

# MITTEILUNGSBLATT DER KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ



[www.uni-graz.at/zvwww/miblatt.html](http://www.uni-graz.at/zvwww/miblatt.html)

66. SONDERNUMMER

---

Studienjahr 2008/09

Ausgegeben am 8. 7. 2009

41.d Stück

---

## **Curriculum für den Universitätskurs Systemisches Konfliktmanagement (SKM) und systemische Teamleitung (STL) Ein Aspekt der Organisationsentwicklung an der Karl-Franzens-Universität Graz**

**Impressum:** Medieninhaber, Herausgeber und Hersteller: Karl-Franzens-Universität Graz, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Verlags- und Herstellungsort: Graz.  
Anschrift der Redaktion: Administration und Dienstleistungen, Universitätsdirektion, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. E-Mail: [mitteilungsblatt@uni-graz.at](mailto:mitteilungsblatt@uni-graz.at)

## Curriculum für den Universitätskurs

# Systemisches Konfliktmanagement (SKM) und systemische Teamleitung (STL)

## Ein Aspekt der Organisationsentwicklung

an der  
Karl-Franzens-Universität Graz

Gemäß § 3 Zif 5 Universitätsgesetz 2002, BGBl. I Nr. 120/2002 und der Richtlinie des Rektorates über die Einrichtung von Universitätskursen, Mitteilungsblatt Nr. 7b vom 9.1. 2007 wird an der Karl-Franzens-Universität Graz der Universitätskurs „Systemisches Konfliktmanagement (SKM) und systemische Teamleitung (STL)“ eingerichtet.

### § 1. Allgemeine Bestimmungen

#### (1) Zielsetzung

Der Universitätskurs „Systemisches Konfliktmanagement (SKM) und systemische Teamleitung (STL). Ein Aspekt der Organisationsentwicklung“ mit einem Arbeitsaufwand von 50,5 ECTS-Anrechnungspunkten umfasst drei Semester, ist modular strukturiert und vermittelt grundlegende Kenntnisse im Bereich der systemischen Theorien zu Konfliktmanagement und Teamleitung, die in der Praxis des eigenen beruflichen Umfeldes der TeilnehmerInnen unter Anwendung des erworbenen Wissens ein umsetzungsfähiges Konzept für einen Organisationsentwicklungsbeitrag ergeben. Begleitende Selbst-erfahrungs- und Supervisionseinheiten gewährleisten eine kontinuierliche Reflexion einerseits zu den theoretischen Inhalten und andererseits zu den konkreten systemischen Konzeptentwicklungsfortschritten in der Praxis.

#### (2) Qualifikationsprofil und Kompetenzen

Die AbsolventInnen des Universitätskurses SKM + STL erwerben folgende Kompetenzen:

- Rollenidentität einer systemischen KonfliktmanagerIn und TeamleiterIn mit Abgrenzung zu verwandten Berufen
- Systemwirkung und Aufgaben der KonfliktmanagerIn auf der Basis von Systemtheorien
- Analyse von Konfliktfeldern anhand konkreter praxisrelevanter Beispiele – beginnend mit der Exploration von Konfliktfeldern innerhalb und außerhalb des eigenen Interaktionsbereiches

- Systemische Erarbeitung und Darstellung von konkreten Interessenskonflikten
- Konfliktdiagnosen und -interventionen, Anwendungstools des systemischen Konfliktmanagements in Organisationen
- Systemisches Konfliktmanagement in Organisationen
- Kommunikationsgrundlagen und Anwendung von Kommunikation für das Konfliktmanagement
- Auftragsklärung
- Auf der Ist-Analyse passierend: Exploration real vorhandener Ressourcen und Hindernisse und möglicher Ziele
- Umgang mit Systemkonflikten, Positionskonflikten, Teamkonflikten
- Durchführung von Implementierungsveranstaltungen – Teammeetings
- Systemische Steuerung des konvergenten und divergenten Prozesses anhand von Best-Practice-Modellen
- Arbeitsrechtliche Grundlagen
- Betriebswirtschaftliche Konzeptkalkulation – Budgetplanung
- Grundlagen des Zeit- und Projektmanagements
- Wahl der, dem Konflikt entsprechenden Interventionsmethode inkl. der Möglichkeit, externe ExpertInnen hinzu zu ziehen und damit Stärkung der Fähigkeit, eigene Grenzen zu erkennen und im Bedarfsfalle externe Ressourcen (externe OrganisationsberaterInnen, SupervisorInnen bzw. MediatorInnen) rechtzeitig einzubeziehen
- Entwicklung von Szenarien innerhalb einer selbst geleiteten Gruppe, wobei die TeilnehmerInnen des Universitätskurses lernen, innerhalb eines Spannungsfeldes unterschiedlicher Interessen zu vernetzen und interessengruppenübergreifend zu denken und zu agieren.
- Teamleitung und Motivation
- Fähigkeit zur Einschätzung potenzieller Szenarien in Hinblick auf deren Realisierung
- Stärkung der eigenen Konfliktfähigkeit
- Stärkung der Fähigkeit, Verhandlungen zu führen
- Teambezogene Erarbeitung eines realisierungsfähigen Konzeptes
- Marketing und Präsentation eines realisierungsfähigen Konzeptes

### (3) Bedarf und Relevanz des Universitätskurses SKM und STL

Die derzeitige Arbeitswelt verlangt nicht nur nach dem Aufbau von neuen, sondern auch nach dem Abbau von unzeitgemäßen Strukturen. Eingefordert werden etwa flache Hierarchien in der Managemententscheidung, mitarbeiterInnenorientierte Teamarbeit,

Kommunikationsfähigkeit, die Interaktionsbereitschaft, Lernfähigkeit und Sparsamkeit. Damit ist vor allem der Mittelbau einer Profit- oder Non-Profit-Einrichtung angesprochen, der die im Arbeitsalltag auftretenden leichten und/oder schweren strukturellen und auch zwischenmenschlichen Konflikte bei den Strukturveränderungsabläufen zu bewältigen hat. Die Notwendigkeit der Sensibilität für intrapsychische Konflikte gewinnt somit an zunehmender Bedeutung.

Eine sich aus der angesprochenen Herausforderung ergebende Fragestellung lautet: „Wie können Abteilungs-, Bereichs- und ArbeitsgruppenleiterInnen den zahlreichen Anforderungen des Arbeitsmarktes gerecht werden bzw. mit den Veränderungen und Optimierungsansätzen am Arbeitsplatz umgehen, ohne dabei selbst nur Auftragsbefehlsgeber zu sein und unter dem Druck der Leitungsebene mit geforderten (Markt-)Anpassungen einerseits und dem Druck der MitarbeiterInnen aufgerieben zu werden?“

Im Universitätskurs SKM und STL erarbeitet die TeilnehmerIn in drei Semestern neben den Theoriemodulen in der Praxis am Arbeitsplatz ein umsetzungsfähiges Konzept als Aspekt der Organisationsentwicklung. Den Umfang und die Positionierung des Konzeptes in der Organisation wird im Einführungs- und Aufnahmeseminar geklärt. Neben den Theorieblöcken werden die entsprechenden Selbsterfahrungseinheiten angeboten. Damit die Konzeptentwicklung am Arbeitsplatz mit einem Team gelingen kann, stehen darüber hinaus SupervisorInnen den TeilnehmerInnen zur Verfügung. Für die Konzeptarbeit werden die Lehrinhalte immer wieder auf die Frage bezogen: „Wie werden Veränderungen induziert und real im Spannungsfeld von knappen Ressourcen einerseits und dem Kundenbedarf und der zu erhaltenden MitarbeiterInnenzufriedenheit andererseits umgesetzt?“

#### (4) Zielgruppen

Zielgruppe für den Universitätskurs SKM und STL sind Personen in der mittleren Führungsebene mit Gestaltungs- und Finanzkompetenzen, Kontakt zu bestehenden KundInnen und Verhandlungskompetenz gegenüber bestehenden und möglichen AuftragsgeberInnen sowie Interessierte an einer höher qualifizierten oder qualifizierten Tätigkeiten im Konfliktmanagement und der Teamleitung.

## § 2. Dauer und Gliederung

Der Universitätskurs dauert insgesamt drei Semester, ist berufsbegleitend organisiert und entspricht **50,5** ECTS-Anrechnungspunkten.

Er gliedert sich wie folgt:

- a) Auswahl- und Aufnahmeseminar (0,5 ECTS-Anrechnungspunkte)
- b) Fachspezifische Theorie (18,5 ECTS-Anrechnungspunkte)
- c) Fachspezifisch Selbsterfahrung (3 ECTS-Anrechnungspunkte) und
- d) Fachspezifische Einzelsupervision für jede TeilnehmerIn im ersten Semester  
 Fachspezifische Einzelsupervision für jede TeilnehmerIn im zweiten Semester  
 Fachspezifische Gruppensupervision zu max. 10 TeilnehmerInnen im dritten Semester.  
 Als Ersatz der Gruppensupervision im dritten Semester, nach Angaben von Gründen, kann Einzelsupervision von mindestens 8 Std. in Anspruch genommen werden.  
 (In Summe 2 ECTS-Anrechnungspunkte)
- e) Peergruppe (2,5 ECTS-Anrechnungspunkte)
- f) fachspezifische Praxis im Umfang von 75 Tagen á 8 Std./Tage (24 ECTS-Anrechnungspunkte)

### **§ 3. Zugangsvoraussetzungen**

(1) Voraussetzungen für die Aufnahme in den Universitätskurs sind die Vollendung des 27. Lebensjahres, der Nachweis der Matura bzw. der Studienberechtigung (vorzuweisen bis Ende des 2. Semesters) sowie eine zumindest einjährige Berufs- oder NGO-Praxis als Leiterin oder Leiter einer Arbeitsgruppe.

(2) Die Eignung der TeilnehmerInnen wird mittels Potenzialanalyse in einem persönlichen Gespräch festgestellt. Über eine Aufnahme entscheidet die Kursleitung gemäß den von der wissenschaftlichen Leitung festgesetzten Richtlinien.

### **§ 4. Unterrichtsplan**

(1) Jedes der drei Semester gliedert sich in fünf Module (Summe ECTS-Anrechnungspunkte):

T Theorie: 19 ECTS-Anrechnungspunkte

S Selbsterfahrung zur Theoriegrundlage: 3 ECTS-Anrechnungspunkte

P Praxis: 24 ECTS-Anrechnungspunkte

PS Einzel- und Gruppensupervision: 2 ECTS-Anrechnungspunkte

PG Peergruppe: 2,5 ECTS-Anrechnungspunkte

(2) Der Unterrichtsplan enthält nachfolgend genannte Lehrveranstaltungen, wobei alle Lehrveranstaltungen Pflichtveranstaltungen darstellen:

1. Semester: Die Rollenidentität und Aufgaben des/der SKM und STL, Analyse von und Intervention in Konfliktfeldern

LV-Nr	LV-Bezeichnung	LV-Typ	KStd.	Echtstunden	ECTS
T A	Auswahl- und Aufnahmeseminar	SE	1		0,5
T 1	Einführungslehrveranstaltung Ziel und Verlauf des Universitätskurses	VU	1		1
T 2	Grundlagen des Systemischen Konfliktmanagements (SKM) und der systemischen Teamleitung (STL), Definitionen und Aufgaben unter Einbezug der Systemressourcen und Hindernisse – systemische Konzeptarbeit, Grundlagen der Systemtheorien	SE	1		1,5
T 3	SKM bezogen auf Organisationen, Analyse von und Interventionen in Konfliktfeldern - Anwendungstools	SE	1		1,5
T 4	SKM und Kommunikation – Grundlagen mit Anwendung im SKM und STL	SE	1		1,5
P1	Praxis			200	8
S1	Selbsterfahrung zur Theoriegrundlage	SE	2		1
PS1	Einzelsupervision	SE		4	0,5
PG1	Peergruppe	PK		22	1,5
	<b>SUMME</b>		<b>7</b>	<b>226</b>	<b>17</b>

2. Semester: Das Konzept im Spannungsfeld der Konflikte mit angewandtem SKM + STL

LV-Nr	LV-Bezeichnung	LV-Typ	KStd.	Echtstunden	ECTS
T 5	Konfliktbearbeitung in Gruppen und Teams	SE	1		1,5
T 6	Best-practice-Modell	SE	1		1,5
T 7	Moderation von Teammeetings und -klausuren	SE	1		1,5
T 8	Rechtsgrundlagen – Arbeitsrecht	SE	0,5		1
T 9	Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Konzeptkalkulation	SE	0,5		1
P2	Praxis			200	8
S2	Selbsterfahrung zur Theoriegrundlage	SE	2		1
PS2	Einzelsupervision	SE		4	0,5
PG2	Peergruppe	PK		8	0,5
	<b>SUMME</b>		<b>6</b>	<b>212</b>	<b>16,5</b>

3. Semester: Erstellung eines realisierungsfähigen Konzeptes mit angewandtem SKM und STL

LV-Nr	LV-Bezeichnung	LV-Typ	KStd.	Echtstunden	ECTS
T 10	Zeit- und Projektmanagement	SE	1		1,5
T 11	Verhandeln mit SKM und STL	SE	1		1,5
T 12	Marketinggrundlagen und Marketingmöglichkeiten	SE	0,5		1
T 13	Konzeptcheck	SE	0,5		1
T 14	SKM und STL zwischen Krise und Prävention	SE	1		1,5
P3	Praxis			200	8

S3	Selbsterfahrung zur Theoriegrundlage	SE	2		1
	Gruppensupervision mit 2 Gruppen mit max. 10 TeilnehmerInnen Als Ersatz kann Einzelsupervision im Mindestumfang von 8 Std. gewählt werden.	SE		16	1
PS3					
PG3	Peergruppe	PK		8	0,5
	<b>SUMME</b>		<b>6</b>	<b>224</b>	<b>17</b>

## (2) Beschreibung der Lehrveranstaltungen

### **T A sowie 1-4 (1. Semester)**

#### **T A SE Auswahl- und Aufnahmeseminar (0,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Die Eignung der TeilnehmerInnen wird mittels Potenzialanalyse in einem persönlichen Gespräch festgestellt, wobei die Erfüllung der objektiven Voraussetzungen ebenso in die Wertung einbezogen wird wie die Erfassung sozial-emotionaler Kompetenzen sowie die persönliche Motivation, Veränderungen zu initiieren und umsetzen zu wollen.

#### **T 1 VU Einführungsveranstaltung – Ziel und Verlauf des Universitätskurses (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

##### Inhalt:

In der Einführungsveranstaltung werden die Rahmenbedingungen bzw. die Organisation sowie die zu erwartenden Inhalte des Universitätskurses geklärt. Ebenso werden die Ressourcen und Qualifikationen der Teilnehmenden erörtert.

##### Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss kennen die Teilnehmenden Kursaufbau, Regeln und Rahmenbedingungen (inkl. der Abschlussveranstaltung T 14) und haben gruppenspezifische Regeln vereinbart.

Jede TeilnehmerIn hat ihre persönlichen Ist-Situation festgestellt. Eine Ideen- und Zielfindung für ein realisierungsfähiges Konzept sowie dessen Verschriftlichung in Bezug auf das Anwendungsfeld des systemischen Konfliktmanagements und der systemischen Teamleitung sind erfolgt.

#### **T 2 SE Grundlagen des Systemischen Konfliktmanagements und der systemischen Teamleitung (STL) (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

##### Inhalt:

In diesem Seminar werden u.a. Definitionen von SKM und STL, die Abgrenzung zu verwandten Berufsfeldern wie Projektmanagement, Mediation, Organisationsentwicklung, Unternehmensberatung, Supervision und Therapie vermittelt. Zudem erfolgen Abgrenzungen und Vergleiche mit den Dimensionen Methodik, Zeitumfang, Leitung/Begleitung und damit Klarlegung der Rollenidentitäten, Ethik und Persönlichkeit des SKM und STL.

Aufgaben unter Einbezug der systemischen Ressourcen und Hindernisse – systemische Konzeptarbeit auf der Basis von Systemtheorien

##### Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss haben die Teilnehmenden eine bewusste Rollenidentität des SKM und STL in Abgrenzung zu verwandten Berufsfeldern,

Grundkenntnisse einer systemischen Arbeit unter Einbezug von Systemressourcen und Hindernissen bzw. von Systemgrenzen bei der Exploration, konstruktive systemische Vernetzungen aufgebaut.

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt dem/der Lektor/in.

### **T 3 SE SKM bezogen auf Organisationen – Analyse von und Interventionen in Konfliktfeldern (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Konflikttypologie und -analyse, Modelle der Konfliktdiagnostik, Konfliktkonstellationen  
Organisationskonfliktfelder – kontextbezogene Konfliktdiagnostik

Die Dynamik der Konflikteskalationsstufen und Strategien der Konfliktbehandlung im Rahmen der Konzeptarbeit. Konfliktodynamik auf vertikaler und hierarchischer Ebene. Aufgaben des SKM und STL im Entwicklungsprozess des Konzeptes

#### Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss erkennen die Teilnehmenden vorhandene oder mögliche Konfliktfelder – Analyse – Sensibilisierung, haben Grundwissen über Strategien der Konfliktbehandlung und Wissen darüber, welche möglichen Interventionstools in Anwendungsfeldern bzw. im Phasenverlauf der Konzeptentwicklung abhängig von der Eskalationsstufe eingesetzt werden können, um Konfliktfelder entlasten, leiten, lenken und koordinieren zu können.

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt der LektorIn

### **T 4 SE SKM und Kommunikation – Grundlagen mit Anwendung im SKM und STL (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Konflikteskalation vs. Konfliktdeeskalationssprache, typologiebezogene Sprache, Sach- und Beziehungsebene, verbale und nonverbale Ebene in Konflikten, aktives Zuhören, Spiegeln und Zusammenfassen, die Frage als Intervention, Fragetechniken und Moderation, Umgang mit Emotionen und Widerständen, Konfliktlösungsorientiertheit in der Kommunikation.

#### Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss erkennen die Teilnehmenden eskalierenden und deeskalierenden Sprachmuster,

sind sensibilisiert für Kommunikationsinterventionstechniken und -settings unter Berücksichtigung von externen Ressourcen

und erfassen grundlegende Kommunikations-, Interaktionsmuster und -stile.

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt dem/der Lektor/in

### **P 1 PRAXIS (8 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Für einen erfolgreichen Abschluss des Universitätskurses „Systemisches Konfliktmanagement (SKM) und Teamleitung (STL)“ sind in jedem Semester 200 Wochenstunden Praxisarbeit erforderlich, die im eigenen Berufs- bzw. NGO-Umfeld in der Funktion als Gruppenleiterin/Gruppenleiter durchgeführt werden. Ausgangspunkt für die Konzeptarbeit, die im Rahmen der Praxis durchgeführt wird, ist der Wunsch nach einem Veränderungsprozess, einer Neustrukturierung, die als Konzeptarbeit im Verlauf des Universitätskurses konzeptionell durchgeführt und abgeschlossen werden soll und bei der den zu erwartenden Konflikten konstruktiv und im Sinne des mediatorischen Gedankens lösungsorientiert – mit dem Ziel, eine win-win-Lösung zu erreichen – begegnet wird. Inhalt der Praxis ist außerdem der Vergleich mit bzw. die Evaluierung von anderen Einrichtungen im Veränderungsprozess mittels Hospitierens bei verwandten Strukturen.

Für das erste Semester ist eine Phase der Exploration vorgesehen, die eine Feststellung des Ist-Zustandes beinhaltet und Zielvorhaben in Form von Auftragsklärungen umsichtiger einschätzen lassen. So werden Fragen nach vorhandenen und fehlenden Ressourcen und der Mitarbeiter- und Kundenbedarf bzw. -zufriedenheit erfasst, sowie budgetäre Möglichkeiten und Leitungsabsichten sowie der Kundenbedarf ermittelt.



Den Teilnehmenden wird empfohlen, den ersten Realisierungsschritt für die teambezogene Konzeptentwicklung mit seiner/ihrer Arbeitsgruppe bzw. Teammitgliedern spätestens nach dem T 6 Seminar im zweiten Semester in Form eines Teammeetings von zwei Stunden – Startmeeting (Siehe P2 – Praxis), dann eine Teamklausur von zwei Arbeitstagen nach T11 und eine weitere Teamklausur von zwei Arbeitstagen nach T 12 im dritten Semester (siehe P3-Praxis) zu unternehmen.

### **S 1 SELBSTERFAHRUNG zur Theoriegrundlage (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Im Rahmen der Selbsterfahrungseinheiten werden einerseits die theoretischen Inhalte der einzelnen Lehrveranstaltungen des Semesters reflektiert, andererseits wird das erworbene Wissen auf das persönliche Arbeitsfeld transformiert.

Schwerpunkte im 1. Semester sind die Rollenbilder der KonfliktmanagerIn und Wirkungen ins Umfeld sowie die Wirkungen des Umfeldes auf die KonfliktmanagerIn.

### **PS 1 EINZELSUPERVISION (0,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Bei den Einzelsupervisionseinheiten, die im ersten Semester durchgeführt werden, steht der Projektfortschritt im Mittelpunkt. Die Supervision wird von Coaches geleitet, die die TeilnehmerInnen bei der teamunterstützten Entwicklung eines realisierungsfähigen Konzeptes durch theoretisches und praktisches Know-how unterstützen.

Die Einzelsupervision soll Klarheit hinsichtlich Zielformulierung und nächster Schritte schaffen sowie die Handhabung von Widerständen erleichtern (Ziel- und Widerstandcheck).

### **PG 1 Peergruppe (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

In der Peergruppe werden die Theorieseminare und Selbsterfahrungsgruppen hinsichtlich der Praxisarbeit von den Teilnehmenden reflektiert.

## **T 5-9 (2. Semester)**

### **T 5 SE Konfliktbearbeitung in Gruppen und Teams (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Anwendung von SKM und STL-Tools in Gruppen und Teams bezogen auf Positions-, Rollen- und Systemkonflikte, Sensibilisierung im Umgang mit schwierigen Situationen, wie Positionierung von motivierenden und frustrierenden Informationen im Startteammeeting und Klausuren, Tools im Umgang mit Teamwiderständen, Umgang mit konstruktiver vs. destruktiver Kritik – Teamstruktur und -dynamik, Tools für mögliche kritische divergente und konvergente Phasen der teambezogenen Konzeptentwicklung bezogen auf die Entwicklungsphasen (Exploration, Auftragsklärung, Nachjustierung der Auftragsklärung aufgrund des Info-flow, Motivation und Integration des Teams für die Konzeptentwicklung, Phasenverläufe in Teammeetings und in den Teamklausuren

#### Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss erkennen die Teilnehmenden Konfliktfelder, sind sensibilisiert auf Eskalationsstufen und mögliche Konfliktinterventionstools, um Konfliktfelder entlasten, leiten, lenken und koordinieren zu können, bezogen auf das bevorstehende Startmeeting und die folgenden Teamsitzungen und Teamklausuren  
Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt der LektorIn

### **T 6 SE Best-practice-Modell (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Darstellung und Reflexion der SKM und STL-Arbeit anhand von Modellen und Fallbeispielen aus der Berufspraxis. Die Präsentation erfolgt in Form einer mehrdimensional systemischen

Darstellung und soll multikausale Zusammenhänge aufzeigen: Kontext mit Beweggründen und Ressourcen, Ausgangslage, Spielregeln, Phasen der teambezogenen Konzeptentwicklung eines realisierten Konzeptes, Persönlichkeit, Rollenidentitäten, Aufgaben und emotionale und interaktive Kompetenzen des SKM + STL und Einbezug der Verteilung der Verantwortlichkeit, von Systemkonflikten, Positionskonflikten und Teamkonflikten, Aufzeigen von konvergenten und divergenten Prozessen mit Realitätscheck, Zwischenstopps der teambezogenen Konzeptentwicklung, kritische Phasen, Hauptwirkungen des realisierten teamentwickelten Konzeptes, Umsetzungsergebnisse

Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss kennen die Teilnehmenden durch Praxismodelle die SKM und STL-Kompetenzen.

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt dem/der Lektor/in

**T 7 SE Moderation von Teammeetings und -klausuren (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Inhalt:

Moderationsstile, Moderationshaltung, Moderationshilfen

Ziel:

Die Teilnehmenden können, wenn keine externe ModeratorIn als Ressource für die teambezogene Konzeptentwicklung vorhanden ist, selbst das Startmeeting und die Teamklausuren moderieren.

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt dem/der Lektor/in

**T 8 SE Rechtsgrundlagen - Arbeitsrecht (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Inhalt:

Arbeitsrechtliche Grundlagen für MitarbeiterIn/Team (Individualarbeitsrecht, Abgrenzung zu anderen Vertragsverhältnissen, Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis, Beendigungsmöglichkeiten, Leiharbeitskräfte, Ausländerbeschäftigung, Grundsätze des kollektiven Arbeitsrechts)

Ziel:

Die KursteilnehmerInnen sind für Fragen des Arbeitsrechts sensibilisiert.

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt der LektorIn

**T 9 SE Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Konzeptkalkulation (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Inhalt:

Teil 1: Grundlagen des Rechnungswesens

Aufgaben der Buchhaltung, gesetzliche Vorschriften, Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, Grundzüge der doppelten Buchführung

Teil 2: Kostenrechnung und Finanzierung

Praxisorientierte Einführung in die Kosten- und Leistungsrechnung. Begriffe, Kostenarten, Kostenstellenrechnung, Kalkulation, grundlegende betriebswirtschaftliche Entscheidungen (Deckungsbeitrag und Gewinnschwelle)

Ziel:

Die Teilnehmenden können mittels Einnahmen-Ausgabenkalkulation die Inhalte des zu realisierenden Konzeptes mit Personal, Material, Weiterbildungs-, Marketing- und Verwaltungskosten darstellen.

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt der LektorIn

**P2 PRAXIS (8 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Im zweiten Semester steht die Ideenfindung im Mittelpunkt. Unter Implementierung einer Konzeptentwicklungsgruppe werden mithilfe des erworbenen Wissens zu systemischer Kommunikation und Konfliktmanagement Ideen erarbeitet und konkret ausformuliert.

Dem Teilnehmenden wird empfohlen, den ersten Realisierungsschritt für die teambezogene Konzeptentwicklung mit seiner Arbeitsgruppe/Teammitgliedern spätestens nach dem T 6 Seminar im zweiten Semester in Form eines Teammeetings von 2 Stunden – Startmeeting (Siehe P2 – Praxis), dann eine Teamklausur von 2 Arbeitstagen nach T11 und eine weitere Teamklausur von 2 Arbeitstagen nach T 12 im dritten Semester(siehe P3-Praxis) zu machen.

Startmeeting nach T6 im zweiten Semester

Beim Startteammeeting sollen auch Vorgesetzte, vielleicht als ImpulsreferentInnen und/oder NetzwerkpartnerInnen und/oder wichtige KundeInnen eingeladen werden. Ziel ist es, dass die Ist-Situation gezeigt wird und die Absicht, was geändert oder neu gestaltet werden soll. Änderung als Chance bzw. Hoffnung bzw. Prävention, weiterer Bedarf von anwesenden KundInnen erhoben werden und das Vorhaben mit KundInnen und KooperationspartnerInnen herausgearbeitet werden und Zukunftsperspektiven im Rahmen des Impulsreferates aufgezeigt werden und dadurch Teammotivation und Teamüberzeugungsarbeit geleistet werden. Aufgezeigt soll werden, dass Änderungsbedarf besteht und was für das anstehende zu realisierende Vorhaben berücksichtigt werden soll. Z. B. Budgetgrenzen. Auch sollen die Teammitglieder darüber informiert werden, dass sie in einer teambezogenen Konzeptentwicklung eingebunden sind und Zeitpläne dazu präsentiert werden. Dazu können die Teammitglieder weiters informiert werden, dass sie eingebunden sind in der Info-Sammelung, für die Erhebung von weiteren Marktbedürfnisse und Abklärung bzgl. weiterer evtl. notwendigen Kooperationen und Einholung von Informationen, Klärung von vorhanden und fehlenden Ressourcen etc. und dazu in der nächsten Teamsitzung eingeladen werden.

In einer anschließenden Teamsitzung werden die Aufträge für die Teamexploration vergeben. Das Startmeeting wird von einem geschulten PraxissupervisorInnen begleitet und im Anschluss daran wird besprochen, welche weiteren Schritte zu setzen möglich sind– siehe unter PS

### **S2 SELBSTERFAHRUNG zur Theoriegrundlage (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Schwerpunkte im 2. Semester sind der Umgang mit Widerständen im Team, auf der AbteilungsleiterInnenebene und/oder Leitungsebene, weiters der Umgang mit schwierigen Situationen sowie die Simulation des Startmeetings und des weiteren Verlaufs.

### **PS 2 EINZELSUPERVISION (0,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Bei den Supervisionseinheiten, die im zweiten Semester durchgeführt werden, steht der Projektfortschritt im Mittelpunkt.

Die Einzelsupervisionseinheiten beziehen sich auf das Monitoring des Startmeetings und auf die nächsten zu setzenden Schritte.

### **PG2 Peergruppe (0,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

In der Peergruppe werden die Theorieseminare und Selbsterfahrungsgruppen hinsichtlich der Praxisarbeit von den TeilnehmerInnen reflektiert.

## **3. Semester**

### **T 10 SE Zeit- und Projektmanagement (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Grundlagen und Rahmenbedingungen eines Projektes, Zeit- und Projektmanagement im Unterschied zu SKM und STL,

#### Ziel:

Die Teilnehmenden erfassen die Grundtools des Projektmanagements und können diese in der Praxisarbeit (z. B. Meilensteine) nutzen  
Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt dem/der Lektor/in

### **T 11 SE Verhandeln mit SKM und STL (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Verhandlungsaufbau und -rahmen, Verhandlungsmethoden und Taktik, Verhandlungspartner gleicher oder unterschiedlicher hierarchischer Ebenen, Verhandlungsverweigerung, Verhandlungsfairness

#### Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss verfügen die Teilnehmenden über eine gestärkte Verhandlungskompetenz und können diese in der teambezogenen Konzeptentwicklung einsetzen: Auftragsnachverhandlung, Bedarfsverhandlung, Positionsverhandlung, Teamstrukturverhandlung

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt der LektorIn

### **T 12 SE Marketinggrundlagen und Marketingmöglichkeiten (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Marketinggrundlagen und Marketingmöglichkeiten (Marketingmix) mit Verwendung für ein umsetzungsfähiges Konzept

#### Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss berücksichtigen die Teilnehmenden mögliche Marketingansätzen in der teambezogenen Konzeptarbeit

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt dem/der Lektor/in

### **T 13 SE Konzeptcheck (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Konzeptcheck mit der LektorIn und der SupervisorIn Überzeugungargumentation und Darstellung der zu erwartenden Hauptwirkungen des zu realisierenden Konzeptes für die Konzeptpräsentation

2 Gruppen mit max. 10 Teilnehmenden

#### Ziel:

Nach erfolgreichem Abschluss können die Teilnehmenden drei Hauptwirkungen durch ein realisierungsfähiges Konzept mit den zu erwartenden Vor- und Nachteilen und Hindernissen und den benötigten Ressourcen (Gebäude, Materialien, Entwicklungs-know-how, interne und/oder externe MitarbeiterInnenschulung, Kooperationen, Finanzressourcen, Wirkungen auf die KundInnen- und MitarbeiterInnenzufriedenheit mit Realisierungsstufenplan etc.) darstellen.

Schriftliche und/oder mündliche Abschlussprüfung obliegt der LektorIn

### **T 14 SE SKM und STL zwischen Krise und Prävention (1,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

#### Inhalt:

Die Teilnehmenden veranstalten eine Tagung mit dem Thema „SKM und STL zwischen Krise und Prävention“.

Die Auswahl der HauptreferentInnen (1 bis 3 ReferentInnen) und die Einladung der Tagungsgäste übernehmen die Teilnehmenden.

#### Ziel:

Blick in die Zukunft und Hervorhebung des Krisenpräventiven Arbeitsansatzes eines SKM und STL

### **P3 PRAXIS (8 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Im dritten Semester steht die teambezogene Konzeptentwicklung im Mittelpunkt. Unter Implementierung einer Konzeptentwicklungsgruppe (erfolgte im zweiten Semester) werden mithilfe des erworbenen Wissens zu systemischer Kommunikation und Konfliktmanagement und systemischen Teamleitung Ideen erarbeitet und konkret realisierungsfähig ausformuliert. Den Teilnehmenden wird empfohlen, den ersten Realisierungsschritt für die teambezogene Konzeptentwicklung mit seiner/ihrer Arbeitsgruppe und den jeweiligen Teammitgliedern spätestens nach dem T 6 Seminar im zweiten Semester in Form eines Teammeetings von 2 Stunden – Startmeeting (Siehe P2 – Praxis), dann eine Teamklausur von 2 Arbeitstagen nach T11 und eine weitere Teamklausur von 2 Arbeitstagen nach T 12 im dritten Semester(siehe P3-Praxis) zu machen.

#### Übersicht

Startmeeting nach T6 siehe Praxis 2, im zweiten Semester

Teamklausur 1 nach T 11 in der Länge von 2 Tagen, im dritten Semester

Teamklausur 2 nach T 12 in der Länge von 2 Tagen, im dritten Semester

Beim Startteammeeting sollen auch Vorgesetzte, vielleicht als ImpulsreferentInnen und/oder NetzwerkpartnerInnen und/oder wichtige KundInnen eingeladen werden. Ziel wäre, dass die Ist-Situation gezeigt wird und die Absicht, was geändert werden sollte. Änderung als Chance bzw. Hoffnung bzw. Prävention, weiterer Bedarf von anwesenden Kunden erhoben werden und das Vorhaben mit KundInnen und KooperationspartnerInnen herausgearbeitet werden und Zukunftsperspektiven im Rahmen des Impulsreferates aufgezeigt werden und dadurch Teammotivation und Teamüberzeugungsarbeit geleistet werden. Aufgezeigt soll werden, dass Änderungsbedarf besteht und was für das anstehende zu realisierende Vorhaben berücksichtigt werden soll. Z. B. Budgetgrenzen. Auch sollen die Teammitglieder darüber informiert werden, dass sie in einer teambezogenen Konzeptentwicklung eingebunden sind und Zeitpläne dazu präsentiert werden. Dazu können die Teammitglieder weiters informiert werden, dass sie eingebunden sind in der Info-Sammlung, für die Erhebung von weiteren Marktbedürfnisse und Abklärung bzgl. weiterer evtl. notwendigen Kooperationen und Einholung von Informationen, Klärung von vorhanden und fehlenden Ressourcen etc. und dazu in der nächsten Teamsitzung eingeladen werden.

In einer anschließenden Teamsitzung werden die Aufträge für die Teamexploration vergeben. Das Startmeeting wird von einer geschulten PraxissupervisorIn begleitet und im Anschluss daran wird besprochen, welche weiteren Schritte zu setzen möglich sind– siehe unter PS 2.

In den moderierten 2 Teamklausuren im dritten Semester werden die Ideen zusammengetragen und eine to do Liste für die Erstellung eines teambezogen Realisierungskonzeptes festgelegt.

### **S 3 SELBSTERFAHRUNG zur Theoriegrundlage (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Schwerpunkte im dritten Semester sind Verhandeln, Öffnen des Systems mit Hilfe von Dritten (ExpertInnen), Konfliktcoaching, Teamleitung, Motivation und Überzeugung, Mobbing, Widerstände, Aggressionen.

### **PS 3 EINZEL- UND GRUPPENSUPERVISION (1 ECTS-Anrechnungspunkte)**

Bei den Supervisionseinheiten, die im dritten Semester in Gruppen bis max. zehn Teilnehmenden durchgeführt werden, steht die Finalisierung des Konzepts im Mittelpunkt.

Die Gruppensupervision kann mit Einzelsupervision im Mindestumfang von 8 Echtstunden ersetzt werden.

### **PG 3 Peergruppe (0,5 ECTS-Anrechnungspunkte)**

In der Peergruppe werden die Theorieseminare und Selbsterfahrungsgruppen hinsichtlich der Praxisarbeit von den Teilnehmenden reflektiert.

### **§ 5. Prüfungsordnung**

Der Studienerfolg ist in Einzelprüfungen nachzuweisen und besteht je nach Erfordernis des jeweiligen Ausbildungsteiles gemäß dem Curriculum aus

1. schriftlichen und/oder mündlichen Prüfungen,
2. einer teambezogenen, realisierungsfähigen Konzeptarbeit,
3. Präsentationen der Hauptwirkungen des Konzeptes,
4. begleitenden Leistungsfeststellungen.

### **§ 6. Verleihung des Teilnahmezertifikates**

Bei Erreichung des laut § 5 vorgeschriebenen Studienerfolges darf sich die AbsolventIn als „Zertifizierte Systemische KonfliktmanagerIn und Systemische TeamleiterIn“ bezeichnen.

Der Universitätskurs SKM und STL gilt dann als erfolgreich abgeschlossen, wenn die AbsolventIn

- alle Theorieseminare im Umfang von 18,5 ECTS-Anrechnungspunkten positiv absolviert,
- alle Selbsterfahrungsseminare im Umfang von 3 ECTS-Anrechnungspunkten besucht,
- die Einzel- und Gruppensupervision im Umfang von 2 ECTS-Anrechnungspunkten in Anspruch genommen sowie den Nachweis
- der Peergruppenarbeit im Umfang von 2,5 ECTS-Anrechnungspunkten und
- der Praxistätigkeit im Umfang von 24 ECTS-Anrechnungspunkten erbracht und
- ein teambezogenes, realisierungsfähiges Konzept vorgelegt hat.

### **§ 7. Universitätskursbeitrag**

Der Universitätskursbeitrag schließt nur die Kosten des Universitätskurses gem. § 8, insbesondere für die Lehrveranstaltungen und für die Skripten ein, nicht hingegen sonstige Kosten, die für Recherchen im Zuge der Erstellung der Projektarbeit oder die Teilnahme an allfälligen Exkursionen anfallen. Diese sowie allfällige sonstige Kosten für Reisen, Unterkunft und Verpflegung während der einzelnen Semester sind von den TeilnehmerInnen selbst zu tragen.

Die Einzelsupervision von 8 Std. im dritten Semester ist nicht im Universitätskursbeitrag enthalten.

Die Universitätskursleitung behält sich eine Änderung des Universitätskursbeitrages aufgrund sinkender oder steigender TeilnehmerInnenzahlen vor.

Die TeilnehmerInnen dieses Universitätskurses sind außerordentliche Studierende und haben daher nur den Universitätskursbeitrag und nicht auch den Studienbeitrag zu entrichten, sofern sie ausschließlich zum Universitätskurs zugelassen sind.

### **§ 8. Kosten des Universitätskurses**

Die Kosten des Universitätskurses setzen sich aus den Aufwendungen für die Lehrenden und den sonstigen Aufwendungen für Leitung, Organisation etc. zusammen. Die dafür erforderlichen Mittel werden aus dem Universitätskursbeitrag und gegebenenfalls aus Drittmitteln aufgebracht. Falls die für die Durchführung des Universitätskurses erforderlichen Mittel nicht in entsprechender Höhe zur Verfügung stehen, kann der Universitätskurs nicht stattfinden. Diese Erfordernisse werden von UNI for LIFE GmbH überprüft. Der Universität Graz erwachsen aus dem Universitätskurs keine Kosten.

### **§ 9. Durchführung des Universitätskurses**

Der Universitätskurs wird in wirtschaftlicher und organisatorischer Kooperation mit UNI for LIFE GmbH organisiert, abgewickelt und durchgeführt.

Triple AAA garantiert gegenüber UNI for LIFE für die qualifizierte TrainerInnenstellung der Selbsterfahrungsblöcke und für eine qualifizierte PraxissupervisorInnenliste, wobei die Auswahl der TrainerInnen und SupervisorInnen in einvernehmlicher Abstimmung mit dem wissenschaftlichen Leitungsteam des Universitätskurses erfolgt.