

## **Curriculum**

### **Universitätslehrgang**

#### **„Mehrdimensionale Unternehmensberatung“**

Antrag gem. § 56 UG 2002 und Teil B §§ 21 ff. der Satzung der Universität Klagenfurt auf Einrichtung eines Universitätslehrgangs für „Mehrdimensionale Unternehmensberatung“ ab Wintersemester 2010/11 und folgende.

Das Curriculum des Universitätslehrganges tritt mit dem auf die Verlautbarung im Mitteilungsblatt der Universität Klagenfurt nächstfolgenden Monatsersten in Kraft (Satzung B § 21 Abs. 7).

Klagenfurt, April 2010

## Inhaltsübersicht

1	Curriculum - Vorbemerkungen .....	2
<b>2</b>	<b>Zielsetzungen/Zielgruppen, Ausbildungsstandort, Qualitätssicherung und Leitlinien des Universitätslehrgangs .....</b>	<b>2</b>
2.1	Zielsetzungen .....	2
2.2	Leitlinien des ULG .....	3
2.3	Zielgruppen .....	4
2.4	Ausbildungsstandort .....	5
2.5	Qualitätsstandard .....	5
<b>3</b>	<b>Dauer und Gliederung des Lehrgangs .....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Voraussetzung der Zulassung und Aufnahmeverfahren .....</b>	<b>7</b>
4.1	Voraussetzung der Zulassung .....	7
4.2	Aufnahmeverfahren .....	8
<b>5</b>	<b>Prüfungsordnung .....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Evaluierung des Lehrgangs .....</b>	<b>8</b>
<b>7</b>	<b>Wissenschaftliche Leitung und Gesamtverantwortung .....</b>	<b>9</b>
7.1	Bestellung der Referent/inn/en .....	9
7.2	Durchführung des Lehrganges .....	9
<b>8</b>	<b>Festsetzung des Lehrgangsbeitrages .....</b>	<b>9</b>

## 1 Curriculum - Vorbemerkungen

Der an der Alpen Adria Universität Klagenfurt einzurichtende Universitätslehrgang für „Mehrdimensionale Unternehmensberatung“ wird vom Institut für Finanzmanagement / Abteilung Betriebliche Finanzierung, Geld- und Kreditwesen in Kooperation mit Iff – Interdisziplinäre Fakultät für Forschung und Fortbildung, Institut für Interventionsforschung und Kulturelle Nachhaltigkeit und der School of Management, Organizational Development and Technology / Alpen-Adria-Universität Klagenfurt durchgeführt.

## 2 Zielsetzungen/Zielgruppen, Ausbildungsstandort, Qualitätssicherung und Leitlinien des Universitätslehrgangs

### 2.1 Zielsetzungen

Die Frage Beratung oder nicht Beratung stellt sich meist dann, wenn Unternehmen ihre Zukunft bspw. in Form einer Investition<sup>1</sup>, die im Verhältnis zum Unternehmen als groß einzustufen ist, gestalten wollen oder müssen. Damit verbunden sind viele Fragen, die sich Unternehmer/in und Berater/in zu stellen haben, wie:

- Wer ist ergebnisverantwortlich?
- Welchen Einfluss haben vorhandene Verbindlichkeiten auf anstehende Entscheidungen und notwendige Finanzierungen?
- Müssen (stille) Reserven aufgelöst werden?
- Sind die operativen Ergebnisse des bestehenden Geschäftes stabil? Wenn ja, wie lange noch?
- Soll ein Entwicklungsprojekt angedacht werden?
- Passt die aktuelle Rechtsform noch?
- Ist die bestehende Organisationsstruktur adäquat?
- Wie holen wir den Kunden ins Boot?
- Wie begegnet man einer etwaigen Betriebsblindheit?
- U.v.a.m.

Berater/innen arbeiten mit „**Hard Facts**“ (Bilanzen, Investitionsrechnungen, integrierten Planrechnungen, Finanzplan) und stellen damit die gleiche Sichtweise (Einvernehmen) zwischen Berater/in und Unternehmer/in her. Doch das reicht nicht. Notwendig sind Themenraster, Prozesse und Zeit, also die „**Soft Facts**“ in

---

<sup>1</sup> Ähnliches passiert auch bei Restrukturierung, bei Übergabe, Verkauf des Unternehmens

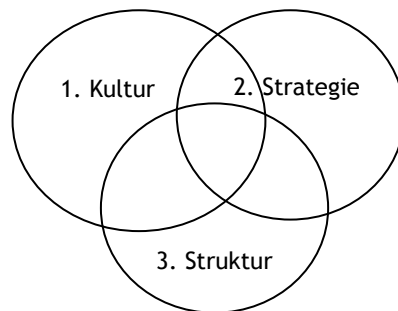
Management und Beratung. Das **Zusammenwirken** der Themen managt ein Unternehmen.

Die Teilnehmer/innen des zweisemestrigen Lehrgangs bereiten sich theoretisch und berufsorientiert auf berufliche Tätigkeiten im Bereich der Unternehmensberatung vor, welche die Anwendung wissenschaftlicher sowie praxisbezogener Erkenntnisse und Methoden erfordern.

Die Absolventen/innen sollen Gelerntes, Erfahrenes in ihrer Tätigkeit umsetzen und anwenden können.

## 2.2 Leitlinien des ULG

**Dieser Lehrgang verbindet die beiden Bereiche und widmet sich der Verknüpfung von Hard- und Soft Fact's / Fach- und Prozessberatung**



Unter der Prämisse von Modelloffenheit, bestimmen drei große, interagierende Themenblöcke diesen Lehrgang:

- 1. die Kultur bzw. die Emotionen,**
- 2. die Strategie und**
- 3. die Struktur innerhalb welcher die Prozesse ablaufen.**

Die Vorbereitung von Entscheidungen, die Entscheidung selbst und ihre Umsetzung berühren immer alle inhaltlichen Schwerpunkte:

### **Kultur**

bearbeitet Ziele (wofür stehen wir, wie wollen wir auftreten, wollen wir es so, wie wir es uns einrichten?), Eigentumsverhältnisse und wirtschaftliche Existenz, Personal (vor allem Führungskräfte), Veränderungen in der Hierarchie; die damit einhergehenden Konflikte („Fortschritt“ versus „weiter wie bisher“), Veränderungen der Unternehmensidentität (Corporate Culture), Anpassung von Normen und letztlich den Umgang mit dem Thema der Veränderung an sich.

## **Strategie**

Hier geht es um die Festlegung von (nachhaltig) zu schaffenden Werten, mit bestimmten Ressourcen (Budget, Zeit). Der Ist-Zustand bestimmt die Planung des Wunsch-Zustandes und die sich ergebenden Mindestanforderungen. Marktvolumen, Marktanteile, Anzahl und wirtschaftliche Situation der Mitbewerber - die wirtschaftlichen Grundlagen für die Investitionsentscheidung. Berücksichtigt werden die von der Entscheidung betroffenen Stakeholder (Eigentümer, Belegschaft, Hausbank, etc.), notwendige Kommunikationsstrukturen, zweckmäßig geplante Prozesse, Time-out Situationen, strategisches Controlling, Bewertung der Investitionen und professionelles Kreditmanagement.

## **Struktur**

Neben Fragen zur Wahl der Rechtsform, geht es um die Definition operativer (ergebnisverantwortlich selbstständig existierender) Einheiten, die Kundenorientierung, den Unternehmenszweck, den USP und all das, wofür die Kunden das Unternehmen schätzen; operatives Controlling für Auskünfte über Ressourcen (Geld, Personal, Zeit) und Ergebnisse.

## **Die Verknüpfung der Themen**

Auf dem operativen Controlling (was geschieht gerade?) setzt das strategische Controlling auf (was könnte geschehen?). Zudem beeinflussen Investitionsentscheidungen das Chancen-Risikopotential. Aus einer Position der Stabilität entsteht durch eine solche Entscheidung Veränderung in den Risiko-Chancen Relationen. Im Rahmen der Publizitätsvorschriften (Jahresabschlüsse, Geschäftsberichte) erhöht diese Veränderung den Kommunikationsbedarf. Die Bilanz bildet Basis für Fragen und Entscheidungen. Sie gibt Aufschluss über Macht und Einfluss in einem Unternehmen und über das Konfliktpotential in der Struktur.

Die offene Verknüpfung der Themen soll zu einem für ein bestimmtes Unternehmen konsistenten und entwicklungsfähigen individuellen Modell führen, welches Fragen seiner Stakeholder beantwortet und neue Fragen ermöglicht.

## **2.3 Zielgruppen**

Der Lehrgang richtet sich an Personen, die Interesse an einem anspruchsvollem Weiterbildungsprogramm im Bereich der Unternehmensberatung haben.

Kernzielgruppe sind somit Personen mit Erfahrung in der Unternehmensberatung.

Es sieht für alle angebotenen Inhalte auch die Erarbeitung bzw. Vermittlung von Grundkenntnissen vor, sodass **für Berater/innen andere Beratungsschwerpunkte** als den oben genannten eine Teilnahme in geeigneter Weise möglich ist.

Der Lehrgang konzentriert sich auf die Vernetzung von theoretischem Wissen und praxisrelevanten Erfahrungen mit der Zielsetzung, die Handlungsoptionen und das Wissensspektrum der Teilnehmenden zu erweitern. Anhand gemeinsam erarbeiteter Schwerpunkte wird aktuelles Wissen im **Kontext von Unternehmensberatung** beleuchtet, diskutiert, erweitert und reflektiert.

## **2.4 Ausbildungsstandort**

Der Lehrgang wird überwiegend an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt abgehalten, soweit es sich aus der Organisation des Lehrgangs ergibt, finden vereinzelte Veranstaltungen auch außerhalb (zB im Lakeside Science and Technology Park) statt.

## **2.5 Qualitätsstandard**

Um sich gegenüber dem ständig zunehmenden Angebot in der akademischen Management-Aus- und Weiterbildung profilieren zu können, wird von Beginn an ein hoher Qualitätsstandard sichergestellt. Dies passiert zum einen durch die Aktualität und wissenschaftliche Fundiertheit der Lehrinhalte, zum anderen durch die hohe fachliche wie didaktische Qualität des Lehrpersonals. Als Vortragende kommen insbesondere in Forschung und Lehre ausgewiesene Trainer/innen, Fachexpert/innen aus dem Consulting-Bereich zum Einsatz, die über eine eingehende Praxis- bzw. Lehrerfahrung in der Aus- und Weiterbildung verfügen.

## **3 Dauer und Gliederung des Lehrgangs**

Der Lehrgang erstreckt sich über die Dauer von insgesamt 2 Semestern und besteht aus 11 Modulen:

Semester	Modul	Themenblöcke	UE <sup>2</sup>	ECTS <sup>3</sup>
1.	I	Einführung in Prozess- und Fachberatung	10	2
	II	Konflikt und Widerspruchsmanagement im Beratungsprozess	25	3
	III	Anforderung an die Beratung aus strategischer Sicht	15	1,5
	IV	Anforderung an die Beratung aus Bankensicht	15	1,5
	V	Anforderung an die Beratung bei Investitions- und Unternehmensbewertung	15	1,5
	VI	Anforderung an die Beratung aus prozessorientierter Sicht	15	1,5
2.	VII	Anforderung an die Beratung im Krisen- und Sanierungsmanagement	15	1,5
	VIII	Anforderung an die Beratung bei Unternehmensnachfolgen	30	3
	IX	Anforderung an die Beratung aus prozessorientierter Sicht (Vertiefung)	15	1,5
	X	Reflexion Beratung im Zuge langfristiger Unternehmensentwicklung	5	0,5
	XI	Reflexion Beratung im Zuge Bewältigung außergewöhnlicher Unternehmensentwicklung	5	0,5
		GESAMT	165	18

Die **durchgängige Lehrgangs- und Prozessbegleitung** stellt sicher, dass auftretende Anforderungen, Anpassungserfordernisse oder zusätzliche Angebote im laufenden Lehrgang berücksichtigt werden können und die Inhalte und Vortragenden möglichst optimal aufeinander abgestimmt sind. Neu hinzukommende Themen- und

<sup>2</sup> Übungs-/Lehr-/Trainingseinheiten

<sup>3</sup> 1 ECTS-Punkt entspricht einer durchschnittlichen Arbeitsbelastung von 25 Stunden

Fragestellungen, die der Kompetenzerweiterung innerhalb der Prozessberatung dienen, werden gesammelt und in gesonderten Modulen bearbeitet.

Die Dauer einer Unterrichtseinheit beträgt 45 Minuten.

## **4 Voraussetzung der Zulassung und Aufnahmeverfahren**

### **4.1 Voraussetzung der Zulassung**

Voraussetzung für die Zulassung ist:

eine berufliche Leistungsbilanz von Personen, die sich in Ausübung ihrer Berufstätigkeit mit Fragen der Unternehmensberatung beschäftigen. Eine diesbezügliche Beurteilung erfolgt durch die wissenschaftliche Lehrgangsführung.

Die Bewerbung um Zulassung zum Lehrgang erfolgt schriftlich unter Beifügung aller für die Zulassung notwendigen Unterlagen, nämlich Lebenslauf und bisheriger beruflicher Werdegang. Gemäß UG § 70 Abs. 1 UG haben die Teilnehmer/innen an Universitätslehrgängen um Zulassung als außerordentliche Studierende anzusuchen. Für diesen Universitätslehrgang ist um die Zulassung an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt anzusuchen.

Die Aufnahme erfolgt nach Erfüllung der formalen Voraussetzungen und nach Maßgabe der Qualität der schriftlichen Bewerbung nach Kriterien:

- Ernsthaftigkeit der Absicht zur vollen Teilnahme am Lehrgang
- Mittelfristige Karriereplanung
- Bereitschaft zur persönlichen Entwicklung.

Der erforderliche Nachweis der Berufserfahrung kann in allen Branchen erbracht werden. Die Erfüllung der genannten Eingangsvoraussetzungen begründet nicht das Recht, in den Lehrgang tatsächlich aufgenommen zu werden. Die Entscheidung für eine Aufnahme in den Lehrgang wird nach Prüfung der Voraussetzungen ausschließlich von der wissenschaftlichen Leitung getroffen.



## **4.2 Aufnahmeverfahren**

Die Bewerbungen zur Zulassung zum Lehrgang werden bei der Lehrgangsführung eingereicht. Dabei erfolgt die Prüfung der Zulassungsvoraussetzungen durch die wissenschaftliche Leitung.

## **5 Prüfungsordnung**

Sämtliche Lehrveranstaltungen sind prüfungsimmanent, dh. die Beurteilung erfolgt auf Grund von schriftlichen und/oder mündlichen Beiträgen der Teilnehmer/innen während der Lehrveranstaltung durch die jeweilige Lehrveranstaltungsleiterin/den jeweiligen Lehrveranstaltungsleiter. Für die Zulassung zur abschließenden Gesamtprüfung des Lehrganges ist der positive Abschluss von mindestens 75 % der Lehrveranstaltungen notwendig.

Die abschließende Gesamtprüfung erfolgt vor einem Prüfungssenat, der aus drei Universitätslehrenden der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt besteht, wovon ein Mitglied habilitiert sein muss. Die Zusammensetzung des Prüfungssenates obliegt der wissenschaftlichen Leitung.

Die abschließende Gesamtprüfung umfasst – nach Wahl des Lehrgangsteilnehmers/der Lehrgangsteilnehmerin – drei Module aus den unter Punkt 3 des Curriculums angeführten Modulen I – IX. Ein Modul ist dabei als Fach anzusehen.

Zusätzlich zu den Beurteilungen der einzelnen Fächer der Gesamtprüfung erfolgt eine Gesamtbeurteilung gemäß § 73 Abs. 3 UG. Demnach hat die Gesamtbeurteilung „mit Auszeichnung bestanden“ zu lauten, wenn in keinem Fach eine schlechtere Beurteilung als „gut“ und in mindestens der Hälfte der Fächer die Beurteilung „sehr gut“ erteilt wurde. Sie hat „bestanden“ zu lauten, wenn jedes Fach positiv beurteilt wurde, andernfalls hat sie „nicht bestanden“ zu lauten.

## **6 Evaluierung des Lehrgangs**

Zur Sicherung des hohen Qualitätsstandards in der angestrebten Management-Ausbildung werden die Lehrinhalte, die Lehrbeauftragten, die Lehrveranstaltungsbedingungen und die Lehrgangsadministration durch die Studierenden zumindest einmal pro Semester schriftlich evaluiert. Bei der Evaluation der Lehrveranstaltungen wird vor allem die inhaltliche Relevanz, die didaktische Fähigkeit der Lehrbeauftragten sowie der organisatorische Ablauf der Veranstaltung beurteilt. Die Ergebnisse der Evaluation werden zum Zwecke einer ständigen Qualitätsverbesserung und Weiterentwicklung des Studienprogramms begutachtet

um entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Die Evaluierung eines ULGs an der Universität Klagenfurt hat entsprechend den Bestimmungen der Satzung, Teil B § 23 zu erfolgen.

## **7 Wissenschaftliche Leitung und Gesamtverantwortung**

Der Universitätslehrgang wird an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften am Institut für Finanzmanagement an der Abteilung für Betriebliche Finanzierung, Geld- und Kreditwesen durchgeführt. Der Dekan/die Dekanin bestellt den/die wissenschaftliche/n Leiter/in. Dabei hat die Ernennung gemäß den Vorschriften der Satzung bzw. gemäß intern festgelegter Richtlinien der Universität zu erfolgen. Damit liegt die wissenschaftliche Leitung bei der Universität Klagenfurt. Der/die wissenschaftliche Leiter/in, ist berechtigt nach Rücksprache mit dem Dekan / der Dekanin eine/n stellvertretende/n wissenschaftliche/n Leiter/in zu ernennen.

### **7.1 Bestellung der Referent/innen**

Die Bestellung der Referent/innen obliegt der wissenschaftlichen Leitung nach Rücksprache mit dem Dekan/der Dekanin. Die Referent/innen müssen für das übernommene Fach eine entsprechende fachliche Kompetenz aufweisen, die durch ein abgeschlossenes Studium oder eine langjährige berufliche Praxis zu erbringen ist.

### **7.2 Durchführung des Lehrganges**

Die Entscheidung über die Durchführung des Lehrganges obliegt dem Dekan/der Dekanin nach Vorlage der Budgetierung durch die wissenschaftliche Leitung und bedarf der Zustimmung der wissenschaftlichen Leitung. Der Dekan/die Dekanin kann insbesondere bei Nichterreichen der Mindestteilnehmer/innen/zahl oder aus organisatorischen Gründen die Durchführung des Lehrganges untersagen. Bereits bezahlte Lehrgangsbeiträge werden in diesem Fall zurückgezahlt. Darüber hinausgehende Ansprüche jeglicher Art sind ausgeschlossen.

## **8 Festsetzung des Lehrgangsbeitrages**

Für den Besuch des Universitätslehrganges ist von den Teilnehmer/inne/n ein Lehrgangsbeitrag zu entrichten, der vom Rektorat der Universität Klagenfurt gemäß § 91 Abs. 7 UG 2002 unter Berücksichtigung der tatsächlichen Kosten festgesetzt wird.

Der Lehrgangsbeitrag wird mit Anmeldung zum Lehrgang in voller Höhe fällig, eine Zahlung in zwei gleichen Raten kann vorgesehen werden. Ein nach erfolgter Anmeldung verminderter oder gänzlicher Nicht-Besuch des Lehrganges führt zu keiner Reduzierung des gesamten Lehrgangsbeitrages.