

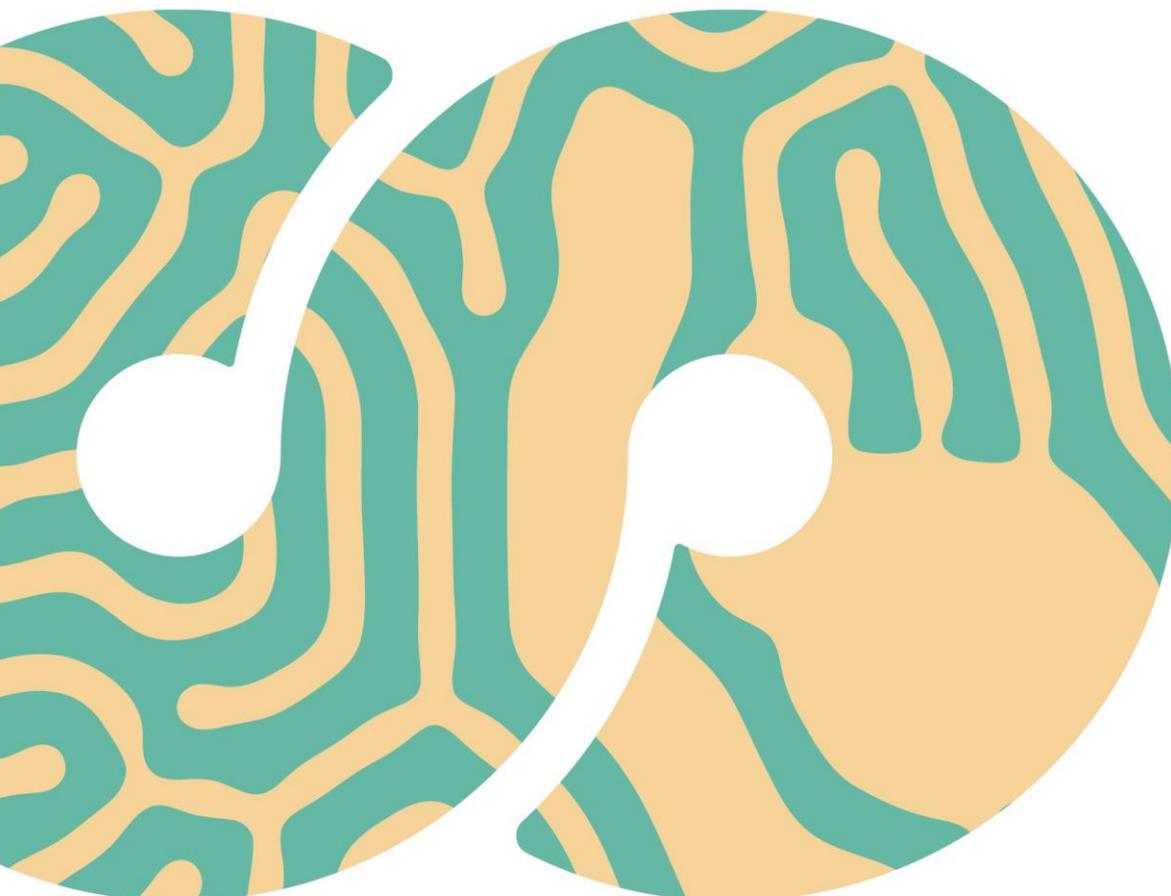
Bertha von Suttner
Privatuniversität St. Pölten

Modulbeschreibung

Universitätslehrgang

Organisationsentwicklung und neue Arbeitswelt

Stand: akkreditiert, gültig ab WS 2023
Beschluss: Rektorat 13.04.2023



BERTHA VON SUTTNER
PRIVATUNIVERSITÄT
St. Pölten GmbH

Campus-Platz 1
3100 St. Pölten
Austria

T: +43 2742 313 228-800
office@suttneruni.at
www.suttneruni.at

Modulnummer	Modultitel	Umfang
OE11	Digital Onboarding und Startworkshop: Mentoring, Prozess- und Transferreflexion (MPT I, MPT II, MPT III)	5 ECTS / 2 SWS
Lehrinhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digital Onboarding: Einführung in die Arbeitsweisen und Tools des Lehrgangs ▪ Einordnung: Organisationsentwicklung als Praxisfeld heute ▪ The Self as Instrument: Persönliche Haltungen und Skills ▪ Die Gestaltung der professionellen Rolle in der Organisationsentwicklung ▪ Lernbegleitung und Praxistransfer 	
Lernergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Studierenden können Organisationsentwicklung in ihrem eigenen Praxisfeld einordnen, die eigene Rolle darin definieren und darauf aufbauend situationsadäquat intervenieren ▪ Sie kennen die eigenen Stärken und Handlungsfelder in Bezug auf Organisationsentwicklungskompetenzen und können diese handlungsorientiert weiterentwickeln ▪ Sie können die Theorien und Methoden aus den fachlich-inhaltlichen Modulen in ihren Praxiskontext übertragen und aus diesen Transferprozessen wirksame Interventionen ableiten ▪ Die Studierenden können wahrgenommene Lernmöglichkeiten dokumentieren, reflektieren und den Kompetenzerwerb darstellen 	
Lage im Curriculum		
Kreis d. Teilnehmer*innen	Alle Teilnehmer*innen	
Beitrag zu nachfolgenden Modulen	Die Studierenden haben die Möglichkeit spezielle Ansätze und Instrumente aus den fachlich-inhaltlichen Modulen vertieft in Bezug auf ihre eigene Anwendungspraxis zu reflektieren. Weiters wird mit Ihnen an der Verbindung zu ihren eigenen Praxisthemen gearbeitet und ihr eigener Lernfokus in Bezug auf die nachfolgenden Module aber auch auf andere Lernwege geschärft.	
Lehr- und Lernformen	Integrierte Lehrveranstaltung	
Prüfungsmodalitäten	Prüfungsimmanente Lehrveranstaltung	
Vorkenntnisse		
Literaturempfehlungen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cheung-Jugde M.E. (2001): The Self as Instrument. A Cornerstone for the Future of OD. OD Practitioner, 3, 33, 11-16 ▪ Cummings, T.S. & Worley, C.G. (2015): Organization Development & Change. Stamford: Cengage ▪ Schein, E. (2004): Karriereanker – Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung. Manuskript ▪ Schiersmann, C. & Thiel, H.U. (2014): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer VS ▪ Tietze, K. O. (2010): Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Rowohlt Verlag 		

Modulnummer	Modultitel	Umfang
OE 12	Organisationsdesign: Theorien und Instrumente für die Gestaltung von Organisationen	5 ECTS 2 SWS
Lehrinhalte	<p>In der Lehrveranstaltung werden die wesentlichen Elemente des Designs einer Organisation vermittelt und dieses in einem strategischen Kontext beleuchtet. Ausgangspunkt ist dabei der Organization-Design Ansatz von Jay Galbraith (2014), in dem Strategie, Strukturen, Prozesse, Personal und Anreizsysteme zusammen die wesentlichen Elemente eines Organisationsdesigns bilden. Diese Elemente „lenken das Verhalten der Mitarbeiter*innen“ und bilden im Zusammenwirken die Grundlage für die Leistungsfähigkeit und die Kultur der Organisation.</p> <p>Es werden unterschiedliche Typen von Organisationsstrukturen vorgestellt, und erörtert unter welchen Bedingungen diese jeweils eingesetzt werden und welche Vor- und Nachteile sie mit sich bringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ funktionale und divisionale Strukturen ▪ Matrixstrukturen ▪ Projekt- und Netzwerkstrukturen <p>Ein weiterer Schwerpunkt wird auf die spezifischen Führungsherausforderungen, die diese Strukturmodelle jeweils mit sich bringen gelegt und der Frage nachgegangen, welche Chancen und Risiken für die Mitarbeiter*innen in diesen Strukturen entstehen.</p> <p>Die Studierenden setzen sich mit den wesentlichen Prinzipien auseinander, die ein „gutes Organisationsdesign“ ausmachen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ eine ganzheitliche Sicht auf die Organisation (Designelemente), ▪ eine Ausrichtung auf die Zukunft (Strategie) ▪ und eine Anpassungsfähigkeit im Hinblick auf neue Herausforderungen (Agilität). <p>Ein besonderer Fokus wird auf das Designprinzip der Agilität gelegt. Unter Agilität werden die Prinzipien Kundenfokussierung, Mitarbeiterorientierung, iteratives Arbeiten an Baustellen in der Organisation, inkrementelles Entwickeln von neuen Lösungen, IT-gestütztes Kooperieren, sowie die Nutzung von Instrumenten zur Visualisierung und zeitlichen Strukturierung von Designarbeit (Backlogs, Kanban-Boards, Standup-Meetings etc.) verstanden. Dabei wird aus gegebenem Anlass der Folgen der COVID-Krise – bzw. deren Folgen – ein Schwerpunkt auf die virtuelle Zusammenarbeit gelegt und wie diese in der Kultur der Organisation gefördert werden kann.</p> <p>Die Arbeit am Organisationsdesign ist ein komplexes Unterfangen und mehr ein fundamentaler Organisationsprozess als eine Reparaturarbeit. Es werden fraktale und sequenzielle Vorgehensweisen in der Organisationsdesignarbeit vorgestellt und anhand von Praxisbeispielen erläutert.</p> <p>Am Beispiel der Entwicklung des Designs von Bereichen/Abteilungen wird ein idealtypisches Vorgehen als Instrumentarium und Konzept vorgestellt. Die Studierenden lernen dieses Instrumentarium für ihre konkrete Praxis maßzuschneidern und anzuwenden.</p> <p>Ein weiterer Schwerpunkt ist die Involvierung und Partizipation von Mitarbeitern in die Designarbeit von Organisationen. Dabei werden Basisstrategien zur Partizipation vermittelt und wie sie konkret in die Praxis umgesetzt werden können. Im Sinne des „Distributed Leadership“ Ansatzes werden in der Praxis eine Vielzahl von verantwortungsübernehmenden Rollen kreiert und miteingebaut. Besonderer Stellenwert kommt dabei der Erhebung von Entwicklungsideen von Mitarbeiter*innen und Führungskräften für das Organisationsdesign zu. Es werden Instrumente zur Mitarbeiter*innenbefragung vorgestellt und die Studierenden in die Lage versetzt, solche Instrumente selbst für ihre Praxis zu entwickeln und umzusetzen.</p>	

Lernergebnisse	<p>Die Studierenden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ können die zentralen Elemente des Organisationsdesigns benennen ▪ kennen die Grundprinzipien der Gestaltung dieser Elemente ▪ verstehen, dass jede Organisation ihr spezifisches Design entwickeln muss und dass diese Designentscheidungen wesentlich das Verhalten der Mitarbeiter, die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Kultur der Organisation prägen ▪ wissen, wie sie vorgehen können, wenn sie konkrete Probleme im Design einer Organisation verstehen und bearbeiten wollen und haben entsprechende analytische Kompetenzen dazu erworben ▪ wissen zudem, dass Designarbeit ein kontinuierlicher Prozess ist und dass es ein „fertiges“ oder „perfektes“ Design in der Praxis nicht geben kann; haben eine positive Haltung und ein „entspanntes Verhältnis“ dazu und können in Organisationen bei Interventionen entsprechend ermutigend und beruhigend auf die Akteure einwirken ▪ haben bereits in der Lehrveranstaltung entsprechende Praxiserfahrungen gesammelt und reflektiert ▪ verstehen, was agile Prinzipien in der Organisationsdesignarbeit sind und wie sie diese professionell und umsichtig einsetzen können ▪ kennen zahlreiche agile Instrumente zur Designarbeit und können diese anwenden ▪ verstehen die Bedeutung eines agilen Mindsets und können sowohl auf strategischer Ebene intervenieren, um dieses zu fördern, wie auch auf der personalen Ebene entsprechende Interventionen zur Förderung von agilen Haltungen und Kompetenzen fördern ▪ können ihre eigenen Haltungen zu Organisationsdesignthemen reflektieren und auch die Haltungen von Klienten, Mitarbeitern wertschätzend verstehen und fördern 	
Lage im Curriculum	Semester 1	Niveaustufe Bloom: Stufe 4–6
Kreis d. Teilnehmer*innen	Alle Teilnehmer*innen	
Beitrag zu nachfolgenden Modulen	Der Organisationsdesign-Ansatz ermöglicht ein strukturiertes und effektives Vorgehen in der Entwicklung und Umsetzung optimierter und neuer Organisationsformen. Die dabei vermittelten Modelle und Instrumente liefern die konkreten Ansatzpunkte für die Arbeit an Organisationsproblemen und die Weiterentwicklung der Organisation.	
Lehr- und Lernformen	Integrierte Lehrveranstaltung	
Prüfungsmodalitäten	Prüfungsimmanente Lehrveranstaltung	
Vorkenntnisse		
Literaturempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Billinger S, Workiewicz, M. (2019): Fading Hierarchies and the Emergence of New Forms of Organization. <i>Journal of Organization Design</i>, 8-17 ▪ Bock, C & Schilling, S. (2019): Autokonzern tritt auf's Gas. <i>Schwarmorganisation bei Daimler. Zeitschrift für Organisationsentwicklung</i>, 02/19, S 19-30. ▪ Galbraith, J.R. (2009): <i>Designing Matrix Organizations That Actually Work</i>. San Francisco-CA: Jossey-Bass. ▪ Galbraith, J.R. (2014): <i>Designing Organisations. Strategy, Structure and Process at the Business Unit and Enterprise Levels</i>. San Francisco: Jossey-Bass. ▪ Kates, A. & Galbraith, J.R. (2007): <i>Designing Your Organization</i>. San Francisco: Jossey-Bass. ▪ Kühl, S. (2015): <i>Organisationen. Eine sehr kurze Einführung</i>, Wiesbaden: Springer. ▪ Kühl, S, & Muster, J. (2016): <i>Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung</i>. Wiesbaden: Springer VS ▪ Laloux, F. (2014): <i>Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit</i>. München: Vahlen ▪ Lang, M. & Scherber, S. (2019): <i>Der Weg zum agilen Unternehmen</i>. München: Hanser Verlag. ▪ Lobnig, H. & Untermarzoner, D. (2012): <i>Führen in hybriden Organisationen – Herausforderungen für das Organization Design</i>. <i>Hernsteiner</i> 1, 2012, 6-9 ▪ Nagel, R. (2017): <i>Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider</i>. 2. Auflage. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag. ▪ Preußig, J. (2018): <i>Agiles Projektmanagement. Scrum, User Stories, Task Boards & Co</i>. 2. Auflage, Freiburg: Haufe. ▪ Untermarzoner, D. (2011): <i>Acting as a Longterm Consultant. Challenges for the professional practice</i>. In: A F Buono, R Grossmann, H Lobnig & K Mayer (Eds): <i>The Changing Paradigm of Consulting</i>. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 329-349 ▪ Untermarzoner, D. (2013): <i>Interne Organisationsentwicklung im Krankenhaus</i>. In: Lobnig, H. & Grossmann, R. (Hg.): <i>Organisationsentwicklung in Krankenhäusern</i>. Berlin: Verlag für Medizinische Wissenschaft, 219-246 ▪ Worley, C.G., Williams, T. & Lawler, E.E. (2014): <i>The Agility Factor. Building Adaptable Organizations for Superior Performance</i>. San Francisco: Jossey-Bass. 	

Modulnummer	Modultitel	Umfang
OE13	Prozessgestaltung in der Organisationsentwicklung: Designs von Workshops und OE-Interventionen	5 ECTS / 2 SWS
Lehrinhalte	<p>Die Lehrveranstaltung stellt die verschiedenen Interventionsebenen in der Organisationsentwicklung vor: Personen, Team und Organisationsebene. Dabei stehen im Besonderen Modelle der Partizipation in der Organisationsentwicklung im Fokus. Es werden beispielhaft Interventionsdesigns und deren Gestaltungsprinzipien vorgestellt. Auf der Grundlage dieser Beispiele und Modelle erhalten die Studierenden die Möglichkeit, eigene Interventionen zu entwickeln (Gestaltung von Workshops und Interventionssettings sozial, zeitlich, räumlich, inhaltlich).</p> <p>Zudem erfolgt eine Einführung in aktuelle und innovative Methoden der agilen Organisationsentwicklung (Social Labs/Hackathons; Bar Camp; Dynamic Facilitation; Wisdom Council; Fish Bowl; Working out loud/learning out loud u.a.m.). In diesem Zusammenhang werden auch digitale Methoden und „blended“ - Vorgangsweisen in Prozessen der Organisationsentwicklung vorgestellt (z.B. open space online; Vorstellung von ‚hybriden‘ methodischen Ansätzen etc.).</p> <p>Im Kontext partizipativer OE-Prozesse sind auch Mitarbeiterbefragungen und Survey-Feedback Methoden zu berücksichtigen. Im Rahmen der Lehrveranstaltung erhalten Studierende die Möglichkeit, ausgewählte Befragungsmethoden kennenzulernen und selbst anzuwenden (auch digital ‚live‘ im Prozess).</p> <p>Im Rahmen dieser betont <u>praxisorientierten</u> Lehrveranstaltung haben die Reflexion von Fallstudien und Praxisfällen der Studierenden sowie die Durchführung einiger Übungen besondere Bedeutung.</p>	
Lernergebnisse	<p>Nach Abschluss dieses Moduls haben die Studierenden folgenden Lerngewinn erzielt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Absolvent*innen verfügen über umfassendes Know-How von klassischen und innovativen Ansätzen und Methoden aus Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement. Sie kennen die relevanten Theoriebezüge und die Prozessrichtlinien für die Anwendung ausgewählter Methoden. ▪ Sie sind in der Lage, verschiedene ‚Spielarten‘ von Workshopmoderationen, Großgruppentechniken, Bereichs- und Teamentwicklungen situationsangepasst als jeweils adäquate Intervention zu setzen. ▪ Sie kennen die jeweiligen Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen der Methoden und sind daher selektiv in der Methodenauswahl. ▪ Sie können Methoden aus Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement an die konkreten Anforderungen und Kontextsituationen in ihrem Arbeits- oder Projektumfeld anpassen und damit nutzenstiftend einsetzen. ▪ Sie können agile Ansätze und Methoden in der Planung von Organisationsentwicklungsprozessen anwenden und so Organisationen dabei unterstützen, iterative Umsetzungen sowie effiziente und möglichst selbstorganisierte Arbeitsformen bei Veränderungsprozessen zu realisieren. ▪ Sie sind in der Lage, Elemente von OE-Prozessen digital durchzuführen und verfügen über Anwendungskompetenzen für die passenden Medien, Plattformen und Tools. Sie können digitale und analoge Phasen kombinieren und jeweils in geeigneter Form im Sinne einer „blended Organisationsentwicklung“ realisieren. 	
Lage im Curriculum	Semester 1	Niveaustufe Bloom: Stufe 5-7
Kreis d. Teilnehmer*innen	Alle Teilnehmer*innen	
Beitrag zu nachfolgenden Modulen	Die Studierenden erlangen die Grundkompetenzen für die Designgestaltung von Workshops, Meetings und Instrumenten aber auch OE-Prozessen. Die Logik der Designentwicklung unter der Prämisse „Form follows Function“ befähigt die Studierenden die Settings und Interventionsformen kontextadäquat zu gestalten	
Lehr- und Lernformen	Integrierte Lehrveranstaltung	
Prüfungsmodalitäten	Prüfungsimmanente Lehrveranstaltung	
Vorkenntnisse		

Literaturempfehlungen

- Brown J., Isaacs, D. (2005). *The World Café. Shaping Our Futures through Conversations That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Grossmann, R.; Scala, K.; Bauer, G. (2015). *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Holman P.; Devane T., Cady S., Hrsg. (2007). *The Change Handbook. The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Klien, I. (2019). *Der Organisationskompass in Coaching und Beratung: Einzelne, Teams und Organisationen ganzheitlich, wertorientiert und lebendig begleiten*. Weinheim: Beltz.
- Koschel, D.; Bösemüller, D. (2017). *Social Labs*. ZOE 3, S. 91-96.
- Königswieser, R. et al. (1999). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations*. München: Vahlen.
- Owen, H. (1997). *Open Space Technology, A User's Guide*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Oestereich, B.; Schröder, C. (2020). *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*. München: Vahlen.
- Roehl, H.; Winkler, B.; Fröhlich, C. (Hrsg.). (2012). *Werkzeuge des Wandels: Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmitz, A., Beer, A. & Fölsing, J. (2020). *Barcamps — als Seismographen für emergente Veränderungen*. ZOE 1, S.85-93.
- Seliger, R. (2008). *Einführung in Großgruppen-Methoden*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Znidar, G. (2020). *Großgruppeninterventionen als innovative Settings für organisationales Lernen. Wirkungen und Nebenwirkungen*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Modulnummer	Modultitel	Umfang
OE 14	Projektmanagement: agile Methoden und digitale Tools	5 ECTS / 2 SWS
Lehrinhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Lehrveranstaltung vermittelt den methodischen Zugang des agilen Projektmanagements als Interventionsansatz und Arbeitswerkzeug in der Organisationsentwicklung. Dabei wird besonders auf die Entwicklung der sozialen Dimension und der Rollengestaltung in der Projektarbeit geachtet, da diese eine angemessene Partizipation und selektive Beteiligung von Akteuren ermöglicht. ▪ In der Lehrveranstaltung werden die Designelemente einer Projektorganisation und das Framework des agilen Projektmanagements (Rollen, Projektstrukturen, Arbeitsformate und Projektgremien) vorgestellt und deren Ausarbeitung anhand praktischer Beispiele geübt. <p>Agiles Arbeiten muss man „tun“, um es zu verstehen. In Form von Fallbeispielen, Case Works und geeigneten Game-Settings werden die wesentlichen Skillsets agilen Arbeitens im Rahmen eines Projektzyklus durchgespielt und erfahrbar gemacht. Die wesentlichen Themen, die dabei behandelt werden, sind (die Auswahl der Themen erfolgt im Vorfeld der Lehrveranstaltung mit der Lehrgangsführung unter Berücksichtigung der Lernentwicklung der Teilnehmer*innen):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Bedeutung der Vision in der agilen Erzählung ▪ der Ansatz des Minimum Viable Product (MVP) ▪ der Product Backlog ▪ der Stellenwert von Epics, Features, User Stories ▪ die Realisierung von Roadmaps und Story Mapping ▪ das Priorisieren und Schätzen <p>Weiters werden analoge & digitale Tools, die sich in OE Prozessen bewährt haben, vorgestellt und können von den Studierenden im Rahmen eigener Anwendungsfälle ausprobiert werden. (die Auswahl der Themen erfolgt im Vorfeld der Lehrveranstaltung mit der Lehrgangsführung unter Berücksichtigung der Lernentwicklung der Teilnehmer*innen):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Artefakte und Ereignisse des Scrum ▪ Retrospektiven ▪ unterschiedliche „Boards“ ▪ Personas ▪ Prototyping 	
Lernergebnisse	<p>Die Studierenden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Können agile Projektstrukturen entwerfen und sich in diesen kontextadäquat - je nach eigener Rolle und Handlungsspielraum - in der Praxis einbringen ▪ kennen die Vor- und Nachteile agiler und klassischer Projektmethodik und können entscheiden, welches Modell in einem konkreten Kontext lohnender zum Einsatz gebracht werden kann, ▪ können Veränderungsvorhaben in Projektschritte sequenzieren und verstehen, wie die sachliche Ebene von Veränderungsvorhaben und die angemessene Beteiligung von Organisationsmitgliedern, Betroffenen und Stakeholdern im Projektdesign integriert werden. ▪ sind mit den wesentlichen Ansätzen des agilen Arbeitens vertraut: <ul style="list-style-type: none"> ○ agile Instrumente und Methoden (u.a. Vision, MVP, Epics, Features, Stories, Product Backlog, Roadmap, Story Mapping, Priorisieren & Schätzen, etc.) ○ Agile Meetings und Workshops (Rollen, Methoden & Spielregeln) ○ Agile Stack (beispielhaft: JIRA, Confluence, Slack, Trello, etc.) 	
Lage im Curriculum	Semester 1	Niveaustufe Bloom: Stufe 5-7
Kreis d. Teilnehmer*innen	Alle Teilnehmer*innen	
Beitrag zu nachfolgenden Modulen	Aufbauend auf den meist bereits vorhandenen Grundkenntnissen im Projektmanagement werden in dieser Lehrveranstaltung speziell agile Methoden und Instrumente für die Projektarbeit aufgegriffen. Die Arbeitsstrukturen von Projekten (Stichwort Projektarchitektur), die Vorgangsweisen im Projektteam und	

der Abstimmung mit dem Umfeld und die Dynamiken in Projektteams stehen dabei im Vordergrund, wobei auf die Besonderheiten in der Gestaltung von (agilen) Rollen im Projekt, im Management von Stakeholdern und in der Strukturierung der Projektarbeit besonders Wert gelegt wird. Damit erlangen die Studierenden die Kompetenz in sozial komplexen Projekten im Rahmen ihrer Rolle adäquat interventionsfähig zu sein

Lehr- und Lernformen	Integrierte Lehrveranstaltung
Prüfungsmodalitäten	Prüfungsimmanente Lehrveranstaltung

Vorkenntnisse

Literaturempfehlungen

- Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley Signature Series.
- Gehr, S., Huang, J, Boxheimer, M, Armatowski, S. (2018): Systemische Werkzeuge für erfolgreiches Projektmanagement Konzepte, Methoden, Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler
- Gloger, Boris (2016): Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. Hanser Verlag.
- Heintel, P. & Krainz, E. (2015): Projektmanagement. Hierarchiekrise, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hollister, R. & Watkins, M.D. (2018): Too Many Projects. Harvard Business Review, 09-10, 64-71.
- Kusaj-Merkle, U. (2019) Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte. Springer Verlag.
- Kuster, J., Bachmann, C., Huber, E., Hubmann, M., Lippmann, R., Schneider, E., Schneider, P., Witschi, U, Wüst, R. (2019): Handbuch Projektmanagement Agil – Klassisch – Hybrid. Berlin: Springer
- Leopold, Klaus (2016): Kanban in der Praxis: Vom Teamfokus zur Wertschöpfung. Hanser Verlag.
- Lobnig, H. & Grossmann, R. (2013): Organisationsentwicklung und Projektmanagement. In: Dies.: Organisationsentwicklung im Krankenhaus. Berlin: Verlag Medizinische Wissenschaft
- Ries, Eric (2020): Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline Verlag.
- Schwaber, Ken / Jeff Sutherland (2017): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game, 5. Version 2017
- Takeuchi, Hirotaka / Nonaka, Ikujiro (1986): The New New Product Development Game. In: Harvard Business Review, Vol. January 1986.

Modulnummer	Modultitel	Umfang
OE 15	Strategie und Innovation in der Organisationsentwicklung	5 ECTS / 2 SWS
Lehrinhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Lehrveranstaltung vermittelt theoretische und praktische Kompetenzen in der Erarbeitung und Umsetzung von Strategien in Organisationen. ▪ Es wird die Bedeutung von Strategie als wesentliche Dimension der Organisationsgestaltung vorgestellt. Ansätze dazu sind das Konzept der Agilen Organisation nach Worley et al 2014 das „Strategizing“ als eine wichtige Kompetenz zur Stärkung der organisationalen Agilität betrachtet. Es wird auch die Verbindung mit Organisationsdesign im Sinne des „Starmodels“ (J Galbraith 2014) hergestellt, das Strategie als Ausgangspunkt für die Organisationsgestaltung betrachtet. ▪ Besonderes Augenmerk wird auf ein Kennenlernen und praktisches Erproben strategischer Instrumente gelegt wie Kernkompetenzanalyse, Leitbilderstellung, Umfeldanalyse, Szenariotechniken, Zukunftswerkstätten sowie auf aggregierende Methoden wie der SWOT Analyse oder der Ansoff-Matrix. ▪ Dabei ist zu beachten, dass die Auswahl der Instrumente im Rahmen dieser „Instrumentenwerkstatt“ entlang der Praxisfelder der Studierenden erfolgt. ▪ Ein weiterer Schwerpunkt wird auf das Thema der Innovation und der Optimierung von Vorgangsweisen gelegt. Hier wird besonders auf das Konzept des Designthinking als agiler Methode für Innovation und organisationale Optimierung fokussiert, ▪ In Form eines prototypischen Designthinking-Prozesses werden die zentralen Schritte und Tools vorgestellt und im Seminarsetting erprobt. 	
Lernergebnisse	<p>Die Studierenden</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ verstehen klassische und moderne Strategie-Ansätze und können diese in einen Bezug zur Organisationsentwicklung stellen. Sie erkennen die Bedeutung von Strategie als wesentlicher Dimension in der Organisationsgestaltung und können an die „Sprache des Managements“ zu Strategiefragen anschließen. ▪ kennen die Phasen des Strategieentwicklungsprozesses und die jeweils damit verbundenen Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben. ▪ kennen die Anwendungsbedingungen ausgewählter strategischer Erhebungsinstrumente sowie aggregierender Methoden und können diese in Praxisprojekten einsetzen. ▪ kennen die professionellen Rollen und organisationalen Strukturen in der Strategiearbeit und verfügen über Handlungsrepertoires zur Gestaltung der eigenen Rolle im Strategieprozess. ▪ Kennen die Bedeutung von Designthinking als Ansatz für Innovation und Veränderung in Organisationen und können die wesentlichen Designthinking-Tools anwenden 	
Lage im Curriculum	Semester 2	Niveaustufe Bloom: Stufe 4-6
Kreis d. Teilnehmer*innen	Alle Teilnehmer*innen	
Beitrag zu nachfolgenden Modulen	Für die nachfolgende Lehrveranstaltung zur Transformationalen und agilen Führung liefert diese Lehrveranstaltung ein fundiertes Verständnis der Bedeutung von Strategie, Strategic Thinking und von Innovationen in der Gestaltung und Entwicklung von Organisationen. Damit wird den Studierenden ein Repertoire an Konzepten und Tools vermittelt, die besonders für die gestalterischen Aufgaben von Führung essentiell sind.	
Lehr- und Lernformen	Integrierte Lehrveranstaltung	
Prüfungsmodalitäten	Prüfungsimmanente Lehrveranstaltung	
Vorkenntnisse		
Literaturempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brown, T. (2009): Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York: Harper Collins ▪ Dietl, W. (2018): Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. ▪ Fink, F. & Möller, M. (2018): Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ▪ Glitzka, C, Hamburger, R.S., Metzger, M. (2019): Hands on Design Thinking. München; Franz Vahlen ▪ Gratton, L (2022): Redesigning Work. How to Transform Your Organization and Make Hybrid Work for Everyone. Dublin: Penguin Random House 	

- Gulati, J. (2022): Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies. New York: HarperCollins
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Springer: Wiesbaden.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990): The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 68/3, 79-91.
- Harburger, W. (2019): Die Logik der Strategieentwicklung Strategische Konzepte und Instrumente nachhaltig einsetzen. Wiesbaden: Springer Gabler
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2018): Strategisches Management. Eine Einführung. Analyse, Entscheidung und Umsetzung. 11., aktualisierte Auflage. München u. a.: Pearson Studium.
- Kerth K., Asum, H. & Stich, V. (2015): Die besten Strategietools in der Praxis. 6., erweiterte Auflage. München: Carl Hanser Verlag.
- Kühl, S. (2016): Strategien entwickeln. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS
- Lobnig H (2011): Strategy consulting as a process of organizational learning – the use of “semi-finished” instruments. In: A Buono A, R Grossmann, H Lobnig, K Maier (Eds): The changing paradigm of consulting. Charlotte NC: Information Age Publishing, 91-112

Modulnummer	Modultitel	Umfang
OE 16	Transformationale und Agile Führung: Mindsets, Rollen und Aufgaben	5 ECTS / 2 SWS
Lehrinhalte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Studierenden werden in die Programm-Management-Rolle einer Führungsakademie versetzt und lernen dabei den Beitrag von Führungsentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung kennen. ▪ Entlang oben genannter Lernziele werden Schwerpunkte der Führungsentwicklung aus der Perspektive einer Programm-Management-Rolle fokussiert: <ul style="list-style-type: none"> ○ Grundannahmen, Auftrag und Strategie ○ Führungsmodelle im Wandel der Zeit und deren Auswirkungen auf die Führungs- und Organisationsentwicklung ○ Varianten und Inhalte der Führungsentwicklung ○ Haltung, Vorgehen und Potenzialentfaltung ▪ Ein weiterer Fokus der Lehrveranstaltung liegt in der Bearbeitung von Führungsaufgaben im Rahmen der Organisationsentwicklung. Diese werden anhand konkreter Beispiele und Ansätze vertieft: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Mit Agilität durch Komplexität steuern</i>: von der Führung zur Steuerung mit distributed Leadership und agilen Führungsmethoden und – strukturen ○ <i>Innovation fördern</i>: Ambidextrie aufgreifen und Forschung und Führung verbinden, digitale Camps und Coding-Marathons ○ <i>Empowerment leben</i>: mit „Positive Leadership“ auf Sinnstiftung, Ambition & Potenzialentfaltung einwirken ○ <i>Energie und Resilienz stärken</i>: Re-Charging & Energizing von Einzelnen und von Organisationseinheiten ○ <i>Gemeinwohl stiften</i>: übergeordnete Perspektiven „people-planet-profit“ in die Führungsentwicklung integrieren ○ <i>Individuelle und organisationale Wirksamkeit messen</i>: Customer Journey als Ausgangspunkt und Wirkfaktoren der Führungsentwicklung. 	
Lernergebnisse	<p>Die Studierenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ reflektieren Paradigmen und Modelle von Führung und leiten zeitgemäße und organisationsrelevante Erfolgsfaktoren für Führung ab ▪ fokussieren ausgewählte Kontextbedingungen der Führungsrolle (z.B. Transformation, Digitalisierung, Globalität, Non-Profit-Bereiche, Generationen-Gap, Diversity, Komplexität und Ambidextrie, Gemeinwohl) und leiten Schwerpunkte für die Führungsentwicklung ab ▪ haben ein vertieftes Verständnis zu verschiedenen Facetten der Führungskompetenz sowie Möglichkeiten zu deren Erfassung kennengelernt und haben ihre persönlichen Erfahrungen, Stärken und Potenziale dazu eingeschätzt ▪ entwickeln ein wachstumsorientiertes Mind-Set für Führung, welches auf neurowissenschaftlichen Erkenntnissen beruht und legen damit Grundlagen für Talentförderung und Potenzialentfaltung ▪ wissen um das Warum, das Was und das Wie einer ganzheitlichen, State-of-the-art Führungsentwicklung und ihren Bezug zur Entwicklung der Organisation 	
Lage im Curriculum	Semester 2	Niveaustufe Bloom: Stufe 4-6
Kreis d. Teilnehmer*innen	Alle Teilnehmer*innen Diese Lehrveranstaltung schließt den Kreis des Lehrgangs, indem sie den Zusammenhang von Leadership und neuer Arbeitswelt herausarbeitet. Die dabei vorgestellten Führungsmodelle fließen ebenso ein in die abschließende Transferreflexion des Lehrganges wie die Learnings der Teilnehmenden aus den vorhergehenden Lehrveranstaltungen.	
Beitrag zu nachfolgenden Modulen		
Lehr- und Lernformen	Integrierte Lehrveranstaltung	

Vorkenntnisse

Literaturempfehlungen

- Assig, D. & Echter, D. (2018). Freiheit für Manager. Wie Kontrollwahn den Unternehmenserfolg verhindert. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
- Cameron, K. (2013). Practicing Positive Leadership. Tools and Techniques That Create Extraordinary Results. Berrett-Koehler Publishers.
- Dweck, C. (2006): Mindset. The New Psychology of Success. Random House Publishing.
- Eck, C.D.; Leidenfrost, J.; Küttner, A. & Götz, K. (2014). Führungskräfteentwicklung. Angewandte Psychologie für Managemententwicklung und Performance-Management. Springer Verlag, Heidelberg.
- Ericsson, A. & Pool, R. (2016): Peak. Secrets from the New Science of Expertise. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
- Joiner, B. & Josephs, St. (2007). Leadership Agility. Five Levels of Mastery For Anticipating and Initiating Change. Wiley & Sons
- Leidenfrost, J. (2006). Kritischer Erfolgsfaktor Körper? Leistung neu denken: Ressourcenpflege im Management. Hampp Verlag: München, Mering.
- Leidenfrost, J. & Götz, K. (2003). Evaluierung von „Psycho“- und Motivationsseminaren. In E. Regnet & M. Hofmann (Hrsg.), Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen (3. Auflage). (S.347-357). Göttingen: Hogrefe.
- Leidenfrost, J. & Sachs, A. (2013). Natürlich mehr leisten! Von Sportlern lernen – als Führungskraft erfolgreich sein, gesund bleiben. Springer Verlag, Heidelberg.
- Leidenfrost, J., Götz, K. & Hellmeister, G. (2000). Persönlichkeitstrainings im Management – Methoden, subjektive Erfolgskriterien und Wirkungen. (2. verb. Auflage) Hampp Verlag: München, Mering
- Meyer, P. (2015). The Agility Shift. Creating Agile and Effective Leaders, Teams, and Organizations. Bibliomotion, Inc.
- Negri, C. (2010). Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung. Springer Verlag, Heidelberg.
- Northhouse, P.G. (2016). Leadership – Theory and Practice. SAGE Publications, Inc.
- Seliger, R. (2014). Positive Leadership. Die Revolution in der Führung. Schäffer/Pöschel Verlag.
- Wang, J. (2015). Globalization of Leadership Development. SpringerGabler, Wiesbaden