

# **Organisationsentwicklung**

ein  
Universitätslehrgang  
**für Führungskräfte in Dienstleistungsunternehmen**

Wien, 2003

Veranstalter:  
IFF Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung,  
Abteilung Organisationsentwicklung: Organizing Public Goods

Wissenschaftliche Leitung: O.Univ.Prof. Dr. Ralph GROSSMANN, Vorsitzender  
Ao. Univ.Prof. Dr. Klaus SCALA

INHALT	Seite
A. KONZEPTION DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES:	
1. Zielgruppe	4
2. Qualifizierungsperspektive	5
3. Methodisch-didaktische Orientierung	7
4. Umfang und Aufbau	8
4.1. Informationstag	9
4.2. Seminare	9
4.3. Zusatzangebot	9
4.4. Mentorentage	9
4.5. Beschreibung der einzelnen Veranstaltungen	10
5. Zugangsvoraussetzungen	11
6. Organisation des Universitätslehrgangs	11
6.1. Wissenschaftliche Leitung	11
6.2. Administrative Leitung	12
6.3. Lehrbeauftragte und Mitglieder der Prüfungskommission	12
6.4. Veranstaltungsort	12
7. Evaluation	12
8. Finanzierung	12
B. UNTERRICHTSPLAN DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES	13
C. PRÜFUNGSORDNUNG	
1. Prüfung	15
2. Zertifikat	15
D. APPELLATION	15
E. INFORMATION	16

Gemäß § 23 UniStG wird ab dem Wintersemester 1998/99 am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung (kurz IFF) ein Universitätslehrgang zum Thema "Organisationsentwicklung für Führungskräfte" eingerichtet.

#### A. KONZEPTION DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES:

In wachsendem Maße werden Qualifikationen für die Steuerung und Entwicklung von Organisationen im öffentlichen Sektor und speziell in Dienstleistungsunternehmen gebraucht und angefragt. In dem Maße, wie die Problemlösungskapazität der Gesellschaft immer deutlicher durch die Funktionsfähigkeit ihrer Organisationen bestimmt ist, verschärft sich auch der Druck auf die Organisationen aller gesellschaftlichen Subsysteme, die eigene Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu steigern. Der rapide gesellschaftliche Wandel zwingt die Organisationen dazu, auf veränderte Bedarfs- und Problemlagen zu reagieren und sich rasch auf neue Anforderungen einzustellen. Dieser Prozess bringt auch immer neue Organisationen hervor und stellt zugleich bestehende in Frage. Qualität, Effizienz, Kundenorientierung u.a. bezeichnen Kriterien, die für die Überlebensfähigkeit auch von Organisationen des öffentlichen Dienstleistungssektors relevant geworden sind. Die Fähigkeit zur permanenten Veränderung, wie sie heute von den Organisationen gefordert ist, verlangt in den Organisationen neue Strukturen und die Entwicklung neuer professioneller Rollen. Dazu ist es erforderlich, entsprechende Qualifikationen bei Führungskräften, aber auch eigens für Veränderungsprozesse zuständigen Personen (Interne BeraterInnen) aufzubauen.

Das hier vorgestellte Qualifizierungsprogramm wird daher sowohl Führungskräften als auch - mit einem größeren Umfang - den internen BeraterInnen angeboten. Organisatorisch wird daher parallel zu dem hier angeführten Universitätslehrgang für Führungskräfte ein eigener Universitätslehrgang mit einem umfangreicheren Curriculum für interne BeraterInnen eingerichtet, wobei in beiden Lehrgängen identische Inhalte - in für beide Adressatengruppen gemeinsam organisierten Seminarblöcken - vermittelt werden.

### **1. Zielgruppe**

Das Angebot richtet sich einerseits an die Organisationen als Arbeitgeber und Auftraggeber und andererseits an Führungskräfte in diesen Organisationen.

**\* *Angesprochene Organisationen und Personen***

Das Programm wendet sich an Führungskräfte unterschiedlicher Führungsebenen, die in ihrer Managementfunktion mit Organisationsfragen befasst sind.

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

**\* *Einbinden von Mentoren:***

Zur Unterstützung der TeilnehmerInnen und des Transfers der Ergebnisse und Erfahrungen in die Organisation sollen Mentoren eingerichtet werden. Das sind Personen, Führungskräfte der TeilnehmerInnen, die die/den TeilnehmerIn 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 Lernprozessen angeschlossen. Die Mentoren werden in das Lehrgangskonzept eingeführt und sind in den Lehrgang eingebunden (s.u.). Das IFF schließt einen zweifachen Vertrag ab, mit den Entsenderorganisationen und den einzelnen Teilnehmern.

Angesprochen sind primär InteressentInnen aus Österreich, der Schweiz und Deutschland, aber auch deutschsprechende TeilnehmerInnen des gesamten Europäischen Raumes, insbesondere Zentral- und Osteuropa.

## **2. Die Qualifikationsperspektive**

Der Lehrgang qualifiziert in Organisationsentwicklung und ist darauf gerichtet, folgende Kenntnisse zu vermitteln und Fähigkeiten zu fördern:

### ***A. 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 Arbeitslogik und Entwicklungsdynamik von Organisationen unter Berücksichtigung ihrer unterschiedlichen gesellschaftlichen Aufgaben.
- Kenntnisse über Konzepte der Organisationsentwicklung. Entwicklungsorientiertes Interventionsverständnis für die Veränderungen in Organisationen.
- Einschätzen der strategischen Bedeutung des Faktors Qualität im öffentlichen Dienstleistungssektor; Kenntnisse über den Aufbau und die Struktur von Qualitätsmanagementsystemen; die Bedeutung der Kundenorientierung in der Gestaltung der Leistungsprozesse und der Qualitätsentwicklung

### ***B. Einsatz von Beratungs- und Interventionskompetenz in der Führungsrolle***

- Kompetenzen zur beratungsorientierten Intervention in Organisationen.
- Sicherheit und Klarheit im Rollenverständnis als Führungskraft. 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, Beobachtungskriterien, 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 kennenlernen.
- Kompetenzen in Projektmanagement: Prinzipien erfolgreicher Gestaltung, Planung, Durchführung und Evaluation von Projekten. Kennen und Handhaben unterschiedlicher Rollen in Projekten, insbes. von Auftraggeber und Projektleiter.
- 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.
- Kenntnisse zur Beauftragung von oder Mitarbeit in Forschungsprojekten der Organisationsentwicklung
- Erkennen und Handhaben des Aufgabenspektrums von Führungskräften insbesondere im Rahmen von Veränderungsprozessen.

### ***C. 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. Kompetenzen im Arbeiten in und im Leiten von Teams.
- 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.

### **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 Organisationen erfordern spezifische Lernsettings und Lernformen.

Folgende Aspekte sind dabei als wesentlich zu betrachten:

- \* Berufsbegleitende Weiterbildung muss sich auf die unterschiedliche Berufserfahrung der 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 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.
- \* Reflexion und Theoriebildung werden durch aktuelle, speziell ausgesuchte Literatur und Lehrmaterialien unterstützt.

#### **4. Umfang und Aufbau**

Der Studienplan des Universitätslehrgangs umfasst 12 Semesterstunden mit 184 Unterrichtseinheiten im Rahmen von 22,5 Arbeitstagen: 4 davon zu je 9 (Seminarblock 1), 18,5 zu je 8 Unterrichtseinheiten.

Dem Lehrgang ist ein Informationstag vorgeschaltet.

Der Universitätslehrgang wird als eine organisatorische Einheit mit dem Universitätslehrgang „Organisationsentwicklung für interne BeraterInnen“ geführt.

Der Lehrgang gliedert sich in unterschiedliche Veranstaltungs- und Arbeitsformen auf:

##### **4.1. Informationstag**



dient zur Grundlage für die Entscheidung zur Teilnahme am Lehrgang.

#### **4.2. Seminare**

1. Seminar: Verstehen und Steuern von komplexen Organisationen (4 Tage)
2. Seminar: Organisationen entwickeln I (4 Tage)
3. Seminar: Organisationen entwickeln II (4 Tage)
3. Seminar: Projekte erfolgreich managen (4 Tage)
4. Supervision: 3 x 1,5 Tage in Gruppen à ca. 10 Personen (4,5 Tage)
5. Assessmentcenter (2 Tage)

#### **4.3. Zusatzangebot**

7. Abschluss-Symposium (1 Tag)

Die Teilnehmer sind zum Abschluss-Symposium des Universitätslehrgangs „Organisationsentwicklung für interne BeraterInnen“ eingeladen.

Über das vorgesehene Curriculum hinaus können auf der Basis von Eigenfinanzierung aus dem umfangreicheren Angebot des Lehrgangs für interne BeraterInnen einzelne Seminare nach Wahl absolviert werden:

8. Organisationslaboratorium (5 Tage)
9. Gruppendynamikseminar (5 Tage):
10. Strategie und Leitbildentwicklung (3 Tage)
11. Ökonomische Steuerung in Organisationen (3 Tage)
12. Optimierung von Leistungsprozessen (3 Tage)
13. Entwicklung von Teams und Führungssystemen (3 Tage)
14. Wissensmanagement in Expertenorganisationen (3 Tage)

#### **4.4. Mentorentage**

- Einführung in Lehrgangskonzept und Mentorenrolle (1 Tag)
- Zwischenbilanz (1 Tag)
- Abschluss-Symposium (1 Tag)

#### **4.5. Beschreibung der einzelnen Veranstaltungen:**

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.

Die **Seminare** 1 bis 6 sind geschlossene Veranstaltungen für die TeilnehmerInnen einer Lehrgangsgruppe (ca. 20 TeilnehmerInnen), das Organisationslaboratorium und das Abschluss-Symposium werden gemeinsam auch für eine allfällige parallel geführte Lehrgangsgruppe angeboten, die Wahlseminare werden gegebenenfalls beiden Lehrgangsgruppen und auch anderen InteressentInnen, die nicht TeilnehmerInnen am Lehrgang sind, angeboten.

Die Seminare fokussieren jeweils unterschiedliche inhaltliche und methodische Schwerpunkte. Sie dienen der gemeinsamen Theoriebildung, ausgehend von Fallbeispielen der TeilnehmerInnen und ReferentInnen und gestützt auf Theorieinputs der ReferentInnen. Darüber hinaus bieten sie Gelegenheit, unterschiedliche Arbeitsperspektiven und Interventionsweisen von erfahrenen OrganisationsberaterInnen, GruppendynamikerInnen und SozialwissenschaftlerInnen praktisch kennenzulernen und zu erproben.

Die **Supervisionen** ermöglichen den LehrgangsteilnehmerInnen 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.

Beim **Abschluss-Symposium** erfolgt die Präsentation der Ergebnisse aus den Lehrgängen unter Beteiligung der Mentoren und eventuell anderer Führungskräfte der Entsenderorganisationen.

## **5. Zugangsvoraussetzungen**

Der Lehrgang wendet sich an Führungskräfte in Dienstleistungsunternehmen, die Organisationskompetenz in der Wahrnehmung ihrer Führungsrolle brauchen.

### ***Allgemeine Voraussetzungen:***

- Entsprechende Führungsposition
- Darstellung der persönlichen und beruflichen Entwicklung in einer schriftlichen Lehrgangsbewerbung
- Nominierung durch die Entsenderorganisation.
- Persönliche Empfehlung der Interessentin/des Interessenten auf Grund eines Klärungsgesprächs mit einem Vertreter der wissenschaftlichen Leitung.
- Nachgewiesene Teilnahme an einem Informationstag.
- Nominierung eines Mentors / einer Mentorin aus der Entsenderorganisation.

Gemäß UniStG § 41 haben die TeilnehmerInnen an Universitätslehrgängen um Zulassung als außerordentliche Studierende anzusuchen. Für diesen Universitätslehrgang ist um die Zulassung an der Universität Klagenfurt anzusuchen.

## **6. Organisation des Universitätslehrganges:**

### ***6.1. Wissenschaftliche Leitung:***

Die wissenschaftliche Leitung besteht aus mindestens zwei WissenschaftlerInnen, wobei mindestens eine(r) in Organisationsentwicklung habilitiert sein muss. Der wissenschaftlichen Leitung obliegt die inhaltliche Gestaltung und Koordination des Curriculums, die Vereinbarung mit den Entsenderorganisationen und den TeilnehmerInnen, die fachliche und soziale Betreuung der TeilnehmerInnen während des Lehrgangs, die Einführung der und die Reflexion mit den MentorInnen und die Einrichtung der in der Prüfungsordnung festgelegten Schritte und Entscheidungsgremien. Die Leitung entscheidet im Konsens.

### ***6.2. Administrative Leitung***

Der Administrativen Leitung obliegt die Führung in rechtlicher, organisatorischer und wirtschaftlicher Hinsicht.

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

### ***6.3. Lehrbeauftragte und Mitglieder der Prüfungskommission***

Als Lehrbeauftragte werden WissenschaftlerInnen mit Erfahrung in Organisationsentwicklung und OrganisationsberaterInnen mit entsprechender theoretischer Kompetenz und didaktischer Erfahrung vorgeschlagen. Die Lehrbeauftragten und Mitglieder der Prüfungskommission werden jeweils von den zuständigen Gremien des IFF beschlossen. Die inhaltliche Abstimmung des Lehrgangs im einzelnen wird von der wissenschaftlichen Leitung mit den einzelnen Lehrbeauftragten im Bedarfsfall mit der Dozentengruppe als Ganzes vorgenommen.

### ***6.4. Veranstaltungsort:***

Die Präsenzveranstaltungen finden in Österreich statt, die meisten Veranstaltungen davon in Wien.

### ***7. Evaluation:***

Die einzelnen Seminare werden nach einer den jeweiligen Inhalten angemessenen Methode unter Einbeziehung von Rückmeldungen der TeilnehmerInnen evaluiert. Das Evaluationskonzept wird unter Bezugnahme auf die Evaluationsrichtlinien, die das IFF für seine Lehrveranstaltungen erstellt hat, ausgearbeitet.

### ***8. Finanzierung:***

Entsprechend den Bestimmungen des UniStG sowie des Hochschultaxengesetzes ist der Lehrgang kostendeckend kalkuliert.

Die Lehrgangsgebühr beträgt € 8.459,- pro TeilnehmerIn. Die Kosten für die Wahlseminare sind nicht enthalten.

## B. UNTERRICHTSPLAN DES UNIVERSITÄTSLEHRGANGES:

Block	Tage	Inhalt	Unterrichtseinheiten
1	4	<b>Verstehen und Steuern von komplexen Organisationen</b> a) der Konstituierung der Lehrgangsguppe b) der Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Organisationen, Organisationstheorie, Methoden der Organisationsdiagnose	36
2	4	<b>Organisationen entwickeln</b> Konzepte der Organisationsentwicklung; Theorie der Intervention in soziale Systeme; Grundlagen beraterischer Interventionen	32
3,5,6	4,5	<b>Supervision</b> Reflexion der Entwicklung der eigenen beruflichen Rolle im Zusammenhang mit der Umsetzung des Erlernten; Supervisorische Beratung bei der Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen	36
4	4	<b>Organisationen entwickeln II</b> Aufgaben von Führungskräften und BeraterInnen in Veränderungsprozessen, Transfer und Evaluation, Beratungsrollen	32
7	4	<b>Projekte erfolgreich managen</b> Projekte als Instrumente der Organisationsentwicklung; Planung und Auftragserteilung von Projekten, Leiten von Projekten, Investition in die soziale Entwicklung, Dokumentation, Evaluation, Transfer von Projektergebnissen	32
8	2	<b>Assessmentcenter</b> Überprüfung des Erlernten durch praktische Übungen und interaktiv zu lösende Aufgaben; Feedback der ReferentInnen; Die vorgesehene Prüfung findet im Rahmen des Seminars statt.	16

### Zusatzangebot:

1	<b>Abschluss-Symposium</b> Präsentation und Auswertung von interessanten Organisationsentwicklungsprojekten; Diskussion und Fokussierung relevanter Themen und aktueller Problemstellungen der Organisationsentwicklung	
5	<b>Organisationslaboratorium</b> Erleben und Reflektieren von Organisationsprozessen; Erfahrung und Auswertung von Selbstorganisationsprozessen; Aufbau von Kooperationsstrukturen; Zusammenhang von formellen und informellen Strukturen	40
5	<b>Gruppendynamik</b> Auseinandersetzung mit sich selbst im Gruppenkontext	40

		auf Basis eigener Erfahrungen. Wahrnehmen und Gestalten von Gruppenprozessen; Funktionen von Autorität; Umgang mit Nähe/Distanz, Konflikt/Kooperation; Erfahren relevanter Unterschiede in Gruppen	
	3	<b>Strategie und Leitbildentwicklung</b> Leitbild als Steuerungskonzept und als Instrument von Organisationsentwicklung; Bedingungen des Gelingens und Scheiterns von Leitbildprojekten.	24
	3	<b>Ökonomische Steuerung von Organisationen</b> Einführung und punktuelle Anwendung von Theorien aus der Mikroökonomie. Ökonomischer Steuerungsinstrumente und ihre Einsatzmöglichkeiten.	24
	3	<b>Optimierung von Leistungsprozessen</b> Steuerungsmöglichkeiten über Prozessoptimierung; Methoden der Leistungsprozessanalyse; Vorstellung und Anwendung der klassischen Instrumente des Qualitätsmanagements und des methodischen Ablaufs von Qualitätsverbesserungsprojekten	24
	3	<b>Entwicklung von Teams und Führungssystemen</b> Bedingungen effektiver Teamarbeit; Bedeutung und Entwicklung von Führungsteams; Steuerung von Teamarbeit	24
	3	<b>Wissensmanagement in Expertenorganisationen</b> Die Bedeutung des Wissens in Expertenorganisationen und ihrer Entwicklung; Unterschied von Expertenwissen und Organisationswissen; Bedingungen des Transfers von individuellem Wissen zu Organisationswissen	24

## **C. PRÜFUNGSORDNUNG**

### **1. Prüfung:**

Die Teilnehmer haben am Ende des Lehrgangs (5 Seminare, 3 Supervisionen) nach dem ersten Studienjahr eine Prüfung abzulegen. Voraussetzung für die Zulassung zur Prüfung ist die Teilnahme an zumindest 90% der Präsenzveranstaltungen, bezogen auf das Gesamtvolumen der Unterrichtseinheiten.

Die Prüfung findet im Rahmen des Seminars „Assessmentcenter“ statt. In den übrigen Pflichtveranstaltungen erfolgt keine Beurteilung.

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 Seminare enthalten Elemente von allen drei Fächern. Die einzelnen Fächer sind mit einem Umfang von je 4 Semesterstunden zu bemessen.

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, der Leiterin des Assessmentcenters und einem Mitglied der wissenschaftlichen Leitung..

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

### **2. Zertifikat:**

Bei erfolgreichem Abschluss des Lehrgangs wird vom IFF ein Zertifikat für die erfolgreiche Teilnahme am Universitätslehrgang ausgestellt.

## **D. APPELLATION**

In allen Angelegenheiten des Universitätslehrganges mit Ausnahme der Leistungsbeurteilung ist der Institutsvorstand des IFF Appellationsinstanz für die TeilnehmerInnen.

## **E. INFORMATION:**

Für den Lehrgang haben folgende Personen die Funktionen übernommen:

### *Wissenschaftliche Leitung:*

O. Univ.-Prof. Dr. Ralph GROSSMANN, Vorsitz

Ao. Univ.Prof. Dr. Klaus SCALA

### *Administrative Leitung:*

Helena Biritz

### *Prüfungskommission:*

Univ.Prof. Dr. Ekkehard Kappler (Vorsitz)

Eva Dachenhausen (Referentin des Assessmentcenters)

O..Univ.-Prof. Dr. Ralph Grossmann

Ao.Univ.Prof. Dr. Klaus Scala

Information zum Universitätslehrgang ist zu erhalten bei:

IFF/Organisationsentwicklung: Organizing Public Goods

Stichwort: OE-Lehrgang

A-1070 Wien, Schottenfeldgasse 29, Tel.: 522 40 00/202