

*Erschienen im Mitteilungsblatt der Universität, Stück IX, Nummer 30, am 03.07.1998, im Studienjahr 1997/98.*

### **30. Universitätslehrgang des Institutes für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (IFF) "Leitung und Beratung von Teams und Projekten im Strafvollzug"**

Das Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr hat mit GZ. 68.309/59-I/B/5A/98 vom 29. April 1998 den Universitätslehrgang "Leitung und Beratung von Teams und Projekten im Strafvollzug" in der nachfolgenden Fassung in Kooperation mit dem Fortbildungszentrum Strafvollzug

Lehrgangsleitung: Ao. Prof. Dr. Ralph Grossmann (IFF) - Vorsitzender und Univ. Prof. Dr. Wolfgang Gratz (Strafvollzug) - Stellvertreter nicht untersagt:

#### **KONZEPTIONS DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGS gemäß § 23 UniStG.**

##### **1. Zielsetzung und Motivation**

Der Lehrgang soll die TeilnehmerInnen befähigen, Beratungs- und Leitungsaufgaben im Bereich von Teams, Projektgruppen und komplexeren Besprechungssystemen, wie z.B.: Anstaltsbesprechungen wahrzunehmen. Er soll Qualifikationen für den bewußten und kompetenten Umgang mit verschiedenen Rollen, die der Weiterentwicklung von Justizanstalten dienen, vermitteln.

Das Weiterbildungsprogramm soll die internen personellen und fachlichen Ressourcen für die Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung der Institutsanstalten erweitern. Die Entwicklung von Organisationen ist notwendiger Weise ein doppelter Prozeß. Es braucht Personen, die lernen und (neue) Ideen, Wissen, Fähigkeiten und Motivationen in die Arbeit einbringen und diese Ideen müssen in Strukturen der Organisation übersetzt werden, in die Gestaltung der Arbeitsabläufe, in die Kooperation der Berufsgruppen, in die Beschreibung von Stellen und Aufgaben, in die Entscheidungsprozesse der Organisationen. Allgemein gesprochen bedeutet das, die Kommunikation der Organisation zu entwickeln. Das bedeutet auch, fest etablierte Routinen, die eine Organisation braucht, um verläßlich arbeiten zu können, zu überdenken, die arbeitsbezogenen Erwartungen gegenüber Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitergruppen neu zu definieren, andere Werte zum Tragen zu bringen und Regelungen zu finden. Das ist in jeder Organisation ein anspruchsvoller Kommunikationsprozeß. Diese Kommunikation zu initiieren und kompetent zu gestalten erfordert spezielle Fähigkeiten, nämlich soziale Fähigkeiten und Organisationskompetenz. Häufig gibt es in Organisationen - vor allem im Non profit-Sektor und der Öffentlichen Verwaltung - eine Diskrepanz zwischen der fachlichen Seite der Ausbildung, die sich auf den Gegenstand der Arbeit bezieht (z.B.: Rechtskenntnisse) und der hier angesprochenen sozialkommunikativen Seite der Qualifizierung. Führungskräfte sind zumeist auf beiden Ebenen stark gefordert.

Es ist schwierig Entwicklungsprozesse in Organisationen zu betreuen, wenn man selber fachlich und persönlich sehr involviert ist, nicht genügend Abstand gewinnen kann und schwer eine allparteiliche Haltung einnehmen kann. Daher werden zur fachlichen Unterstützung von Lern- und Veränderungsprozessen in Organisationen externe Berater beauftragt. Viele Unternehmungen gehen aber auch den Weg, interne Beratungskräfte zu qualifizieren, die im Sinne einer kollegialen Beratung in Arbeitsbereichen, in denen sie selbst nicht so involviert sind, Führungskräfte und Arbeitsgruppen in schwierigen

Kommunikationsprozessen unterstützen. Das vorliegende Weiterbildungsprogramm ist auf die Qualifizierung solcher interner Berater für die Entwicklung der Justizanstalten gerichtet.

Der Lehrgang soll dazu das Handwerkszeug an sozial-kommunikativer Kompetenz, die Grundlagen in der beratenden Haltung und Arbeitsweise und einige Kenntnisse über die Entwicklungsbedingungen von organisierten sozialen Systemen liefern.

Er ist für Mitarbeiter der Strafvollzugseinrichtungen gedacht, die bereits über einige soziale Grundqualifikationen in der Arbeit mit Gruppen verfügen und sich einer intensiven Weiterqualifizierung für die interne Beratungstätigkeit unterziehen möchten und dazu von ihren Organisationen einen Auftrag erhalten. Die dabei erworbenen persönlichen Kompetenzen werden nicht nur in Projekten, sondern auch in der Alltagsarbeit als Führungskräfte oder Fachkräfte nützlich sein.

## **2. TeilnehmerInnen und Teilnahmevoraussetzungen**

Zielgruppe: Strafvollzugsbedienstete A (PsychologInnen, SoziologInnen, JuristInnen), B 1 (Justizwachoffiziere), B (SozialarbeiterInnen), eventuell auch ein bis drei TeilnehmerInnen aus Bayern.

Teilnahmevoraussetzungen: zumindest je ein Selbsterfahrungstraining oder ein Führungskräfte- bzw. Organisationstraining, Möglichkeiten der beruflichen Umsetzung der Lehrgangsinhalte bereits während des Verlaufs des Lehrgangs.

Teilnehmerzahl: 15 bis 20

Der hier geplante Lernprozeß setzt als Erfolgskriterium voraus: eine informierte und klare persönliche Entscheidung für den Lehrgang und das Interesse, für sich persönlich etwas zu gewinnen. Das impliziert auch eine Freiwilligkeit der Teilnahme in Abgrenzung von "Zwangsverpflichtung". Auf der anderen Seite erfordert eine praxisorientierte und organisationsbezogene Arbeit auch eine klare Entscheidung der Organisation für die Teilnahme einer bestimmten Person, also einen Auftrag für die TeilnehmerInnen seitens der Führungskräfte (und auch der KollegInnen) der jeweiligen Abteilung. Nur wenn sie (die Führungskräfte und KollegInnen) von der Teilnahme einzelner MitarbeiterInnen auch etwas erwarten und Interesse haben, die Lernerfahrungen dieser Person in die Praxis der Organisationen umzusetzen, kann der Lehrgang auch als Investition in die Organisationsentwicklung wirksam werden. Dazu wollen wir zwei Instrumente anbieten:

### *Informationsworkshop*

Im Rahmen eines 1-tägigen Info-Workshops können sich alle Interessierten und ihre Auftraggeber über Ziele und Inhalte des Lehrgangs informieren und überprüfen, ob der Lehrgang zu den eigenen Interessen und Arbeitsbedingungen paßt. Insofern ist der Workshop Teil des Programms, da er eine fundierte Entscheidung ermöglichen soll und diese Entscheidung nicht wie häufig erst in der ersten Lehrgangseinheit fällt.

### *Schriftliche Lehrgangsvereinbarung*

Die Teilnahme und Teilnahmevoraussetzungen werden in einer schriftlichen Lehrgangsvereinbarung festgehalten, die jeweils vom TeilnehmerIn und der entsendenden Führungskraft unterzeichnet werden und vom Vorsitzenden der Lehrgangsleitung und seinem

Stellvertreter gegengezeichnet werden.

### *Mentoren und Mentoreninformation*

Zur Unterstützung der TeilnehmerInnen und des Transfers der Ergebnisse und Erfahrungen in die Alltagsorganisation des Strafvollzugs sollen Mentoren eingerichtet werden. Das sind Personen, Führungskräfte oder Kollegen der TeilnehmerInnen, die die/den TeilnehmerIn im Verlauf des Lehrgangs unterstützen, insbesondere bei der Vermittlung der Ergebnisse und Erfahrung in die Alltagsarbeit. Auf dieser Weise ist auch ein zweiter Kreis von maßgeblichen Personen an den Lernprozeß angeschlossen. Zur Information der Mentoren und zur Einführung in ihre Rolle wird ein eigener Informationstag (ein halber Tag) gestaltet.

### **3. Aufbau des Lehrgangs**

Das Weiterbildungsprogramm umfaßt:

Infotag (1 Tag)

Fünf Workshops zu je 4 Tagen (Montag mittag bis Freitag mittag)

Praxisaufgaben, die selbständig (individuell oder in Lerngruppen) zwischen den Workshops zu bearbeiten sind

Drei Praxisberatungen (Supervisionen) zur Unterstützung der Umsetzung und zur Begleitung von konkreten Alltagsprojekten (je 1,5 Tage)

Einführung der Mentoren (0,5 Tage)

**Insgesamt umfaßt das gesamte Weiterbildungsprogramm 25,5 betreute Seminartage mit insgesamt 204 Unterrichtsstunden, d.s. 18 Semesterstunden.**

### *Themen und Qualifizierungsschwerpunkte:*

#### *Informationstag (0,75 Semesterstunden)*

für InteressentInnen und Auftraggeber als Entscheidungsgrundlage für die Teilnahme am Lehrgang.

#### *Workshop 1 – Leitung und Beratung (3 Semesterstunden)*

Die Rolle von Leitung im Arbeitsprozeß von Gruppen und Teams und ihre Bedeutung für die Entwicklung von Organisationen

Funktionen von Leitung in Gruppen und Organisationen

persönliche Erfahrungen mit Autoritätspositionen

Leitungskonzepte und Leitungsstile in ihrer Bedeutung für Arbeitsergebnisse und Arbeitszufriedenheit

Die unterschiedlichen Rollen von Leitung und Beratung identifizieren

theoretische Grundlagen und soziale Grundhaltungen von Beratung

Darüber hinaus wird der Workshop vor allem auch die Funktion haben, den Lehrgang als arbeitsfähiges, soziales System zu etablieren, die Teilnehmer mit ihren unterschiedlichen Vorerfahrungen und Kompetenzen zusammenzuführen und eine produktive Gruppensituation zu entwickeln.

Praxisaufgabe zwischen Workshop 1 und 2

Beobachtung und Selbstbeobachtung zur Wahrnehmung von Leitungsrollen.

***Workshop 2 – Lernen von Personen und Entwickeln von sozialen Systemen  
(3 Semesterstunden)***

Die Strafanstalten als Organisation entwickeln  
Organisatorische Rahmenbedingungen für die Vollzugsarbeit  
Zum Verhältnis von Qualifizierung und Organisationsentwicklung  
Strukturentwicklung als Basis von Organisationsentwicklung  
Angelpunkte der Organisationsentwicklung  
Organisationsdiagnose  
Interventionsrepertoire der Organisationsentwicklung

***Praxisaufgabe zwischen Workshop 2 und 3***

Übungen zur Organisationsdiagnose

***Workshop 3 – Projektmanagement (3 Semesterstunden)***

Was ist ein Projekt und welche Funktionen können Projekte erfüllen  
Elemente einer Projektorganisation  
Angelpunkte der Projektentwicklung  
Erfolgs- und Qualitätsmerkmale für Projektarbeit  
Wahrnehmung von Leistungs- und Managementrollen in Projekten  
Die Rolle des internen Beraters im Projektmanagement  
Projektorientierte Beratung durch interne Berater in Strafvollzugseinrichtungen  
Einrichten von Praxisberatungsgruppen (Supervisionsgruppen)

In diesem Workshop wird neben den oben erwähnten Themen ein Musterprojekt "Kennzahlen- und Zielgrößenentwicklung im Bereich Strafvollzug" bearbeitet. Eine Vertretung des Bundeskanzleramtes und eventuell auch des Bundesministeriums für Justiz wird dieses Modellprojekt ab Beginn des Workshops vorstellen.

***Praxisaufgabe zwischen Workshop 3 und 4***

Übungen zu Projektmanagement

***Erste Praxisberatung (s.u.) (1 Semesterstunde)***

***Workshop 4 – Soziale Kompetenz für die Arbeit mit Gruppen in Organisationen  
(3 Semesterstunden)***

Bedingungen produktiver Gruppenarbeit  
Wahrnehmung unterschiedlicher Rollen in Gruppen und Organisationen  
Rolle als Verbindung von Personen und Organisation  
Rolle als Aushandlungsprozeß gegenüber den relevanten Erwartungsträgern  
Persönlichkeitsdispositionen für sozial-kommunikative Arbeit  
Umgang mit Konflikten – Konfliktmanagement  
Gesprächsführung für Beratung

***Praxisaufgabe zwischen Workshop 4 und 5***

Beratungsgespräch üben

### ***Zweite Praxisberatung (s.u.) (1 Semesterstunde)***

### ***Workshop 5 – Beratungsorientierte Interventionen in Teams und Projekten (3 Semesterstunden)***

Rollenanforderungen des Beraters

Das Interventionsverständnis der Beratung

Beratungsbedarf in Teams und Projekten

Unterschiedliche Beratungsrollen zum Interventionsrepertoire des Beraters

### ***Dritte Praxisberatung (1 Semesterstunde)***

Die Praxisberatung dient der Unterstützung der Umsetzung der Lernerfahrungen in die Alltagspraxis. Gearbeitet wird an Fallbeispielen, die von Seiten der TeilnehmerInnen eingebracht werden. "Fälle" in diesem Sinn sind berufliche Situationen, in die der/die FallbringerIn aktiv involviert ist und zu denen er offene Fragen hat. Es gilt in der Gruppe und mit Hilfe des Beraters, das Problem auf unterschiedlichen Ebenen zu betrachten, verschiedene Perspektiven des Problems zu identifizieren und damit die eigene Wahrnehmung zu erweitern und Handlungsoptionen zu eröffnen.

### ***Einführung der Mentoren***

Zur Information der Mentoren und zur Einführung in ihre Rolle wird ein eigener Informationstag (ein halber Tag) gestaltet.

## **4. Arbeitsweise**

Der Universitätslehrgang wird in bewährter Form drei Ebenen des Lernens verbinden: Aufarbeitung von Alltagserfahrungen, Theorievermittlung und praktische Übungen zum Erwerb von sozialer Kompetenz. Diese Verknüpfung ist die Stärke des Referententeams. Die Teilnehmer sind eingeladen eine aktive und mitgestaltende Rolle im Lernprozeß einzunehmen. Ein Wechsel von Einzelarbeit, Kleingruppenarbeit und plenaren Arbeitsprozessen ist vorgesehen. Wir werden uns um eine sehr aufgaben- und lösungsorientierte Arbeitsweise bemühen, statt an einer Defizitbetrachtung hängen zu bleiben.

Der Arbeitsprozeß wird methodisch auch eine modellbildende Funktion für beratungsorientierte Interventionsweisen erfüllen. Der seminaristische Lernprozeß wird durch ausführliche Fotoprotokolle der Seminarschritte und Ergebnisse und einzelne aufgabenbezogene Lernmaterialien und Literaturangaben unterstützt werden.

## **5. Referenten: Innen- und Außenperspektive**

Ein Erfolgskriterium für Organisationsentwicklung ist eine gute Verknüpfung von Innen- und Außenperspektive, durch Projekte und andere Organisationsentwicklungsinstrumente im Inneren und Organisationsberatung von außen. Wir schlagen vor, die Innen- und Außenperspektive auch im ReferentInnenteam des Lehrgangs zu verankern, indem jeweils kooperative Teams vom IFF und dem Fortbildungszentrum Strafvollzug eingerichtet werden, um einerseits die fachlichen Ressourcen des Fortbildungszentrums zu nutzen und das Projekt

damit auch ökonomisch zu entlasten. Wir gehen davon aus, daß seitens des Fortbildungszentrums zwei, maximal drei ReferentInnen zum Einsatz kommen, um auch eine gewisse personelle Kontinuität zu gewährleisten. Die internen Trainer des Fortbildungszentrums sind hinsichtlich ihrer Vorerfahrung und Qualifikation mit dem Lehrgangsteilnehmer des IFF abzusprechen. Für die Zusammenarbeit ist eine Konsensentscheidung notwendig. Auf Seiten des IFF werden jedenfalls zwei Lehrbeauftragte den Universitätslehrgang als Gesamtprojekt begleiten und mehrfach eingesetzt werden.

Im Workshop 1 sollten zwei externe und zwei ReferentInnen des Fortbildungszentrums mitwirken, um den Staff zu konstituieren und die Kooperationsbeziehung zwischen der TeilnehmerInnengruppe und dem Staff aufzubauen.

In den Workshops 2 bis 5 werden jeweils ein interner und ein externer ReferentInnen tätig werden.

Die Praxisberatungen werden von je einer/m externen BeraterIn und einer/m MitarbeiterIn des Fortbildungszentrums geleitet.

Die ReferentInnen werden als Lehrbeauftragte nach Universitätsrecht tätig, die von den zuständigen Gremien des IFF zu beschließen sind. Das IFF wird erfahrene OrganisationsberaterInnen und TrainerInnen mit Erfahrung in organisationsbezogenen Lernprozessen dieser Art nominieren.

#### *Kooperation IFF – Fortbildungszentrum Strafvollzug*

Neben der Kooperation im Lehrprozeß soll der Lehrgang auch gemeinsam administriert und nach außen auch als Kooperationsprojekt sichtbar gemacht werden. Die inhaltliche Verantwortung wird aus hochschulrechtlichen Gründen beim IFF liegen. Es ist aber eine gemeinsame Planung und Rücksprache in allen wichtigen Entscheidungen vorgesehen.

#### *Status des Weiterbildungsprogramms*

Der Lehrgang soll als Universitätslehrgang verankert werden, das ist jene Organisationsform wissenschaftlicher Weiterbildung, die das Hochschulrecht für spezifische, problembezogene, nicht regelmäßig angebotene Programme vorsieht.

### **6. Prüfungsordnung:**

Der erfolgreiche Abschluß des Universitätslehrgangs baut auf der Teilnahme an den Veranstaltungen und der Erbringung der Praxisaufgaben zwischen den Seminareinheiten auf. Auf Grund der stark auf Eigenaktivität ausgerichteten Veranstaltungen und dem Qualifikationsschwerpunkt "soziale Kompetenz" erfolgt die Überprüfung der Leistungen erstens durch die Beobachtung der Teilnehmer in den Seminaren und zweitens durch die Überprüfung der geleisteten Praxisaufgaben zwischen den Seminareinheiten. Die Abschlußprüfung erfolgt in Form einer kommissionellen Gesamtklausur am Ende des Lehrgangs.

Die Prüfungskommission setzt sich aus einem Vorsitzenden, dem wissenschaftlichen Leiter, Ao. Prof. Dr. Ralph Grossmann, einem stellvertretenden Vorsitzenden, Univ. Prof. Dr. Wolfgang Gratz von seiten des Fortbildungszentrums Strafvollzug und zwei weiteren ReferentInnen zusammen. Entscheidungen werden im Konsens getroffen, der Konsens

zwischen Vorsitzendem und Stellvertreter ist unabdingbar.

Bei einer negativen Beurteilung richten sich die Anzahl der Wiederholungen und die Art der Wiederholungsprüfungen nach den entsprechenden Bestimmungen des UniStG.

#### **7. Zertifikat:**

Der erfolgreiche Abschluß des Universitätslehrgangs wird mit einem Lehrgangszertifikat bescheinigt.

***Der Rektor:  
E b e n b a u e r***