

Erschienen im Mitteilungsblatt der Universität, Stück XI, Nummer 46, am 22.09.1998, im Studienjahr 1997/98.

46. Universitätslehrgang "Teamentwicklung und Beratung in Organisationen"

Das Bundesministerium für Wissenschaft und Verkehr hat mit GZ. 68.309/84-I/B/5A/98 vom 8. Juni 1998 den Universitätslehrgang "Teamentwicklung und Beratung in Organisationen" nicht untersagt:

Universitätslehrgang

Teamentwicklung und Beratung in Organisationen

Unterrichtsplan Prüfungsordnung

Stand 1.Juli 1998

Universitätslehrgang

Teamentwicklung und Beratung in Organisationen

§1

Gemäß § 23 UniStG wird am Interuniversitären Institut für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung ein **Universitätslehrgang "Teamentwicklung und Beratung in Organisationen"**, im folgenden kurz ULG genannt, eingerichtet.

§2

Rechtsträger

Rechtsträger dieses ULG ist das Interuniversitäre Institut für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, Sterneckstraße 15, A-9020 Klagenfurt.

§3

Adressaten

Voraussetzung an der Teilnahme an diesem ULG sind:

- * Abgeschlossene Berufsausbildung
- * Mehrjährige Berufstätigkeit
- * Qualifizierte Ausbildungserfahrungen in einer moderierenden oder lehrenden Tätigkeit (Moderatorenausbildung, Grundlagen des Prozeßmanagements, Ausbilder-

ausbildung) im Sinne einer Grundqualifikation für den Umgang mit Lernenden und Trainingssituationen.

- * Erfahrung mit Arbeit in Gruppen
- * Längere Lebens- und Berufserfahrung

§4

Ziele und Inhalte

Allgemeines Ziel des ULGs ist, daß die TeilnehmerInnen jene theoretischen Grundlagen, Haltungen, Methoden, Instrumente und Konzepte kennen- und anzuwenden lernen, die für eine Beratungstätigkeit in und für Teamentwicklungsprozesse in einer Organisation relevant sind. Die TeilnehmerInnen werden zu internen BeraterInnen mit Schwerpunkt Teamentwicklung ausgebildet. Sie werden befähigt, in Organisationen Teams professionell aufzubauen, zu entwickeln, zu begleiten, bestehende Teams in ihrer Arbeitsweise zu optimieren und die Rahmenbedingungen innerhalb des organisatorischen Kontextes mitzuentwickeln.

Gut entwickelte Teams-

- * sind besonders befähigt, bereichsübergreifende Problemlösungsaufgaben sowohl auf der strukturellen als auch auf der Steuerungsebene wahrzunehmen;
- * reagieren schneller auf Veränderungsanfordernisse und Umstrukturierungsmaßnahmen;
- * sind flexibler in der Bewältigung komplexer Aufgaben und können Störungen rascher erkennen und bearbeiten;
- * wirken sich besonders förderlich auf die Motivation der MitarbeiterInnen und damit auf die gesamte Leistungsfähigkeit der Organisation aus.

Grundspruch:

Der "interne Teamentwickler und Berater" muß sich permanent in unsicheren und komplexen Situationen bewegen und in diesen hilfreich handeln. Dazu bedarf es eines theoretisch fundierten Hintergrundes, Kenntnis über die Ziele und Aufgaben des zu beratenden Systems und ein hohes Maß an sozialer Flexibilität und Kompetenz.

Da die BeraterInnen ihre Klienten sowohl in gruppen-, prozeß-, methoden- und personenbezogenen Fragestellungen als auch in speziellen Fachproblemen beraten, sollte jedoch Berater(in) sowohl das fachliche wie auch das sozialkommunikative Feld beherrschen. Ausgehend von den formalen und persönlichen Voraussetzungen sind folgende Haltungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten weiter zu entwickeln:

In Bezug auf die eigene Person:

- * Distanz - Nähe "managen"
- * Funktion und Rolle ausbalancieren
- * Widerstand und Nähe aushalten

- * Differenzieren zwischen fremden und eigenen Gefühlen
- * sich selbst beobachten und reflektieren
- * aus Fehlern lernen
- * zwischen Wahrnehmung und Interpretation unterscheiden können
- * "sich bewegen können" in komplexen Zusammenhängen
- * Konfrontations- und Kooperationsfähigkeit
- * um die eigenen Ressourcen und Grenzen wissen und ein Gefühl für Ressourcenpotentiale anderer entwickeln
- * in unsicheren und komplexen Situationen Prioritäten setzen und Handlungsfähigkeit zeigen
- * in der Gegenwart bleiben, die Aufmerksamkeit auf den gerade ablaufenden Prozeß richten, Vertrauen in "natürliche" Entwicklungsabläufe, d.h. in die Autonomie des Klientensystems
- * Ereignisse, Situationen knapp, klar und direkt beschreiben
- * sich der eigenen Intention bewußt sein und klar vermitteln, was man von den anderen erwartet
- * die eigene Person als attraktiv, aber nicht als charismatisch präsentieren
- * offen und geistig beweglich sein.

In Bezug auf Teams und deren Steuerung:

- * Teams als gesamtes Netzwerk sehen, Gruppen als eigene Soziale"körper" mit seinen Gesetzen und Entwicklungslogiken erkennen
- * Gruppenphänomene erkennen, benennen, erklären und gemäß der Gruppenentwicklung adäquat intervenieren können
- * erkennen, wo sich die Gruppe/der Klient zum jeweiligen Zeitpunkt befindet, und dies bei der Arbeit berücksichtigen
- * während einer Arbeitssitzung sowohl hartnäckig als auch unterstützend sein können
- * Erkennen und Anerkennen wichtiger Probleme aus dem Kontext, in dem die Beratung erfolgt
- * kreative Zukunftsszenarien mit dem Klienten in der Gegenwart holen, um neue Handlungen zu ermöglichen

In Bezug auf das Design von Beratungsmaßnahmen:

- * Das richtige "Strickmuster" für die Aufgabe (Sache/Beziehung) finden.
- * Sach- und Beziehungsebene miteinander in Beziehung bringen
- * ein auf die Situation bezogenes Design entwickeln (zirkuläre Planung)
- * Prozeßebene in der Hand behalten
- * emotionale Signale aus einem System wahrnehmen und realitätsgerecht verarbeiten können
- * ein Gefühl für Chancen, Gefahren und Risiken entwickeln, die sowohl im System als auch in deren Umwelten liegen.

Im Bezug auf den Kontext:

- * Aufbauorganisation formell und informell kennen
- * wichtige Elemente der Unternehmens- und Bereichskultur kennen, verstehen

und Auswirkungen ableiten können

- * eigenständiger und respektvoller Umgang mit Opinionleader
- * Effizienz und ökonomische Kriterien kennen und zur Steuerung und Beratung einsetzen
- * Erkennen von Produkteigenheiten und -widersprüchen, deren Eigenlogiken und Auswirkungen auf und in der Organisation.

In Bezug auf Projektmanagement:

- * Auftragsgestaltung/Zielformulierung
- * zirkuläre Zielplanung
- * prozeßhafte Dimension von Projektmanagement
- * Steuerung von Humanressourcen
- * Projektablauf
- * Kick-off Veranstaltungen
- * Reviewmethoden
- * Projektende

In Bezug auf Beratungsmethoden:

- * Anbahnen der Berater/Klient-Beziehung, Erstkontakt, Kontraktgestaltung
- * typische Beratungsanlässe erkennen und definieren, Unterschiede, Grenzen und Qualifikationserfordernisse für Beratungsprozesse erkennen - Anschlußfähigkeit zu anderen Fachressourcen (strategische Planung, Reorganisation, Krisenmanagement, Marketing, Technologie, usw.) haben
- * Aufbau einer geeigneten Projektorganisation für ein Beratungsprojekt
- * Diagnoseverfahren und Stellenwert von Diagnosen, verschiedene Fragetechniken, Einzel- und Gruppeninterviews, zirkuläres Fragen, teilnehmende Beobachtung, Einsatz von Fragebögen, Auswertungsmethoden und -instrumente, ...
- * Rückmeldung diagnostischer Ergebnisse
- * Entwicklung eines Interviewrepertoires für die Organisationsberatung
- * Designgestaltung für Klausuren mit dem Klientensystem, Steuerung und Auswertung von Klausuren
- * die Bearbeitung von Konflikten im Beraterteam bzw. im Verhältnis zum Klientensystem
- * Beendigung eines Beratungsprojektes.

Im Bezug auf die Theorie von Beratung:

- * verschiedene theoretische Zugänge zum Verständnis von Organisationen
- * verschiedene Beratungsansätze. Versuche einer theoretischen Begründung dieser Art von Arbeit. Spezifika der internen/externen Organisationsberatung. Was heißt Führen im Unterschied zu Beratung?
- * das Verhältnis von Individuum, Gruppe, Organisation und Gesellschaft
- * die Beziehung von Trainings- und Schulungsmaßnahmen zu einem Beratungsprozeß
- * Verhältnis von PE und OE
- * eine Theorie der Veränderung und des Wandels von Organisation; Kriterien für die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen

- * die wechselseitige Beziehung von Strategie, Organisationsstruktur, Organisationskultur und Persönlichkeitsstruktur
- * neue Organisationsformen (Geschäftsfelder, projektorientierte Formen)

Aus diesem Grundanspruch lassen sich für den ULG folgende **Lernziel-Dimensionen** ableiten:

1. Theoretische Grundlagen von sozialen Komplexitäten und Strukturen
2. Theoretische Grundlagen von Beratung
3. Methodische Grundlagen von Beratung
4. Reflektierendes Begreifen von Teamentwicklungsdimensionen
5. Reflektierendes Begreifen von Beratungssituationen
6. Beratungsrelevante und lösungsorientierte Anwendungen.

§ 5 **Struktur des Lehrgangs**

Zeitstruktur

Der Lehrgang dauert 4 Semester.

Lernelemente

Der Lernprozeß wird in sechs unterschiedlichen Zusammensetzungen organisiert:

1. Die Lehrgangsgruppe:

Sie bildet über die gesamte Dauer des ULG ein "geschlossenes System". Gruppenphänomene werden durch die Lehrgangsgruppe nicht nur besprochen, sondern dort auch erlebt und reflektiert. Entwicklungsassessments werden in und durch die Lehrgangsgruppe gemeinsam mit den beiden TrainerInnen durchgeführt (siehe Prüfungsordnung).

2. Fixe Arbeitsgruppen:

Sind einerseits organisatorisch heterogen (unterschiedliche EZ und BZ), andererseits nach erprobter oder vermuteter Vertrautheit zusammengesetzt. Sie dienen der Vertiefung theoretischer Inputs und der Reflexion praktischer Erfahrungen in Form von Reflexion und Supervisionsarbeit.

3. Theoriezirkel:

Sind weitestgehend regional zusammengesetzte Kleingruppen, die empfohlene Literatur durcharbeiten.

4. Individuelle Teilnehmer an extern veranstalteten Gruppendynamikseminaren und Organisationslaboratorien

TeilnehmerInnen lernen über Gruppen- und Organisationsprozesse sowohl außerhalb des Telekom Kontextes als auch außerhalb der eigenen Lehrgangsgruppe und das Gestalten einer eigenständigen Rolle in unstrukturierten, offenen Situationen.

5. TN als Co-Berater:

Ab dem zweiten Semester werden TeilnehmerInnen jeweils individuell mit LehrberaterInnen reale Teamentwicklungen bei internen Kunden durchführen. Anhand konkreter praktischer Aufgabenstellungen kann die Ausbildung zur(m) TeamentwicklerIn und -beraterIn anwendungsorientiert und unter optimalen Betreuungsbedingungen gewährleistet werden. Die Ausbildung erfolgt individuell nach dem "Aufgeklärten Meisterprinzip".

Lernmethoden

- a. strukturierte Methodenseminare
- b. Theorieseminare
- c. prozeßoffene Selbsterfahrungsseminare
- d. Supervision
- e. Theoriediskussionen
- f. Telelearning mittels Videokommunikation:

Der Einsatz von Videokommunikationstechniken soll nicht nur Lernen ermöglichen, sondern auch *Gegenstand des Lernens* selbst sein. Im Rahmen des ULGs werden die TeilnehmerInnen in Form einer Projektarbeit die Einsatzmöglichkeiten, Grenzen und Nutzen, Designgestaltung und Voraussetzungen für ihre zukünftige Tätigkeit als TeamentwicklerInnen und -beraterInnen untersuchen.

- g. Erfahrungslernen in der Beratungspraxis/Co-Beratung

§ 6

Curriculum

Der ULG dauert 4 Semester. Die Zahl der Semesterstunden betragen 59,5. Diese teilen sich wie folgt auf:

Überblick über den gesamten Lehrgang			
	1. Semester Okt. 1996 - Februar 1997		
	Gesamter Lehrgang	Fixe Arbeitsgruppen	Individuell
LG: ausschließlich für Teilnehmer der Lehrgangsguppe	1. Kick-Off (LG) 2 Tage Termin: 4.- 5.9.96 K. Lackner/Schober	4. Grundlagen der Systemtheorie für Berater (OS) Gruppen: Wasserfall und	6. Gruppendynamik, 6 Tage (OS) Hernstein 30.-05.10.1996

<p>OS: offenes Seminar (z.B. für Projektleiter)</p> <p>Pflicht</p>	<p>2. Kommunikation unter der Lupe I (OS) 2,5 Tage</p> <p>Systemische und gruppensdynamische Analyse und Training von Kommunikationssituationen</p> <p>Kreuzer/Krainz</p> <p>6.- 8.11.96</p> <p>3. Gruppenprozesse erfahren - erkennen- gestalten (LG)</p> <p>Teil 1, 5 Tage</p> <p>Individuelle Entwicklungsfeedbacks (incl. Methodenreflexion)</p> <p>25. - 29.11.1996</p> <p>K. Lackner/E. Domayer</p>	<p>Die glorreichen 8</p> <p>Einführung: 2 Tage</p> <p>Willke, Schober, 12.-13.12.96</p> <p>Ort: Bad Honnef</p> <p>Individualphase:</p> <p>Vertiefung:</p> <p>Gruppe: Wasserfall</p> <p>1 Tag, 24.1.97</p> <p>Supervisor: Willke</p> <p>Gruppe: Die glorreichen 8</p> <p>1 Tag, 7.2.97</p> <p>Supervisor: Willke</p> <p>5. Reflexionsgruppen: (LG)</p> <p>Vertiefen, Anbinden, Integrieren, Verarbeiten, persönliche Standortbestimmungen, Neuausrichtung</p> <p>Gruppe: Wasserfall</p> <p>Supervisor: Fürstenu</p> <p>Erster Termin: 9. Dez. 96</p> <p>Zweiter Termin: 18. Feb. 97</p> <p>Gruppe: Die glorreichen 8</p> <p>Supervisor: Buchinger</p> <p>Erster Termin: 18.12.1996</p> <p>Zweiter Termin: 16.1.1997</p> <p>Ort: Bad Honnef</p>	<p>Universität Klagenfurt</p> <p>1.- 7.12.1996</p> <p>Südverbund</p> <p>11.-16.11.1996</p> <p>pro Gruppe 1 TN möglich:</p> <p>z.B. in Hernstein 3 TN</p> <p>z.B. Uni Klagenfurt 7 TN</p>
			<p>7. Motivation und Steuerung, Die</p>

Wahl- pflicht			Beeinflussung des Nichtbeeinflussbaren (OS) 3 Tage; Gehring und Schmelz 27. - 29. 01.97
Fakul- tativ		Theoriezirkel Selbstorganisiert (mit Videokonferenz möglich)	Die Person der Beraterin/ des Beraters als Wirkungsfaktor Teil I Der Beitrag persönlichen Verhaltens zum Gelingen / Scheitern von Beratungssituationen. Kinigadner/U. Fischer bzw. andere Seminare:

Überblick über den gesamten Lehrgang			
	2. Semester März 1997 - Juni 1997		
	Gesamter Lehrgang	Fixe Arbeitsgruppen	Individuell
LG: ausschließlich für Teilnehmer der Lehrgangsgruppe OS: offenes Seminar (z.B. für Projektleiter)	8. Grundlagen und Theorie interner Beratung (OS) 2,5 Tg Termin: 4.-6.3.97 Ch. Lackner/Schober 9. Planung und Gestaltung von Beratung (LG) 4,5 Tage 9.1. Das Aktionsrepertoire der Beratung:	11.. Reflexionsgruppen mit dem Schwerpunkt Beraten von konflikthaften Situationen Fall-Supervisionen (LG) 2 Tage Gruppe: Wasserfall 30. 4. 97 Supervisor: Fürstenau Gruppe: Die glorreichen 8	12. Gruppendynamik (OS) Herstein Universität Klagenfurt Südverbund ÖGGO Termin offen

<p>Pflicht</p>	<p>Strategien, Methoden, Wirkungsweisen</p> <p>Teil 1. Termin: 21.-25.4.97</p> <p>Ch. Lackner/Schober</p> <p>10. Gruppenprozesse erfahren - erkennen - gestalten</p> <p>Teil 2 (LG) 4 Tage</p> <p>24.- 27. 6. 1997</p> <p>K. Lackner/Domayer</p> <p>Entwicklungsassessment (unter Einbeziehung der Supervisoren Buchinger, Fürstenau)</p>	<p>30. April 97</p> <p>Supervisor: Buchinger</p>	<p>13. Co-Beratung</p> <p>nach Erfordernis</p> <p>Domayer/ Drossos/Janes/ Kreuzer/Prammer/Schober/</p> <p>Schulte-Derne/Veith/</p> <p>Buchinger/Fürstenau/</p> <p>Heintel/Krainz/Ch.Lackner/ K.Lackner/Wimmer/</p> <p>insg. 8 Tage</p> <p>14. Organisationslaboratorium (OS)</p> <p>Erleben - erkennen - mitgestalten von Intergruppenprozessen</p> <p>Termin:25.-31.5.mittags,</p> <p>7 Tage</p> <p>Universität Klagenfurt</p> <p>14 Teilnehmer möglich</p>
<p>Wahl- pflicht</p>			<p>15. Das Managen von Konflikten (Schwerpunkt Organisationskonflikte)</p> <p>(OS) 3 Tage</p> <p>Termin offen</p> <p>K. Lackner/Schober</p> <p>13.-15.5.1997</p>
			<p>Verhandlungstechnik</p>

Fakultativ		Theoriezirkel Selbstorganisiert (mit Videokonferenz möglich)	Führungsakademie- Programm Personalentwicklung Übersicht und Tendenzen, Konsequenzen für interne BeraterInnen (OS) 2,5 Tg Termin derzeit nicht geklärt Drossos/Looss
------------	--	---	---

Überblick über den gesamten Lehrgang

	3. Semester Okt. 1997 - Februar 1998		
	Gesamter Lehrgang	Fixe Arbeitsgruppen	Individuell
LG: ausschließlich für Teilnehmer der Lehrgangsguppe OS: offenes Seminar (z.B. für	16. Das Verstehen von Organisationen als Kontext für interne Beratung (OS) 2,5 Tg. Wesen - Widersprüche - Wandlungen 1.- 3.10.97 R.Fischer/K.Lackner	21. Reflexionsgruppen ohne Beratung 22. Supervision von	23. Co-Beratung Termin je nach Erfordernis Domayer/ Drossos/Janes/ Kreuzer/Prammer/Schober/ Schulte-Derne/Veith/ Buchinger/Fürstenau/

<p>Projektleiter)</p> <p>Pflicht</p>	<p>17. Das Managen von Widersprüchen in der Projektarbeit</p> <p>Probleme der Innen- und Außensteuerung (OS) 3 Tage</p> <p>Krainz/Schulte-Derne</p> <p>3.- 5.11.97</p> <p>18. Steuern von Großprojekten - Möglichkeiten und Grenzen der Teamarbeit und Grenzen der Teamentwicklung (OS) 2 Tage, 6.- 7.11.97</p> <p>Prammer/Schulte-Derne</p> <p>19. Planung und Gestaltung von Beratung Teil 2 (LG) 2</p> <p>27.-28. Jänner 1998</p> <p>Ch. Lackner/Schober</p> <p>20. Kommunikation unter der Lupe II (OS)</p> <p>Systemische und gruppendynamische Analyse und Training von Kommunikationssituationen</p> <p>2 Tage, 3. - 4.2.1998</p> <p>1 Tag mit Videokonferenz</p> <p>Kreuzer/Krainz</p>	<p>Beratungsfällen</p> <p>Gruppe: Wasserfall</p> <p>Supervisor: Fürstenau</p> <p>14. 10.1997</p> <p>Gruppe: Die glorreichen 8:</p> <p>Supervisor: Buchinger</p> <p>8. 10.1997</p>	<p>Heintel/Krainz/Ch.Lackner/ K.Lackner/ Wimmer/</p>
<p>Wahl- pflicht</p>			<p>24. Die Organisation im Lichte unterschiedlicher Modellbilder (OS) 2 Tage</p> <p>1. - 2. 12.1997</p> <p>R. Fischer</p>
	<p>Geschäftsprozessorientierung als Gestaltungs- und Steuerungsinstrument bei der Bewältigung komplexer Aufgaben</p> <p>3 Tage,</p> <p>14. bis 16. Jänner 1998</p>	<p>Theoriezirkel selbstorganisiert (mit Videokonferenz)</p>	<p>Personalentwicklung, Übersicht und Tendenzen, Konsequenzen für intere BeraterInnen (OS) 2,5 Tg.</p> <p>Termin derzeit nicht geklärt/</p> <p>Drossos/Looss</p>

Fakultativ	durchgängig Karl Prammer am 15. 1. auch E. Jensen		Geschäftsprozessorientierung als Gestaltungs- und Steuerungsinstrument bei der Bewältigung komplexer Aufgaben - vom Primat der funktionalen Organisation zur Prozeßorganisation (OS) derzeit nicht geklärt 3 Tage R. Fischer /Jensen/ ev.Prammer/Wilhelmer Gruppendynamik II Weitere Co-Beratungen Einzelsupervision
-------------------	--	--	--

Überblick über den gesamten Lehrgang

	4. Semester März 1998 - Juli 1998		
	Gesamter Lehrgang	Fixe Arbeitsgruppen	Individuell
LG: ausschließlich für Teilnehmer der Lehrgangsguppe	25.Umgang mit Krisenphänomenen in Gruppen (LG) 3 Tage Termin: 25. bis 27. März 98 Domayer/K. Lackner 26.Rollenkonzept für Berater Die Übernahme und Ausgestaltung von	27. Reflexionsgruppen ohne Beratung 28. Supervision von Beratungsfällen Gruppe: Wasserfall: 1.April.98	29. Co-Beratung Termin je nach Erfordernis Domayer/Drossos/Janes/ Kreuzer/Prammer/Schober/ Schulte-Derne/Veith/ Buchinger/Fürstenau/ Heintel/Krainz/ Ch.Lackner/ K.Lackner/Wimmer/

<p>OS: offenes Seminar (z.B. für Projektleiter)</p> <p>Pflicht</p>	<p>adäquaten Rollen (LG) 2,5 Tage, 26. - 28. Mai 98 Schober/Ch. Lackner</p> <p>31. Abschlußassessment (LG) 2,5 Tage 8.-10. Juni 1998 K. Lackner/Schober</p> <p>Kommissionelle Abschlußprüfung 10. - 12. Juni 1998 K. Lackner/Schober/Krainz/ Firscher</p> <p>32. Schlußveranstaltung Abschied - Rückblick - Ausblick (LG) 1,5 Tage 2.-3. Juli 1998 Ch. Lackner/K. Lackner/ Schober R.Fischer/A.Janes</p>	<p>Supervisor: Fürstenau Gruppe B: Die glorreichen 8 19. März 1998 Supervisor: Buchinger</p>	
<p>Wahl- pflicht</p>			<p>30. Aktuelle Konzepte des Veränderungsmanagements Termin: 15.-17. April 1998 Schober/Wimmer</p>
	<p>Die Person der Beraterin/des Beraters als Wirkungsfaktor 3 Tage, 9.-11.3.1998 Gudrun Vater/Domayer</p>	<p>Theoriezirkel Selbstorganisiert (mit Videokonferenz möglich)</p>	<p>Verhandlungstechnik Führungsakademie- Programm</p>

Fakultativ			Zweite Co-Beratung Termin je nach Erfordernis Domayer/Drossos/Janes/ Kreuzer/Prammer/Schober/ Schulte-Derne/Veith/ Buchinger/Fürstenau/ Heintel/Krainz/ Ch.Lackner/ K.Lackner/Wimmer/ Einzelsupervisionen
------------	--	--	---

Überblick über den Zeitaufwand für die Teilnehmer			
1. Semester/Pflicht	Tage	2. Semester/Pflicht	Tage
Kick-Off-Meeting	2	Grundlagen und Theorie interner Beratung	2,5
Kommunikation unter der Lupe Teil 1	2,5	Planung und Gestaltung von Beratung Teil 1	4,5
Gruppenprozesse erfahren - erkennen -	5	Gruppenprozesse erfahren - erkennen	4

gestalten Teil 1 Individuelle Entwicklungsfeedbacks		- gestalten Teil 2	
Grundlagen der Systemtheorie für Berater	3	Reflexionsgruppen mit dem Schwerpunkt Beraten von konflikthaften Situationen	2
Reflexionsgruppen	2		
Gruppendynamik	6	Organisationslaboratorium	7
1. Semester/Wahlpflicht		2. Semester/Wahlpflicht	
Motivation und Steuerung. Die Beeinflussung des Nichtbeeinflussbaren	3	Das Managen von Konflikten	3
Gesamtstage Pflicht + Wahlpflicht	23,5	Gesamtstage Pflicht + Wahlpflicht	23
3. Semester/Pflicht		4. Semester/Pflicht	
Das Verstehen von Organisation als Kontext für interne Beratung	2,5	Umgang mit Krisenphänomenen in Gruppen	3
Das Managen von Widersprüchen in der Projektarbeit	3	Rollenkonzept für Berater Die Übernahme und Ausgestaltung von adäquaten Rollen	2,5
Steuern von Großprojekten - Möglichkeiten und Grenzen der Teamarbeit und Grenzen der Teamentwicklung	2	Supervision von Beratungsfällen	1
Planung und Gestaltung von Beratung Teil 2	2	Abschlußassessment	2,5
Kommunikation unter der Lupe Teil II	2	Schlußveranstaltung	1,5
Supervision von Beratungsfällen	2		
3. Semester/Wahlpflicht		4. Semester/Wahlpflicht	

Die Organisation im Lichte unterschiedlicher Modellbilder (OS) 2 Tage	2	Aktuelle Konzepte des Veränderungsmanagements	3
Gesamtstage Pflicht + Wahlpflicht	15,5	Gesamtstage Pflicht + Wahlpflicht	13,5

Gesamtstage 1. bis 4. Semester Pflicht + Wahlpflicht: 75,5 Tage + 8 Tage Co-

§ 7

Prüfungsordnung

1. Für den erfolgreichen Abschluß des Lehrganges müssen alle Veranstaltungen des Universitätslehrganges absolviert werden. Hierzu ist ein Lehrgangsbuch zu führen. (Kompatible Veranstaltungen im Rahmen der Wahlpflichtfächer und der Fakultativen Fächer können von der Prüfungskommission anerkannt werden.)

Mit erfolgreichem Abschluß wird den Absolventinnen und Absolventen die Bezeichnung **"Akademische Beraterin/ Akademischer Berater für Teams in Organisationen"** verliehen.

2. Laufende Überprüfung der Qualifikation:

Die TeilnehmerInnen werden im Rahmen der einzelnen Lehrveranstaltungen laufend durch Beobachtung, gemeinsame Reflexion und Analyse der Lernfelder hinsichtlich folgender vier Ebenen überprüft:

1. Theoretisches Wissen
2. Methodenwissen
3. Persönliche Eignung und Entwicklung
4. Reflektierte Praxisanwendung

Die Ergebnisse der laufenden Qualifikationsüberprüfung werden der Prüfungskommission durch die schriftliche Lehrveranstaltungsreflexion der jeweiligen Lehrbeauftragten sowie durch laufende Gespräche derselben mitgeteilt.

3. Die Ebenen 1, 2 und 4 werden zu einem - während des Kurses zu entwickelnden **"Beraterhandbuch"** verarbeitet und festgehalten. Dieses Handbuch wird nach einer vorgegebenen Struktur in den Reflexionsgruppen erarbeitet. Das Beraterhandbuch ist bei der kommissionellen Prüfung der Prüfungskommission vorzulegen und ist u.a. Gegenstand des Prüfungsgespräches.

4. Die Ebene 4 wird vor allem in den Co-Beratungen und in den Reflexionsgruppen bearbeitet und durch Gutachten, die der Berater/die Beraterin gemeinsam mit dem jeweiligen Teilnehmer/der jeweiligen Teilnehmerin erstellt, verdeutlicht.

5. Die Ebene 3 wird v.a. in den drei Entwicklungsassessments und in den Co-Beratungen bearbeitet. Die Entwicklungsassessments finden jeweils am Beginn des Lehrganges, am Ende des ersten Studienjahres und am Ende des zweiten Studienjahres statt.

Die KandidatInnen werden auf ihre persönliche Eignung hinsichtlich des Umganges mit unstrukturierten sozialen Situationen und Beratungssituationen im organisatorischen Kontext überprüft.

Erstes Entwicklungsassessment am Beginn des Lehrganges:

Am Ende der Veranstaltung: "Gruppenprozesse erfahren - erkennen - gestalten I" sind für jede Kandidatin / jeden Kandidaten Lernfelder zu definieren.

Die Lernfelder sind gemeinsam mit den Trainerinnen/Trainern schriftlich festzuhalten.

Zweites Entwicklungsassessment am Ende des ersten Studienjahres:

Im Rahmen der Veranstaltung: "Gruppenprozesse erfahren - erkennen - gestalten II" ist mit jeder Kandidatin/jedem Kandidaten ein Beurteilungsgespräch im Sinne einer persönlichen Standortbestimmung durchzuführen. Inhalt der Standortbestimmung ist eine Stärken-Schwächenanalyse, eine Beschreibung des bisherigen Lern- und Leistungsfortschrittes und zukünftige Entwicklungs- und Lernfelder.

Drittes Entwicklungsassessment am Ende des zweiten Studienjahres:

Jede Kandidatin/jeder Kandidat ist einer ausführlichen Überprüfung hinsichtlich der persönlichen Qualifikationen im Umgang mit unstrukturierten und strukturierten Beratungssituationen im organisatorischen Kontext zu unterziehen. Berufsprofil und Berufsbild der einzelnen Kandidatinnen/Kandidaten werden miteinander in Beziehung gesetzt und zukünftige Einsatzfelder und -möglichkeiten festgelegt.

Im Rahmen der Veranstaltung: "Abschlußassessment" sind von den Kandidatinnen/Kandidaten schriftlich eine Einschätzungen ihrer Stärken und Schwächen, ihres Entwicklungsfortschrittes innerhalb des Lehrganges und ihres Berufsprofils als Teamentwicklerin/Teamentwickler und Beraterin/Berater in Organisationen abzugeben.

Am letzten Tag der Veranstaltung: "Abschlußassessment" werden die Mitglieder der Prüfungskommission anwesend sein.

Von den Prüfern ist mit jeder Kandidatin/ jedem Kandidaten ein ausführliches Beurteilungsgespräch zu führen. Die Beurteilungen sind schriftlich festzuhalten. Das Prüfungsprotokoll muß eine ausführliche inhaltliche Begutachtung der Kandidatin/des Kandidaten enthalten.

6. Kommissionelle Abschlußprüfung:

Am Ende des Lehrganges erfolgt eine kommissionelle mündliche Prüfung, bei der die Kandidatinnen/Kandidaten nachweisen sollen, daß sie in der Lage sind, die den Zielen des Universitätslehrganges entsprechenden Leistungsanforderungen zu erfüllen.

Für die kommissionelle Prüfung sind der Prüfungskommission folgende Unterlagen vorzulegen:

Die schriftliche Selbsteinschätzung der Kandidatin/des Kandidaten

1. Die gutachterliche Stellungnahme der Leiterin/des Leiters der Veranstaltung: "Gruppenprozesse erkennen - erfahren - gestalten" und der Veranstaltung: "Abschlußassessment".
2. Die gutachterlichen Stellungnahmen aus den Co-Beratungen.
3. Das jeweils in den einzelnen Gruppen erarbeitete Beraterhandbuch.

Die Qualifikation wird durch Beobachtung, Fallbesprechung, Rollenanalyse und Feedbackgespräche festgestellt. Die Bewertungskriterien ergeben sich aus den Entwicklungsfeldern in Bezug auf die eigene Person, auf Teams und deren Steuerung, auf das Design von Beratungsmaßnahmen, auf die Kontextwahrnehmung, auf Beratungsmethoden.

Aus den Ansprüchen, die schon im Lehrgangskonzept enthalten sind, werden folgende Schwerpunkte als besonders zu Beachtende ausgewählt (In Klammer sind die Lehrgangselemente angegeben, in denen die Überprüfung erfolgt):

In Bezug auf die eigene Person

- Distanz - Nähe "managen" / Widerstand und Nähe aushalten (Co-B, EA)
- sich selbst beobachten und reflektieren und darüber Auskunft geben können (Co-B, EA, BH)
- in unsicheren und komplexen Situationen Prioritäten setzen und Handlungsfähigkeit zeigen (Co-B,EA)
- um die eigenen Ressourcen und Grenzen wissen und ein Gefühl für Ressourcenpotentiale anderer entwickeln (Co-B, EA)
- Konfrontations- und Kooperationsfähigkeit (Co-B)

In Bezug auf Teams und deren Steuerung:

- Teams als gesamtes Netzwerk sehen, Gruppen als eigenen Sozial"körper" mit seinen Gesetzen und Entwicklungslogiken erkennen (Co-B, EA)
- Gruppenphänomene erkennen, benennen, erklären und gemäß der Gruppenentwicklung adäquat intervenieren können (Co-B, EA, BH)

In Bezug auf das Design von Beratungsmaßnahmen:

- ein auf die Situation bezogenes Design entwickeln (zirkuläre Planung) (Co-B)
- Prozeßebene in der Hand behalten (Co-B)
- emotionale Signale aus einem System wahrnehmen und realitätsgerecht verarbeiten können (Co-B, EA)

In Bezug auf den Kontext

- Aufbauorganisation formell und informell kennen (Co-B, BH)
- wichtige Elemente der Unternehmens- und Bereichskultur kennen, verstehen und Auswirkungen ableiten können (Co-B, EA)

In Bezug auf Beratungsmethoden (Co-B, EA, BH)

- Anbahnen der Berater/Klient-Beziehung, Erstkontakt, Kontaktgestaltung
- typische Beratungsanlässe erkennen und definieren, Unterschiede, Grenzen und Qualifikationserfordernisse für Beratungsprozesse erkennen - Anschlußfähigkeit zu anderen Fachressourcen (strategische Planung, Reorganisation, Krisenmanagement, Marketing, Technologie, usw.) haben.
- Aufbau einer geeigneten Projektorganisation für ein Beratungsprojekt
- Diagnoseverfahren und Stellenwert von Diagnosen, verschiedene Fragetechniken, Einzel- und Gruppeninterviews, zirkuläres Fragen, teilnehmende Beobachtung, Einsatz von Fragebögen, Auswertungsmethoden und -instrumente.
- Rückmeldung diagnostischer Ergebnisse
- Entwicklung eines Interviewrepertoires für die Organisationsberatung
- Designgestaltung für Klausuren mit dem Klientensystem, Steuerung und Auswertung von Klausuren
- die Bearbeitung von Konflikten im Beraterteam bzw. im Verhältnis zum Klientensystem
- Beendigung eines Beratungsprojektes.

In Bezug auf die Theorie von Beratung (BH)

- verschiedene theoretische Zugänge zum Verständnis von Organisationen und deren Entwicklungen
- verschiedene Beratungsansätze. Versuch einer theoretischen Begründung dieser Art von Arbeit. Spezifika der internen/externen Organisationsberatung. Was heißt Führen im Unterschied zu Beratung?
- das Verhältnis von Individuum, Gruppe, Organisation und Gesellschaft. (Die Konkretisierung und beobachtbare Operationalisierung ist selbst Lerngegenstand in den jeweiligen Veranstaltungen).

Über die kommissionelle Prüfung ist ein Prüfungsprotokoll zu führen.

7. Haben Teilnehmerinnen/Teilnehmer Qualifikationen bereits erworben, die jene Themenfelder betreffen, die in den mit OS (offenes Seminar) gekennzeichneten Lehrveranstaltungen vermittelt werden, kann die Prüfungskommission nach Vorlage eines Qualifizierungsnachweises und bei Feststellung der Gleichzeitigkeit solche Qualifizierungsmaßnahmen anerkennen.

Dies gilt jedoch nicht für die mit Lehrgangsveranstaltungen markierten Trainings und für die Co-Beratung.

8. Die Prüfungskommission tagt mindestens drei Mal im Laufe des Lehrgangs. Auf jeden Fall im Anschluß an die Veranstaltung: "Abschlußassessment", wobei die Mitglieder der Prüfungskommission am letzten Tag an der genannten Veranstaltung teilnehmen.

An den beiden folgenden Tagen treten die Kandidatinnen/die Kandidaten vor der Prüfungskommission zu einem Prüfungsgespräch an.

§ 8

Durchführung des Lehrganges

Angesichts der gruppen- und beratungsorientierten Ausrichtung des ULGs wird die Teilnahme auf 18 (achtzehn) Personen beschränkt. Das Zustandekommen eines Lehrganges ist jedoch an eine Mindestteilnehmerzahl von 12 (zwölf) gebunden.

Der ULG wird in Form von Blockveranstaltungen durchgeführt.

§ 9

Aufnahme in den Lehrgang

Die TeilnehmerInnen haben die in Punkt "Adressaten" genannten Voraussetzungen zu erfüllen und haben, so ferne sie nicht ordentliche Studierende sind, die Zulassung als außerordentliche Studierende an der Universität Klagenfurt zu beantragen.

Bei einer 18 (achtzehn) übersteigenden Zahl von BewerberInnen für die Teilnahme am ULG entscheidet der Leiter.

§ 10

Lehrgangsleitung

Der ULG wird in inhaltlicher Hinsicht von einer/m vom IFF zu bestellenden wissenschaftlichen Leiterin/Leiter geleitet. Diese/r wird in ihrer/seiner Tätigkeit von einem fachlichen Beratungsausschuß unterstützt. Diesem obliegt die Koordination des ULGs.

§ 11

Lehrgangsbesprechungen

Die effiziente Kooperation zur Planung, Durchführung, Vernetzung, Leistungsüberprüfung und Evaluation des ULGs erfordert eine Verständigung der Kooperationspartner über alle mit dem ULG zusammenhängenden Fragen.

Diese Verständigung erfolgt durch folgende Einrichtungen:

- * Sitzungen des Beratungsausschusses 1 x pro Semester
- * Staffbesprechungen am Beginn jedes Semesters wobei mindestens 1 VertreterIn aus jeder (in dem betreffenden Semester stattfindenden) LV anwesend sein sollte.
- * Die LehrveranstaltungsleiterInnen werden aufgefordert dem Beratungsausschuß nach jeder Veranstaltung Design, Inhalt und Kommentar in schriftlicher Form bekanntzugeben.

§ 12

Hochschultaxen

Die Kosten für die Teilnahme am ULG werden vom IFF festgesetzt.

Die Deutsche Telekom trägt die Kosten und übernimmt die finanzielle Abwicklung des ULGs

und gibt der Quästur der Universität Klagenfurt am Ende des Kalenderjahres mit einfacher Einnahmen - Ausgaben - Rechnung Einblick in die Gebarung.

§ 13

Inkrafttreten

Dieses Statut wird von der Interuniversitären Kommission des Interuniversitären Instituts für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung genehmigt und tritt mit der Verlautbarung im Mitteilungsblatt der Universität Klagenfurt in Kraft.

Der Rektor:

E b e n b a u e r