungen eingegangen als in anonymen Verkäufer-Käufer-Beziehungen.

Dies alles funktioniert nicht von alleine, vielmehr steht die Entwicklung von Organisationen damit in Zukunft vor besonderen Herausforderungen. Obwohl viele Ansätze und Methoden der Organisationsentwicklung sich auch im Feld des Kooperationsmanagements bewährt haben, so bedürfen Kooperationen doch zunehmend eigenständiger OE-Konzepte, um die Entwicklung und das Management organisationsübergreifender Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten.

Viele Kooperationen und Netzwerke werden mit großem Schwung gestartet, ohne jemals Wirkung zu zeigen. Kooperationen und Netzwerke müssen – so unsere zentrale These – bewusst gebildet, entwickelt, organisiert und gesteuert werden. Dies ist eine neue, sehr

anspruchsvolle Aufgabe: Wie können bindende Kommunikations-, Arbeits- und Entscheidungsstrukturen zwischen Organisationen eingeführt werden? Wie kann Kooperation und Konkurrenz balanciert werden? Wie eng oder lose sollen Kooperationen und Netzwerke geknüpft werden? Welche Spielregeln sind nötig? Welche Steuerungsansätze eignen sich für das Management von Kooperationen? Wie sind Fusionen kooperativ zu gestalten?

Der Fokus verschiebt sich von der einzelnen, vertikal aufgebauten Organisation zu einem Mix horizontaler Organisationsbeziehungen wie Netzwerken, Leistungsverbänden, Clustern, Joint Ventures, Public Private Partnerships. Vor diesem Hintergrund gerät die Gestaltung von Koordinationsprozessen ins Zentrum der Frage relevanter Qualifikationen des Managements. Führungskräfte, Stabsmitarbeiterinnen, Berater stehen vor neuen Herausforderung, die spezielle und oft unterschätzte Kompetenzen benötigen.

Das hier vorgestellte Qualifizierungsprogramm wird daher für Führungskräfte, Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen in Stabsfunktionen und auch für Berater- und Beraterinnen angeboten.

Das Programm ist eine Weiterentwicklung und Spezialisierung des Universitätslehrgangs Organisationsentwicklung<sup>1</sup>, der an der Iff-Fakultät bereits sechsmal durchgeführt wurde. Am Ende des Lehrgangs bei erfolgreichem Abschluss der akademische Grad Master of Science in Organization Development/Netzwerke und Kooperationen managen verliehen.

Das Angebot richtet sich einerseits an die Organisationen als ArbeitgeberIn und AuftraggeberIn und andererseits an Führungskräfte und Berater bzw. Beraterinnen dieser Organisationen bzw. an Personen, die sich auf eine solche Funktion vorbereiten.

## 1.1 Zielgruppe

Das Angebot richtet sich einerseits an die Organisationen als ArbeitgeberIn und AuftraggeberIn und andererseits an Führungskräfte und Berater bzw. Beraterinnen dieser Organisationen bzw. an Personen, die sich auf eine Funktion im Bereich der Beratung und Steuerung von Kooperationen und Netzwerken vorbereiten.

Das Programm wendet sich an:

- a. Führungskräfte unterschiedlicher Führungsebenen, die in ihrer Managementfunktion mit Organisationsfragen und Fragen organisationsübergreifender Kooperation befasst sind;
- b. Experten und Expertinnen in der Organisations- bzw. Unternehmenssteuerung, die mit der Planung und Gestaltung organisationsübergreifender Kooperationen befasst sind;
- c. Personen, die mit Organisationsentwicklung in und zwischen Organisationen befasst sind, z.B. in den Bereichen Projektmanagement, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement oder in speziellen OE-Funktionen
- d. Personen, die sich auf solche Tätigkeiten als interne BeraterInnen vorbereiten

---

<sup>1</sup> Dieser Universitätslehrgang wurde bereits mit WS 1998/99, WS 2004/05, SS 2006, SS 2007 und Wintersemester 2008/09 durchgeführt.

- e. Personen, die als externe Berater bzw. Beraterinnen, Coachs oder SupervisorInnen Veränderungsprozesse in und zwischen Organisationen unterstützen.
- f. Personen die Koordinations- und Kooperationsprozesse innerhalb u. zwischen Organisationen zu managen haben wie Case Manager, Netzwerkverantwortliche, Berater von strategischen Allianzen, Clustern etc.

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

Angesprochen sind primär Interessenten und Interessentinnen aus Österreich, der Schweiz und Deutschland, aber auch deutsch sprechende Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen des gesamten Europäischen Raumes, insbesondere Zentral- und Osteuropa.

#### EINBINDEN VON MENTOREN BZW. MENTORINNEN:

Zur Unterstützung des Transfers der Ergebnisse und Erfahrungen in die Organisation besteht seitens der Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Möglichkeit der Nominierung von Mentoren bzw. Mentorinnen. Das sind Personen, Führungskräfte der Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen, die die Teilnehmerin oder den Teilnehmer 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 eingeschlossen.

Die Mentoren bzw. Mentorinnen werden in das Lehrgangskonzept eingeführt und sind in den Lehrgang eingebunden (s.u.).

## **1.2 Die Qualifikationsperspektive**

Der Lehrgang qualifiziert in Organisationsentwicklung und wird mit einem „Master of Science in Organization Development/Netzwerke und Kooperationen managen“ abgeschlossen. Er ist darauf gerichtet, folgende Kenntnisse zu vermitteln und Fähigkeiten zu fördern:

### **1.2.1 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 Entwicklungsdynamik von Organisationen unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen gesellschaftlichen Aufgaben sowie der Entwicklungsdynamik von Gruppen/Teams und Individuen
- Kenntnisse über Konzepte der Organisationsentwicklung innerhalb und zwischen Organisationen (Transorganizational Development). Entwicklungsorientiertes Inter-

ventionsverständnis für die Veränderungen in Organisationen und die Gestaltung organisationsübergreifender Kooperationen

- Einschätzen der strategischen Bedeutung des Faktors Qualität in modernen Unternehmen und Dienstleistungsorganisationen; Kenntnisse über den Aufbau und die Struktur von Qualitätsmanagementsystemen; die Bedeutung der Kundenorientierung in der Gestaltung der Leistungsprozesse und der Qualitätsentwicklung

### **1.2.2 BERATUNGS- UND INTERVENTIONSKOMPETENZ MIT SPEZIELLEM FOKUS AUF DIE GESTALTUNG ORGANISATIONSÜBERGREIFENDER KOOPERATIONSPROZESSE**

- Methodisches Vorgehen beim Kontrakt
- Phasen bei Beratungsprozessen
- Kompetenzen zur beratungsorientierten Intervention in und zwischen Organisationen (Architektur, Design, Mikrointerventionen)
- Sicherheit und Klarheit im Rollenverständnis als interner Berater/ interne 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, Beobachungskriterien, 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 kennen lernen
- Kompetenzen in Projektmanagement und Kooperation in organisationsübergreifenden (virtuellen) Projekten: Prinzipien erfolgreicher Gestaltung, Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten. Kennen und Handhaben unterschiedlicher Rollen in Projekten, insbes. von AuftraggeberInnen und ProjektleiterIn
- 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
- Kompetenz in innerorganisatorischem und organisationsübergreifendem Prozessmanagement: Prozessanalyse, Planung und Umsetzung von Prozessoptimierungen und Prozessneugestaltungen
- Kenntnisse über die Eigenlogik von Großgruppen und Kompetenz in der Leitung von Großgruppeninterventionen (organisationsübergreifender Multi-Stakeholder-Ansatz)
- Kenntnisse zur Beauftragung von oder Mitarbeit in Forschungsprojekten der Organisationsentwicklung
- Erkennen und Handhaben des Aufgabenspektrums von Führungskräften insbesondere im Rahmen von Veränderungsprozessen und organisationsübergreifenden Formen der Zusammenarbeit

### 1.2.3 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 innerhalb und zwischen Organisationen. Kompetenzen im Arbeiten in und im Leiten von Teams
- Konflikt- und Krisenmanagement
- Umgang mit Gefühlen
- 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

### 1.3 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 und zwischen Organisationen erfordern spezifische Lernsettings und Lernformen.

Folgende Aspekte sind dabei als wesentlich zu betrachten:

- Berufsbegleitende Weiterbildung muss sich auf die unterschiedliche Berufserfahrung der Teilnehmer bzw. 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 Teilnehmer bzw. 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 Beratern bzw. Beraterinnen (academic advisor) begleitet und ist in einer ausführlichen schriftlichen Arbeit („Master Thesis) auszuwerten und zu dokumentieren
- Reflexion und Theoriebildung werden durch aktuelle, speziell ausgesuchte Literatur und Lernmaterialien unterstützt

## 1.4 Umfang und Aufbau

### 1.4.1 UMFANG UND AUFBAU NACH ECTS-PUNKTEN UND UNTERRICHTSEINHEITEN

Der Universitätslehrgang hat eine Dauer von 4 Semestern. Das Curriculum des Universitätslehrgangs umfasst insgesamt **90 ECTS** und setzt sich zusammen aus einem Studienteil (80 ECTS) und dem Absolvieren eines Praxisprojekts und Verfassen einer Master Thesis (10 ECTS).

Der Studienteil umfasst 80 ECTS mit 684 Unterrichtseinheiten (im Rahmen von 85,5 Arbeitstagen zu je 8 Unterrichtseinheiten). Das Curriculum des Studienteils besteht aus:

- einem Präsenzstudium im Umfang von
  - 68 ECTS (im Rahmen von 57,5 Seminartagen zu je 8 Unterrichtseinheiten)
- und den Fernstudieneinheiten im Umfang von
  - 12 ECTS (im Rahmen von 28 Arbeitstagen zu je 8 Selbststudieneinheiten)

### 1.4.2 ARBEITS- UND VERANSTALTUNGSFORMEN DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGS

Dem Lehrgang ist ein Informationstag vorgeschaltet. Der Informationstag dient als Grundlage für die Entscheidung zur definitiven Teilnahme am Lehrgang.

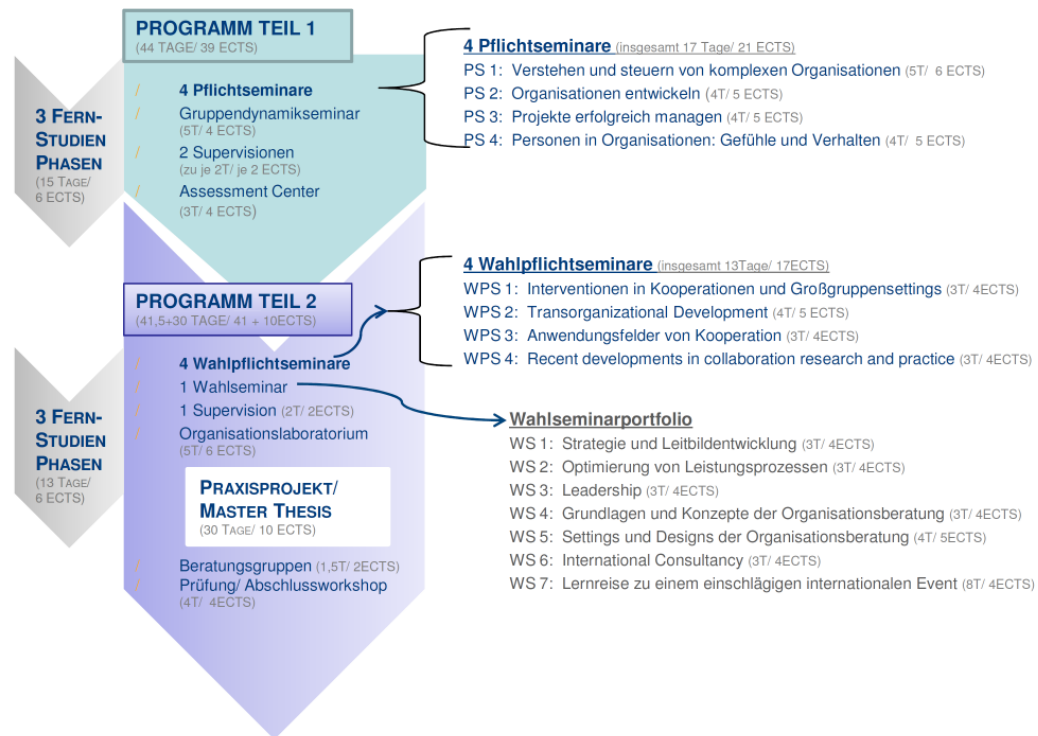
Grundsätzlich ist das Lehrgangsprogramm in zwei Teile aufgegliedert (Programm Teil 1 und Programm Teil 2). Dazu kommen noch die Fernstudieneinheiten, die dem Selbststudium dienen und die Arbeit am Praxisprojekt bzw. an der Master Thesis. Die nachfolgende Graphik A versucht das gesamte Lehrgangsprogramm und seine Strukturierungen als Gesamtüberblick zu fassen.



## GRAPHIK A: DAS LEHRGANGSPROGRAMM IM ÜBERBLICK

### MSc in Organization Development / Netzwerke und Kooperationen managen/ 90 ECTS

**M/O/T**® UPGRADES  
YOUR  
PERSPECTIVE.



Im **Programm Teil 1** finden folgende Arbeits- und Veranstaltungsformen statt:

4 PFLICHTSEMINARE

		Tage	ECTS	UE
Seminar 1	Verstehen und Steuern von komplexen Organisationen	5	6	40
Seminar 2	Organisationen entwickeln	4	5	32
Seminar 3	Projekte erfolgreich managen	4	5	32
Seminar 4	Personen in Organisationen: Gefühle und Verhalten	4	5	32

GRUPPENDYNAMIKSEMINAR (5 TAGE/ 4 ECTS/ 40 UE)

2X SUPERVISION

	Tage	ECTS	UE
Supervision 1	2	2	16
Supervision 2	2	2	162

ASSESSMENT CENTER (3 TAGE/ 4 ECTS/ 24 UE)

Im **Programm Teil 2** finden folgende Arbeits- und Veranstaltungsformen statt:

4 WAHLPFLICHTSEMINARE (WPS)

		Tage	ECTS	UE
WPS 1	Interventionen in Kooperationen und Großgruppensettings	3	4	24
WPS 2	Transorganizational Development	4	5	32
WPS 3	Anwendungsfelder von Kooperationen: Strategische Allianzen, Regionalentwicklung und Innovation	3	4	24
WPS 4	Recent developments in collaboration research and practice	3	4	24

1 WAHLSEMINAR (3 TAGE/ 4 ECTS) aus folgendem Portfolio an 6 Wahlseminaren

		Tage	ECTS	UE
WS 1	Strategie- und Leitbildentwicklung	3	4	24
WS 2	Optimierung von Leistungsprozessen	3	4	24
WS 3	Leadership	3	4	24
WS 4	Grundlagen und Konzepte der Organisationsberatung	3	4	24
WS 5	Settings und Designs der Organisationsberatung	4	5	32
WS 6	International Consultancy	3	4	24
WS 7	Lernreise zu einem einschlägigen internationalen Event	3	4	24

1 SUPERVISION (2 TAGE/ 2 ECTS/ 16 UE)

ORGANISATIONSLABORATORIUM (5 TAGE/ 6 ECTS/ 40 UE)

PRAXISPROJEKT IM SINN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND AUSFÜHRLICHE SCHRIFTLICHE MASTER THESIS (10 ECTS)

BERATUNGSGRUPPEN (1,5 TAGE/ 2 ECTS/ 12UE)

PRÜFUNG UND ABSCHLUSS SEMINAR (4 TAGE/ 4 ECTS/32 UE)

Die **Fernstudieneinheiten** (28 Tage/ 12 ECTS/ 224 UE) dienen dem Selbststudium anhand von Unterrichtsmaterialien mit einer wissenschaftlichen Betreuung und umfassen alle vier Semester.

Für die **Mentoren bzw. Mentorinnen** finden **2 Workshops** statt

- Einführung in Lehrgangskonzept und Mentoren- bzw. Mentorinnenrolle (1 Tag)
- Unterstützung der Mentoren bzw. Mentorinnen in ihrer Mentoren- bzw. Mentorinnenrolle (1 Tag)

### **1.4.3 BESCHREIBUNG DER EINZELNEN VERANSTALTUNGEN**

#### INFORMATIONSTAG

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 InteressentInnen.

#### SEMINARE: PFLICHTSEMINARE/ WAHLPFLICHTSEMINARE UND WAHLSEMINARE

Seminare fokussieren jeweils unterschiedliche inhaltliche und methodische Schwerpunkte. Sie dienen der gemeinsamen Theoriebildung, ausgehend von Fallbeispielen der Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen und Referentinnen bzw. Referenten und werden gestützt von Theorieinputs der Referenten bzw. Referentinnen. Darüber hinaus bieten sie Gelegenheit, unterschiedliche Arbeitsperspektiven und Interventionsweisen von erfahrenen Organisationsberatern bzw. -beraterinnen, Gruppendynamikern und Gruppendynamikerinnen sowie Sozialwissenschaftlern und Sozialwissenschaftlerinnen praktisch kennen zu lernen und zu erproben.

Die Pflichtseminare 1 bis 4 sind geschlossene Veranstaltungen für die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen einer Lehrgangsguppe (ca. 18 bis 24 Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen).

Die Wahlpflichtseminare 1 bis 4 sind ebenso wie die Pflichtseminare Veranstaltungen mit verpflichtender Teilnahme. Allerdings werden dazu auch andere Interessenten und Interessentinnen, die nicht Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen am Lehrgang sind, zugelassen.

Aus dem angegebenen Portfolio von 7 Wahlseminaren muss ein Wahlseminar gewählt werden. Zu den Wahlseminaren werden ebenfalls Interessenten und Interessentinnen, die nicht Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen am Lehrgang sind, zugelassen.

#### GRUPPENDYNAMIKSEMINAR

Das Gruppendynamikseminar wird durch die wissenschaftliche Lehrgangsleitung durch Bescheinigungen/Prüfungszeugnisse außeruniversitärer oder anderer universitärer Einrichtungen anerkannt (gemäß Satzung Teil B § 22 Abs. 2 Z. 2).

## SUPERVISIONEN

Die Supervisionen ermöglichen den Lehrgangsteilnehmern bzw. -teilnehmerinnen 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.

## ASSESSMENT CENTER/ ZWISCHENPRÜFUNG

Das AC dient der Überprüfung des Erlernten durch praktische Übungen und interaktiv zu lösende Aufgaben. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen erhalten Feedback durch den Prüfungssenat.

## ORGANISATIONSLABORATORIUM

Das O-Lab ermöglicht das Experimentieren mit der Steuerung von Organisationsprozessen und die Erfahrung und Auswertung mit Prozessen der Selbstorganisation. Auch zum O-Lab werden Interessenten und Interessentinnen, die nicht Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen am Lehrgang sind, zugelassen.

## FERNSTUDIENEINHEITEN

In den Fernstudieneinheiten werden die Lehrgangsteilnehmer bzw. -teilnehmerinnen einen Teil des Curriculums im Umfang von 28 Arbeitstagen zu je 8 Selbststudieneinheiten auf der Basis von Unterrichtsmaterialien und einer wissenschaftlicher Betreuung durch eigene Lehrbeauftragte im Selbststudium absolvieren. Dazu werden den Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen zu Beginn des Lehrgangs die vorgesehenen Lernmaterialien bekannt gemacht.

## PRAXISPROJEKT UND MASTER THESIS

Ein Praxisprojekt im Sinne der Entwicklung organisationsübergreifender Kooperationen ist von den Kandidaten bzw. Kandidatinnen selbst durchzuführen. Die Kandidaten bzw. Kandidatinnen können im Rahmen dieses Projekts entweder als Auftraggeber bzw. Auftraggeberin, Projektleiter bzw. Projektleiterin, Projektberater bzw. Projektberaterin und Subprojektleiter bzw. Subprojektleiterin beteiligt sein.

Aufbauend auf Präsenzphase und Selbststudium sowie eigenen Praxiserfahrungen im Rahmen eines selbst durchgeführten Praxisprojektes ist von den Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen 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.

## BERATUNGSGRUPPEN

Für die wissenschaftliche Betreuung des Selbststudiums stehen einerseits die Mitglieder der wissenschaftlichen Leitung zur individuellen Beratung zur Verfügung und andererseits werden Beratungsgruppen eingerichtet. Die Beratungsgruppen dienen zur Unterstützung des Selbststudiums.

## ABSCHLUSSVERANSTALTUNG

Die Abschlussveranstaltung setzt sich aus Prüfung und Abschlussseminar zusammen. Das Abschlussseminar dient der allgemeinen Diskussion der Ergebnisse aus den Projekten mit Auswertung des Lehrgangs.

## **1.5 Zulassungsvoraussetzungen**

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

Für die Teilnahme an diesem Universitätslehrgang sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

- Matura oder gleichzuhaltende Ausbildung, (z.B. Studienberechtigungsprüfung)
- Abschluss eines akademischen Studiums (alle akademischen Abschlüsse in- und ausländischer Universitäten und Fachhochschulen) oder
- Nachweis einer vergleichbaren Qualifikation

Eine solche liegt dann vor, wenn

- a) ein/e InteressentIn eine mindestens 3-jährige Tätigkeit in einer leitenden Position (z.B. AbteilungsleiterIn, TeamleiterIn, mittleres Management und Spitzenmanagement) und Erfahrung in Zusammenhang mit dem Aufgabenfeld Organisationsentwicklung oder
- b) eine mindestens 3-jährige Tätigkeit in der Assistenz einer Spitzenführungskraft (d.h. Top-Management einer Großorganisation mit mehr als 1.000 MitarbeiterInnen) 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 Verwendungsperspektive für die OE-Qualifikation in einer schriftlichen Lehrgangsbewerbung.
- Nominierung durch die Entsendeorganisation.
- Persönliche Empfehlung der Interessentin oder des Interessenten auf Grund eines Klärungsgesprächs mit einem Vertreter/ einer Vertreterin der wissenschaftlichen Leitung.
- Nachgewiesene Teilnahme an einem Informationstag oder einem Informationsgespräch.
- Nominierung eines Mentors bzw. einer Mentorin aus dem Kreis der Führungskräfte der Entsenderorganisation oder eine andere geeignete Person im Einvernehmen mit der Teilnehmerin oder des Teilnehmers.

- Nachweis der Teilnahme an einem GD-Seminar (dieses kann auch während des Lehrgangs nachgeholt werden)

Gemäß § 70 Abs. 1 UG haben die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen an Universitätslehrgängen um Zulassung als außerordentliche Studierende anzusuchen. Für diesen Universitätslehrgang ist um die Zulassung an der Alpen Adria Universität Klagenfurt anzusuchen.

## **1.6 Organisation, Evaluation und Finanzierung des Universitätslehrganges**

### **1.6.1 WISSENSCHAFTLICHE LEITUNG**

Die wissenschaftliche Leitung besteht zumindest aus einem habilitierten Leiter bzw. einer habilitierten Leiterin. Der wissenschaftlichen Leitung obliegt die inhaltliche Gestaltung und Koordination des Curriculums, die Führung in organisatorischer und wirtschaftlicher Hinsicht, die Vereinbarung mit den Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen, die fachliche und soziale Betreuung der Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen während des Lehrgangs, die Einführung der und die Reflexion mit den Mentoren bzw. Mentorinnen und die Einrichtung der in der Prüfungsordnung festgelegten Schritte und Entscheidungsgremien.

### **1.6.2 ADMINISTRATIVE LEITUNG**

Der administrativen Leitung obliegt die Umsetzung in organisatorischer und wirtschaftlicher Hinsicht.

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

### **1.6.3 LEHRBEAUFTRAGTE UND MITGLIEDER DES PRÜFUNGSSENATS**

Als Lehrbeauftragte werden Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen mit Erfahrung in Organisationsentwicklung und Organisationsberater bzw. -beraterinnen mit entsprechender theoretischer Kompetenz und didaktischer Erfahrung vorgeschlagen. Die Lehrbeauftragten werden auf Vorschlag des wissenschaftlichen Lehrgangsleiters bzw. der wissenschaftlichen Lehrgangsleiterin vom Rektor beauftragt. Die Zusammenstellung des Prüfungssenats erfolgt durch den wissenschaftlichen Lehrgangsleiter/die wissenschaftliche Lehrgangsleiterin.

### **1.6.4 VERANSTALTUNGSORT**

Die Präsenzveranstaltungen finden in Österreich und der Schweiz statt.

### **1.6.5 EVALUATION**

Eine Evaluation des Lehrgangs wird gemäß den Bestimmungen der Universität Klagenfurt (Satzung Teil B § 23) durchgeführt.

### **1.6.6 FINANZIERUNG**

Für den Besuch des Universitätslehrgangs ist von den Teilnehmern und Teilnehmerinnen ein Lehrgangsbeitrag zu entrichten, der vom Rektorat der Universität Klagenfurt gemäß § 91, Abs. 7, UG 2002 unter Berücksichtigung der tatsächlichen Kosten festgesetzt wird.

### **1.6.7 APPELLATION**

In allen Angelegenheiten des Universitätslehrgangs mit Ausnahme der Leistungsbeurteilung sind die Direktoren bzw. Direktorinnen der M/O/T Management School Appellationsinstanz für die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen.



## II. Konkreter Unterrichtsplan des 4-semesterigen Universitätslehrganges

### Semester 1

Tage	Inhalt	UE	ECTS
5	<b>Verstehen und Steuern von komplexen Organisationen (Pflichtseminar 1)</b> Konstituierung der Lehrgangsguppe; Grundannahmen über Organisationen; Landkarten von Organisationen; Steuerungsprobleme und Steuerungskonzepte in komplexen Organisationen	40	6
5	<b>Fernstudieneinheit 1</b> Selbststudium anhand der Lernmaterialien zum Unterrichtsstoff	40	2
4	<b>Organisationen entwickeln (Pflichtseminar 2)</b> Konzepte der Veränderung; Architektur und Design von Veränderungsprozessen; Interventionen in soziale Systeme; Rollen in Veränderungsprozessen	32	5
2	<b>Supervision 1</b> Reflexion der Entwicklung der eigenen beruflichen Rolle im Zusammenhang mit der Umsetzung des Erlernten; Beratung bei der Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen	16	2
5	<b>Gruppendynamik</b> Prozesse und Dynamik in und zwischen Gruppen und deren Bedeutung für die Arbeitsfähigkeit von Gruppen; Autorität und Führung in Gruppen und Teams	40	4
<b>21</b>	<b>GESAMT</b>	<b>168</b>	<b>19</b>

## Semester 2

<b>Tage</b>	<b>Inhalt</b>	<b>UE</b>	<b>ECTS</b>
5	<b>Fernstudieneinheit 2</b> Selbststudium anhand der Lernmaterialien zum Unterrichtsstoff	40	2
4	<b>Projekte erfolgreich managen (Pflichtseminar 3)</b> Projekte als Instrumente der Organisationsentwicklung; Unterschiedliche Typen von Projekten und ihre spezifischen Dynamiken; Phasen von Projekten; Erfolgsfaktor Auftragsklärung/-formulierung, Projektplanung, Projektsteuerung; Spezifische Elemente u. Instrumente eines Projektmanagements selbstreferentieller Aufgabenstellungen.	32	5
2	<b>Supervision 2</b> Reflexion der Entwicklung der eigenen beruflichen Rolle im Zusammenhang mit der Umsetzung des Erlernten; Beratung bei der Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen	16	2
5	<b>Fernstudieneinheit 3</b> Selbststudium anhand der Lernmaterialien zum Unterrichtsstoff	40	2
4	<b>Personen in Organisationen: Gefühle und Verhalten (Pflichtseminar 4)</b> Emotionale Phasen in Veränderungsprozessen; Interventionen und Designs zum Abholen und Bearbeiten von Gefühlen von „anderen“; Umgang mit eigenen „störenden“, belastenden Gefühlen; Rituale in Organisationen; „Wie Menschen Werte lernen (verlernen, umlernen)“	32	5
3	<b>Assessment Center</b> Überprüfung des Erlernten durch praktische Übungen und interaktiv zu lösende Aufgaben (Zwischenprüfung); Feedback der ReferentInnen/Prüfungssenat.	24	4
<b>23</b>	<b>GESAMT</b>	<b>184</b>	<b>20</b>

## Semester 3

Tage	Inhalt	UE	ECTS
2	<b>Supervision 3</b> Reflexion der Entwicklung der eigenen beruflichen Rolle im Zusammenhang mit der Umsetzung des Erlernten; Beratung bei der Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen	16	2
3	<b>Interventionen in Kooperationen und Großgruppensettings (Wahlpflichtseminar 1)</b> Intervenieren als Schlüsselkompetenz in der Steuerung von Kooperationsprozessen; Was erfordert kooperationssicherndes Verhandeln und Entscheiden in Kooperationen? Was muss gemeinsam, was getrennt erfolgen? Organisationsübergreifende Mediation; Interventionen in Großgruppen.	24	4
5	<b>Fernstudieneinheit 4</b> Selbststudium anhand der Lernmaterialien zum Unterrichtsstoff	40	2
5	<b>Organisationslaboratorium</b> Experimentieren mit der Steuerung von Organisationsprozessen; Verhältnis zwischen Individuum, Gruppe und Organisation; Erfahrung und Auswertung von Prozessen der Selbstorganisation; Aufbau einer lernenden Organisation	40	6
1,5	<b>Beratungsgruppen</b> dienen der Unterstützung der Fernstudieneinheiten. Beratung bei der Auswahl und Planung des Praxisprojektes, Erfahrungsaustausch in peer groups und Feedback durch die BetreuerInnen; Unterstützung bei der Verschriftlichung der Master Thesis	12	2
4	<b>Transorganizational Development (Wahlpflichtseminar 2)</b> Grundlagen und Methoden des „Transorganizational Development“; Prozessgestaltung von Kooperationen und Netzwerken; Erweiterung des Interventionsrepertoires der OE; Kooperationskompetenz von Organisationen, Teams und Personen	32	5
<b>20,5</b>	<b>GESAMT</b>	<b>164</b>	<b>21</b>

## Semester 4

Tage	Inhalt	UE	ECTS
3	<b>Anwendungsfelder von Kooperationen: strategische Allianzen, Regionalentwicklung und Innovation</b> (Wahlpflichtseminar 3)  Aufbau und Management von Kooperations-, und Vernetzungsstrukturen sowie Förderung organisationsübergreifender Lernprozesse in drei unterschiedlichen Anwendungsfeldern von Kooperationen: Strategische Allianzen, Regionalentwicklung und Innovation.	24	4
3	<b>Recent developments in collaboration research and practice</b> (Wahlpflichtseminar 4)  Einladung eines international renommierten Gastprofessors/ einer Gastprofessorin, der/ die mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zu relevanten rezenten Entwicklungen im Feld der Etablierung und Steuerung von organisationsübergreifenden Kommunikations- und Abstimmungsprozessen arbeitet.	24	4
3	<b>1 Wahlseminar</b> aus dem folgenden Portfolio an Wahlseminaren  WS 1: Strategie und Leitbildentwicklung WS 2: Optimierung von Leistungsprozessen WS 3: Leadership WS 4: Grundlagen und Konzepte der Organisationsberatung WS 5: Settings und Designs der Organisationsberatung WS 6: International Consultancy WS 7: Lernreise zu einem einschlägigen internationalen Event	24	4
8	<b>Fernstudieneinheiten 5 und 6</b>  Selbststudium anhand der Lernmaterialien in Bezug auf das Praxisprojekt	64	4
30	Durchführung eines <b>Praxisprojektes</b> im Sinne der Organisationsentwicklung		
	Erstellen einer ausführlichen <b>schriftlichen Arbeit</b> („ <b>Master Thesis</b> “)		10
4	<b>Abschlussveranstaltung</b>  <b>Prüfung und Abschluss-Seminar:</b> zur allgemeinen Diskussion der Ergebnisse aus den Projekten mit Auswertung des Lehrgangs	32	4
<b>21 + 30</b>	<b>GESAMT</b>	<b>168</b>	<b>20 + 10</b>

## Das Portfolio an Wahlseminaren

Tage	Inhalt	UE	ECTS
3	<b>Strategie und Leitbildentwicklung (Wahlseminar 1)</b> Strategie als Steuerungskonzept von Veränderungen; Unterschiedliche Strategieansätze; Instrumente der Strategiearbeit; Konzipierung und Implementierung von Leitbildern	24	4
3	<b>Optimierung von Leistungsprozessen (Wahlseminar 2)</b> Methoden der Leistungsprozessanalyse; Strukturieren von Leistungsprozessen; Steuerungsmöglichkeiten über Prozessoptimierung; Prozessorientierung als Gestaltungsprinzip von Organisationen	24	4
3	<b>Leadership (Wahlseminar 3)</b> Zusammenarbeit in Gruppen und Teams (Teamausrichtung; Teamstrategie; Teamentfaltung); Mitarbeiterführung und Motivation; Führungsbeziehungen gestalten; Konfliktmanagement und Tools für Zwischenmenschliches	24	4
3	<b>Grundlagen und Konzepte der Organisationsberatung (Wahlseminar 4)</b> Einführung in relevante Konzepte und Differenzierungen; professionelles Selbstverständnis systemischer Beratung; Reflexion der eigenen Beraterrolle in Projekten, Methoden und Instrumenten; Selbstorganisation als Beraterinnen; Beratungszyklus von der Akquise bis zum Abschluss	24	4
4	<b>Settings und Designs der Beratung (Wahlseminar 5)</b> Konkrete Designs und spezifische Settings von Beratungsprozessen; Weiterentwicklung der eigenen Beratungsmethodik; Erweiterung des Tool- und Instrumentekoffers	32	5
3	<b>International Consultancy (Wahlseminar 6)</b> Einladung eines international renommierten Gastprofessors/ einer Gastprofessorin, der/ die mit den Teilnehmern und Teilnehmerinnen zu relevanten rezenten Entwicklungen im Feld der Beratung und der Beratungsmethodik arbeitet	24	4
8	<b>Lernreise zu einem einschlägigen internationalen Event (Wahlseminar 7)</b> Gemeinsamer Besuch einer einschlägigen Konferenz bzw. Tagung (zB: Jahreskonferenz der Academy of Management), um neueste Entwicklungen und Herausforderungen im Feld zu explorieren; seminaristische Vor- und Nachbereitung des Konferenzbesuchs, um Integration des neu erworbenen Wissens in die eigene professionelle Realität zu gewährleisten	24	4

## Gesamt

	<b>Tage</b>	<b>UE</b>	<b>ECTS</b>
<b>Semester 1</b>	21	168	19
<b>Semester 2</b>	23	184	20
<b>Semester 3</b>	20,5	164	21
<b>Semester 4</b>	21 + 30	168	20 + 10
<b>GESAMT</b>	<b>85,5 + 30 = 115,5</b>	<b>684</b>	<b>90</b>

## III. PRÜFUNGSORDNUNG

### 3.1 Prüfungen

Voraussetzung für die Zulassung zur Prüfung ist die Teilnahme an zumindest 90 % der Präsenzveranstaltungen, bezogen auf das Volumen der Unterrichtseinheiten im ersten Studienjahr.

#### 3.1.1 ZWISCHENPRÜFUNG

Die Teilnehmer bzw. Teilnehmerinnen haben am Ende des ersten Teils des Lehrgangs (4 Pflichtseminare, Gruppendynamik, 2 Supervisionen) nach dem ersten Studienjahr eine Prüfung über den Stoff des ersten Teils abzulegen. Die Prüfung findet im Rahmen des Seminars „Assessment Center“ 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 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 bzw. der Vorsitzenden, der Leiter bzw. Leiterin des Assessment Centers und einem Mitglied der wissenschaftlichen Leitung.

#### 3.1.2 UMFASSENDE SCHRIFTLICHE ARBEIT („MASTER THESIS“)

Die schriftliche Arbeit im Umfang von ca. 100 Seiten 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 (mit jeweils besonderem Fokus auf organisationsübergreifende Aufgabenstellungen) 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 vom jeweiligen Betreuer oder der jeweiligen Betreuerin zu beurteilen.

### 3.1.3 ABSCHLUSSPRÜFUNG

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

- die Teilnahme an zumindest 90 % der Präsenzveranstaltungen bezogen auf das Gesamtvolumen der Unterrichtseinheiten und
- eine positive Begutachtung der Master Thesis durch den Betreuer/die Betreuerin.

Die Prüfung ist in den Fächern Organisationstheorie, Beratungs- und Interventionskompetenz (mit jeweils besonderem Fokus auf organisationsübergreifende Aufgabenstellungen) und soziale Kompetenz 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. Der Prüfungssenat besteht wieder aus drei Mitgliedern.

Der Prüfungssenat besteht aus dem Vorsitzenden und einem Mitglied der wissenschaftlichen Leitung sowie dem jeweiligen Betreuer/der jeweiligen Betreuerin der Master Thesis.

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

## 3.2 Akademischer Grad

Bei erfolgreichem Abschluss des Universitätslehrgangs wird vom zuständigen Universitätsorgan der akademische Grad „Master of Science in Organization Development/Netzwerke und Kooperationen managen“ durch einen schriftlichen Bescheid verliehen.