

**Aufbaustudium**  
***Organisationsentwicklung in***  
***Expertenorganisationen***

**Curriculum**

**Johannes Kepler Universität Linz**

# Aufbaustudium *Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen*

## Curriculum

### Artikel I. Zielsetzung und Qualifikationsprofil

„Expertenorganisationen“ („professional bureaucracies“) sind nach Henry Mintzberg Organisationen, in denen aufwändig ausgebildete „professionelle ExpertInnen“ mit hohem Spezialisierungsgrad tätig sind, denen ein hohes Maß an Autonomie zugestanden wird und die in der Regel höhere Loyalität und Wertschätzung gegenüber ihrer Profession als gegenüber der Organisation zeigen. In solchen Organisationen sind Führung und das Management von Alltagsarbeit wie von Neuentwicklungen sachlich und ideell schwierig und real häufig defizitär. Dessen ungeachtet werden gerade Führung und Management von Entwicklungen in solchen Organisationen, die unter zunehmenden Rechtfertigungs- und Wettbewerbsdruck stehen, immer wichtiger.

Zum Beispiel befinden sich Schulen und andere Bildungsorganisationen aufgrund der seit den 1990er Jahren verfolgten Politik der Schulautonomisierung in einem Wandel von bürokratischen zu stärker unternehmensähnlich geführten Organisationen, die mit Schulprogrammen und Qualitätsmanagement Instrumente zur Steuerung ihrer eigenen Entwicklung in die Hand bekommen sollen. Im Zuge dieser Veränderungen nimmt der Bedarf an Wissen und Kompetenzen zur Führung und zur weiteren Entwicklung von Schulen zu. Auch in anderen „Expertenorganisationen“ aus dem Bildungsbereich, dem Gesundheits- und Sozialbereich, aus den Bereichen Umwelt, Kultur, Entwicklungspolitik, Interessensvertretung etc. sind ähnliche Transformationsprozesse zu beobachten. Dies führt dazu, dass sowohl MitarbeiterInnen und Führungskräfte, die intern ihren Beitrag zur Weiterentwicklung ihrer Organisation leisten wollen, als auch Externe, die als BeraterInnen Organisationsentwicklungsprozesse betreuen wollen, nach Weiterbildungsmöglichkeiten suchen. Durch das vorgeschlagene Programm soll für Expertenorganisationen in einer Phase vielfältiger Umbrüche und Neustrukturierungen ein unterstützender Entwicklungsimpuls bereitgestellt werden. Qualifizierte PraktikerInnen mit ersten Berufs- und Beratungserfahrungen im Bereich von Expertenorganisationen sollen die Gelegenheit zu einer Vertiefung ihres Hintergrundwissens und zum Erwerb von Qualifikationen zur Beratung der Organisationsentwicklung solcher Organisationen bekommen.

Das Aufbaustudium Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen ist ein Universitätslehrgang, der TeilnehmerInnen, die auf einer sozial-, wirtschafts- oder humanwissenschaftlichen Vorqualifikation sowie auf Vorerfahrungen und Kompetenzen in der Arbeit in und mit Organisationen aufbauen können, die Möglichkeit bietet, eine umfassende *Qualifikation als OrganisationsentwicklungsberaterIn in Expertenorganisationen* zu erwerben. Das Programm legt dabei gleichwertige Schwerpunkte auf

theoretisch-methodische Fundierung der Arbeit v.a. aus systemtheoretischer Perspektive, auf Erfahrungslernen an Praxisfällen sowie auf Reflexion und Erweiterung persönlicher Kompetenz.

## **Artikel II. Dauer und Gliederung**

(1) Die Studiendauer des Aufbaustudiums beträgt insgesamt sechs Semester. Der Lehrgang weist insgesamt einen Umfang von 80 ECTS auf. Insgesamt sind 55 Semesterstunden (55 ECTS), davon 8 SSt Praktika zu absolvieren. Es ist die Anfertigung einer umfassenden schriftlichen Arbeit (Master Thesis) vorgeschrieben, die mit 20 ECTS bewertet wird. Eine Projektarbeit nach den ersten drei Semestern wird mit 5 ECTS bewertet. Sie dient der Zusammenführung und Reflexion von Praktikumserfahrungen und Lehrgangsinhalten und soll den TeilnehmerInnen Gelegenheit geben, ihre Fähigkeit des wissenschaftlichen Schreibens zu erproben und weiterzuentwickeln.

(2) Das Aufbaustudium ist berufsbegleitend, die zeitliche Abhaltung der Lehrveranstaltungen nimmt in sinngemäßer Anwendung des § 59 (4) UG 2002 auf die Besuchsmöglichkeit durch berufstätige Studierende Rücksicht. Neben dem Winter- und dem Sommersemester (identisch mit dem sonstigen Zeitplan der Universität) kann auch ein Zwischensemester in den Monaten Juli, August und September eingefügt werden. Die Lehrveranstaltungen können als Blöcke auch außerhalb des Universitätsstandortes abgehalten werden.

## **Artikel III. Zulassungsbedingungen**

Die Zulassung zum Aufbaustudium Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen setzt den Abschluss eines Bakkalaureats-, Magister- oder Diplomstudiums oder eines gleichwertigen Studiums oder neben entsprechender Berufserfahrung eine vergleichbare Qualifikation voraus. Die Zulassungsquote von BewerberInnen mit vergleichbarer Qualifikation wird mit 25 Prozent der Gesamtteilnehmer begrenzt. Außerdem werden Berufserfahrungen in einer Expertenorganisation, Erfahrungen in der Arbeit mit Erwachsenengruppen sowie Grundkompetenzen in gruppenbezogenen Arbeitsmethoden vorausgesetzt.

## **Artikel IV. Formen von Lehrveranstaltungen**

(1) Das Aufbaustudium Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen umfasst Seminare, Arbeitsgemeinschaften, angeleitete kooperative eLearning-Kurse, Praktika (selbständige Arbeit der TeilnehmerInnen als OrganisationsentwicklungsberaterInnen), Selbststudium, eine Projektarbeit und eine Master-These.

(2) *Seminare* sind Präsenzlehrveranstaltungen, in denen die TeilnehmerInnen zum Erwerb von Wissen und Kompetenzen in Bezug auf Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen durch Vorträge und Diskussion, durch die selbständige und angeleitete Bearbeitung von Arbeitsaufträgen unterschiedlicher Komplexität in unterschiedlichen Sozialformen sowie durch Trainingssequenzen stimuliert werden. Von den TeilnehmerInnen werden dabei eigene mündliche oder schriftliche Beiträge gefordert. Die persönliche Kommunikation der TeilnehmerInnen mit den UniversitätslehrerInnen ist ein wesentliches Element eines Seminars.

(3) In „*angeleiteten kooperativen eLearning-Kursen*“ bearbeiten die TeilnehmerInnen von den Lehrbeauftragten entwickelte Frage- und Aufgabenstellungen in wechselnden Gruppierungsformen über eine Lernplattform und entwickeln unter Anleitung der Lehrbeauftragten neue Positionen zu den im Curriculum verankerten Themen. Die Gestaltung der eLearning-Kurse baut auf folgenden Grundelementen auf:

- Aufgabenstellungen, die das Thema des zugeordneten Moduls vertiefen, fortführen und den Transfer in die eigene Praxis sicherstellen;
- Angebot von zusätzlichem Arbeitsmaterial, weiterführenden Literaturhinweisen und Links zum Thema
- Diskussionsforen zu von der Lehrgangslleitung gestellten und zu von den TeilnehmerInnen vorgeschlagenen Fragestellungen unter Bezugnahme auf weiterführende Literatur und/oder Bezugnahme auf Fallmaterial
- Feedback zu Teilnehmerbeiträgen durch den Staff und durch TeilnehmerInnen

(4) *Arbeitsgemeinschaften* dienen während des gesamten Lehrgangs dazu, den Fortgang der praktischen Arbeit der TeilnehmerInnen zu reflektieren, methodisch und inhaltlich zu beraten, Ideen für künftige Vorgangsweisen zu entwickeln und problembezogene Fachliteratur zu besprechen.

(5) Im Sinne eines höheren berufsqualifizierenden Grades („*professional master*“) haben die Studierenden *Praktika*, in denen Beratungsaufgaben steigender Komplexität in Expertenorganisationen in Eigenverantwortung durchzuführen sind, zu absolvieren. Hier sollen die gelernten Inhalte angewendet und für die Situation der jeweiligen Organisation spezifiziert werden. Die Reflexion dieser Tätigkeit findet im Rahmen der angebotenen Lehrveranstaltungen statt und wird von den TeilnehmerInnen u.a. in der Projektarbeit bzw. in der Master Thesis dokumentiert.

(6) *Wahlpflichtseminare* ermöglichen den TeilnehmerInnen ihr bestehendes Profil an Vorqualifikationen zu ergänzen. Sie werden in den Bereichen Qualitätsmanagement, Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung, Praxisforschung, Evaluation, Interventionstechniken und Designentwicklung, Mediation sowie Konfliktmanagement angeboten.

## Artikel V. Fächer

(1) Die Fächer des Aufbaustudiums werden im Folgenden als Module dargestellt, für die jeweils unterschiedliche Kombinationen von Lehrveranstaltungsformen vorgesehen sind.

(2) Das Aufbaustudium Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen umfasst folgende Fächer:

Fächer	Stunden- ausmaß	ECTS
<i>Modul 1:</i> Beraterrolle und das System	6,5 SSt	6,5
<i>Modul 2:</i> Theorie und Praxis von Organisationen und ihrer Entwicklung, Evaluation und Praxisforschung	7,5 SSt	7,5
<i>Modul 3:</i> Change Management und Beratung von Veränderungsprozessen	6,5 SSt	6,5
<i>Modul 4:</i> Prozessdesign und Interventionen	7,5 SSt	7,5
<i>Modul 5:</i> Projektmanagement und Teamentwicklung	6,5 SSt	6,5
<i>Modul 6:</i> Wissen in Expertenorganisationen / Perspektiven und Konzepte für die eigene Zukunft	6,5 SSt	6,5
<i>Modul 7:</i> Evaluation eigener Beratungstätigkeit, Beratungsnetzwerke und Weiterqualifikation	2 SSt	2

## Artikel VI. Lehrveranstaltungen

(1) Das Aufbaustudium Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen umfasst folgende Lehrveranstaltungen.

Veranstaltung	Stunden- ausmaß	ECTS	Emp- foh- lenes Seme- ster
<i>Modul 1:</i> Beraterrolle und das System			

<i>Pflichtseminar 1a:</i> Ich und das System – Reflexion innerer Modelle von Organisationen	2,0 SSt. SE	2	1
<i>Pflichtseminar 1b:</i> Grundprinzipien systemischen Denkens und Handelns	2,0 SSt. SE	2	1
<i>E-Learning-Phase 1:</i> Anwendung systemischen Denkens, Diskussion von Lektüre	1,5 SSt. EL	1,5	1
<i>Arbeitsgemeinschaft 1</i>	1,0 SSt AG	1	1
<i>Modul 2:</i> Theorie und Praxis von Organisationen und ihrer Entwicklung, Evaluation und Praxisforschung			
<i>Pflichtseminar 2a:</i> Organisationstheorie: Systemtheorie und Alternativen, Organisationsdiagnose, Charakteristika von Expertenorganisationen, rechtliche Aspekte von Expertenorganisationen	2,0 SSt. SE	2	1
<i>Pflichtseminar 2b:</i> Evaluation und Praxisforschung, Vorbereitung der Projektarbeit	1,0 SSt. SE	1	1
<i>E-Learning-Phase 2:</i> Organisationsdiagnose	1,5 SSt. EL	1,5	1
<i>Pflichtseminar 2c:</i> Organisationswerkstatt: Modelle und Mechanismen des Wandels, Organisationsentwicklung	2,0 SSt. SE	2	2
<i>Arbeitsgemeinschaft 2</i>	1,0 SSt AG	1	2
<i>Modul 3:</i> Change Management und Beratung von Veränderungsprozessen			
<i>Pflichtseminar 3a:</i> Grundlagen des Change Managements, Beratungsansätze, Interventionsverständnis und Anwendungsfelder	2,0 SSt. SE	2	2
<i>Pflichtseminar 3b:</i> Contracting und Aufbau eines Beratungssystems, Rollenverständnis interner und externer Beratung	2,0 SSt. SE	2	2
<i>E-Learning-Phase 3:</i> Fallstudie Contracting	1,5 SSt. EL	1,5	2
<i>Arbeitsgemeinschaft 3</i>	1,0 SSt AG	1	3
<i>Modul 4:</i> Prozessdesign und Interventionen			
<i>Pflichtseminar 4a:</i> Prozessdesign und Interventionen, Prozesssteuerung in Beratungsprozessen	2,0 SSt. SE	2	3
<i>Pflichtseminar 4b:</i>	2,0 SSt. SE	2	3

Krisen und Konflikte: Gefahren und Ressourcen für Beratungsprozesse			
<i>Pflichtseminar 4c:</i> Vorbereitung und Beratung der Master Thesis, Fragestellung und Datensammlung	1,0 SSt. SE	1	3
<i>E-Learning-Phase 4:</i> Ausarbeitung von Prozessdesigns und Rückmeldung	1,5 SSt. EL	1,5	3
<i>Arbeitsgemeinschaft 4</i>	1,0 SSt. AG	1	3
<i>Modul 5:</i> Projektmanagement und Teamentwicklung			
<i>Pflichtseminar 5a:</i> Planung und Management interner und externer Beratungsprojekte, Organisationsformen komplexer Projekte, Projektcontrolling	2,0 SSt. SE	3	4
<i>Pflichtseminar 5b:</i> Führung und Teamentwicklung	2,0 SSt. SE	1	4
<i>E-Learning-Phase 5:</i> Projektstrategien	1,5 SSt. EL	1,5	4
<i>Arbeitsgemeinschaft 5</i>	1,0 SSt. AG	1	4
<i>Modul 6:</i> Wissen in Expertenorganisationen / Perspektiven und Konzepte für die eigene Zukunft			
<i>Pflichtseminar 6a:</i> Wissensentwicklung und Wissenstransfer in Expertenorganisationen	2,0 SSt. SE	2	5
<i>Pflichtseminar 6b:</i> Beratung als Produkt – Berufliche Identität, Perspektiven und Konzepte für die eigene Zukunft	1,0 SSt. SE	1	5
<i>Pflichtseminar 6c:</i> Beratung der Master Thesis, Datenauswertung	1,0 SSt. SE	1	5
<i>E-Learning-Phase 6: Rechtliche Rahmenbedingungen für Beratung</i>	1,5 SSt. EL	1,5	5
<i>Arbeitsgemeinschaft 6</i>	1,0 SSt. AG	1	5
<i>Modul 7:</i> Evaluation eigener Beratungstätigkeit, Beratungsnetzwerke und Weiterqualifikation			
<i>Pflichtseminar 7:</i> Evaluation eigener Beratungstätigkeit, Beratungsnetzwerke und Weiterqualifikation, Präsentation und Defensio der Master Thesis	2,0 SSt. SE	2	6
<i>Modulübergreifende Anforderungen</i>			
<i>Wahlpflichtseminare:</i> Ergänzung des eigenen Qualifikationsprofils	4,0 SSt. SE	4	1 – 5

Praktikum 1		4	1 – 3
Projektarbeit		5	1 - 3
Praktikum 2		4	4 – 6
Master Thesis		20	4 – 6
<b>Summe</b>	<b>47 SSt.</b>	80	

(2) Die Angabe von „empfohlenen Semestern“ bei allen Lehrveranstaltungen dient zur Orientierung der Studierenden. Im Sinne eines flexiblen Eingehens auf Teilnehmerwünsche sowie aus organisatorischen Gründen sind *Änderungen in der Reihenfolge und der Semesterzuordnung der Veranstaltungen* möglich, sofern Inhalt und Gesamtstundenzahl des Lehrgangs nicht verändert werden.

(3) *Gender Aspekte* der Arbeit in und Entwicklung von Expertenorganisationen sind in den einzelnen Lehrveranstaltungen in jeweils themenangemessener Weise zu berücksichtigen.

## Artikel VII. Praktika, Projektarbeit und Master Thesis

- (1) Im Verlaufe des 1. bis 3. Semesters ist eine schriftliche Projektarbeit zu erstellen. Sie dient der Zusammenführung und Reflexion von Praktikumserfahrungen und Lehrgangsinhalten und soll den TeilnehmerInnen Gelegenheit geben, ihre Fähigkeit des wissenschaftlichen Schreibens zu erproben und weiterzuentwickeln. Mit der Vergabe der Themen, der Betreuung der Projektarbeiten sowie mit ihrer Beurteilung werden Lehrbeauftragte des Aufbaustudiums von der wissenschaftlichen Leitung betraut.
- (2) Im Verlaufe des 4. bis 6. Semesters ist eine Master Thesis anzufertigen. Die Master Thesis ist eine wissenschaftliche Qualifikationsarbeit, in der in der Regel ein oder mehrere praktische Fälle von Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen mit den theoretischen und methodischen Konzepten der Disziplin analysiert und interpretiert werden. Für die Befugnis zur Vergabe der Themen, zur Betreuung und Beurteilung gilt § 29 des Satzungsteils Studienrecht der Johannes Kepler Universität Linz.
- (3) Die Arbeit an der Master Thesis beginnt in der Regel im 4. Semester und wird durch die Lehrveranstaltungen *Pflichtseminar 5c* und *Pflichtseminar 6c* begleitet. Die Ausarbeitung und Präsentation eines Exposés von Fragestellung und methodischer Vorgangsweise der Master Thesis ist Teil der Anforderungen von *Pflichtseminar 5c*. In der Lehrveranstaltung *Pflichtseminar 6c* ist von jedem/jeder Studierenden ein Zwischenbericht über den Fortschritt der Arbeiten zu legen.
- (4) Als Praktika im Sinne des Curriculums werden nur solche anerkannt, deren Praktikumsort von der Lehrgangsleitung genehmigt wurde.
- (5) Die Beurteilung der erfolgreichen Absolvierung des Praktikums entsprechend den Anforderungen des Aufbaustudiums erfolgt im Falle von Praktikum 1 durch die Lehrbeauftragte oder den Lehrbeauftragten, die/der mit der Beurteilung der Projektarbeit des/der jeweiligen Studierenden betraut wurde. Die Beurteilung der erfolgreichen Absolvierung von Praktikum 2 erfolgt durch die Lehrgangsleitung.

## **Artikel VIII. Prüfungsordnung**

- (1) Im Rahmen des Aufbaustudiums sind aus allen Lehrveranstaltungen des jeweiligen Semesters Lehrveranstaltungsprüfungen abzulegen. Prüfungsleistungen für den Lehrveranstaltungstyp „Angeleitetes kooperatives eLearning“ werden durch die positiv bewertete Bearbeitung der schriftlicher Arbeitsaufträge der jeweiligen eLearning-Sequenz erbracht. Prüfungsleistungen für den Lehrveranstaltungstyp „Arbeitsgemeinschaften“ werden durch die positiv beurteilte Mitarbeit an einer Aufgabenstellung für die jeweilige Arbeitsgemeinschaft (z.B. Fallpräsentation, Planung und Moderation einer Evaluationssequenz) erbracht. Für „Seminare“ können unterschiedliche, den jeweiligen Inhalten angemessene Prüfungsformen angewendet werden.
- (2) In den Präsenzlehrveranstaltungen (Seminare und Arbeitsgemeinschaften) besteht grundsätzlich Anwesenheitspflicht. Die Abwesenheit von Präsenzlehrveranstaltungen kann in begründeten Fällen vom/von der LehrveranstaltungsleiterIn akzeptiert werden; in diesem Fall ist vom/von der LehrveranstaltungsleiterIn eine Ersatzleistung festzulegen und zu beurteilen.
- (3) Für die Durchführung der Prüfungen gelten die Bestimmungen der §§ 72 – 79 UG 2002 in Verbindung mit den einschlägigen Bestimmungen des Satzungsteils Studienrecht der Johannes Kepler Universität Linz.
- (4) Am Ende des Lehrgangs wird eine mündliche kommissionelle Gesamtprüfung über die Module 1 – 6 des Aufbaustudiums durchgeführt, in deren Rahmen auch die angefertigte Master Thesis zu verteidigen ist. Diese Gesamtprüfung wird von einer Prüfungskommission abgenommen, die aus mindestens 3 Lehrenden des Aufbaustudiums besteht und von der wissenschaftlichen Leitung des Aufbaustudiums eingesetzt wird. Für die Prüfungsbefugnis bei der kommissionellen Gesamtprüfung gilt § 23 des Satzungsteils Studienrecht der Johannes Kepler Universität Linz.
- (5) Über die erfolgreiche Absolvierung des Universitätslehrganges wird gemäß § 75 UG 2002 von der zuständigen akademischen Behörde ein Zeugnis ausgestellt, in dem sämtliche Fächer und deren Umfang in ECTS-Anrechnungspunkten, das Thema und die Beurteilung der Master Thesis und der Projektarbeit sowie die Gesamtbeurteilung der Abschlussprüfung verzeichnet sind.
- (6) Alle in den absolvierten Lehrveranstaltungen erbrachten Leistungen jeder/s TeilnehmerIn werden in einem „Portfolio“ gesammelt, das das Leistungsprofil der TeilnehmerInnen konkretisiert und eine inhaltliche Ergänzung zum Zeugnis darstellt. Die TeilnehmerInnen sind berechtigt, weitere Leistungsdokumente, die für den Lehrgangsinhalt „Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen“ inhaltlich relevant sind, dem „Portfolio“ hinzuzufügen.

## **Artikel IX. Akademischer Grad**

Den AbsolventInnen des Universitätslehrgangs Aufbaustudium: Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen wird der akademische Grad „Master of Edu-

cation (Organisationsentwicklung in Expertenorganisationen)“ (abgekürzt: M.Ed.) verliehen.

## **Artikel X. Inkrafttreten**

Das Curriculum tritt mit 1. November 2004 in Kraft.