Modulhandbuch

Studiengang: Master Beratung, Organisationsentwicklung & Coaching (M.A.)

Stand: 30.03.2022

Inhalt

1. ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZUM STUDIENGANG 8

1.1 ZIEL DES STUDIENGANGS 16
1.2 AUFBAU DES STUDIENGANGS / CURRICULUM 23

2. MODULBESCHREIBUNGEN 27

MODUL 1 A: 27
MODUL 1 B: 39
MODUL 2: COACHING 45
MODUL 3: ORGANISATION 59
MODUL 4 A: 71
MODUL 4 B: ORGANISATIONSENTWICKLUNG UND PROJEKTMANAGEMENT:..... 82
MODUL 5: 89
MODUL 6: 100

3. MATRIX MODULE UND KOMPETENZFELDER 105

Was heißt es, ein Schiff zu lenken (gouverner)? Gewiss, es heißt, Verantwortung zu übernehmen für die Seeleute, aber es heißt zugleich auch, Verantwortung zu übernehmen für das Schiff und die Ladung; ein Schiff lenken heißt auch, auf die Winde und die Klippen, die Stürme und die Flauten zu achten; es bedeutet, einen Zusammenhang herzustellen zwischen den Seeleuten, die man am Leben erhalten, dem Schiff, das man bewahren, und die Ladung, die man in den Hafen bringen muss, und deren Beziehung wiederum zu all jenen Ereignissen wie den Winden, den Klippen und den Unwettern; dieser hergestellte Zusammenhang charakterisiert die Lenkung (gouvernement) eines Schiffes.

Michel Foucault (2000)

Präambel:

Der Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung & Coaching (BOC) will im Zentrum seiner Ausbildung Studierende dazu befähigen, Fach- und Führungskräfte reflexiv zu beraten.

Reflexivität heißt hierbei eine Unterstützung zu bieten, welche Berater*innen ihren Mandantinnen und Mandanten geben, um ihnen dabei zu helfen, ihre Ziele in einen fruchtbaren Dialog mit den an sie gestellten Erwartungen zu bringen.

Dieser Gedanke hat zwei Implikate: zum einen geht es darum, Absicht, Ziel und Verwirklichung des eigenen Handelns einer Führungskraft zu reflektieren. Dies geschieht in Einbettung in die jeweils zugedachte berufliche Rolle. Die Rolle wird als eine Erwartung verstanden, welche durch die Organisation an die Führungskraft herangetragen wird. In unserem Verständnis wird das berufliche Umfeld nicht einfach als gegebene Größe verstanden, sondern es wird versucht, dieses in seiner Vielschichtigkeit und seinen Widersprüchlichkeiten zu verstehen, um sich als Fach- und Führungskraft verantwortungsbewusst gestaltend einzubringen. Beratung kann dann zur Begleitung einer Entwicklungsaufgabe werden.

Daher steht am Anfang des Beratungsprozesses immer auch die Frage nach der eigenen Person im beruflichen Kontext: was sind meine Ziele, auf welchem Wege will ich sie erreichen, welche Ressourcen stehen mir hier zur Verfügung und welche Menschen unterstützen mich auf meinem Weg. Es geht folglich auch um Wege der persönlichen Entwicklung in beruflichen Kontexten.

Auf der anderen Seite steht die Organisation, welche nicht als feindliches Subjekt verstanden wird, sondern als Gestaltungsrahmen, der in kooperierenden Prozessen mit geformt und entwickelt wird.

Das zweite Implikat betrifft dann die Beratung von Organisationsprozessen: Organisationsberatung wird folglich nicht als Optimierungsprozess nach einer einfachen Kostenlogik verstanden, sondern als Prozess der Gestaltung von Wirkprozessen, mit der Absicht, Nachhaltigkeit in der Erreichung gemeinsam gesetzter Ziele für Führungskräfte, Mitarbeiter*innen und Anspruchsberechtigte zu erwirken.

Die normative Rückbindung in den Gestaltungs- und Entwicklungsprozessen bezieht sich auf das humanistische Menschenbild; Anspruch ist es mit Maß und Mitte mit der eigenen Person umzugehen, wie auch in (Führungs-)Verantwortung einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt zu leisten.

Der Studiengang teilt sich in zwei Bereiche auf: ein Schwerpunkt hat das Ziel, angehende Supervisor*innen auszubilden. Hier sind es zum einen die Themen Supervision und zum anderen der verstärkte Fokus auf Team- und Trainingsaspekte, welche in diesem Schwerpunkt Handlungsorientierung bieten.

Dabei sieht sich der Studiengang keineswegs als Ort reiner Wissensvermittlung, vielmehr soll eine eigene Berater*innenpersönlichkeit ausgebildet werden, welche auf einem klaren Werteverständnis basiert. Um sich selbst als wirksames (wirksamstes?) Mittel im Beratungsprozess zu verstehen bedarf es daher des Prozesses der Selbstreflektion und auch des angeleiteten Beobachtens eigener Veränderungsprozesse. Aus unserer Sicht ist dies die Voraussetzung, um auch andere Menschen hilfreich in Veränderungsprozessen zur Seite zu stehen.

Daher wird die Studienkohorte im Schwerpunkt Supervision und Training als geschlossene Gruppe durchs Studium geführt und es werden besondere Qualitätskriterien an den Lernprozess gestellt. Dazu gehören eine enge wie dauerhafte Begleitung durch die Studiengangsleitung und die Möglichkeit, durch dauerhaftes Üben und Beobachten in den Modulen den eigenen Kompetenzen und Grenzen bewusst zu werden. Dies geschieht durch innovative Methoden in der Hochschuldidaktik. Es wird großer Wert auf ein prozessorientiertes Lernen gelegt und Fachinhalte werden vermehrt durch angeleitetes Eigenstudium und Blended Learning vermittelt. Die Aufgabe der Präsenzlehre liegt in der Diskussion der Fachinhalte und der Adaption des Gelernten auf konkrete Fragestellungen und Anwendungsbeispiele. Dabei werden natürlich zusätzlich auch Fachdiskussionen gefördert und komplexe wie anspruchsvolle Inhalte auch in den Seminaren vermittelt.

Drei Denker prägen dabei die Grundausrichtung des Studienschwerpunktes: es sind die supervisorischen Arbeiten H. Petzolds, die ökonomische Grundidee Aristoteles sowie die politischen Gedanken Foucaults.

Supervision richtet sich primär an Menschen, welche im „Dritten Sektor“ arbeiten, im Arbeitsfeld zwischen Markt und Staat. Die Frage nach der Art des guten Wirtschaftens kann da sehr eng an den Begriff der Oikonomike gebunden werden:

„Nach diesem allen ist es denn nun die eine Art von Erwerbskunst, die naturgemäß ein Teil der Hausverwaltungskunst, diejenige nämlich, deren Aufgabe es ist, einen Vorrat zu sammeln von Gegenständen, die notwendig zum Leben und nützlich für die staatliche und häusliche Gemeinschaft sind und die daher auch entweder schon vorhanden sein oder durch die Hausverwaltungskunst herbeigeschafft werden müsse. In diesen Dingen scheint auch der wahre Reichtum zu bestehen.“ (Aristoteles).

Ökonomie misst sich nach der Nützlichkeit für den Menschen.

Foucault lehrt uns den Umgang mit Politik und Macht. Es geht darum die Menschen und Dinge in Beziehung zueinander zu bringen, Prozesse zu gestalten. Macht als Gestaltungswille setzt ein Bild von Führung in Organisationen in Gang, welches bewusst wie selbstbewusst Veränderungen gestaltet, Aufgaben und Krisen wahrnimmt und vereinbarte Ziele zu kommunizieren weiß. Dies setzt ein Geschick zur Wahrnehmung von

Spannungen voraus, kennt unterschiedliche – oft widerstrebende – Interessenlagen und fordert den Dialog.

Petzold versteht es, Menschen und Situationen multiperspektivisch zu betrachten, erkennt Veränderungen auch als andauernden Prozess der Bildung von Biographien und setzt in Analysen vielfältige Methoden ein. Ko-kreation, das gemeinsame Schaffen von Dingen liegt auch im Wesenskern gelungener beruflicher Zusammenarbeit.

Supervision und Beratung wird in seinem Kernkonzept nicht als Vermittlung besseren Wissens verstanden, vielmehr geht es darum Erkenntnisprozesse reflexiv zu begleiten und eigengestaltete Wege und Lösungen zu unterstützen. Die Kompetenz der Beratung liegt dann in der Gestaltung von Entwicklungsprozessen.

Auf der methodischen Arbeitsebene lässt sich die Master-Ausbildung daher vom Gedanken des Sokratischen Dialogs leiten, sprich der Erarbeitung einer Prozesskompetenz der Beraterin oder des Beraters, welche sich als Geburtshelfer (Mäeut) im Erkenntnisprozess der zu Beratenden betätigen.

Weiterhin wird es einen zweiten Schwerpunkt geben, welcher ebenso im Zweijahresrhythmus angeboten wird. Dabei handelt es sich um den Schwerpunkt Agile Organisationsentwicklung und Beratung. Hier liegt die Vertiefung klar im Planen, Entwickeln und Steuern von Innovationsprozessen. Dieser Studienschwerpunkt ist auch stärker an der Privatwirtschaft, speziell dem Mittelstand und an Start-ups orientiert.

Das Studium ist in seiner Struktur so gestaltet, dass es zwei Abschlüsse vermitteln kann: zum einen wird ein Master erworben, welcher neben dem akademischen Titel auch die Chance zu erweiterten beruflichen Karrierechancen bietet. Oftmals sind Leitungsfunktionen an den Abschluss auf Master-Niveau gebunden. Der Abschluss des Studiums ermöglicht diesen Eintritt; die Inhalte des Studiums sind ebenso gewählt, dass sie auch auf Führungsaufgaben vorbereiten.

Ein weiterer optionaler Baustein – für die Absolvent*innen des Schwerpunktes Supervision und Training – ist die Ausbildung nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv). Dazu sind die Aufnahmeanforderungen der DGSv zu erfüllen, welche jeweils aktuell auf deren Homepage veröffentlicht werden.

Die Ausbildung will zur Berufsausübung als Supervisor*in befähigen. Dies geschieht auf dem Qualitätsniveau der DGSv. Damit verbunden sind die Ausübungen eigener erster supervisorischer Tätigkeiten während des Studiums. Begleitet und reflektiert wird die Ausübung der Supervision von erfahrenen Lehrsupervisor*innen.

Der zweite Baustein wird fakultativ angeboten, jedoch ist es unsere Absicht, alle Studierenden (mit den vorhandenen Zugangsvoraussetzungen) zu ermuntern, die Ausbildung auch nach den Standards der DGSv zu absolvieren.

Methodisch ist der Studiengang so angelegt, dass er auf hohem akademischem Niveau den Zugang zum Fachdiskurs erlaubt, dies jedoch nicht in der Vermittlungstechnik im

Vortragsstil, sondern orientiert an Aufgabenstellungen aus beraterischer Praxis. Es geht darum „handwerkliches Geschick“ auch durch Einüben zu vermitteln.

Kenntnis erwächst dann aus dem Erkennen und am Anfang der Erkenntnis steht das Kennen um das eigene Sein. So erwarten wir in unserem Verständnis einer reflexiven Praxis auch immer wieder die Selbstreflexion der Beraterin oder des Beraters. Das Studium will folglich auch einen Beitrag zur persönlichen Entwicklung der Studierenden liefern.

Der Studienaufbau ist wie folgt gegliedert:
Die ersten fünf Studiensemester sind jeweils strukturell analog gegliedert und beherbergen je Semester jeweils ein Modul. Dabei kennt der Masterstudiengang zwei Vertiefungsrichtungen, so zum einen die Vertiefungsrichtung Supervision und Training sowie zu anderen die Vertiefungsrichtung Agile Organisationsentwicklung und Beratung.

Für die Vertiefungsrichtung Supervision und Training gilt:

Die Module selbst bearbeiten folgende Themen: im ersten Semester befindet sich das Modul „Grundlagen Supervision“, gefolgt von Modul zwei, welches sich im zweiten Semester mit dem Thema „Coaching“ befasst. Modul drei (drittes Semester) vermittelt den Bereich „Organisation“, Modul vier wird im vierten Semester das Thema „Team & Training“ behandeln. So folgen die ersten vier Module jeweils der Vermittlung von Beratungskompetenzen für Einzelpersonen (Supervision und Coaching), anschließend für Organisationen und Teams. Die Inhalte des Studiums sind bis zum vierten Semester folglich konzentrisch angelegt, im Mittelpunkt steht die Beratung an der Person. Das fünfte Modul (fünftes Semester) befasst sich mit der Kompetenzvermittlung im Bereich „Agilität und Innovation“. Das Studium schließt mit Modul sechs, mit einer Masterthesis, welche im sechsten Semester angefertigt wird. Neben der Masterthesis findet sich hier das Kolloquium.

	Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	**Grundlagen Supervision** (14 CP)	Propädeutikum Supervision	Fachliche Grundlagen der Supervision	Supervision: Prozesse & Phasen	Supervision: Methoden & Techniken
2	**Coaching** (14 CP)	Coaching Grundlagen	Gesundheit, Persönlichkeit und Lebensstil	Führungskräfte-Coaching	Live-Domain-Design
3	**Organisation** (14 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisations-beratung	Kommunikation, Präsentation und Moderation	Forschungsmethoden und Evaluation
4	**Team & Training** (14 CP)	Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen	Teamsupervision leiten	Trainings gestalten	Kommunikation: Konflikt und Mediation
5	**Agilität und Innovation** (14 CP)	Intuition, Ideation und Innovation	Scrum und Agile Projektentwicklung	Entrepreneurship für Berater*innen	Beratungsforschung
6	**Masterthesis und Kolloquium** (20 CP)	Masterthesis (17 CP)	Kolloquium (3 CP)		

Abbildung: Vertiefungsrichtung Supervision und Training

Für die Vertiefungsrichtung Agile Organisationsentwicklung und Beratung gilt:

Die Module selbst bearbeiten folgende Themen: im ersten Semester befindet sich das Modul „Grundlagen des Consultings“, gefolgt vom Modul zwei, das im zweiten Semester das Thema „Coaching“ behandelt. Modul drei (drittes Semester) vermittelt den Bereich „Organisation“, Modul vier wird im vierten Semester das Thema „Organisationsentwicklung und Projektmanagement“ behandeln.
Das fünfte Modul (fünftes Semester) befasst sich mit der Kompetenzvermittlung im Bereich „Agilität und Innovation“. Das Studium schließt mit Modul sechs, mit einer Masterthesis, welche im sechsten Semester angefertigt wird. Neben der Masterthesis findet sich hier das Kolloquium.

Die Module zwei, drei, fünf und sechs sind für beide Vertiefungsrichtungen gleich, lediglich das erste und vierte Modul sind different gestaltet.

Die Vertiefungsrichtungen „Supervision und Training“ und „Agile Organisationsentwicklung und Beratung“ finden alternierend alle zwei Jahre statt. Die nachfolgende Matrix zeigt den nach den Schwerpunkten gegliederten Studiengangsaufbau:

	Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	**Grundlagen des Consulting** (14 CP)	Propädeutikum Beratung	Ökonomische Grundlagen der Beratung I	Ökonomische Grundlagen der Beratung II	Consulting & Controlling
2	**Coaching** (14 CP)	Coaching Grundlagen	Gesundheit, Persönlichkeit und Lebensstil	Führungskräfte-Coaching	Live-Domain-Design
3	**Organisation** (14 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisations-beratung	Kommunikation, Präsentation und Moderation	Forschungsmethoden und Evaluation
4	**Organisations-entwicklung und Projektmanagement (14 CP)**	Organisations-entwicklung	Projekt-management	Inhouse Consulting	Planspiel Projekt
5	**Agilität und Innovation** (14 CP)	Intuition, Ideation und Innovation	Scrum und Agile Projektentwicklung	Entrepreneurship für Berater*innen	Beratungsforschung
6	**Masterthesis und Kolloquium** (20 CP)	Masterthesis (17 CP)	Kolloquium (3 CP)		

Abbildung: Vertiefungsrichtung Agile Organisationsentwicklung und Beratung

Die gemeinsamen Module sind farbig hinterlegt. Nachfolgend werden die Module detaillierter beschrieben.

Kempten im März 2022

Prof. Dr. phil. habil. Markus Jüster

Studiengangsleiter

1. Allgemeine Informationen zum Studiengang

Prolog

Der Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching kennt zwei Vertiefungsrichtungen:

- Supervision und Training sowie
- Agile Organisationsentwicklung und Beratung

Die Vertiefungsrichtung „Supervision und Training“ dient primär der Ausbildung einer beruflichen Identität, der Prüfung des eignen Rollenbildes sowie der Ausbildung von Beratungskompetenz im Feld der Supervision.

Die Vertiefungsrichtung „Agile Organisationsentwicklung“ zielt auf zukünftige Berater*innen im Bereich der Unternehmensberatung für KMU. Die dafür notwendigen Kompetenzbereiche sind in weiten Teilen überlappend. Nachfolgend stellen wir die Kompetenzbereiche für beide Studienbereiche vor, gliedern sie jedoch nach den genannten Vertiefungsbereichen und den damit anvisierten Einsatzfeldern.

Hierzu gliedert sich die Erfassung des Kompetenzraumes in zwei Bereiche: zunächst in einen allgemein zugänglichen Kompetenzrahmen, welcher durch die Arbeiten von John Erpenbeck repräsentiert wird.

Dazu gehören aus unserer Sicht folgende Kompetenzbereiche: [1]

Personale Kompetenz

Die personalen Kompetenzen beziehen sich im Kern auch auf einen normativ-ethischen Rahmen. In Bezug auf die Erpenbeck´sche Kodierung lässt diese sich mit den Begriffen Loyalität, normativ-ethische Einstellung, Glaubwürdigkeit sowie Eigenverantwortung beschreiben.

[1] Siehe hierzu: Heise/Erpenbeck/Ortmann, (Hrsg.) 2010: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen, Waxmann, München

Fachlich-methodische Kompetenz:

Die Lehrsupervision fördert die methodischen Kompetenzen der Ausbildungskandidat*innen. Dies betrifft insbesondere die im Curriculum vermittelten Beratungsansätze welche fachgerecht eingeübt, durchgeführt und reflektiert werden. Auch diese orientieren sich zunächst an der Erpenbeck`schen Kodierung; zu nennen seien hier z.B. Kompetenzen in den Bereichen Wissensorientierung, Organisationsfähigkeit, Folgebewusstsein sowie Marktkenntnis.[2]

Aktivitätsbezogene Kompetenz:

Dabei ist Wert auf den fachgerechten Einsatz der Explorations-, Zielfindungs- und Interventionsmethoden und Settings zu achten. Im Ziel steht das Anliegen der Klient*innen auf eine fachgerechte Beratung. Erpenbeck bietet hier u.a. die Kompetenzen in den Bereichen Belastbarkeit, Initiative, Optimismus und Beharrlichkeit an.

Sozial-kommunikative Kompetenz:

Dem Anliegen der Klient*innen ist im sozial wie kommunikativ angemessenen Rahmen zu begegnen. Dazu bedarf es einer entsprechenden wechselseitigen Wahrnehmung und Achtung (Empathie), dem Nutzen einer gewalt- und repressionsfreien Sprache sowie der Herstellung einer offenen wie vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre.

Aus der Sicht des KODE-Kompetenzatlas ließe sich dies durch die Attribute Konfliktlösungsfähigkeit, Beratungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie Verständnisbereitschaft ergänzen.

Der zweite Teil des Erwerbs von Kompetenzen zielt direkt auf die beratungsspezifischen Kompetenzen sowie berufspolitischen Rahmenbedingungen:

Beratungsspezifische Kompetenz:

Die beratungsspezifischen Kompetenzen beziehen sich auf zwei Papiere: ECVision. Supervision und Coaching in Europa sowie Qualitätsentwicklungsrahmen für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (Nat. Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, 2014)[3]. Die hier genannten Kompetenzrahmen werden in das nachfolgende Prozessmodell integriert:

[2] Siehe ebd..
[3] Judy/Knopf, (Hrsg.), 2016: Im Spiegel der Kompetenzen, facultas, wien,
Bundesministerium für Bildung und Forschung, (Hrsg.), 2014: Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung, pdf, Berlin
Deutsche Gesellschaft für Beratung (DGfB), (Hrsg.), 2003: Beratungsverständnis, Köln
The European Lifelong Guidance Policy Network, (Hrsg.), 2015: Die Evidenzbasierung lebensbegleitender Beratung. Ein Wegweiser zu zentralen Forschungsergebnissen für eine effektive Politik und Praxis University of Jyväskylä, Finnland

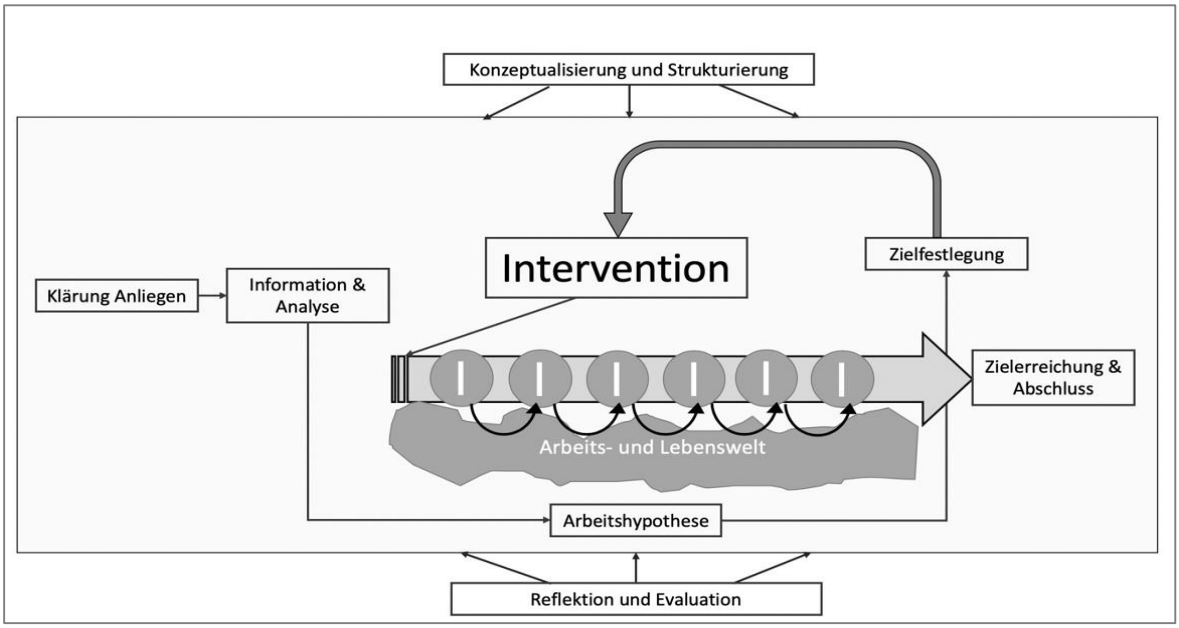

Abbildung: Prozessmodell der Beratung (© Jüster 2019)

Das Modell basiert auf einem phasenorientierten Prozessmodell. Dies umfasst folgende „Stationen“:

a.) Klärung des Anliegens
b.) Informationsbeschaffung zum Anliegen und deren Bewertung (Analyse)
c.) Bildung einer ersten Arbeitshypothese (durch Berater*in)
d.) Zielfestlegung (gemeinsam mit den Ratsuchenden
e.) Intervention und Kernprozess der Beratung
f.) Zielerreichung und Abschluss

Der gesamte Prozess unterliegt einer eloquenten Steuerung, welche sich zeitlich in zwei Phasen aufteilen lässt:

g.) Konzeptualisierung und Strukturierung
h.) Reflektion und Evaluation

Die anzueignenden Kompetenzen werden in Beziehung zu dieser Konzeption gesetzt und Modelle, Vorgehensweisen oder Rahmentheorien jeweils auf Verwendbarkeit in dieser Konzeption geprüft und entwickelt (adaptiert).

Das Modell dient als offene Grundlagenstruktur, in welche alle Methoden und Modelle zu den Themen Supervision und Beratung eingebunden werden können.

Ethische Rückbindung:

Alle Interventionen sind angemessen und mit Sorgfalt zu tätigen. Ziel aller Interventionen ist der Schutz des/der Einzelnen und ein Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt. Darauf hat die Lehrsupervision zu achten.

Bildung einer beruflichen Identität sowie eines Rollenverständnisses als Supervisor*in:

Im Kern stehen das Rollenverständnis und die Ausbildung einer professionellen Identität der Ausbildungskandidat*innen. Das Herausbilden individueller beraterischer Stärken - im Kontext des Berufsbildes als Supervisor*in oder Organisationsentwickler*in - ist Ziel der Ausbildung. Dabei sind die Rahmenvorgaben des Berufsverbandes DGSv, der ANSE (ECVision) sowie des Nationalen Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (QER der nfb) die zu beachten.

Einbindung in das Theorie/Praxis-Modell Beratung:

Im Studiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching wird mit einem mehrstufigen Kernmodell gearbeitet, welches unterschiedliche Schulen, Denkstrukturen, Rahmentheorien, Modelle und Methoden in sinnvoller Weise verknüpft. Dieses Modell dient als zentraler Bezugsrahmen für alle zu erwerbenden Inhalte, Kompetenzen und Fähigkeiten:

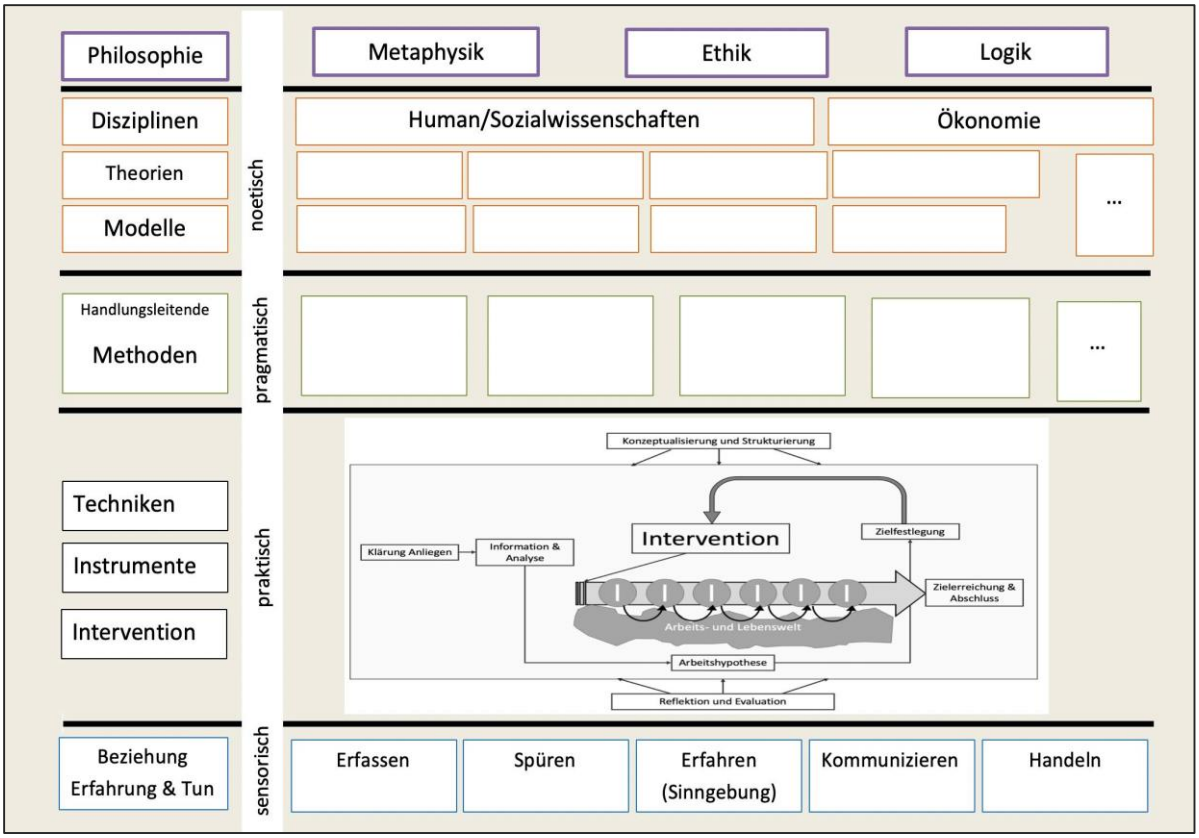

Abbildung: Theorie/Praxis-Modell Prozessuale Beratung (© Jüster 2021)

Für den Vertiefungsbereich Supervision und Training gilt, dass dieser vom Zertifikatskurs Supervision begleitet wird. Dieser regelt die Anerkennung durch den Berufsverband DGSV und bildet dessen Kriterien ab. Im Kern geht es dabei um ein begleitendes wie unterstützendendes Lehr/Lernsupervisionskonzept, welches die Entwicklung von supervisorischen Kompetenzen im Feld sicherstellt.

Der Zertifikatskurs Supervision wurde durch den Senat der Hochschule Kempten verabschiedet und durch den Präsidenten der Hochschule am 11.09.2018 verabschiedet und in Kraft gesetzt.

Die Ausbildungskandidat*innen sowie die Lehrsupervisor*innen verpflichten sich die hier festgelegten Regeln einzuhalten.

Kompetenzentwicklung & Selbstevaluation Vertiefung Supervision:

Die Canvas-Modelle zur Kompetenzentwicklung werden jeweils in den einzelnen Modulen (Semesterweise) bearbeitet und entwickelt. Sie dienen dazu, den eigenen Entwicklungsweg zu dokumentieren.

Begonnen wird mit dem Rollenverständnis der Berater*innenrolle zu Beginn des Studiums. Diese wird dann im zweiten Semester in den Kontext der eigenen (Berater*innen-) Rolle gesetzt. Im dritten Semester richtet sich der Blick dann nach außen, auf die beratende Person oder Organisation. Hierzu wird ein Avatar sowie ein Value Proposition Canvas angefertigt. Im vierten Semester wird dann eine individuelle Kompetenzbilanz vorgenommen. Diese dient auch dazu, das letzte Studienjahr anhand der eigenen Professionalisierungswünsche zu gestalten. Abschließend wird im fünften Semester ein Beratungskonzept angefertigt. Zum Markteintritt wird im sechsten Semester ein Business-Modell-Canvas bearbeitet, welches als Grundlage zur Entwicklung einer ökonomischen Basis für die eigene Beratungspraxis genutzt werden kann.

Die angefertigten „Leinwände“ werden in den Seminaren kollegial besprochen und sollen in der Lehrsupervision aufgegriffen und bearbeitet werden. Folgende Canvas werden bearbeitet:

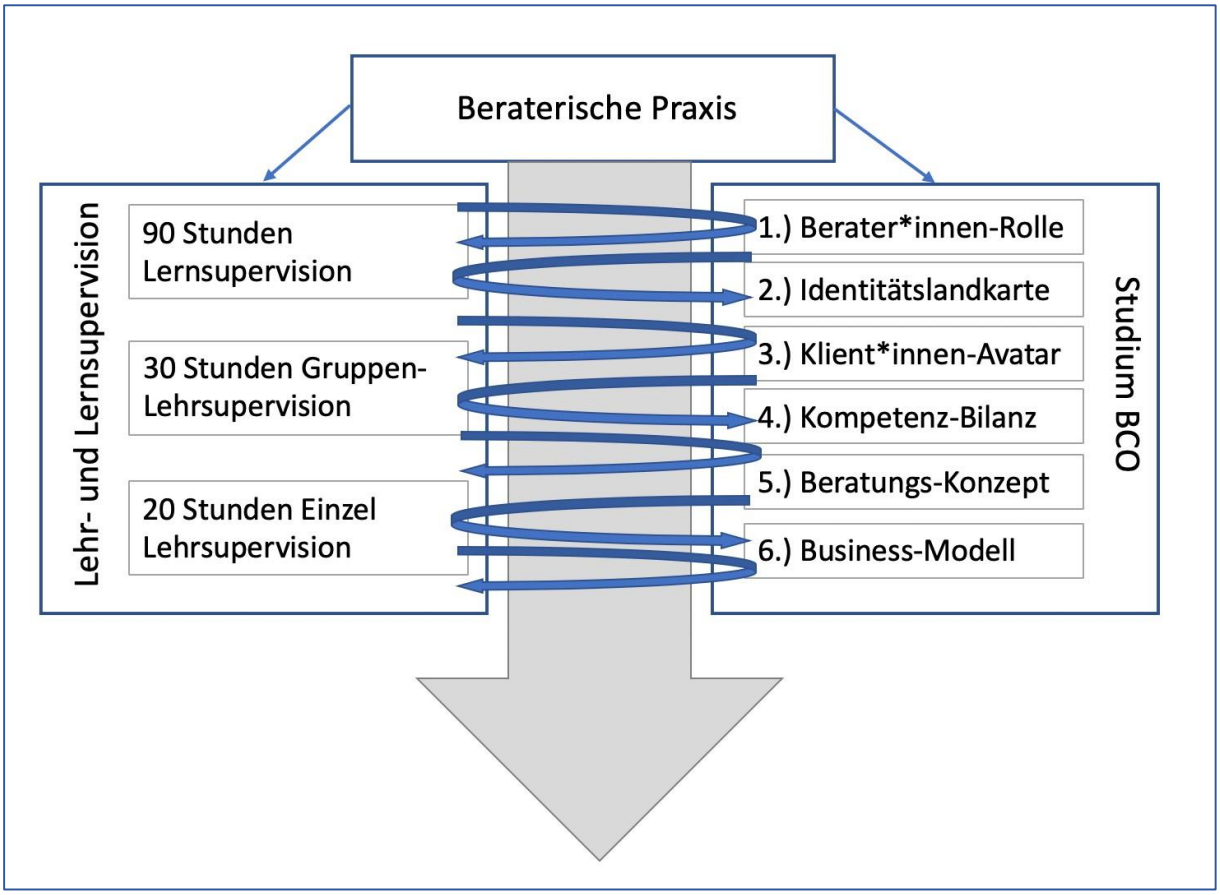

Abbildung: Triadische Verknüpfung

Dies geschieht außerhalb des standardisierten Prüfungskontextes und dient der individuellen Bildung eines beruflichen Selbstverständnisses als Supervisor*in.

Innerhalb des Studiums erfolgt die Verknüpfung zu den jeweiligen Modulen, welche Theorien, Modelle, Methoden, Vorgehensweisen und Prozesse darstellen und in einer prozessorientierten Lehre, die erlebte und erarbeitete Praxis mit den zugehörigen Rahmentheorien, reflexiv verknüpfen.

Dies geschieht anhand der nachfolgend dargestellten Modulstruktur:

Modulstruktur:

	Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	**Supervision** (14 CP)	Propädeutik Supervision	Fachliche Grundlagen der Supervision	Supervision: Prozesse & Phasen	Supervision: Methoden & Techniken
2	**Coaching** (14 CP)	Coaching Grundlagen	Gesundheit, Persönlichkeit und Lebensstil	Führungskräfte Coaching	Live-Domain-Design
3	**Organisation** (14 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisations-beratung	Kommunikation, Präsentation, Moderation	Forschungsmethoden und Evaluation
4	**Team & Training** (14 CP)	Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen	Teamsupervision leiten	Trainings gestalten	Kommunikation: Konflikt und Mediation
5	**Agilität und Innovation** (14 CP)	Intuition, Ideation und Innovation	Scrum und Agile Projektentwicklung	Entrepreneurship für Berater*innen	Bratungsforschung
6	**Masterthesis und Kolloquium** (20 CP)	Masterthesis (17 CP)	Kolloquium (3 CP)		

Abbildung: Modulstruktur (Vertiefung Supervision)

Für die jeweiligen Semester ergibt sich folgende Verknüpfung in der prozess-orientierten Reflektion:

Modul 1: Supervision: => Berater*innen-Rolle

Modul 2: Coaching: => Identitätslandkarte – Zeitlinienarbeit

Modul 3: Organisation => Kund*innen/Klient*innen-Avatar

Modul 4: Team & Training => Individuelle Kompetenzbilanz

Modul 5: Agilität & Innovation => Individuelles Beratungskonzept

Modul 6: Masterthesis => Business-Model-Canvas

Im Rahmen der Ausbildung entwickelt jede/r Ausbildungskandidat*in im jeweiligen Semester eine eigene Darstellung zur Evaluation des beraterischen Selbstbildes, zur biographischen Situation, zum Klient*innenbild, der eigenen Kompetenz, zum individuellen Beratungskonzept und zum Business-Modell. Hierin werden die Erfahrungen aus der Lehr/Lernsupervision aufgenommen und die Ergebnisse wieder zurück mit in die Lehrsupervision transportiert.

Dadurch wird gewährleistet, dass die eigene Kompetenzentwicklung - aus der Beratungspraxis - im Studium reflektiert wird und die Ergebnisse der Reflektion (inkl. der hier erworbenen Methodenkompetenz) wieder zurück in die Lehrsupervision fließen. Hier werden die Ergebnisse der Canvas-Arbeit mit den Lehrsupervisor*innen besprochen.

1.1 Ziel des Studiengangs

There's no comfort in the truth

George Michael 1984

Ziel des Studienganges ist es, Berater*innen auszubilden, welche mit Menschen, Gruppen, Organisationen, Netzwerken und Gebietskörperschaften arbeiten können.

Dabei arbeiten sie oft freiberuflich und werden von ihren jeweiligen Auftraggebern als Personen gebucht, welche neben ihrer Professionalität auch eine spezielle Persönlichkeit mitbringen. Diese Persönlichkeit soll Veränderungen anstoßen, Mut machen, Überzeugungen vertreten, auch unangenehme Dinge ansprechen und das oft schon vorhandene Wissen in Veränderungsbereitschaft umformen.

So ist es Aufgabe und Ziel eines Studiums der Beratung, Kompetenzen zu entwickeln, welche Analyse, Kommunikation und Haltung als Kern von Professionalität in der Beratung versteht.

Dies setzen wir wie folgt um:

Kompetenzfelder (Darstellung 1)
1. Wissen und Verstehen • Die Studierenden erwerben sich Kenntnisse der Rahmentheorien zu den Themen Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung. • Ihnen sind die Wurzeln der Supervision und des Coachings geläufig • Die Studierenden kennen Theorien im Feld der Kommunikation (Johari-Fenster, Schulz von Thun, Transaktionsanalyse. Etc.) • Die Studierenden haben sich ein fundiertes Wissen im Bereich Konflikttheorie angeeignet (Glasl) • Ihnen ist der Begriff der Gruppendynamik geläufig und sie kennen die Phasen von Gruppenprozessen (Tuckmann) • Die Studierenden kennen die Begriffe Rolle, Status und Funktion und können diese im Beratungsprozess einsetzen.

- Die Studierenden haben sich Kenntnisse im Bereich Betriebliche Gesundheit angeeignet.
- Ihnen sind die Faktoren, Stress, Mobbing und Burn-Out bekannt und sie kennen die dahinterliegende Dynamik
- Die Studierenden haben sich Kenntnisse im Bereich der Gewaltfreien Kommunikation angeeignet.
- Ihnen sind unterschiedliche Methoden und deren Wurzeln im Bereich Beratung bekannt, so das Psychodrama (Moreno), die Themenzentrierte Interaktion (R. Cohen), systemische Beratung und Konstruktivismus (Paul Watzlawik).
- Die Studierenden haben sich Wissen und Kenntnisse im Bereich agiler Methoden der Organisationsentwicklung angeeignet (Scrum)
- Die Studierenden verfügen über Kenntnisse im Bereich des Design Thinkings und deren Methoden.

2. Einsatz und Anwendung von Wissen

- Die Studierenden können Beratungseinheiten selbständig planen, durchführen und dokumentieren.
- Sie sind in der Lage konzeptionell zu arbeiten und können so selbständig Lösungen für Beratungsaufgaben entwickeln.
- Sie sind in der Lage Konfliktdynamiken in Organisationen, Teams oder Gruppen zu erkennen und angemessen darauf reagieren.
- Sie sind in der Lage ein Verständnis für die subjektive Lage Ihrer zu Beratenden zu entwickeln und angemessen damit umzugehen.
- Sie sind in der Lage eigene Überforderungen zu erkennen und angemessen Hilfe und Unterstützung einzufordern.
- Sie sind in der Lage im Beratungsprozess die eigene Rolle kritisch in Frage zu stellen und dies einer kollegialen Beratung zuzuführen.
- Sie sind in der Lage abgemessen Konflikte in Beratungsprozessen einzugehen, Gegenübertragungen zu erkennen und Klienten mit Fehlverhalten zu konfrontieren.
- Sie haben ein klares Rollenbild ihres Berufes und dessen Funktion.
- Sie können einen eigenen Habitus als Berater*innen ausbilden und diesen kontinuierlich weiterentwickeln.

3. Wissenschaftliches Selbstverständnis

- Die Studierenden erwerben sich die Kompetenz, in den Feldern Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching zu forschen.
- Sie sind in der Lage zwischen Empirie und Narration zu unterscheiden.
- Sie haben eine feste ethische Grundüberzeugung im Umgang mit geistigem Eigentum.
- Sie sind in der Lage Daten zu erheben, auszuwerten und Ergebnisse zu disseminieren.
- Sie achten Daten- wie Klientenschutz.

4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln & Professionalität

- Die Studierenden eigenen sich die Fähigkeit an, selbständig wissenschaftlich wie professionell sachgerecht zu handeln.
- Sie sind sich über die möglichen Wirkungen und Auswirkungen von Beratung im Klaren und können damit verantwortungsvoll umgehen.
- Die Studierenden sind in der Lage kritische Dialoge zuzulassen und ihre eigene Persönlichkeit auch in Selbstdistanz wahrzunehmen.
- Sie achten das Selbstbestimmungsrecht und die Persönlichkeit eines jeden Menschen.
- Sie achten auf Schutzbedürftige und sind in der Lage solidarisch zu handeln.
- Sie achten die Grundwerte der Bundesrepublik Deutschland.
- Sie sind in der Lage ihr Auftreten professionell zu gestalten und sachgerecht wie ethisch verantwortungsbewusst zu handeln.
- Sie kenne die Bedeutung der Berufsverbände für die Professionalität im Felde der Beratung und richten ihr Handeln nach der berufsständischen Ordnung.
- Sie agieren sachgerecht und versuchen Fehler in ihrem Handeln zu vermeiden.

Kompetenzfelder (Darstellung 2)

1. Wissen und Verstehen

- Die Studierenden erwerben sich Kenntnisse der Rahmentheorie zu den Themen Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung. Sie sind in der Lage diese Kenntnisse einer kritischen Prüfung zu unterziehen und die aus den Rahmentheorien gewonnen Methoden und Settings für ihre Brauchbarkeit im Feld der Beratung zu prüfen. Sie sind in der Lage das vorhandene Wissen mit der vorhandenen Empirie zu prüfen und können so die Bedeutung und Wirksamkeit der Theorie für das professionelle Arbeiten in der Beratung beurteilen.
- Beratung ist eine transdisziplinare Tätigkeit, welche zwischen unterschiedlichen sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Teilgebieten beheimatet ist. Die Studierenden sind in der Lage dies zu erkennen und Wissensbereiche aus unterschiedlichen Disziplinen auf die Beratungswissenschaft als solche zu adaptieren bzw. zu übertragen. Dabei erkennen Sie Möglichkeiten und Grenzen der Adaption und des Zusammenwirkens unterschiedlicher Wissenschaftsbereiche, kennen deren konkurrierende Grundeinstellungen und Wissen um die begrenzten Reichweiten unterschiedlicher Theorien.
- Die Studierenden können Wissen, Methoden und Modelle der unterschiedlichen Teilgebiete eloquent miteinander verbinden und daraus neue Qualitäten der Analyse und des Handelns konstruieren. Hierzu sind sie in der Lage eigene Konzeptionen zu entwickeln und diese fachgerecht zu begründen.
- Dabei entwickeln die Studierenden fundiert eigenen Standpunkte, von denen Sie aus die jeweiligen Wissensbestände auch auf ihre gesellschaftlichen Wirkungen und Auswirkungen beurteilen können und begründet eigene Fachkommentare zum wissenschaftlichen Kontext der bearbeiteten Fachtheorien entwickeln.
- Dabei eignen sich die Studierenden diese Kompetenz selbst an. Sie werden durch die Dozierenden dazu angeleitet sich selbständig Wissensbestände, Methoden und fachgerechte professionelle Vorgehensweisen anzueignen und die eigene professionelle Entwicklung kritisch zu reflektieren.

2. Einsatz und Anwendung von Wissen

- Beratung ist eine Profession in welcher in kurzer Zeit Wissen angeeignet, Tatbestände beurteilt und Szenarien entwickelt werden müssen. Die Studierenden erarbeiten sich hierzu Kompetenzen im Bereich der schnellen Aneignung unterschiedlicher Informationen, deren Selektion und Bewertung. Sie sind in der Lage deren Ergebnisse fachgerecht aufzubereiten und den möglichen Kunden/Klienten in prägnanter Form zu aufzubereiten, dass diese Entscheidungsfähig sind.
- Dazu werden im Studium Life-Projekte bearbeitet und werden die Studierenden in die Lage versetzt, Prozesse zu verstehen und zu lenken, gruppendynamische Prozesse zu erkennen und zu beeinflussen sowie Organisationen zu steuern und deren Kulturen nachhaltig zu beeinflussen.
- Dazu werden in Arbeitssequenzen immer wieder Teams neu gebildet und die Zusammenarbeit gefördert. In Metareflexionsprozessen werden nicht nur die Ergebnisse der Teamarbeit betrachtet, sondern auch das dynamische Geschehen im Team beobachtet und die Verhaltensweisen der jeweiligen Akteure beobachtet und reflektiert.

3. Wissenschaftliches Selbstverständnis

- Die Studierenden erwerben sich die Kompetenz, in den Feldern Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching zu forschen. Hierzu eigenen sie sich den aktuellen Stand der Forschung an und können analytisch wie empirisch (qualitativ wie quantitativ) forschen.
- Primär zielt dabei die Forschung auf den Erwerb wissenschaftlicher Kenntnis und Erkenntnis im Feld der Beratung ab. Hier gilt es eine besondere Sensibilität für die dort handelnden Akteure sowie den Umgang mit den erworbenen – oft sensiblen – Daten zu gewährleisten. Die Studierenden erwerben sich die Kompetenz die verantwortungsvoll wie sachgerecht zu tun. Sie sind in der Lage die gewonnenen Daten fundiert zu analysieren, fachgerecht Schlüsse daraus zu ziehen und die gewonnen wissenschaftlichen Erkenntnisse im breiten Rahmen zu disseminieren.

4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln & Professionalität

- Die Studierenden eigenen sich die Fähigkeit an, selbständig wissenschaftlich wie professionell sachgerecht zu handeln. Dies bedeutet, eine eigene wirksam (Effektive) Methodik des Erwerbs und der Selektion von Wissen anzueignen und diese auch auf bislang nicht bekannte Wissenszusammenhänge anzuwenden. Hierzu werden die Studierenden durch unterschiedliche Formen des Kompetenzerwerbs (Seminare, Übungen, Blended Learning) angeleitet und aufgefordert. Eigenständiges Aneignen von Wissen außerhalb des Seminarbetriebs wird ausdrücklich eingefordert und der seminaristische Unterricht – sowie die Übungen – dazu genutzt, das selbstangeeignete Wissen in Fachkontexten zu prüfen und in berufsspezifischen Aufgabenstellungen professionell anzuwenden. Die Studierenden eigenen sich dabei auch die Kompetenz an, die eigenen Arbeitsweisen kritisch zu hinterfragen und kontinuierlich zu verbessern.
- Kern der Profession Beratung ist es, Informationen zu beschaffen, diese auzubereiten, zu analysieren und schlussendlich in schriftlicher wie mündlicher Form zu kommunizieren. Die Studierenden eignen sich die entsprechenden Kompetenzen über den gesamten Studienverlauf an. So sind alle Leistungsprüfungen mit der Aufgabe der Informationsbeschaffung, Aufbereitung und schriftlichen Kommunikation (in Form von Hausarbeiten) verbunden. Dabei geht es nie um die Repitition von Wissen oder Informationen. Es geht jeweils darum, eigene Recherchen anzustrengen, Zusammenhänge zu erörtern und Schlüsse zu ziehen. Die Studierenden werden ausdrücklich dazu aufgefordert (und angeleitet), sich die entsprechenden Kompetenzen anzueignen.
- Dazu ist es jeweils notwendig, Informationen zu bewerten und zu selektieren. Dies geschieht transparent vor einer selbst gebildeten professionellen Identität. Diese fußt neben der fachlichen Kompetenz auf einem ethischen Selbstverständnis, welche im Kontext der Aufklärung und des Humanismus beheimatet ist. (siehe hierzu Steven Pinker, 2018)
- Wirkung und Auswirkung des eigenen Handelns wird dabei als Teil gesellschaftlicher Realität verstanden, auf welche das berufliche Handeln mittelbar wie unmittelbar Einfluss nimmt. Die Studierenden erwerben sich die Kompetenz, das eigene Handeln vor diesem Hintergrund darzustellen und zu legitimieren. Dies schließt unmittelbar Gedanken der Gender- und Diversity-Debatte mit ein.
- Beratung schließt die Kompetenz ein, Komplexität fachgerecht zu reduzieren und Sachverhalte anschlussfähig darzustellen und zu diskutieren. Die Studierenden erwerben sich die Kompetenz dies zu tun.

- Der gesamte Studienverlauf ist davon geprägt, eigene Sichtweisen zu prüfen und zu überprüfen, fremde Standpunkte zu verstehen und Dialoge im sokratischen Sinne in Gang zu setzen. Dazu eigenen sich die Studierenden die Kompetenz an, exzentrisch die eigenen Sichtweisen zu prüfen und ihre eigenen Ansichten und ihr Handeln kritisch zu prüfen. Sie werden dazu aufgefordert, selbst Beratung in Anspruch zu nehmen, sich selbst (und von außen) kritisch in Frage zu stellen und die Grenzen der eigenen Person wie Persönlichkeit zu erkennen.
  Wissend um die Bedeutung der Beraterpersönlichkeit im Beratungsprozess, erwerben sich die Studierenden die Kompetenz, die eigene Persönlichkeit zu verorten und sie einem dauerhaften Entwicklungsprozess Preis zu geben.

1.2 Aufbau des Studiengangs / Curriculum

Curriculumsübersicht

1 . Semester

Modul Nr.	Modul	Credit Points in Semester						Workload (Stunden)			Veranstaltungsform	Prüfungsleistung des Moduls (Dauer) und Prüfungsform	Gewicht für Gesamtnote
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	Präsenz	Blended Learning	Stunden Selbststudium	Seminar, Übung, Blended Learning		
M1 A	**Modul 1A Grundlagen der Supervision**	**14**						**75**	**15**	**260**			**10%**
M 1.1 A	Propädeutik Supervision										S, Ü, BL	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters im Bearbeitungszeitraum von 10 Wochen	
M 1.2 A	Fachliche Grundlagen der Supervision												
M 1.3 A	Supervision: Prozesse und Phasen												
M 1.4 A	Supervision: Methoden und Techniken												
M1 B	**Modul 1 B Grundlagen des Consulting**	**14**						**75**	**15**	**260**			**10%**
M 1.1 B	Propädeutikum Beratung										S, Ü, BL	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters im Bearbeitungszeitraum von 10 Wochen	
M 1.2 B	Ökonomische Grundlagen der Beratung I												
M 1.3 B	Ökonomische Grundlagen der Beratung II												
M 1.4 B	Consulting & Con-trolling												

2. Semester

Modul Nr.	Modul	Credit Points in Semester	Workload (Stunden)	Veranstaltungsform	Prüfungsleistung des Moduls (Dauer) und Prüfungsform	Gewicht für

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	Präsenz	Blended Learning	Stunden Selbst-studium	Seminar, Übung, Blended Learning		Gesamtnote
M2	**Modul 2 Coaching**		**14**					**75**	**15**	**260**			**15%**
M 2.1	Coaching Grundlagen										S, Ü, BL	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiense- mesters im Bearbeitungszeitraum von 12 Wochen	
M 2.2	Gesundheit, Persönlichkeit und Lebens-stil												
M 2.3	Führungskräfte-Coaching												
M 2.4	Live-DomainDesign												

3. Semester

Modul Nr.	Modul	Credit Points in Semester						Workload (Stunden)			Veranstal-tungsform	Prüfungsleistung des Moduls (Dauer) und Prüfungsform	Gewicht für Gesamtnote
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	Präsenz	Blended Learning	Stunden Selbst-studium	Seminar, Übung, Blended Learning		
M3	**Modul 3 Organisation**			**14**				**75**	**15**	**260**			**15%**
M 3.1	Grundlagen der Organisation										S, Ü, BL	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters im Bearbeitungszeitraum von 12 Wochen	
M 3.2	Organisationsberatung												
M 3.3	Kommunikation, Präsentation und Moderation												
M 3.4	Forschungsmethoden und Evaluation												

4. Semester

Modul Nr.	Modul	Credit Points in Semester						Workload (Stunden)			Veranstaltungsform	Prüfungsleistung des Moduls (Dauer) und Prüfungsform	Gewicht für Gesamtnote
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	Präsenz	Blended Learning	Stunden Selbststudium	Seminar, Übung, Blended Learning		
M4 A	**Modul 4 A Team & Training**				**14**			**75**	**15**	**260**			**15%**
M 4.1 A	Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen										S, Ü, BL	Benotete schriftliche	

M 4.2 A	Teamsupervision leiten											Studienarbeit während des Studiensemesters im Bearbeitungszeitraum von 12 Wochen	
M 4.3 A	Trainings gestalten												
M 4.4 A	Kommunikation: Konflikt und Mediation												
M4 B	**Modul 4 B Organisationsentwicklung und Projektmanagement**				**14**			**75**	**15**	**260**			**15%**
M 4.1 B	Organisationsentwicklung										S, Ü, BL	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters im Bearbeitungszeitraum von 12 Wochen	
M 4.2 B	Projektmanagement												
M 4.3 B	Inhouse-Consulting												
M 4.4 B	Planspiel Projekt												

5. Semester

Modul Nr.	Modul	Credit Points in Semester						Workload (Stunden)			Veranstaltungsform	Prüfungsleistung des Moduls (Dauer) und Prüfungsform	Gewicht für Gesamtnote
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	Präsenz	Blended Learning	Stunden Selbststudium	Seminar, Übung, Blended Learning		
M5	**Modul 5 Agilität und Innovation**					**14**		**75**	**15**	**260**			**15%**
M 5.1	Intuition, Ideation und Innovation										S, Ü, BL	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters im Bearbeitungszeitraum von 12 Wochen	
M 5.2	Scrum und Agile Projektentwicklung												
M 5.3	Entrepreneurship für Berater*innen												
M 5.4	Beratungsforschung												

6. Semester

Modul Nr.	Modul	Credit Points in Semester						Workload (Stunden)			Veranstaltungsform	Prüfungsleistung des Moduls (Dauer) und Prüfungsform	Gewicht für Gesamtnote
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	Präsenz	Blended Learning	Stunden Selbststudium	Seminar, Übung, Blended Learning		

M6	**Modul 6 Masterthesis und Kolloquium**						**20**	**16**		**484**			**30%**
M 6.1	Masterthesis						**17**				S		
M 6.2	Kolloquium						**3**						
												Abschlussarbeit: Bearbeitungszeitraum: 20 Wochen	
Summe		14	14	14	14	14	20	391	75	1784			

V: ***Vorlesung***

S: ***Seminar***

Ü: ***Übung***

BL: ***Blended Learning***

2. Modulbeschreibungen

Modul 1 A:

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 1 A Grundlagen der Supervision	
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Markus Jüster	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Grundlagen der Supervision	
Lehrende	Prof. Dr. Markus Jüster/Rolf Brüderlin (MAS)/Anna Schaltegger (M.Sc.)/Nikolas Löder (M.A. & M.Phil.)/Stefan Heiligensetzer (Dipl. Ing. FH)	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Projektstudium/Blended Learning	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Wahlpflicht	
Creditpoints (CP)	14	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 75 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 170 Stunden ▪ 90 Stunden
	GESAMT	350 Stunden

Semester	1

Sprache	deutsch
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Zweijährig
Geplante Gruppengröße	16-24 Teilnehmer*innen
Beschreibung der Lehrveranstaltung	

Lernziele: Die Studierenden ….	… erwerben die Kompetenz ihre eigene Rolle als angehende Berater*innen und Supervisor*innen kritisch zu reflektieren. Hierzu können sie ein eigenes professionelles Selbstbild entwickeln, Verhaltenserwartungen identifizieren und dialogisch zu kommunizieren. Durch dieses Rollenverständnis sind sie in der Lage den Auftrag an Supervision zu verstehen und erste Handlungskonzepte zu entwickeln. Diese befähigen sie zu einer möglichen Aufnahme erster Beratungssettings, welche sie unter Anleitung eines/r Lehrsupervisors*in aufnehmen können. Das Modul befähigt dazu, die fachlichen, historischen und methodischen Grundlagen der Supervision zu kennen und diese in den Kontext prozessualer Beratung zu stellen. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende learning outcomes entwickeln: **1. Propädeutik Supervision** Die Studierenden entwickeln ein klares Selbstverständnis von Supervision, welches sich an fachlichen Standards, persönlicher Entwicklung der eigenen (beruflichen) Identität sowie den erkennbaren Möglichkeiten und Grenzen beraterischer Intervention orientiert. Sie sind in der Lage, Wirkung und Auswirkung von prozessorientierter Beratung zu verstehen und Wissen um die Verantwortung in Supervisionsprozessen. Sie können diese Kenntnisse in die eigene Berateridentität einbauen, welche geprägt ist von der beruflichen wie persönlichen Vorerfahrung und Entwicklung der Studierenden.

	Sie erlangen daraus die Kompetenz, den Berufswunsch Supervisor*in zu reflektieren und eine eigene Identität als Berater*in zu entwickeln. **2. Fachliche Grundlagen der Supervision** Die Studierenden erwerben Kenntnis über die historischen Wurzeln der Supervision und sind in der Lage, unterschiedliche Ansätze (analytischer, gruppendynamischer, psychodramatischer, systemischer und integrativer Ansatz) zu analysieren und in ein allgemeines Konzept prozessorientierter Beratung zu übertragen. Weiterhin sind sie in der Lage, die Kulturen und Dynamiken unterschiedlicher Arbeitsfelder zu erkennen und die besonderen Anforderungen der aktuellen Arbeitswelt mit in die Planung von Supervisionskonzepten zu integrieren. Weiterhin erschließen sich die Studierenden in kommunikativen Prozessen mehrperspektivische Szenarien, welche sie mit Rahmenkonzepten der Gender- und Diversity-Forschung verbinden können. Die Studierenden entwickeln ein Fachverständnis von Supervision, welches auf ethischen Grundlagen der Beratung aufbaut und die Zugehörigkeit zur Community of Practitioners (Berufsverband) sowie der Community of Scientist (Supervisionsforschung) artikuliert und im Selbstbild supervisorischer Beratung kritisch reflektiert. **3. Supervision: Prozesse & Phasen** Die Studierenden lernen Supervision als Form prozessorientierter Beratung kennen und können diese in die wesentlichen Segmente Analyse, Hypothesenbildung, Zielorientierung, Konzeptualisierung, Intervention, Abschluss und Reflektion gliedern. Sie sind in der Lage, anhand dieser gegebenen Struktur unterschiedliche Schulen, Strategien und Modelle zu analysieren, diese handhabbar zu machen und auch konkrete Supervisionssettings zu adaptieren. In Form einer Metareflektion sind sie in der Lage, diesen Prozess zu analysieren und die eingesetzten Methoden und Interventionswerkzeuge auf ihre Brauchbarkeit, Nützlichkeit und

	Angemessenheit zu prüfen. Hierin besteht dann ihre kommunikative Kernkompetenz: Prozesse zu steuern und diese in angemessener Weise zu reflektieren, mit dem Ziel, Klienten in der Qualität ihrer Arbeit sowie im Erleben ihrer Selbstwirksamkeit zu unterstützen. **4. Supervision: Methoden & Techniken** Die Studierenden erwerben sich hier die Fähigkeit, ihre Kompetenzen im Bereich der Prozessgestaltung durch die gezielte Anwendung von Methoden und Techniken zu erweitern. Dazu erwerben sich die Studierenden zunächst Kenntnisse über ausgewählte Methoden und Techniken unterschiedlicher Supervisionsschulen. Exemplarisch werden diese dann in reale Supervisionsprozesse eingebracht und finden in methodischen Übungen Anwendung. Dies dient dem Ziel, Kompetenzen in den Bereichen Planung, kommunikativer Steuerung und Intervention in Supervisionsprozessen auszubauen. Weiterhin erwerben sich die Studierenden die Kompetenz, in Auswertungsprozessen die eigenen Handlungsfähigkeiten kritisch zu hinterfragen und angemessen konstruktive Kritik für die weitere berufliche Entwicklung zu nutzen. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> **1. Wissen und Verstehen** Die Studierenden eigenen sich ein umfassendes Wissen in den theoretischen Grundlagen der Supervision an. Hierzu gehört ein differenziertes Verstehen der Grundlagen folgender „Schulen“: • Analytische Supervision • Gruppendynamische Supervision • Systemische Supervision • Integrative Supervision Weiterhin können sie dieses Wissen in Verbindung bringen mit Grundlagen der Kognitionswissenschaften sowie der Neurobiologie.

	2. Einsatz und Anwendung von Wissen Die Studierenden sind in der Lage dieses differenzierte Wissen auf komplexe Aufgaben von Supervisionsprozessen zu übertragen. Hierzu können sie Fragestellungen anhand typischer Aufgaben im Berufsfeld strategisch gliedern und nach deren Durchführung auch metareflexiv analysieren. **3. Wissenschaftliches Selbstverständnis** Themen- und Schulenvielfalt der Supervision können die Studierenden anhand wissenschaftlicher Standards untersuchen und deren besondere Merkmale herausstellen. **4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität** Die Studierenden sind in der Lage, die eigene Haltung gegenüber unterschiedlichen Menschenbildern in den erörterten Theorien selbstkritisch zu reflektieren und in Bezug zu ihrem eigenen Wertekanon zu bringen.
Lehrinhalte	In diesem Modul werden die Studierenden in die Lage versetzt, gezielt Supervisionsprozesse zu initiieren, zu leiten und abzuschließen. Hierzu können sie den Supervisionsprozess gezielt steuern, sind fähig reflexiv diesen Prozess zu begleiten und situationsadäquat zu intervenieren. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte entwickeln: **1. Propädeutik Supervision** Zunächst wird sich das Modul mit der Entwicklung der Supervision als Reflexionsinstrument in beruflicher Wirklichkeit befassen. Hierzu werden die Entwicklungen der Supervision in unterschiedlichen Arbeitsfeldern (Jugend/Gesundheit) genauer beleuchtet, werden Schulen und Zweige der Supervision vorgestellt (Integrative, psychoanalytisch-sozialwissenschaftlich sowie systemisch-konstruktivistische Ausrichtung) und die Rolle der Supervisorin oder des Supervisors im Supervisionssetting dargestellt.

	Es werden Abgrenzungen zu anderen Formen der Intervention (Therapie/Beratung) vorgestellt und somit Handlungsfelder sowie Handlungsaufträge definiert. Multiperspektivisch werden erste Prozesse vorgestellt und analysiert und Instrumente diesbezüglich vorgestellt. Den Studierenden werden so an konkreter Fallarbeit erste Schritte in die Supervisionsarbeit erläutert. Im Teilmodul werden weiterhin erste Schritte einer dialogbezogenen Beratung vorgestellt und diese auch eingeübt. Der Supervisionsprozess wird vorgestellt, Rahmenbedingungen wie Akquisition, Erstgespräch, Vertragsgestaltung und Beginn der Prozessarbeit erläutert, sodass die Studierenden erste eigene Supervisionsprozesse unter Anleitung aufnehmen können. Fachlich wird eine Verortung der Supervisionsausbildung vorgenommen. So werden die Wurzeln des Ausbildungskonzeptes dargestellt und die Begriffe der Oikonomie, der Gouvernementalität sowie der Integrativen Supervision als Leitorientierung vorgestellt. Ziel ist es, zu einem reflexiven wie partizipativen Verständnis von Supervision wie Beratung zu gelangen. Die Studierenden werden hierzu ihr erstes eigenes Beratungskonzept (Selbstverständnis und Design) entwerfen, welches im Rahmen des Studiums permanent weiterentwickelt wird. **2. Fachliche Grundlagen der Supervision** Inhalte dieses Teilmoduls sind die fachlichen Grundlagen der Supervision. Folglich wird zunächst ein historischer Aufriss der Entwicklung der Supervision vermittelt. Weiterhin werden das Berufsbild und die Einsatzgebiete erläutert. Darüber hinaus werden die Stellung des Berufsverbandes – in der Entwicklung und Wahrung supervisorischer Qualität – erläutert, sowie ethische wie rechtliche Rahmenbedingungen für den Supervisionsprozess vorgestellt. Die wesentlichen supervisorischen Schulen – deren Gemeinsamkeiten und Differenzen – werden vorgestellt und wird gelingende Kommunikation als Grundaxiom erläutert. Es wird ein dialogisches Modell anhand der Grundideen der Antike (Sokrates) erarbeitet und werden erste Beratungssettings eingeübt.

	Dabei wird die Frage als Ausgangspunkt des Verstehens subjektiver Vorgänge erläutert und es werden erste Fragetechniken in Supervisionsprozessen eingeübt. **3. Supervision: Prozesse & Phasen** Inhalt dieses Teilmoduls ist der Supervisionsprozess als solcher. Hierzu wird zum einen ein sicheres methodisches Vorgehen erlernt, andererseits werden unterschiedliche methodische Ansätze und Werkzeuge vermittelt, um gleichermaßen multimodal wie Situationsangemessen reagieren zu können. Dazu werden zum einen klassische Beratungssettings aus der psychosozialen Beratung vorgestellt, wie auch andererseits Kenntnisse aus dem Bereich der Unternehmensberatung vermittelt. Vorbereitung, Durchführung, Abschluss und Auswertung von Supervisionsprozessen werden somit aus unterschiedlichen Sichtweisen und Zugängen vermittelt, um in möglichst großer Bandbreite ein Verständnis für dieses spezielle Beratungssetting zu erhalten. Folgende Themen finden als Kontext des Beratungsprozesses besondere Bedeutung: • Situationsanalyse • Prozessgestaltung • Mehrperspektivität • Reflexivität • Kommunikation und Konflikt • Ethik Übungen und Gruppenarbeit dienen zur Umsetzung und Festigung des Erlernten. **4. Supervision: Methoden & Techniken** In diesem Teilmodul werden Methoden und Techniken der Supervision vorgestellt und eingeübt. Hierzu zählen Techniken aus den Bereichen des • Psychodrama (Aufstellungsarbeit), • der systemischen Supervision, • der Gruppendynamik, • kreative Techniken aus den Bereichen der Gestaltarbeit und der Integrativen Supervision sowie

	• der kollegialen Fallbearbeitung. Die vorgestellten Methoden und Techniken werden in ein allgemeines Prozessmodell methodischen Arbeitens integriert und dieses auf seine Brauchbarkeit überprüft. Dies geschieht in kleinen Lerneinheiten und Halbgruppen, in welchen anhand von Übungen (Live-Cases) die vorgestellten Techniken dann erprobt und eingeübt werden. Die methodische Vermittlung der Inhalte geschieht zum einen durch die Beschäftigung mit der Fachliteratur, zum anderen durch Diskussion im Seminar sowie den begleitenden Möglichkeiten des Blended Learnings. Weiterhin wird das erworbene Wissen durch Anwendung und Übung in jedem Teilmodul vertieft und folglich eine eigene Beratungskompetenz eingeübt. Dazu werden anhand von Fallstudien und Beratungssituationen der Studierenden – jeweils in Kleingruppen, Halbgruppen und im Plenum – Übungsmöglichkeiten und Diskussionsräume zur Verfügung gestellt. Beratung wird wie Lernen als Prozess verstanden, welcher gleichermaßen von allen Prozessbeteiligten getragen und periodisch reflektiert wird. Begleitend zu den Teilmodulen besteht ein Online-Lernmodul, welches Literatur und den theoretischen Rahmen vorstellt sowie die Studierenden in ihrem Selbstlern-Prozess unterstützt. Hierin wird die Rahmenliteratur gemeinsam diskutiert und werden grundlegende Themen interaktiv bearbeitet.
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	Supervision legt die fachliche Grundlage für alle weiteren Module. Hier wird ein Selbstverständnis über die Herkunft und das Berufsbild Supervision gebildet, welches als Referenz in allen weiteren Modulen zum Tragen kommt.
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Die hier gelegten Grundlagen sind in allen weiteren Modulen verwendbar.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	BELARDI, Nando, 2015: Supervision für helfende Berufe, Lambertus, Freiburg

	JUDY, Michaela/KNOPF, Wolfgang, (Hrsg.), 2016: In the Mirror of Competences. Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa, Facultas, Wien KÖNIG, Oliver/SCHATTENHOFER, Karl, 2017: Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg PETZOLD, Hilarion, G., 1998: Integrative Supervision, MetaConsulting & Organisationsentwicklung, Junfermann-Verlag, Paderborn PÜHL, Harald, (Hrsg.), 2009: Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung, VS-Verlag, Wiesbaden WEIGAND, Wolfgang, (Hrsg.), 2012: Philosophie und Handwerk der Supervision, Psychosozial-Verlag, Gießen
Empfohlene zusätzliche Literatur	BAMBERGER, Günter, G., 2010: Lösungsorientierte Beratung, Beltz, PVU, Weinheim BELARDI, Nando, 1994: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Junfermann-Verlag, Paderborn BINDER, Thomas, 2016: Ich-Entwicklung für effektives Beraten, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen BUER, Ferdinand, 1999: Lehrbuch der Supervision, Votum, Münster COZER, Lewis, a., 2019: Gierige Institutionen. Soziologische Studien über totales Engagement, Suhrkamp, Berlin DOBLHOFER, Doris/KÜNG, Zita, 2008: Gender Mainstreaming. Gleichstellungsmanagement als Erfolgsfaktor – das Praxisbuch, Springer-Verlag, Heidelberg ECKHARDT, Ulrike-Luise/RICHTER, Kurt, F./SCHULTE, Hans-Gerd, (Hrsg.), 1997: System Lehrsupervision, ibs, Aachen ERTELT, Bernd-Joachim, 2015: Handbuch Beratungskompetenz, Springer-Verlag, Wiesbaden FATZER, Gerhard, (Hrsg.), 1998: Supervision und Beratung. Ein Handbuch, EHP, Bergisch Gladbach FATZER, Gerhard/RAPPE_GIESECKE, Kornelia/LOOS, Wolfgang, (Hrsg.), 1999: Qualität und Leistung von Beratung, EHP, Köln

	FINK, Dietmar, 2009: Strategische Unternehmensberatung, Vahlen, München FOUCAULT, Michel, 2017: Ästhetik der Existenz. Schriften zur Lebenskunst, Suhrkamp, Frankfurt FREITAG-BECKER, Edeltrud/GROHS-SCHULZ, Mechtild/NEUMANN-WIRSIG, Heidi (Hrsg.), 2017: Lehrsupervision im Fokus, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen GRAF, Eva-Maria/AKSU, Yasmin/PICK, Ina/RETTINGER, Sabine (Hrsg.), 2011: Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt, VS-Verlag, Wiesbaden HAMBURGER, Andreas/MERTENS, Wolfgang, 2017: Supervision – Konzepte und Anwendungen, Band 1, Kohlhammer HASSLER, Astrid, 2011: Ausbildungssupervision und Lehrsupervision.- Ein Leitfaden fürs Lehren und Lernen, Haupt, Bern HAUBL, Rolf, 2018: Emotionen bei der Arbeit: Reflexionshilfe für Beratende, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen HAUSINGER, Brigitte 2008: Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt, R. Hampp, München/Mering HAUSINGER, Brigitte, 2008: Wirkung und Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlicher Arbeiten, (Hrsg): DGSv. 2. überarbeitete Auflage, kassel university press HIES, Michael, (Hrsg.), 2011: Perspektive Unternehmensberatung 2012: Das Expertenbuch zum Einstieg. Branchenüberblick, Bewerbung, Case Studies, Expertentipps, e-fellows.net, München KRIZ, Jürgen, 2017: Subjekt Und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie, Beratung und Coaching, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen LUHMANN, Niklas, 1984: Soziale Systeme, Suhrkamp, Frankfurt a.M. MIKULA, E./KRALL, H./JANSCHE, W. (Hrsg.) 2008: Supervision und Coaching – Praxisforschung und Beratung im Sozial- und Bildungsbereich, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden MÖLLER, Heidi, 2004: Was ist gute Supervision? Grundlage, Merkmale, Methoden, Klett-Cotta, Stuttgart

	NESTMANN, Frank/ENGEL, Frank/SICKENDIEK, Ursel, (Hrsg.), 2007: Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge, dgvt-Verlag, Tübingen NESTMANN, Frank/ENGEL, Frank/SICKENDIEK, Ursel, (Hrsg.), 2014: Das Handbuch der Beratung. Band 2: Ansätze, Methoden und Felder, dgvt-Verlag, Tübingen NESTMANN, Frank/ENGEL, Frank/SICKENDIEK, Ursel, (Hrsg.), 2014: Das Handbuch der Beratung. Band 3: Neue Beratungswelten, dgvt-Verlag, Tübingen NEUMANN-WIRSING, Heidi (Hrsg.), 2009: SupervisionsTools: Die Methodenvielfalt der Supervision in 55 Beiträgen renommierter Supervisorinnen und Supervisoren, Managerseminare-Verlag NIEDERREICHHOLZ, Christel, 2008: Unternehmensberatung Bd. 2. Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung, Oldenbourg, München/Wien NIEDERREICHHOLZ, Christel/NIEDERREICHHOLZ, Joachim, 2008: Consulting Wissen. Modulares Trainingskonzept für Berater mit Fallstudienhinweisen, Oldenbourg, München/Wien PETZOLD, Hilarion/MATHIAS Ulrike, 1982: Rollenentwicklung und Identität. Von den Anfängen der Rollentheorie zum sozialpsychiatrischen Rollenkonzept Morenos, Junfermann, Paderborn PÜHL, Harald, (Hrsg.), 2012: Handbuch der Supervision 3, Leutner-Verlag, Berlin RAHM, Dorothea, 2011: Gestaltberatung. Grundlagen und Praxis integrativer Beratungsarbeit, Junfermann, Paderborn SCHRREYÖGG, Astrid, 2010: Supervision. Ein integratives Modell, VS-Verlag, Wiesbaden SLOTERDIJK, Peter, 2017: Konsultanten sind die Künstler der Enthemmung, in: Neue Züricher Zeitung (NZZ) vom 18.02.2017 STAVEMANN, Harlich, H. 2002: Sokratische Gesprächsführung in Therapie und Beratung, Beltz Verlag, Weinheim/Basel
	SCHLIPPE, Arist von/SCHWEITZER, Jochen, 2013: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen, Göttingen
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit in zwei Teilen (Fachliche Grundlagen und Methoden/Anwendung)

Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen I während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Ausarbeitung II nach der Vorlesungszeit, Zeit: 4 Wochen
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	10 %

Modul 1 B:

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 1 B Grundlagen des Consulting	
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Christian Mayer	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Grundlagen des Consulting	
Lehrende	Prof. Dr. Markus Jüster/Prof. Dr. Christian Mayer/Wolfgang Böhm (Dipl. Betriebsw.)	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Projektstudium/Blended Learning	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Wahlpflicht	
Creditpoints (CP)	14	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 75 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 170 Stunden ▪ 90 Stunden
	GESAMT	350 Stunden
Semester	1	
Sprache	deutsch	

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Zweijährig
Geplante Gruppengröße	16-24 Teilnehmer*innen
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele: Die Studierenden ….	**1. Ökonomische Grundlagen der Beratung I** Die Lehrveranstaltung befähigt die Studierenden dazu, ein Unternehmen in seiner Interaktion mit seiner Umwelt zu verstehen. Die Studierenden können wichtige Unternehmensprozesse nachvollziehen. Funktionen im Unternehmen, deren Zusammenspiel und Aufgaben können eigenständig beschrieben werden. Prozesse, Funktionen und Aufgaben können mittels der eingesetzten Lehrmethoden auf die Praxis transferiert und angewendet werden. **2. Ökonomische Grundlagen der Beratung II** Die Studierenden entwickeln ein Verständnis für Zusammenhänge und Prozesse im Zahlenwerk der Unternehmen. Sie können Verfahren der Kostenrechnung klassifizieren und eigenständig anwenden. Die Studierenden kennen klassische Formen und Tools der Liquiditätsbeschaffung und des -managements im Unternehmen. **3. Consulting und Controlling** Die Studierenden erhalten Einblick in das Aufgabenspektrum des Controllings und entwickeln anhand von Theorie und praktischen Beispielen ein Verständnis für sowohl Grundlagen als auch moderne Controlling-Ansätze. Die Studierenden werden befähigt, die ermittelten Ergebnisse kritisch zu betrachten und zu bewerten. Die Studierenden verstehen den Zusammenhang von Consulting und Controlling und erlernen, wie die Ergebnisse des Controllings sinnvoll ins Consulting integriert werden können. Die Studierenden erhalten einen fundierten Überblick über die Formen des Consultings, die Beratungsmärkte, die Anforde-

	rungen und Leistungsprofile des Consultants, die Berater-Kundebeziehung und den Beratungsprozess. Die Studierenden kennen und verstehen Prozessschritte der Kundenakquise, der Angebotserstellung, Projektplanung, Projektdurchführung und Projektevaluation. Sie können die relevanten Instrumente klassifizieren und bewerten. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> **1. Wissen und Verstehen** Die Lehrveranstaltung befähigt die Studierenden dazu, ein Unternehmen in seiner Interaktion mit seiner Umwelt fundiert zu verstehen. Die Studierenden können wichtige Unternehmensprozesse analysieren und evaluieren. Funktionen im Unternehmen, deren Zusammenspiel und Aufgaben können eigenständig geprüft und kritisiert werden. **2. Einsatz und Anwendung von Wissen** Die Studierenden erwerben ein tiefgreifendes Verständnis für Zusammenhänge und Prozesse im Zahlenwerk der Unternehmen. Sie können Verfahren der Kostenrechnung klassifizieren und eigenständig anwenden. Die Studierenden kennen klassische Formen und Tools der Liquiditätsbeschaffung und des -managements im Unternehmen. Die Studierenden erhalten einen fundierten Überblick über die Formen des Consultings, die Beratungsmärkte, die Anforderungen und Leistungsprofile des Consultants, die Berater-Kundebeziehung und den Beratungsprozess. Die Studierenden kennen und verstehen Prozessschritte der Kundenakquise, der Angebotserstellung, Projektplanung, Projektdurchführung und Projektevaluation. **3. Wissenschaftliches Selbstverständnis** Die Studierenden erkennen die Wirtschaftswissenschaften als eigenständiges Fach, mit Bezügen zur Sozialwissenschaft und der ökonomischen Forschung.

	4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität Die Studierenden erwerben eine Philosophie der Verantwortung eines Unternehmens für Kunden, Lieferanten und Beschäftigte.
Lehrinhalte	**1. Ökonomische Grundlagen der Beratung I** Ziel der Veranstaltung ist es, den Studierenden einen Einblick in die Rahmenbedingungen zur und Funktionsbereiche der Betriebswirtschaftslehre zu ermöglichen. Die Unternehmen an sich und in ihrer Verbindung zur (internationalen) Umwelt werden charakterisiert. Die Wertschöpfungskette wird praxisnah erläutert. Zudem werden Einblicke in die Disziplinen Marketing, Human Ressources (HR), Rechnungswesen sowie Unternehmensorganisation vermittelt. **2. Ökonomische Grundlagen der Beratung II** Ziel der Veranstaltung ist es, die im ersten Teil erlernten Inhalte in den Bereichen externes und internes Rechnungswesen zu vertiefen. Der Fokus liegt hierbei auf der internen Kostenrechnung. Es werden zudem Einblicke zum Themenkomplex des Liquiditätsmanagements in Unternehmen vermittelt. **3. Consulting und Controlling** Aufbauend auf den beiden Grundlagenfächer wird Consulting tiefer betrachtet in Prozess, Kundenbeziehung und klassischen Instrumenten. Controlling als Grundbaustein und Ausgangsbasis wird entwickelt und detailliert in Theorie und praxisorientierten Beispielen erarbeitet. Kostenmanagement und Methoden des Consultings stehen im Mittelpunkt.
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	Dieses Modul schafft die Grundvoraussetzung für den weiteren Studiengang und ist insbesondere mit dem Modul Organisationsentwicklung und Projektmanagement verknüpft.

Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Die hier gelegten Grundlagen sind in allen weiteren Modulen verwendbar.

Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	**1. Ökonomische Grundlagen der Beratung I** THOMMEN, Jean-Paul/ACHTLEITNER, Ann-Kristin, 2020: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Springer Gabler WÖHE, Günter/DÖRING, Ulrich et al., 2020: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Vahlen **2. Ökonomische Grundlagen der Beratung II** DÖRING, Ulrich/BUCHHOLZ, Rainer, 2015: Buchhaltung und Jahresabschluss: Mit Aufgaben und Lösungen, ErichSchmidt-Verlag DEIMEL, Klaus/ERDMANN, Georg/ISEMANN, Rainer/MÜLLER, Stefan, 2016: Kostenrechnung: Das Lehrbuch für Bachelor, Master und Praktiker, Pearson HEESEN, Bernd, 2016: Cash- und Liquiditätsmanagement, Springer Gabler **3. Consulting und Controlling** WEBER, Jürgen/SCHÄFFER, Utz: Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart KÜPPER, Hans-Ulrich: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart LIPPOLD, Dirk: Grundlagen der Unternehmensberatung: Strukturen – Konzepte - Methoden, Springer Gabler, Wiesbaden SCHWETJE, Gerald: Ihr Weg zur effizienten Unternehmensberatung, NWB-Verlag, Herne
Empfohlene zusätzliche Literatur	KOTLER, Armstrong, et al., 2019: Grundlagen des Marketings, Pearson WEGERICH, Christine, 2015: Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele, Springer Gabler DÄUMLER, Klaus D./GRABE, Jürgen, 2013: Kostenrechnung 1 (sowie 2 und 3), nwb Studium

	COENENBERG, Adolf G./FISCHER, Thomas M., et. al., 2016: Kostenrechnung und Kostenanalyse, Schäffer-Poeschel Verlag PREIßNER, Andreas: Praxiswissen Controlling: Grundlagen – Werkzeuge – Anwendung, Carl Hanser Verlag, München PEEMÖLLER, Volker H.: Controlling – Grundlagen und Einsatzgebiete, Neue Wirtschaftsbriefe Verlag, Herne/Berlin NIEDEREICHHOLZ, Christel: Unternehmensberatung Bd.1: Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, Oldenbourg, München NIEDEREICHHOLZ, Christel: Unternehmensberatung Bd.2: Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung, Oldenbourg, München
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit in zwei Teilen (Fachliche Grundlagen und Methoden/Anwendung)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen I während des Semesters, Zeit: 6 Wochen, Ausarbeitung II nach der Vorlesungszeit, Zeit: 4 Wochen
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	10 %

Modul 2: Coaching

Allgemeine Angaben	
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 2 Coaching
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Markus Jüster
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	

Lehrende	Prof. Dr. Markus Jüster /Rolf Brüderlin(MAS)/Anna Schaltegger (M.Sc.)/Nikolas Löder (Mag. Phil.)/Stefan Heiligensetzer (Dipl. Ing. FH)/Dr. biol. Elke Frank/Dr. phil. Matthias Kaiser	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Wahlpflicht	
Creditpoints (CP)	14	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 75 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 170 Stunden ▪ 90 Stunden
	GESAMT	350 Stunden
Semester	1	
Sprache	deutsch	

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich
Geplante Gruppengröße	16-24 Teilnehmer*innen
Beschreibung der Lehrveranstaltung	

Lernziele: Die Studierenden ….	Das Modul gliedert sich in vier Teilmodule, welche jeweils folgende learning outcomes entwickeln: **1. Coaching Grundlagen** … erwerben Grundkenntnisse über die historische Entstehung, Arbeitsfelder, Vorgehensweisen und Zielorientierung des Business-Coachings. Sie sind in der Lage, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu anderen Formen des Coachings – gerade im Bereich des Sports – zu verstehen und in ihrer Bedeutung für die Professionalisierung des Berufsbildes „Coach“ zu beurteilen. Sie erwerben weiterhin die Kompetenz, diese als Stilmittel prozessorientierter Beratung zu verstehen. Weiterhin erwerben die Studierenden sozialpsychologische Wissensgrundlagen des Coachings, welche sie nutzen, um Handlungen und Motivationen von Personen besser verstehen zu können. Die Studierenden verfügen über die Fertigkeit, diagnostische Tools anzuwenden und damit eine tiefe Orientierung im Coachingprozess zu schaffen. Sie setzen die hier gewonnenen Erkenntnisse in Verbindung mit den individuellen Wünschen der Coachees und können so realistische Ziele für den Coachingprozess entwerfen. Weiterhin sind sie in der Lage Coachingsequenzen zu planen, durchzuführen und auch ihre eigene Rolle und ihr eigenes Können zu beurteilen. Die daraus gezogenen Erkenntnisse nutzen die Studierenden, um in weiteren Prozessen ihre eigenen Coachingkompetenzen weiter zu entwickeln und zu optimieren. Die Studierenden erwerben in Summe personale Kompetenzen im Bereich der Reflektion des eigenen Tuns, soziale Kompetenzen in der Steuerung kommunikativer Prozesse und der

	Empathie gegenüber Coachees sowie fachlich-methodische Kompetenzen in der Beurteilung sozialer Situationen. **2. Gesundheit, Persönlichkeit und Lebensstil** Das Seminar setzt die Studierenden in die Lage psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz zu erkennen und präventive Interventionsarbeit zu gestalten. Die Studierenden können ebenso Konflikte in ihrer Entstehung analysieren, Konfliktparteien und deren Argumente wie Motivationen erkennen und angemessen mit Konfliktsituationen umgehen. Hierzu erwerben sie ein umfangreiches Wissen um Konflikttheorien und deren Bedeutung für die Entwicklung von Organisationen. Weiterhin erwerben die Studierenden die Kompetenz, gesundheitsbelastende Arbeitssituation zu erkennen, Stress, Burn-Out oder Fehlanforderungen zu identifizieren und entsprechende Gegenentwürfe zu etablieren. Darüber hinaus eignen sich die Studierenden die Fähigkeit an, auch subtile Formen der Benachteiligung, Ausgrenzung oder Behinderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu analysieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und diese in dialogischen Prozessen zu überwinden. Die Studierenden können mögliche Zusammenhänge zwischen beruflichen und privaten Situationen erkennen und diese auch in den Kontext biographischer Entwicklung und Reifung stellen. Sie haben sich Kenntnisse in den Themenbereichen soziokultureller und soziodemographischer Entwicklung angeeignet, kennen aktuelle Themen der Arbeitswelt (4.0) und können Wirkung und Auswirkung technischer wie gesellschaftlicher Entwicklung auf Individuum und Arbeitswelt beurteilen. Diese können sie in Bezug zu Persönlichkeit und Lebensstil setzen und daraus ein abgestimmtes Coachingkonzept sowie angemessene Interventionsformen entwickeln. **3. Führungskräfte-Coaching** Die Studierenden sind in der Lage, Führung gleichermaßen als Systemfunktion wie individuelle Kompetenz zu identifizieren. So kennen die Studierenden die wesentlichen Führungsaufgaben, wissen um Führungsstile und können diese in Verbindung

	mit Grundhaltungen, ethischen Anforderungen sowie weiteren normativen Rahmenbedingungen stellen. Weiterhin sind die Studierenden in der Lage, Führung und Führungsstil im Hinblick auf Beratungsaufträge zu analysieren und fokussierte Coachingsequenzen zu entwickeln. Die Studierenden erwerben die Kompetenz, dies jeweils kritisch zu reflektieren, mögliche Übertragungsmuster zu erkennen und Strategien zu deren Aufdeckung zu entwerfen. **4. Live-Domain-Design** Die Studierenden sind in der Lage, Wissen, Kompetenzen und Fertigkeiten aus den vorangegangenen Teilmodulen auf den Bereich der Gestaltung von Lebenssituationen und Lebenswegen anzuwenden. Hierzu erweitern sie ihr methodisches Repertoire auf den Bereich individueller Entwicklungsszenarien und Lebenshaltung. Sie entwickeln ein eigenes ethisches Rahmenkonzept, welches sie in die Lage versetzt, als Persönlichkeit einem/r Ratsuchenden entgegen zu treten und eigene – die Persönlichkeit stabilisierende – Werthaltungen in Orientierung gebende Dialoge einzubringen. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> **1. Wissen und Verstehen** Die Studierenden erwerben Grundkenntnisse über die historische Entstehung, Arbeitsfelder, Vorgehensweisen und Zielorientierung des Coachings. Sie sind in der Lage, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu anderen Formen des Coachings – gerade im Bereich des Sports – zu verstehen und in Ihrer Bedeutung für die Professionalisierung des Berufsbildes „Coach“ zu beurteilen. Sie erwerben weiterhin die Kompetenz, diese als Stilmittel prozessorientierter Beratung zu verstehen. Weiterhin erwerben die Studierenden sozialpsychologische Wissensgrundlagen des Coachings, welche sie nutzen, um Handlungen und Motivationen von Personen zu prüfen und einordnend verstehen zu können.

	2. Einsatz und Anwendung von Wissen Die Studierenden verfügen über differenzierte Fertigkeiten, diagnostische Tools anzuwenden und damit eine tiefe Orientierung im Coachingprozess zu schaffen. Sie setzen die hier gewonnenen Erkenntnisse in Verbindung mit den individuellen Wünschen der Coachees und können so realistische Ziele für den Coachingprozess entwerfen. Weiterhin sind sie in der Lage, Coachingsequenzen zu planen, durchzuführen und auch ihre eigene Rolle und ihr eigenes Können zu beurteilen. Die daraus gezogenen Erkenntnisse nutzen die Studierenden, um in weiteren Prozessen ihre eigenen Coachingkompetenzen weiterzuentwickeln und zu optimieren. **3. Wissenschaftliches Selbstverständnis** Das wissenschaftliche Selbstverständnis der Studierenden wird von der Pluralität der Aufgaben und den dazu gehörigen Fachdisziplinen geprägt. Sie erkennen Gemeinsamkeiten und Widersprüche in den wissenschaftlichen Aussagen im Coaching und können diese auf ihre jeweiligen Herkunftskontexte zurückführen. **4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität** Die Studierenden erwerben die Kompetenz, gesundheitsbelastende Arbeitssituation zu erkennen, Stress, Burn-Out oder Fehlanforderungen zu identifizieren und entsprechende Gegenentwürfe zu etablieren. Darüber hinaus eignen sich die Studierenden die Fähigkeit an, auch subtile Formen der Benachteiligung, Ausgrenzung oder Behinderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu analysieren, Lösungsvorschläge zu erarbeiten und diese in dialogischen Prozessen zu überwinden. Sie entwickeln ein eigenes ethisches Rahmenkonzept, welches sie in die Lage versetzt, als Persönlichkeit einem/r Ratsuchen-

	den entgegen zu treten und eigene – die Persönlichkeit stabilisierende – Werthaltungen in Orientierung gebende Dialoge einzubringen.

Lehrinhalte	**1. Coaching Grundlagen** Das Teilmodul beinhaltet folgende Themen: • Geschichte des Coachings • Anwendungsfelder • Methodische Konzepte • Berufsbild des Coaches • Sozialpsychologische Grundlagen in den Bereichen ○ Motivation ○ Kognition ○ Selbstregulation ○ Ich-Entwicklung ○ Persönlichkeitsstile ○ Soziale Interaktion ○ Lernfähigkeit ○ Veränderungsbereitschaft ○ Reflektionsfähigkeit Auf der einen Seite beschäftigt sich das Teilmodul mit der (Ideen-) Geschichte des Coachings und nimmt auf der anderen Seite den Coachee und seine Persönlichkeitsentwicklung in den Blick. Hierzu werden die klassischen Autoren und Herangehensweisen vermittelt. So wird auf die Geschichte des Coachings, seine Handlungsfelder und Aufträge eingegangen (Schreyögg). Weiterhin wird der Begriff Business-Coaching geklärt (Migge) und eine Abgrenzung der Begriffe Beratung, Coaching und Therapie vorgenommen. Ausgehend vom Sokratischen Dialog werden dialogorientierte Formen der Beratung – so im Zentrum der lösungsfokussierte Ansatz – erläutert und in seiner Bedeutung für das Coaching gewürdigt. Als zweiter wesentlicher Beratungsansatz werden das Psychodrama sowie die Organisationsaufstellung vorgestellt und eingeübt.

	Abschließend wird das Thema Führung und Verantwortung im Hinblick auf seine sich wandelnde Gesellschaft fokussiert (Scharmer). **2. Gesundheit, Persönlichkeit und Lebensstil** Folgende Themenfelder werden im Teilmodul bearbeitet: • Stress & Burn-Out • Kommunikation und Konflikt • Mobbing • Mediation • Work-Life-Balance • Betriebliches Gesundheitsmanagement Zunächst geht es darum, Belastungssituationen zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Die Belastungen können somatischer, seelischer oder sozialer Art sein. Diesbezüglich werden entsprechende Modelle und Theorien (Badura, Illmarinnen) vorgestellt und Ressourcenarbeit erläutert (Antonovsky). Das Teilmodul bearbeitet weiterhin als einen ihrer Kerne das Thema Konfliktmanagement. Hierzu wird eine Einführung in unterschiedliche Theorien der Konflikte und Konfliktdynamiken erfolgen (Crozier/Friedberg, Glasl). Zunächst wird Konflikt als Dynamik zwischen unterschiedlichen Akteuren interpretiert und dann auf das Feld innerorganisatorischer Konflikte adaptiert. Die Positionen der Konfliktparteien werden in ihrer Struktur analysiert und Konflikte aus der Sicht der Themen Macht, Einfluss und Durchsetzungsfähigkeit untersucht. Das Seminar schließt mit der Vermittlung von Ansätzen der Konfliktbewältigung sowie der Konfliktmoderation (Mediation). Darüber hinaus befasst sich das Modul mit dem Thema Gesundheit im betrieblichen Umfeld. Themen wie die des betrieblichen Gesundheitsmanagements finden daher genauso ihren Platz wie das der Work-Life-Balance. Gesundheit wird jedoch auch als individueller Vorgang in der Lebensgestaltung und nicht als Abwesenheit von Krankheit verstanden. Lebensstile werden auf ihre Vulnerabilität und ihr Risikoverhalten geprüft.

	Weiterhin werden die Themen Persönlichkeit und Lebensstil anhand biographischer Modelle sowie aus der Gender-Perspektive besprochen und diese als Rahmensituationen im Coachingprozess erläutert. **3. Führungskräfte-Coaching** Das Teilmodul Führungskräfte-Coaching bearbeitet folgende Lehrinhalte: • Führungsaufgabe • Führungsstile • Führungsverhalten • Mitarbeiterführung • Strategische Verhalten • Besondere Belastung in Führungspositionen • Verantwortung und ethisches Verhalten Zunächst werden hierzu die klassischen Führungsaufgaben erläutert und im Rahmen der speziellen Dienstleistungsproduktion im Gesundheits- und Sozialsektor verifiziert. Hierzu gehören Sachziel- wie Gemeinwohlorientierung. Führungskräfte werden oftmals in philanthropisch ausgerichteten Organisationen ökonomischen Rahmenbedingungen und feldspezifischen Rollenerwartungen ausgesetzt, welche zu Konflikten führen können. Welcher Führungsstil ist angemessen, wie geht man mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kund*innen oder Lieferant*innen um, welche Verantwortungs- und Schutzfunktionen müssen gegenüber unterschiedlichen Interessengruppen wahrgenommen werden? Hierzu werden neben klassischen Management- und Führungstheorien (Malik, Staehle, Drucker) weitere Konzepte (Scharmer) vorgestellt und diese auch im Hinblick auf Theorien der Strategie und Macht diskutiert. Eine weitere Perspektive hierbei sind Sinn und Zweck gerade sozialwirtschaftlicher Organisationen in Verantwortung für die (Welt-) Gesellschaft (Sen). Neben der Vermittlung von Führungsaufgaben und Führungstheorien vermittelt das Teilmodul Kenntnisse im Führungs-

	kräfte-Coaching. Diese beziehen sich auf Themen wie Verantwortung, Delegation, Selbstführung, Entscheidung sowie den Umgang mit Zeit und Stress. **4. Live-Domain-Design** Dieses Teilmodul beschäftigt sich mit Lebensdomänen. Der oftmals genutzte Begriff der Work-Life-Balance suggeriert eine Balance zwischen diesen Hauptlebensbereichen, welche dann jeweils die Entwicklung in einem Bereich zwangsläufig mit einer Beeinträchtigung im anderen Bereich erkauft. Im Teilmodul Live-Domain-Design geht es eben darum, lebensphasenorientiertes Coaching zu entwickeln, welches sich unterschiedlichen Bereichen des Lebens widmet, ohne diese in unmittelbarer Konkurrenz zueinander zu sehen (dies trotz der Limitierung von Zeit und Ressourcen). Dabei wird der Begriff Coaching aus der Verortung des Business-Coachings genommen und in weitere Lebensthemen überführt. Hierbei geht es nicht um Erfolg (was immer das sein mag), sondern um Lebensqualität und Sinnorientierung. Dabei steht die individuelle Entwicklung und Reifung des Coachee im Mittelpunkt; es werden Modelle eines gelingenden Lebens vorgestellt und erörtert. Die methodische Vermittlung der Inhalte geschieht zum einen durch die Beschäftigung mit der Fachliteratur, zum anderen durch Diskussion im Seminar sowie den begleitenden Möglichkeiten des Blended Learnings. Weiterhin wird das erworbene Wissen durch Anwendung und Übung in jedem Teilmodul vertieft und folglich eine eigene Beratungskompetenz eingeübt. Dazu werden anhand von Fallstudien und Beratungssituationen der Studierenden – jeweils in Kleingruppen, Halbgruppen und im Plenum – Übungsmöglichkeiten und Diskussionsräume zur Verfügung gestellt. Beratung wird wie Lernen als Prozess verstanden, welcher gleichermaßen von allen Prozessbeteiligten getragen und periodisch reflektiert wird. Begleitend zu den Teilmodulen besteht ein Online-Lernmodul, welches Literatur und den theoretischen Rahmen vorstellt sowie die Studierenden in ihrem Selbstlern-Prozess unterstützt.

	Hierin wird die Rahmenliteratur gemeinsam diskutiert und werden grundlegende Themen interaktiv bearbeitet.

Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Das Modul 2 (Coaching) dient der Vorbereitung zu Modul 4 (Team & Training), da es sich zum einen als komplementäre und ergänzende Möglichkeit der Personalentwicklung sieht. Weiterhin können die in Modul 2 angeeigneten Kompetenzen in weiten Teilen des Moduls 2 Anwendung finden und werden dort durch weitere zu erlernende Fertigkeiten ergänzt. Weiterhin finden die in Modul 2 erworbenen Kompetenzen Fortführung in Modul 5 (Agilität und Innovation) und werden dort in den Bereichen Agile Projektentwicklung sowie Entrepreneurship zur Anwendung kommen. Ebenso können die Studierenden sich in Modul 6 (Masterthesis) dazu entscheiden, die Themen des Moduls 2 vertiefend zu bearbeiten und abschließend hieraus eine Masterthesis entwerfen.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	BÖNING, Uwe, 2015: Coaching jenseits von Tools und Techniken. Philosophie und Psychologie des Coaching aus systemischer Sicht, Springer, Berlin BUER, Ferdinand/SCHMIDT-LELLEK, Christoph, 2008: Life Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen MIGGE, Björn, 2011: Handbuch Business-Coaching, Beltz Verlag, Weinheim MÖLLER, Heidi/KOTTE, Silja, 2014: Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele, Springer, Berlin RAUEN, Christopher, 2008: Coaching, Hogrefe, Göttingen RYBA, Alica, 2018: Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen

	RYBA, Alicia/ROTH, Gerhard, (Hrsg.), 2019: Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell, Klett-Cotta, Stuttgart SCHARMER, Otto, C.: THEORIE U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik, Heidelberg SCHREYÖGG, Astrid, 2012: Coaching. Eine Einführung für die Praxis und Ausbildung, Campus Verlag, Frankfurt a.M.
Empfohlene zusätzliche Literatur	ANTONOVSKY, Aaron/FRANKE, Alexa, 1997: Salutogenese. Zur Entmystifizierung eines Konzepts, dgvt-Verlag, Tübingen BACKHAUSEN, Wilhelm/THOMEN, Jean-Paul, 2017: Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, Springer, Wiesbaden BAMBERGER, Günter G., 2010: Lösungsorientierte Beratung, Beltz, Weinheim BADURA, Bernhard (Hrsg.) 2011: Fehlzeiten Report 2011. Führung und Gesundheit, Springer, Berlin BADURA, Bernhard (Hrsg.) 2017: Fehlzeiten Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung, Springer, Berlin BADURA, Bernhard (Hrsg.) 2018: Fehlzeiten Report 2018. Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit, Springer, Berlin BOURDIEU, Pierre/BOLTANSKI, Luc/de SAINT-MARTIN, Monique/MALDIDIER, Pascale, 1981: Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Europäische Verlagsgesellschaft, Frankfurt am Main BRÖCKLING, Ulrich, 2007: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Suhrkamp, Frankfurt am Main ESSER, Axel/WOLMERATH, Martin, 2012: Werkstattbuch. Offensive Methoden gegen psychische Gewalt am Arbeitsplatz, Bund Verlag, Frankfurt am Main FOUCAULT, Michel, 2005: Analytik der Macht, Suhrkamp, Frankfurt GIESERT, M. (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit in der Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, VSA, Hamburg GLASL, Friedrich, 1999: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater

	GLASL, Friedrich, 2008: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden, Haupt-Verlag, Bern HOFERT, Svenja, 2017: Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler, Beltz, Weinheim ILMARINEN, J./TEMPEL, J. 2010: Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland, Springer-Verlag, Berlin KRETSCHMAR, Thomas/HAMBURGER, Andreas, 2019: Coaching und Supervision. Psychodynamische Beratung von Führungskräften, Kohlhammer, Stuttgart KÜPPER, Willi/ORTMANN, Günther, 1992: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, WestdeutscherVerlag, Opladen LAKOFF, George/JOHNSONN, Mark, 2018: Leben in Metaphern. Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern, CarlAuer-Verlag, Heidelberg LEYMANN, Heinz, 2009: Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg LUHMANN, Niklas, 1975: Macht, Stuttgart MALIK, Fredmund, 2013: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit, Frankfurt a.M. MARQUARD Albrecht/RUNDE, Peter/WESTPHAL, Gert, 1993: Psychische Belastung in helfenden Berufen. Bedingungen. Hintergründe. Auswege, Westdeutscher Verlag, Opladen MIGGE, Björn, 2014: Handbuch Coaching und Beratung, Beltz, Weinheim MONTADA, Leo/KALS, Elisabeth, 2007: Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage, Beltz, Weinheim NEUBERGER, Oswald, 1992: Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele, in: KÜPPER/ORTMANN, 1992, Seite 53-86 NEUBERGER, Oswald, 2006: Mikropolitik und Moral in Organisationen. Lucius & Lucius, Stuttgart OBOTH, Monika/SEILS, Gabriele, 2011: Mediation in Gruppen und Teams, Junfermann, Paderborn RAUEN, Christopher, 2008: Coaching, Hogrefe, Göttingen

	RAUEN, Christopher, 2011: Coaching-Tools, Managerseminare-Verlag, Bonn ROTH, Gerhard, 2016: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern, Klett-Cotta, Stuttgart ROTH, Gerhard/RYBA, Alicia, 2016: Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungsprozesse, Klett-Cotta, Stuttgart RYBA, Alica, 2018: Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen RYBA, Alicia/ROTH, Gerhard, (Hrsg.), 2019: Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell, Klett-Cotta, Stuttgart SCHLEY, Vera/SCHLEY, Winfried, 2010: Handbuch Kollegiales Teamcoaching. Systemische Beratung in Aktion, StudienVerlag, Innsbruck SCHMIDT, Thomas, 2010: Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan, managerSeminare-Verlag, Bonn SCHMIDT-LELLEK, Christoph/BUER, Ferdinand (Hrsg.), 2011: Live-Coaching in der Praxis, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen SCHREYÖGG, Astrid, 2012: Coaching. Eine Einführung für die Praxis und Ausbildung, Campus Verlag, Frankfurt a.M. SCHRREYÖGG, Astrid/SCHMIDT-LELLEK, Christoph, (Hrsg.) 2015: Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach, Springer-VS-Verlag, Wiesbaden TRIEBEL, Claas/HELLER, Jutta/HAUSER, Bernhard/KOCH, Axel, (Hrsg.), 2016: Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt, Springer, Berlin WEBERS, Thomas, 2015: Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen, Springer, Wiesbaden 2015 WEGENER, Robert/LOEBBERT, Michael/FRITZE, Agnes, (Hrsg.), 2014: Coaching-Praxisfelder, Springer VS, Wiesbaden
	WEGENER, Robert/LOEBBERT, Michael/FRITZE, Agnes, (Hrsg.), 2016: Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder, Springer VS, Wiesbaden WUNDERER, Rolf, 2011: Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Hermann Luchterhand Verlag, Köln

Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit in zwei Teilen (Fachliche Grundlagen und Methoden/Anwendung)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen I während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Ausarbeitung II nach der Vorlesungszeit, Zeit: 4 Wochen
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	15 %

Modul 3: Organisation

Allgemeine Angaben	
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 3 Organisation
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Ulrich Bauer
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	
Lehrende	Prof. Dr. Ulrich Bauer/Prof. Dr. Markus Jüster/Anna Schaltegger (M.Sc.)/Rolf Brüderlin (MAS)/Dr. phil. Matthias Kaiser/Wolfgang Böhm (Dipl. Betriebsw. FH)/Stefan Heiligensetzer (Dipl. Ing. FH)/
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht
Creditpoints (CP)	14

Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 75 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 170 Stunden ▪ 90 Stunden
	GESAMT	350 Stunden
Semester	1	
Sprache	deutsch	

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich
Geplante Gruppengröße	16-24 Teilnehmer*innen
Beschreibung der Lehrveranstaltung	

Lernziele: Die Studierenden ….	… werden in die Lage versetzt, Organisationen als soziale Entitäten zu verstehen und deren Bedingtheiten zu analysieren. Sie können daraus Interventionsformen ableiten und sind in der Lage, Veränderungsprozesse in Organisationen zu planen und zu steuern. **1. Grundlagen der Organisation** Die Studierenden analysieren und charakterisieren die wesentlichen Ansätze internationaler Organisationslehre sowie deren historische Entwicklung. Sie können diese in ihrer Bedeutung für die Steuerung und Entwicklung von Organisationen beschreiben und einsetzen. Sie können Theorien der Organisation mit der Aufgabe der partizipativen Steuerung verbinden, wissen die Bedeutung der Theoriebildung für die Bereiche Gouvernalität, Steuerung, Macht und Teilhabe nutzbar zu machen. Weiterhin sind die Studierenden in der Lage, die vorgestellten Theorien als Rahmenorientierung für die eigene Supervisionspraxis zu nutzen und eigene konzeptionelle Vorstellungen daraus abzuleiten und die erlernten Theorien auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen. Die Studierenden erwerben sich Kompetenzen, um Organisationsentwicklungsprozesse zu planen, organisieren, durchzuführen und zu evaluieren. **2. Organisationsberatung** Die Studierenden erwerben die Fähigkeiten, Organisationsprozesse zu analysieren, Verbesserungen zu planen und diese umzusetzen, die daraus folgenden Ergebnisse ebenso zu analysieren und daraus weitere Verbesserungen abzuleiten. Hierzu sind sie in der Lage, fachgerecht Informationen einzu-

	holen, Widersprüche in den organisationalen Abläufen zu erkennen, eigenbezügliches Mitarbeiterverhalten zu verstehen und iterative Veränderungen anzuleiten bzw. auch durchzuführen. **3. Kommunikation, Präsentation und Moderation** Das Teilmodul vermittelt Kompetenzen und Fähigkeiten, welche dazu dienen, in Organisationen Kommunikationsprozesse anzuleiten und zu steuern, Inhalte zu präsentieren und Veranstaltungen sowie Konferenzen zu moderieren. Hierzu erwerben sie die Kompetenz, Kommunikation zu analysieren, versteckte Botschaften aufzudecken, über Kommunikation zu kommunizieren, das eigene Auftreten kritisch zu reflektieren, gezielt Mittel zur Kommunikationssteuerung anzuwenden und Kommunikation in Schrift wie Sprache zur Steuerung von (Veränderungs-) Prozessen zu nutzen. Sie wissen um die Bedeutung von Körpersprache sowie verbalem Ausdruck und können diese eigenständig und verantwortungsvoll nutzen. Die Studierenden sind in der Lage, präzise zu präsentieren, dabei unterschiedlichste Medien gezielt einzusetzen und multimodale Kommunikation sowie Dissemination zu betreiben. Sie verfügen über die Fähigkeit - auch in schwierigen Situationen - zu moderieren und hierbei sachorientiert Gespräche zu leiten. **4. Forschungsmethoden und Evaluation** Die Studierenden eignen sich die Kompetenz an, im Bereich der Beratungswissenschaft fundiert zu forschen. Hierzu nutzen sie unterschiedliche Formen empirischer Forschung, jeweils fokussiert auf qualitative Ansätze. Dabei erwerben sie Fähigkeiten zum Schutz geistigen Eigentums, der Privatsphäre sowie des rechtssicheren Umgangs mit Daten. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> **1. Wissen und Verstehen** Die Studierenden analysieren und charakterisieren die wesentlichen Ansätze internationaler Organisationslehre sowie deren

	historische Entwicklung. Sie können diese in ihrer Bedeutung für die Steuerung und Entwicklung von Organisationen untersuchen und einsetzen. **2. Einsatz und Anwendung von Wissen** Die Studierenden erwerben die Fähigkeiten, Organisationsprozesse zu analysieren, Verbesserungen zu planen und diese umzusetzen, die daraus folgenden Ergebnisse ebenso zu analysieren und daraus weitere Verbesserungen abzuleiten. Die Studierenden sind in der Lage fachgerecht Informationen einzuholen, Widersprüche in den organisationalen Abläufen zu erkennen, eigenbezügliches Mitarbeiterverhalten zu verstehen und iterative Veränderungen anzuleiten bzw. auch durchzuführen. Sie können Theorien der Organisation mit der Aufgabe der partizipativen Steuerung verbinden und adaptieren die Bedeutung der Theoriebildung für die Bereiche Gouvernalität, Steuerung, Macht und Teilhabe nutzbar zu machen. **3. Wissenschaftliches Selbstverständnis** Die Studierenden eignen sich die Kompetenz an, im Bereich der Beratungswissenschaft fundiert zu forschen. Hierzu nutzen sie unterschiedliche Formen empirischer Forschung, jeweils fokussiert auf qualitative Ansätze. **4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität** Die Studierenden erwerben die Fähigkeiten zum Schutz geistigen Eigentums, der Privatsphäre sowie des rechtssicheren Umgangs mit Daten.

Lehrinhalte	Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte bearbeitet: **1. Grundlagen der Organisation** Dieses Modul befasst sich mit den Grundlagen des Organisierens und der Organisationslehre. Zu Beginn werden prominente Theorien der Organisation (u.a. von Smith, Taylor, Mayo, Weber, Roethlisberger, Crozier, Luhmann) kurz vorgestellt. Daran anschließend werden die genannten Theorien durch Managementansätze ergänzt, so: • Rationale Ansätze (Taylor) • Human-Relation-Ansätze (Herzberg, Mc Gregor) • Kybernetisches Management (Stafford Beer/Malik) • Systemisches Management (Luhmann/Königswieser) • Mikropolitische Ansätze (Crozier/Friedberg) • St. Galler Managementansatz (Bleicher) Im abschließenden Teil des Moduls beschäftigen sich die Studierenden mit Instrumenten der Organisationssteuerung, zu nennen sind: • Zukunftswerkstatt • Open Space Konferenzen • World Café • Art of Hosting Die genannten Ansätze werden jeweils mit der eigenen Supervisionspraxis im Bereich der Organisationsgestaltung sozialer Dienste genutzt. Dazu werden die klassischen Arbeitsphasen des Organisationsentwicklungsprozesses (Buer) vorgestellt und diskutiert. Darüber hinaus werden Konzepte der Partizipation in Organisationen vorgestellt und erläutert. Organisation wird als soziales Konstrukt verstanden, welches primär die Interessenlagen der Beteiligten abbildet und folglich diese zu analysieren hat. Durch das Verstehen von Macht, Steuerung und Teilhabe werden Schlüsselbegriffe der reflexiven Partizipation in Organisationen erläutert. Dabei ist der Begriff der Gouvernementalität (Foucault) im Seminar zentral.

	2. Organisationsberatung Das Teilmodul Organisationsberatung vermittelt Inhalte in den Bereichen der Organisationskultur, der internen Abläufe sowie der Beteiligung berechtigter Anspruchsgruppen (Stakeholder). Im Bereich der Organisationsberatung werden folgende Inhalte vermittelt: • Principle-Agent-Theorie • Neo-Institutionalismus • Arbeitswelt 4.0 • Stakeholder-Analyse • Mikropolitik und Unternehmensentwicklung • SWOT und PEST-Analysen Hierbei geht es um die Betrachtung der Organisation als solche, der Beteiligten sowie des Umfeldes. Die gefertigten Analysen dienen der Steuerung der Organisation. Das Teilmodul vermittelt entsprechende Instrumente und Modelle zur Informationsbeschaffung und Organisationsberatung. **3. Kommunikation, Präsentation und Moderation** Das Teilmodul stellt Modelle der klassischen Kommunikationsforschung vor, welche sich mit der Übertragung von Mitteilung, Meinungen, Positionen und deren Reproduktion befassen. Weiterhin geht das Teilmodul auf die Asymmetrie der Kommunikation bzw. auch auf die damit verbundene Reproduktion von Macht ein. Darüber hinaus vermittelt das Teilmodul Grundkenntnisse in den Bereichen multimodaler Präsentation sowie Moderation. **4. Forschungsmethoden und Evaluation** Im Bereich der qualitativen Methoden werden folgende Arbeitsweisen angesprochen: • Experteninterviews • Grounded Theory • Delfi-Studien • Responsive Organisationsforschung • Action Research

	• Interventionsforschung Darüber hinaus werden hermeneutische Aspekte diskutiert, Grundlagen der Soziometrie erläutert und Strategien multiperspektivischer wie multimodaler Vorgehensweisen vorgestellt. Abschließend werden die Themen „Wissenschaftliches Schreiben“ sowie „Dissemination“ bearbeitet und ein klar definierter ethischer Codex wissenschaftlicher Forschung vereinbart. (Dieser bezieht sich gleichermaßen auf Klientenschutz (Privacy-Aspekte) wie auch auf den Schutz geistigen Eigentums.) Die methodische Vermittlung der Inhalte in allen Teilmodulen geschieht zum einen durch die Beschäftigung mit der Fachliteratur, zum anderen durch Diskussion im Seminar sowie den begleitenden Möglichkeiten des Blended Learnings. Weiterhin wird das erworbene Wissen durch Anwendung und Übung in jedem Teilmodul vertieft und folglich eine eigene Beratungskompetenz eingeübt. Dazu werden anhand von Fallstudien und Beratungssituationen der Studierenden – jeweils in Kleingruppen, Halbgruppen und im Plenum – Übungsmöglichkeiten und Diskussionsräume zur Verfügung gestellt. Beratung wird wie Lernen als Prozess verstanden, welcher gleichermaßen von allen Prozessbeteiligten getragen und periodisch reflektiert wird. Begleitend zu den Teilmodulen besteht ein Online-Lernmodul, welches Literatur und den theoretischen Rahmen vorstellt sowie die Studierenden in ihrem Selbstlern-Prozess unterstützt. Hierin wird die Rahmenliteratur gemeinsam diskutiert und werden grundlegende Themen interaktiv bearbeitet.
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Das Teilmodul Forschungsmethoden und Evaluation setzt die inhaltlichen sowie methodischen Voraussetzungen für das Modul 5, Teilmodul 4. „Beratungsforschung“. Das Modul schafft weiterhin die inhaltlichen Voraussetzungen, um das Modul 5 erfolgreich bestreiten zu können.

Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	AMELN, Falko von/KRAMER, Josef, 2016: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team und Organisationsentwicklung, Springer, Wiesbaden BLEICHER, Knut, 2004: Das Konzept Integriertes Management. Vision-Missionen-Programme, Campus, Frankfurt am Main FATZER, Gerhard (Hrsg.), 2005: Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft. Supervision und Beratung 2, EHP Bergisch Gladbach LUHMANN, Niklas, 2000: Organisation als Entscheidung, Westdeutscher-Verlag, Opladen LUHMANN, Niklas, 2006: Einführung in die Systemtheorie, Carl-Auer Verlag, Heidelberg NEUBERGER, Oswald, 2006: Mikropolitik und Moral in Organisationen. Lucius & Lucius, Stuttgart SCHIERSMANN, Christiane/THIEL, Heinz-Ulrich, 2014: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien in Veränderungsprozessen, Springer/VS, Wiesbaden SCHEIN, Edgar, H., 2010: Organisationskultur, EHP, Bergisch Gladbach SIMON, Fritz, B., 2015: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg
Empfohlene zusätzliche Literatur	AMELN, Falko von/KRAMER, Josef, 2014: Psychodrama: Grundlagen, Springer, Wiesbaden BEER, Stafford, 1969: Management, dva, Stuttgart BEER, Stafford, 2002: Unternehmensführung im Lichte des Viable System Modells, in: Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, 10/2002, Wien BROWN, Juanita/ISAACS, David, 2007: Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisation und Gesellschaft, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg CROZIER, Michel/FRIEDBERG, Erhard, 1993: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht in Organisationen, HainVerlag, Frankfurt

	DOPPLER, Klaus/FUHRMANN, Hellmuth/LEBBE-WASCHKE, Birgitt/VOIGT, Bert, 2002: Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen, Campus, Frankfurt DOPPLER, Klaus/LAUTERBURG, Christoph, 2002: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Campus, Frankfurt ELLEBRACHT, Heiner/LENZ, Gerhard/OSTERHOLD, Gisela, 2009: Systemische Organisations- und Unternehmensberatung, Gabler, Wiesbaden ETZIONI, Amitai, 1978: Soziologie der Organisation, Juventa Verlag EXNER, Alexander/EXNER, Hella/HOCHREITER; Gerhard, 2009: Selbst-Steuerung von Unternehmen. Das Konzept der Beratergruppe Neuwaldegg, Campus, Frankfurt am Main FOUCAULT, Michel, 2005: Analytik der Macht, suhrkamp, Frankfurt FREESE, Erich, 1992: Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Absätze – Perspektiven, Gabler, Wiesbaden GREIF, Siegfried/MÖLLER, Heidi/SCHOLL, Wolfgang, (Hrsg.), 2018: Handbuch Schlüsselkompetenzen in Coaching, Springer, Berlin GIERNALCZYK, Thomas/MÖLLER, Heidi, 2018: Entwicklungsraum: Psychodynamische Beratung in Organisationen, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen GOMEZ, Peter/ZIMMERMANN, Tim, 1993: Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik, Campus, Frankfurt HÄFELE, Walter (Hrsg.), 2007: OE-Prozesse initiieren und gestalten. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen, Haupt, Bern HILL, Wilhelm u.a., 1992: Organisationslehre, 4. Auflage, Haupt, Bern und Stuttgart HILLEBRAND, Martin/SONUC, Ebru/KÖNIGSWIESER, Roswita, 2006: Essenzen der systemischen Organisationsberatung. Konzepte, Kontexte und Kommentare, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

	HOLMANN, Peggy/DEVANE, Tom (Hrsg.), 2006: Change Handbook. Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden, CarlAuer-Systeme Verlag, Heidelberg JACOBS, Robert, W./McBEOWN, Robert, 2006: Real Time Strategic Change (RTSC) bzw. Strategische Veränderung in Echtzeit, in: HOLMANN/DEVANNE; Seite 234-247 JUNGK, Robert/MÜLLERT, Norbert, R., 1981: Zukunftswerkstätten. Wege zur Wiederbelebung der Demokratie, Goldmann, München KIESER, Alfred (Hrsg.), 2002: Organisationstheorien, Kohlhammer, Stuttgart KÖNIGSWIESER, Roswita/EXNER, Alexander, 1998: Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Klett-Cotta, Stuttgart KÖNIGSWIESER, Roswita/HILLEBRAND, Martin, 2008: Einführung in die systemische Organisationsberatung, CarlAuer-Verlag, Heidelberg KÖNIGSWIESER, Roswita/LUTZ, Christian, (Hrsg.), 1992: Das systemisch-evolutionäre Management, ORAC, Wien KÜHL, Stefan, 2015: Schlüsselwerke der Organisationsforschung, Springer VS, Wiesbaden KÜHL, Stefan, 2016: Leitbilder erarbeiten: Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung, Springer VS, Wiesbaden KÜHL, Stefan, 2018: Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung, Springer VS, Wiesbaden KÜPPER, Willi/ORTMANN, Günther, 1988: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, WestdeutscherVerlag, Opladen MALEH, Carole, 2001: Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen, Beltz, Weinheim MALIK, Fredmund, 2000: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Haupt, Bern MALIK, Fredmund, 2008: Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren, Campus Verlag, Frankfurt am Main

	MAYNTZ, Renate: Organisation, in (ders.), 1977: Handbuch der empirischen Sozialforschung, Enke, Stuttgart MÖLLER, Heidi, 2014: Psychoanalyse in Organisationen: Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung, Kohlhammer, Stuttgart OLFERT, Klaus, 2006: Organisation, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen ORTMANN, Günther/SYDOW, Jörg/TÜRK, Klaus, 1997: Theorie der Organisation, Westdeutscher Verlag OWEN, Harrison, 2008: Open Space Technology. Ein Leitfaden für die Praxis, Schäffer-Poeschel, Stuttgart PENTA, Leo, (Hrsg.), 2007: Community Organizing. Menschen verändern ihre Stadt. Edition Körber Stiftung, Hamburg PROBST, Gilbert, J.B., 1992: Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven, moderne industrie, Landsberg am Lech RÜEGG-STÜRM, Johannes, 2003: Das neue St. Galler Management-Modell, Haupt, Bern SCHEIN, Edgar, H./SCHEIN, Peter, 2018: Organisationskultur und Leadership, Vahlen, München SCOTT, W. Richard, 1986: Grundlagen der Organisationstheorie, Campus, Frankfurt a.M./New York SENGE, Peter, M., 1999: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta, Stuttgart SIMON, Fritz, B., (Hrsg.), 1988: Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der Systemischen Therapie, Berlin/Heidelberg/New York SIMON, Fritz, B., 2007: Einführung in die systemische Organisationstheorie, Carl- Auer-Verlag, Heidelberg SIMON, Fritz, B., 2008: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus, Carl- Auer-Verlag, Heidelberg TAYLOR, Frederic, Winslow, 2004: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, VDM Verlag, Berlin THOMASCHEK, Nino, (Hrsg.), 2007: Systemische Organisationsentwicklung und Beratung in Veränderungsprozessen. Ein Handbuch, Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg

	TREBESCH, Karsten, (Hrsg.), 2000: Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien, Klett-Cotta, Stuttgart WEICK, Karl, E., 1995: Der Prozess des Organisierens, Suhrkamp, Frankfurt WILLKE, Helmut, 1987: Systemtheorie: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Stuttgart/New York, WIMMER, Rudolf/MEISSNER, Jens/WOLF, Patricia, (Hrsg.), 2009: Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg WITTHAUS, Udo/WITTWER, Wolfgang, (Hrsg.), 2000, Open Space. Eine Methode zur Steuerung von Lernprozessen in Großgruppen, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld ZUR BONSEN, Matthias, 2003: Real Time Strategic Change. Schneller Wandel mit großen Gruppen, Klett-Cotta, Stuttgart
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit in zwei Teilen (Fachliche Grundlagen und Methoden/Anwendung)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen I während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Ausarbeitung II nach der Vorlesungszeit, Zeit: 4 Wochen
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	15 %

Modul 4 A:

Allgemeine Angaben	
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 4 A Team und Training
Modulverantwortlicher	Rolf Brüderlin (MAS)

Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach		
Lehrende	Prof. Dr. Markus Jüster/Stefan Heiligensetzer (Dipl. Ing. FH)/Rolf Brüderlin (MAS)/Anna Schaltegger (M.Sc.)/Prof. Dr. Ulrich Bauer	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Wahlpflicht	
Creditpoints (CP)	14	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 75 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 170 Stunden ▪ 90 Stunden
	GESAMT	350 Stunden
Semester	1	
Sprache	deutsch	

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Zweijährig
Geplante Gruppengröße	16-24 Teilnehmer*innen
Beschreibung der Lehrveranstaltung	

Lernziele: Die Studierenden ….	…können Teams leiten, erkennen teamdynamische Prozesse und wissen um die Steuerung von Teams. Hierzu können sie gruppen- und soziodynamische Prozesse von psychodynamischen Prozessen unterscheiden und wissen um Parameter der Teamkonstitution. Die Studierenden können weiterhin Konflikte in ihrer Entstehung analysieren, Konfliktparteien und deren Argumente wie Motivationen erkennen und angemessen mit Konfliktsituationen umgehen. Hierzu erwerben sie ein umfangreiches Wissen um Konflikttheorien und deren Kenntnisse sowie zu deren Bedeutung für die Entwicklung von Organisationen. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende learning outcomes entwickeln: **1. Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen** Die Studierenden erwerben hier die Kompetenzen, Gruppen von berufstätigen Menschen anzuleiten, zu begleiten und mit ihnen Supervision auszuführen. Hierzu erwerben sie zunächst Kenntnisse über die sozialpsychologischen Grundlagen von Gruppenprozessen und der damit verbundenen Gruppendynamik. Die Studierenden sind in der Lage, die Besonderheiten, Lehrmeinungen und Terminologien gruppenorientierter Prozesse zu verstehen und zu interpretieren. Weiterhin sind die Studierenden in der Lage, Grundfunktionen und didaktische Modelle der Erwachsenenbildung zu verstehen und diese auf berufliche Trainings zu übertragen. **2. Teamsupervision leiten** In diesem Teilmodul erwerben die Studierenden die Kompetenzen, um Teamsupervisionen zu planen, anzuleiten, durchzuführen und zu evaluieren. Sie verfügen über ein detailliertes Wissen zum Thema und haben sich ein kritisches Verständnis

	von den Möglichkeiten und Grenzen von Teamsupervisionen angeeignet. Sie können das Wissen auf Situationen der Teamsupervision anwenden. Dies gelingt ihnen auch in zunächst ungewohnten Situationen. Dabei verfügen sie über die Kompetenz, fachspezifisches Wissen zu integrieren und auf komplexe Teamsituationen anzuwenden. **3. Trainings gestalten** Die Studierenden werden befähigt, selbstständig Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung im Themenfeld der Kernkompetenzen zu planen, durchzuführen und zu evaluieren. Hierzu erwerben sie das Handhaben didaktischer Grundfähigkeiten und Methoden der Aneignungsdidaktik. Sie können klassische Methoden der Pädagogik von prozessorientierten Methoden unterscheiden und diese gezielt in Lerngruppen einsetzen. **4. Kommunikation: Konflikt und Mediation** Die Studierenden haben sich die Fähigkeit angeeignet, Konflikte in ihrer Entstehung und Entwicklung zu beurteilen und individuelle, gruppendynamische aber auch gesellschaftliche Treiber zu identifizieren. Sie können Mediationen leiten und sind dabei in der Lage, wissenschaftliche, gesellschaftliche und ethische Aspekte der Konfliktklärung in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> **1. Wissen und Verstehen** Die Studierenden können gruppen- und soziodynamische Prozesse von psychodynamischen Prozessen unterscheiden und analysieren die Parameter der Teamkonstitution. Die Studierenden können weiterhin Konflikte in ihrer Entstehung analysieren, Konfliktparteien und deren Argumente wie Motivationen erkennen und angemessen mit Konfliktsituationen umgehen.

	Hierzu erwerben sie ein umfangreiches Wissen um Konflikttheorien und deren Kenntnisse sowie zu deren Bedeutung für die Entwicklung von Organisationen. **2. Einsatz und Anwendung von Wissen** In diesem Modul erwerben die Studierenden umfangreiche Kompetenzen, um Teamsupervisionen zu planen, anzuleiten, durchzuführen und zu evaluieren. Sie verfügen über ein detailliertes Wissen zum Thema und haben sich ein kritisches Verständnis von den Möglichkeiten und Grenzen der Teamsupervision angeeignet. Die Studierenden werden befähigt, selbstständig Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung im Themenfeld der Kernkompetenzen zu planen, durchzuführen und zu evaluieren. Hierzu erwerben sie das Handhaben didaktischer Grundfähigkeiten und Methoden der Aneignungsdidaktik. **3. Wissenschaftliches Selbstverständnis** Das wissenschaftliche Selbstverständnis ist von einem humanistischen Weltbild geprägt, welches den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt jeder Entwicklung stellt. **4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität** Weiterhin haben sich Studierenden die Fähigkeit angeeignet, Konflikte in ihrer Entstehung und Entwicklung zu beurteilen und individuelle, gruppendynamische aber auch gesellschaftliche Treiber zu identifizieren. Sie sind in der Lage, maligen Formen von Kommunikation und Konflikt zu erkennen und bieten vulnerablen Beschäftigten wie Berufsgruppen entsprechende Schutzmaßnahmen an. Hierzu eigenen sich die Studierende einen Verhaltenskodex in Beratungssituationen an, welcher den Standards der Berufsverbände (DGSv, EASC, BDP) entspricht.
Lehrinhalte	Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte vermitteln:

	1. Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen Im Bereich der didaktischen Grundlagen von Team- und Trainingsmaßnahmen sowie Teamsupervisionen werden folgende Inhalte vermittelt: • Allgemeine Didaktik (Comenius, Klafki, Gadamer) • Erwachsenenpädagogik (Dewey) • Team und Gruppe • Arbeitsbeziehungen in Teams • Macht und Hierarchie in beruflichen Rollen • Gender- und Diversity-Aspekte • Grundlagen der Konfliktforschung • Rolle des/der Supervisor*in in Teamprozessen Die didaktischen Grundlagen werden in ihren eigenen Anwendungsgebieten sowie in Bezug auf die Rolle als Supervisor*in oder Berater*in vermittelt. **2. Teamsupervision leiten** Teams sind im Grunde „Arbeitseinheiten“, die aus unterschiedlichen Menschen bestehen und sich einer gemeinsamen Aufgabe widmen. Aber wie geschieht dies, welche Parameter sind für einen Erfolg ausschlaggebend und können wir sie wirklich als extrapersonale Entitäten verstehen? Zunächst gilt es daher den Begriff „Systemische Teamentwicklung“ in seine Bestandteile zu zerlegen, um dann zu zeigen, was die Systematik von der klassischen Teamentwicklung unterscheidet. Dazu wird im Wesentlichen auf die Autoren Comelli/Rosenstiel, Petzold und Luhmann zurückgreifen, um den theoretischen Rahmen zu spannen, vor dem sich systemische Teamentwicklung darstellen lässt. Im Anschluss an die Erarbeitung des allgemeinen Teambegriffes will das Seminar auch die berufliche Wirklichkeit der Studierenden mit aufnehmen und Teamarbeit fokusseren. Das Modul bearbeitet ebenso das Thema „Konflikt“. Hierzu wird eine Einführung in unterschiedliche Theorien der Konflikte und Konfliktdynamiken erfolgen (Crozier/Friedberg, Glasl). Zunächst wird Konflikt als Dynamik zwischen unterschiedlichen Akteuren interpretiert und dann auf das Feld innerorganisatorischer Konflikte adaptiert. Die Positionen der Konfliktparteien

	werden in ihrer Struktur analysiert und Konflikte aus der Sicht der Themen Macht, Einfluss und Durchsetzungsfähigkeit untersucht. Das Seminar schließt mit der Vermittlung von Ansätzen der Konfliktbewältigung sowie der Konfliktmoderation (Mediation). **3. Trainings gestalten** Das Teilmodul vermittelt Inhalte in den Bereichen: • Aufgaben der Personalentwicklung • Grundzüge der beruflichen Weiterbildung • Didaktische Analyse • Stufen der Unterrichtsplanung • Lerntheorien • Kompetenzentwicklung (Erpenbeck) • Systemisch-konstruktive Pädagogik • Ermöglichungsdidaktik • Durchführung von Schulungsmaßnahmen • Transfer und Evaluation von beruflichen Bildungsangeboten. • Erlebnispädagogik in der Erwachsenenbildung **4. Kommunikation: Konflikt und Mediation** Den Studierenden werden hier folgende Inhalte vermittelt: • Konfliktforschung und Konflikttheorie • Konflikteskalation (Glasl) • Mobbing • Mediation • Harvard-Negotiation • Ethische Grundhaltung zur Konfliktdeeskalation • Rechtliche Rahmenbedingungen in Mobbing-Situationen Die methodische Vermittlung der Inhalte geschieht zum einen durch die Beschäftigung mit der Fachliteratur, zum anderen durch Diskussion im Seminar sowie den begleitenden Möglichkeiten des Blended Learnings. Weiterhin wird das erworbene Wissen durch Anwendung und Übung in jedem Teilmodul vertieft und folglich eine eigene Beratungskompetenz eingeübt.

	Dazu werden anhand von Fallstudien und Beratungssituationen der Studierenden – jeweils in Kleingruppen, Halbgruppen und im Plenum – Übungsmöglichkeiten und Diskussionsräume zur Verfügung gestellt. Beratung wird wie Lernen als Prozess verstanden, welcher gleichermaßen von allen Prozessbeteiligten getragen und periodisch reflektiert wird. Begleitend zu den Teilmodulen besteht ein Online-Lernmodul, welches Literatur und den theoretischen Rahmen vorstellt sowie die Studierenden in ihrem Selbstlern-Prozess unterstützt. Hierin wird die Rahmenliteratur gemeinsam diskutiert und werden grundlegende Themen interaktiv bearbeitet.
Voraussetzungen für die Teilnahme	Erfolgreicher Abschluss des Moduls 1
Verknüpfung zu anderen Modulen	--
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Kann zur Vertiefung in Modul 6 (Masterthesis) genutzt werden, um dort zu einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit (Masterarbeit) zu gelangen.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	ANTONI, Conny, H. 2000: Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen. Weinheim, Beltz ARNOLD, Rolf, 2015: Ich lerne, also bin ich. Eine systemischkonstruktive Didaktik, Carl-Auer- Verlag, Heidelberg FOUCAULT, Michel, 2005: Analytik der Macht, Suhrkamp, Frankfurt GLASL, Friedrich, 1999: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater KAUFFELD, Simone, 2010: Nachhaltige Weiterbildung, Springer, Wiesbaden HEYSE, Volker/ERPENBECK, John/ORTMANN, Stefan, (Hrsg.): Grundstrukturen Menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte Und Instrumente, Waxmann, Münster KÖNIG, Oliver/SCHATTENHOFER, Karl, 2018: Einführung in die Gruppendynamik, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg NEUBERGER, Oswald, 2006: Mikropolitik und Moral in Organisationen. Lucius & Lucius, Stuttgart

	NITSCHKE, Petra, 2016: Trainings planen und gestalten. managerSeminare, Bonn RAPPE-GIESECKE, Kornelia, 2009: Supervision für Gruppen und Teams, Springer Verlag, Heidelberg van AMELN, Falko/KRAMER, Josef, 2016: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team und Organisationsentwicklung, Springer, Wiesbaden von ROSENSTIEL, Lutz, 2003: Grundlagen der Organisations- psychologie, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
Empfohlene zusätzliche Literatur	ANG-STEIN, Claudia, 2014: Interkulturelles Training. Systematisierung, Analyse und Konzeption einer Weiterbildung, Springer, Wiesbaden ARNOLD, Rolf, 2015: Wie man lehrt, ohne zu belehren. 29 Regeln für eine kluge Lehre. Das LENA-Modell, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg ARNOLD, Rolf/LIPSMEIER, Antonius, (Hrsg.), 2006: Handbuch der Berufsbildung, VS Verlag, Wiesbaden BECKER, Florian, 2016: Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams! Springer Verlag, Berlin/Heidelberg BOURDIEU, Pierre/BOLTANSKI, Luc/de SAINT-MARTIN, Monique/MALDIDIER, Pascale, 1981: Titel und Stelle. Über die Reproduktion sozialer Macht. Europäische Verlagsgesellschaft, Frankfurt am Main BROCHER, Tobias, 2015: Gruppenberatung und Gruppendynamik, VS, Wiesbaden BRÖCKLING, Ulrich, 2007: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Suhrkamp, Frankfurt am Main CROZIER, Michel/FRIEDBERG, Erhard, 1993: Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht in Organisationen, Hain, Frankfurt am Main ERPENBECK, John/SAUTER, Simon/SAUTER, Werner, 2015: E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung, Springer, Wiesbaden

	ERPENBECK, John/SAUTER, Simon/SAUTER, Werner, 2016: Social Workplace Learning. Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess und im Netz in der Enterprise 2.0, Springer Gabler, Wiesbaden ERPENBECK, John/SAUTER, Werner, 2015: Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung. Ohne Gefühl geht in der Bildung gar nichts, Springer, Wiesbaden FLEISCHER, Alice, 2013: Das WIFI-Lernmodell LENA. Erfolgreiches Lernen in der Erwachsenenbildung ermöglichen. in: Magazin erwachsenenbildung.at, Ausgabe 20, 2013 FRANCIS, Dave/YOUNG, Don 1998: Mehr Erfolg im Team, Windmühle Verlag, Hamburg GIESERT, M. (Hrsg.), 2011: Arbeitsfähigkeit in der Zukunft. Willkommen im Haus der Arbeitsfähigkeit, VSA, Hamburg GLASL, Friedrich, 2008: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden, Haupt-Verlag, Bern HEINTEL, Peter, (Hrsg.), 2008: betrifft. TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen, VS, Wiesbaden ILMARINEN, Juhani/TEMPEL, Jürgen, 2010: Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland, Springer-Verlag, Berlin KAUFFELD, Simone, 2001: Teamdiagnose, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen KAUFFELD, Simone, 2016: Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung, Springer, Wiesbaden KÖNIG, Oliver, (Hrsg.), 2001: Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung, Profil-Verlag, München KRIZ, Christian Will/NÖBAUER, Brigitta, 2002: Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen KÜPPER, Willi/ORTMANN, Günther, 1992: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, WestdeutscherVerlag, Opladen LUMA, Klaus, 2000: Die Team Fibel. Oder Das Einmaleins der Team- & Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich, Windmühle, Hamburg

	LÜTHI, Erika, u.a., 2010: Teamentwicklung mit Diversity Management: Methoden-Übungen und Tools, Haupt-Verlag, Bern MONTADA, Leo/KALS, Elisabeth, 2007: Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage, Beltz, Weinheim NEUBERGER, Oswald, 1992: Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele, in: KÜPPER/ORTMANN, 1992, Seite 53-86 OBOTH, Monika/SEILS, Gabriele, 2011: Mediation in Gruppen und Teams, Junfermann, Paderborn PELZMANN, Sabine/STRÜMPF, Bettina, 2013: Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose, Springer VS, Wiesbaden PETZOLD, Hilarion, G. 1998: Integrative Supervision, MetaConsulting & Organisationsentwicklung, Junfermann-Verlag, Paderborn RECHTIEN, Wolfgang, 1999: Angewandte Gruppendynamik, Beltz, Weinheim SCHÄFERS, Bernd, (Hrsg.) 1999: Einführung in die Gruppensoziologie, UTB Verlag SCHMID, Bernd/VEITH, Thorsten/WEIDNER, Ingeborg, 2013: Einführung in die kollegiale Beratung, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg SCHMIDT, Thomas, 2010: Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan, managerSeminare-Verlag, Bonn STAHL, Eberhard, 2002: Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung, Beltz, Weinheim STUMPF, Siegfried/THOMAS, Alexander (Hrsg.) 2003: Teamarbeit und Teamentwicklung, Hogrefe, Göttingen WiFi Österreich (Hrsg), 2010: WIFI-Lernmodell LENA. Lebendig & Nachhaltig, PDF WITTWER, Wolfgang/DIETTRICH, Andreas/WALBER, Markus, (Hrsg.), 2015: Lernräume. Gestaltung von Lernumgebungen für die Weiterbildung, Springer VS, Wiesbaden

Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit in zwei Teilen (Fachliche Grundlagen und Methoden/Anwendung)

Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen I während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Ausarbeitung II nach der Vorlesungszeit, Zeit: 4 Wochen
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	15 %

Modul 4 B: Organisationsentwicklung und Projektmanagement:

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 4 B Organisationsentwicklung und Projektmanagement	
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Markus Jüster	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach		
Lehrende	Prof. Dr. Markus Jüster/Wolfgang Böhm (Dipl. Betriebsw.)/Prof. Dr. Christian Mayer/Prof. Dr. Armin Brysch	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Wahlpflicht	
Creditpoints (CP)	14	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 75 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 170 Stunden ▪ 90 Stunden
	GESAMT	350 Stunden
Semester	1	

Sprache	deutsch

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Zweijährig
Geplante Gruppengröße	16-24 Teilnehmer*innen
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele: Die Studierenden ….	**1. Organisationsentwicklung** Studierende entwickeln ein grundlegendes Verständnis der Thematik und des Tätigkeitsfeldes der modernen Organisationsentwicklung. Die komplexen Zusammenhänge interpersoneller Aspekte in dynamischen Organisationen werden verstanden und können beispielhaft angewandt werden. Aktuelle Change Management Konzepte werden verstanden und können praktisch umgesetzt werden. **2. Projektmanagement** Ziel der Lehrveranstaltung ist es, die Studierenden in die Lage zu versetzen, Projekte systematisch unter Berücksichtigung der individuellen Unternehmens- und Projektanforderungen zu führen bzw. mitzugestalten. Es werden Grundlagen, Methoden und Techniken vermittelt, welche anhand von praktischen Fallbeispielen durch die Studierenden angewendet werden. Die Studierenden erlernen anhand von Beispielen wichtige Schlüsselkompetenzen im Rahmen eines Projektes (u. a. Priorisierung und Koordination). **3. Inhouse Consulting** Die Studierenden wissen um die aktuelle Rolle des Controllings und dessen Relevanz im Unternehmen. Sie kennen die Aufgabenkomplexe und deren Schnittstellen im Unternehmen. Der Fokus auf den Themenkomplex des Inhouse Consulting erlaubt es den Studierenden, klassische Fragestellungen daraus methodisch richtig anzugehen und auf praxisnahe Fälle eigenständig anzuwenden.

	4. Planspiel Projekt Die Bedeutung von Strategie in neu gegründeten und wachsenden Unternehmen verstehen; Umwelt und Unternehmen vor dem Hintergrund des Strategieprozesses analysieren; den Stellenwert von Produktion, Personal und Organisation bei Gestaltung und Umsetzung von Strategien erkennen; Handlungsoptionen aus der strategischen Analyse ableiten; Prozesse zur Strategie-Entwicklung, -Umsetzung und –Kontrolle aufzeigen; den Businessplan als Strategiekontrolle verstehen. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> **1. Wissen und Verstehen** Studierende entwickeln ein grundlegendes Verständnis der Thematik und des Tätigkeitsfeldes der modernen Organisationsentwicklung. Die komplexen Zusammenhänge interpersoneller Aspekte in dynamischen Organisationen werden verstanden und können beispielhaft angewandt werden. Aktuelle Change Management Konzepte werden verstanden und können praktisch umgesetzt werden. **2. Einsatz und Anwendung von Wissen** Die Bedeutung von Strategie in neu gegründeten und wachsenden Unternehmen verstehen; Umwelt und Unternehmen vor dem Hintergrund des Strategieprozesses analysieren; den Stellenwert von Produktion, Personal und Organisation bei Gestaltung und Umsetzung von Strategien erkennen; Handlungsoptionen aus der strategischen Analyse ableiten; Prozesse zur Strategie-Entwicklung, -Umsetzung und -Kontrolle aufzeigen; den Businessplan als Strategiekontrolle verstehen. **3. Wissenschaftliches Selbstverständnis** Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, vorliegende Daten zu strukturieren, sie auf ihre Bedeutung zu prüfen und wesentliche übergreifende Merkmale vorhandener Daten zu synthetisieren. Die daraus gewonnenen Charakteristika können sie mit

	Standardtheorien der Organisationswissenschaften in Verbindung setzen. **4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität** Die Studierenden können Umwelt und Unternehmen vor dem Hintergrund des Strategieprozesses analysieren; den Stellenwert von Produktion, Personal und Organisation bei Gestaltung und Umsetzung von Strategien erkennen; Handlungsoptionen aus der strategischen Analyse ableiten und Prozesse zur Strategie-Entwicklung, -Umsetzung und -Kontrolle aufzeigen. Sie sind in der Lage, Soziale- wie Umweltstandards mit in ihre Analysen zu integrieren und die Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens zu würdigen.
Lehrinhalte	**1. Organisationsentwicklung** • Grundlagen der Organisationsentwicklung • Bedeutung des Faktors Human Ressource • Einfluss des Faktors Unternehmenskultur • Change Management: Grundlagen, Überwindung von Widerstand, moderne Konzepte, Leadership • Change Management relevante Aspekte aus Psychologie, Sozio-Ökonomie • Anwendung anhand von Beispielen aus der Management Praxis **2. Projektmanagement** • Grundlagen (z.B. Relevanz, Begriffsdefinitionen/ Abgrenzungen, Selbsteinschätzung der Studierenden) • Projektorganisation • Projekthierarchie und Rollen • Projektleitdokumentation • Risikomanagement im Projekt • Stakeholdermanagement/Kommunikationskonzept des Projekts • Wirtschaftlichkeitsrechnung • Tools (z.B. Milestoneplanung/Zeitpläne, Offene-Punkte-Listen, Abnahmeprotokolle)

	• Projektarbeit, Präsentation und Reflektion **3. Inhouse Consulting** • Die veränderte Rolle des Controllings • Status Quo in der Praxis • Jüngste Anforderungen im Kontext der Digitalisierung • Wichtigste Tätigkeitsfelder des Controllings • Interne Managementberatung **4. Planspiel Projekt** • Investoren-Pitch und Startup-Finanzierung • Unternehmensgründung und -führung • Grundlagen des strategischen Managements • Analyse der strategischen Ausgangslage • Umweltanalyse • Unternehmens- und Wettbewerbsanalyse • Strategische Analyse • Bedeutung von Vision, Mission, Ziel für ein Startup • Strategieumsetzung und -kontrolle
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	Eine wichtige Verknüpfung ist die zum Modul Agilität und Innovation.
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	--
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	**1. Organisationsentwicklung** HUNGENBERG, Harald/WULF, Torsten, 2015: Grundlagen der Unternehmensführung, Springer, Berlin, 5. Aufl. WERTHER, Simon/JACOBS, Christian, 2014: Organisationsentwicklung – Freude am Change, Springer, Berlin/Heidelberg LANG, Michael/WAGNER, Reinhard, 2020: Das Change Management Workbook, Hanser, München

	KOTTER, John P., 2011: Leading Change, Vahlen, München **2. Projektmanagement** JENNY, Bruno: Projektmanagement, Verlag VDF Hochschulverlag, Zürich LITKE, Hans-Dieter: Projektmanagement – Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Verlag Hanser, München **3. Inhouse Consulting** WEBER, Jürgen/SCHÄFFER, Utz, 2020: Einführung in das Controlling, Schäffer Poeschel, Stuttgart KRINGS, Ulrich (Hrsg.), 2015: Erfolgsfaktor Controlling. Der Controller als Inhouse Consultant, Springer Gabler, Wiesbaden HORVÁTH, Péter/GLEICH, Ronald/SEITER, Mischa, 2019: Controlling, Vahlen, München **4. Planspiel Projekt** SCHMILLEN, Dirk, 2008: Der Businessplan als Grundlage der Finanzierung von KMU`s: Der Businessplan in Theorie und Praxis, klassische und moderne Finanzierungsmittel, Förderprogramme, VDM Verlag, Saarbrücken HUNGENBERG, Harald/WULF, Torsten, 2015: Grundlagen der Unternehmensführung, Springer, Berlin, 5. Aufl.
Empfohlene zusätzliche Literatur	LIST, Werner/VOIGHT, Roger: Kritische Projekte retten, Leitfaden für Diagnose, Sanierung und Prävention, Verlag Hanser, München LOMBRISER, Roman/ABPLANALP, Peter A., 2010: Strategisches Management – Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen, Versus, Zürich, 5. Auflage PORTER, Michael E.: The Five Competitive Forces that Shape Strategy, in: Harvard Business Manager, January 2008, S.79-93. WELGE, Martin K./AL-LAHAM, Andreas, 2012: Strategisches Management. Grundlagen - Prozess – Implementierung, Gabler, Wiesbaden,6. Auflage ANDERL, Mirja/REINECK, Uwe, 2018: mini-handbuch Organisationsentwicklung, Beltz, Weinheim/Basel

	OESTEREICH, Bernd/SCHRÖDER, Claudia, 2019: Agile Organisationsentwicklung: Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen, Vahlen NAGEL, Erik/STOLZ, Ingo, 2019: Organisationalen Wandel gestalten, Springer, Wiesbaden SCHICHTEL, Alexandra, 2016: Change Management für Dummies, Wiley
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit in zwei Teilen (Fachliche Grundlagen und Methoden/Anwendung)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen I während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Ausarbeitung II nach der Vorlesungszeit, Zeit: 4 Wochen
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	15 %

Modul 5:

Allgemeine Angaben	
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 5 Agilität und Innovation
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Markus Jüster
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	
Lehrende	Prof. Dr. Markus Jüster/Dr. Matthias Kaiser/Wolfgang Böhm (Dipl. Betriebsw.)/Prof. Dr. Armin Brysch
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Projektstudium/Blended Learning

Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Wahlpflicht	
Creditpoints (CP)	14	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 75 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 170 Stunden ▪ 90 Stunden
	GESAMT	350 Stunden
Semester	1	
Sprache	deutsch	

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich
Geplante Gruppengröße	16-24 Teilnehmer*innen
Beschreibung der Lehrveranstaltung	

Lernziele: Die Studierenden ….	…können die erworbenen Kompetenzen der Organisationsentwicklung auf das Aufgabenfeld „Agilität und Innovation“ spezifizieren und hier auch im Gründungsbereich anwenden. Dies bezieht sich speziell auf den Erwerb von Kompetenzen im Bereich Entrepreneurship sowie Intrapreneurship. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende learning outcomes entwickeln. **1. Intuition, Ideation und Innovation** Die Studierenden eigenen sich umfassendes Wissen in den Bereichen vorbewussten Denkens, der Intuition sowie spontanen Entscheidung an. Sie sind in der Lage, Theorien der Kognition (z. B. Roth, Kahnemann) darauf zu beziehen und Erfahrungen, Einstellungen und Prägungen als Leitorientierungen unbewusster Denkvorgänge zu erschließen. Die Studierenden erkennen die Bedeutung von Bildern, Metaphern und des Storytellings für die Gestaltung von Veränderungsprozessen für Personen und Organisationen. Sie können diese selbstständig in die Gestaltung dieser Prozesse einbauen und kritisch reflektieren. Sie sind in der Lage, angewandte Innovationsprozesse auf dieser Basis anzuleiten und können deren Ergebnisse wissenschaftlich interpretieren. **2. Scrum und Agile Projektentwicklung** Die Studierenden sind in der Lage, iterative Prozesse zu begleiten, diese nachzusteuern und ambiguitive Settings zu moderieren. Dabei orientieren sie sich stringent an der Nutzen- und Kundenorientierung und sind in der Lage, jeweils neue Situationen und Anforderungen zu verstehen. Sie können aktiv in die Steuerung von Prozessen eingreifen und nutzen hierzu das

	Repertoire aus den Bereichen, Scrum, Agile Projektentwicklung sowie des Design Thinkings. Sie sind sich über die Konfliktpotentiale dieser Arbeitsweisen bewusst und können angemessen darüber kommunizieren. Dazu tauschen sie sich sach- und fachgerecht mit Prozessbeteiligten unterschiedlicher Professionen aus und sind in der Lage, unterschiedliche Sichtweisen innerhalb eines Projektes zu berücksichtigen. Sie tun dies situations-adäquat und verantwortungsethisch reflektiert. **3. Entrepreneurship für Berater*innen** Die Studierenden verstehen sich in ihrer Profession auch als angehende Entrepreneure, welche zum einen ihre eigene selbstständige Tätigkeit vorbereiten, oder aber Start-Ups bei deren Markteintritt unterstützen. Daher sind sie in der Lage, marktrelevante Recherchen durchzuführen, eigene Produkte oder Dienstleistungen zu entwerfen und diese auf ihren Kundennutzen zu prüfen. Hierzu können sie die eigenen Handlungsfähigkeiten – oder die des Kunden – und die daraus erwachsenen Handlungsoptionen im jeweiligen Marktkontext beschreiben und logische Schlussfolgerungen ziehen. Sie sind in der Lage, Risikoabschätzungen vorzunehmen und Szenarien für eine gelingende Marktpenetration zu entwerfen. Weiterhin sind sie in der Lage, entsprechende Kommunikationen mit den Beteiligten und deren Umfeld zu führen. Sie können die Ergebnisse dieses Vorgehens fundiert darstellen und somit auch einem Wissenschaftskontext zuführen. **4. Beratungsforschung** Die Studierenden eignen sich die Kompetenz an, im Bereich der Beratungswissenschaft fundiert zu forschen. Hierzu nutzen sie unterschiedliche Formen empirischer Forschung, jeweils fokussiert jedoch auf qualitative Ansätze. Sie sind in der Lage, dies aus Forschungsaufgaben im Bereich der Beratungswissenschaften zu adaptieren und zu fokussieren. Sie sind dabei in der Lage, ein eigenes wissenschaftliches Selbstverständnis aufzubauen und eigene Forschungskonzepte zu entwickeln. Dies bezieht sich gleichermaßen auf die

	Vorbereitung der anstehenden Masterthesis, wie auch als beratende Expert*innen zu forschen. Sie sind fähig, betriebliche Situationen zu evaluieren und können auch Aufgaben der Marktforschung wahrnehmen. Hierzu können sie eigene Daten erheben oder auch sekundäre Analysen durchführen. Dabei greifen sie auf unterschiedlichste Datensätze zu und sind in der Lage, die Validität empirischen Materials zu prüfen sowie Ergebnisse ihrer Forschung auf diversen Kanälen zu disseminieren. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> **1. Wissen und Verstehen** Die Studierenden eigenen sich umfassendes Wissen in den Bereichen vorbewussten Denkens, der Intuition sowie spontanen Entscheidung an. Sie sind in der Lage, Theorien der Kognition (z. B. Roth, Kahnemann) darauf zu beziehen und Erfahrungen, Einstellungen und Prägungen als Leitorientierungen unbewusster Denkvorgänge zu erschließen. Die Studierenden erkennen die Bedeutung von Bildern, Metaphern und des Storytellings für die Gestaltung von Veränderungsprozessen für Personen und Organisationen. **2. Einsatz und Anwendung von Wissen** Die Studierenden sind in der Lage, iterative Prozesse zu begleiten, diese nachzusteuern und ambiguitive Settings zu moderieren. Dabei orientieren sie sich stringent an der Nutzen- und Kundenorientierung und sind in der Lage, jeweils neue Situationen und Anforderungen zu verstehen. Sie können aktiv in die Steuerung von Prozessen eingreifen und nutzen hierzu das Repertoire aus den Bereichen, Scrum, Agile Projektentwicklung sowie des Design Thinkings. Die Studierenden verstehen sich in ihrer Profession auch als angehende Entrepreneure, welche zum einen ihre eigene selbstständige Tätigkeit vorbereiten, oder aber Start-Ups bei deren Markteintritt unterstützen. Daher sind sie in der Lage, marktrelevante Recherchen durchzuführen, eigene Produkte o-

	der Dienstleistungen zu entwerfen und diese auf ihren Kundennutzen zu prüfen. Hierzu können sie die eigenen Handlungsfähigkeiten – oder die des Kunden – und die daraus erwachsenen Handlungsoptionen im jeweiligen Marktkontext beschreiben und logische Schlussfolgerungen ziehen. **3. Wissenschaftliches Selbstverständnis** Die Studierenden eignen sich die Kompetenz an, im Bereich der Beratungswissenschaft fundiert zu forschen. Hierzu nutzen sie unterschiedliche Formen empirischer Forschung, jeweils fokussiert jedoch auf qualitative Ansätze. Sie sind in der Lage, dies aus Forschungsaufgaben im Bereich der Beratungswissenschaften zu adaptieren und zu fokussieren. Sie sind dabei in der Lage, ein eigenes wissenschaftliches Selbstverständnis aufzubauen und eigene Forschungskonzepte zu entwickeln. Dies bezieht sich gleichermaßen auf die Vorbereitung der anstehenden Masterthesis, wie auch als beratende Expert*innen zu forschen. **4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität** Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, Kundeninteressen in den Fokus ihrer Handlung zu stellen und eigennütziges Verhalten zu erkennen und entsprechend zu revidieren.
Lehrinhalte	**1. Intuition, Ideation und Innovation** Das Teilmodul bietet folgende Inhalte an: Intuition: • Vorbewusste Prozesse • Unmittelbare Entwicklung von Erkenntnis • Metaphorische Erschließung von Sachverhalten • Steuerung transformaler Prozesse Ideation: • Ideenfindung als kreativer Prozess • Nonlineare Entwicklung neuer Ideen und Lösungen • Kommunikation in Lösungsprozessen • Ko-operative Entwicklungsprozesse

	• Aufgabenfokussierte Entwicklung • Nutzerorientierte Einbindung Innovation: • Szenarien zur Entwicklung neuer Lösungen • Out-of-the-box Denkansätze • Iterative Entwicklungsprozesse • Umsetzung neuer Lösungen in Geschäftsprozesse Die Vermittlung der Lehrinhalte erfolgt primär über handlungsorientierte Ansätze. **2. Scrum und Agile Projektentwicklung** Das Modul vermittelt Inhalte aus der agilen Projektentwicklung und adaptiert dabei die Methode Scrum auf unterschiedliche Anwendungsfelder. Darüber hinaus werden Ideen des Kanban, des Open-Innovation-Ansatzes sowie zyklische Steuerungs- und Entwicklungsinstrumente vorgestellt (PDCA-orientiert). Diese Ansätze werden in Verbindung gebracht mit Ideen der Industrie 4.0 und deren Folgen für die Arbeitswelt 4.0 werden diskutiert. Ziel dabei ist es, Beratung von Personen und Organisationen vor den sich beschleunigenden Zyklen von Innovation wahrzunehmen und Folgen und Nebeneffekte dynamischer Prozesse zu verstehen. So gehören Themen wie die der Arbeitswelt 4.0, Themen im Bereich der Arbeitsbelastung, Burn-Out und stressfördernde Arbeitssituationen ebenso mit zu den Inhalten des Moduls. **3. Entrepreneurship für Berater*innen** Im Bereich der Gründung beschäftigt sich das Modul mit folgenden Inhalten: • Ideenentwicklung und Kreativität • Methoden und Modelle des Design Thinking • Blue-Ocean-Strategie • Produkt-Lebenszyklus • Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)

	Diese werden in Beziehung gebracht mit den Möglichkeiten der eigenen Professionalisierung und des Markteintritts als freiberufliche Beraterin oder freiberuflicher Berater. Hierzu werden auch Modelle aus dem Bereich der Business-Planung vorgestellt und Marktanalysen vorgenommen. **4. Beratungsforschung** In diesem Teilmodul werden allgemeine Aspekte der Sozialforschung auf den Bereich der Beratungsforschung adaptiert. Hierzu wird der aktuelle Stand der Beratungsforschung vorgestellt und diskutiert. Weiterhin werden Modelle der Mehrebenenbetrachtung sowie Interaktionsforschung herangezogen. Wirkung und Auswirkung der Beratungsforschung auf die Professionalisierung des Berufsfeldes werden diskutiert und der Forschungsimpact auf die Lebenssituation von Klienten (im Bereich von Bildung, Pflege, Soziales und Gesundheit) wird fokussiert betrachtet. Die methodische Vermittlung der Inhalte geschieht zum einen durch die Beschäftigung mit der Fachliteratur, zum anderen durch Diskussion im Seminar sowie den begleitenden Möglichkeiten des Blended Learnings. Weiterhin wird das erworbene Wissen durch Anwendung und Übung in jedem Teilmodul vertieft und folglich eine eigene Beratungskompetenz eingeübt. Dazu werden anhand von Fallstudien und Beratungssituationen der Studierenden – jeweils in Kleingruppen, Halbgruppen und im Plenum – Übungsmöglichkeiten und Diskussionsräume zur Verfügung gestellt. Beratung wird wie Lernen als Prozess verstanden, welcher gleichermaßen von allen Prozessbeteiligten getragen und periodisch reflektiert wird. Begleitend zu den Teilmodulen besteht ein Online-Lernmodul, welches Literatur und den theoretischen Rahmen vorstellt sowie die Studierenden in ihrem Selbstlern-Prozess unterstützt. Hierin wird die Rahmenliteratur gemeinsam diskutiert und werden grundlegende Themen interaktiv bearbeitet.
Voraussetzungen für die Teilnahme	Erfolgreicher Abschluss des Moduls 3

Verknüpfung zu anderen Modulen	---

Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Setzt die inhaltlichen Voraussetzungen zur erfolgreichen Teilnahme an Modul 6 (Masterthesis)
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	ANDRESEN, Judith, 2018: Agiles Coaching. Die neue Art Teams zum Erfolg zu führen, Hanser, München FRIEDRICH, Kerstin/MALIK, Fredmund/SEIWERT, Lothar, 2009: Das große 1x1 der Erfolgsstrategie. EKS – Erfolg durch Spezialisierung, Gabal GERSTBACH, Ingrid, 2017: Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, Gabal GLOGER, Boris, 2013: SCRUM. Produkte zuverlässig und schnell entwickeln, Hanser, München GLOGER, Boris, 2017: Selbstorganisation braucht Führung: Die einfachsten Geheimnisse agilen Managements, Hanser, München GLOGER, Boris/MARGENTICH, Jürgen, 2018: Das Scrum-Prinzip. Agile Organisationen aufbauen und gestalten, Schäffer-Poeschel, Stuttgart HACKENBERG, Helga/EMPTER, Stefan, (Hrsg.), 2011: Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, VS Verlag, Wiesbaden KAHNEMANN, Daniel, 2016: Schnelles Denken, langsames Denken, Penguin Verlag, München KURZ, Bettina/KUBEK, Doreen, 2017: Kursbuch Wirkung, PHINEO, Bertelsmann Stiftung, Berlin OSTERWALDER, Alexander/PIGNEUR, Alexander, 2012: Business Model You, Campus, Frankfurt PLATTNER, Hasso/MEINEL, Christoph/LEIFER, Larry, (Hrsg.), 2015: Design Thinking Research. Building Innovators, Springer, Heidelberg
Empfohlene zusätzliche Literatur	ACHLEITNER, Ann-Kristin, (Hrsg.), 2007: Finanzierung von Sozialunternehmern: Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs, Schäffer-Poeschel, Stuttgart

	ARGAYRIS, Chris/SCHÖN, Donald A., 2008: Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Schäffer-Poeschel, Stuttgart BADELT, Christoph, (Hrsg): 2002: Handbuch der Nonprofit Organisation, Schäffer-Poeschel, Stuttgart BLAIR, Sean, 2019: SERIOUS WORK. Meetings und Workshops mit der LegoSeriousPlay-Methode moderieren, Vahlen, München BRANDES, Ulf, 2018: Social Energy, Campus, Frankfurt BRANDES, Ulf/GEMMER, Pascal/KOSCHEK, Holger/SCHÜLTEKEN, Lydia, 2014: Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation, Campus, Frankfurt BRENNER, Walter/UEBERNICKEL, Falk, (Hrsg.), 2016: Design Thinking for Innovation. Research and Practice, Springer, Heidelberg DOPPLER, Klaus/FUHRMANN, Hellmuth/LEBBE-WASCHKE, Birgitt/VOIGT, Bert, 2011: Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen, Campus-Verlag, Frankfurt DOPPLER, Klaus/LAUTERBURG, Christoph, 2008: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, Frankfurt DOWNES, Larry, 2009: The Laws of Disruption, Basic Books, New York ERICKSON, Milton, H./ROSIS, Ernest, L., 2016: Hypnotherapie: Aufbau – Beispiel – Forschung, Klett-Cotta, Stuttgart FUEGLISTALLER, Urs/MÜLLER, Christoph/MÜLLER, Susan/VOLERY, Thierry: Entrepreneurship. Modelle-Umsetzung-Perspektiven, Springer, Heidelberg GIGERENZER, Gerd, 2008, Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition, Goldmann, München HOFERT, Svenja, 2019: MINDSHIFT. Mach dich fit für die Arbeitswelt von morgen, Campus, Heidelberg HOFFMEISTER, Christian, 2015: Digital Business Modelling, Hanser, München

	HUBER, Luki/VELDMAN, Gerrit Jan, 2016: Manual Thinking, Gabal, München KIM, Chan/MAUBORGNE, Renée, et. al., 2016: Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt, Hanser, München LALOUX, Frederic, 2015: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, München LUHMANN, Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Opladen MALIK, Fredmund 2008: Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Wie Organisationen sich selbst organisieren, Campus Verlag, Frankfurt am Main OSTERWALDER, Alexander/PIGNEUR, Alexander, 2011: Das Business Model Generation, Campus, Frankfurt OSTERWALDER, Alexander/PIGNEUR, Alexander u.a., 2015: Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen. Die Fortsetzung des Bestsellers Business Model Generation!, Campus, Frankfurt PINKER, Steve, 2018: Aufklärung jetzt: Für Vernunft, Wissenschaft, Humanismus und Fortschritt. Eine Verteidigung, S. Fischer, Frankfurt REPP, Lars, 2013: Soziale Wirkungsmessung im Social Entrepreneurship. Herausforderungen und Probleme, Springer VS, Wiesbaden SCHALLMO, Daniel, 2013: Geschäftsmodell Innovation, Springer Gabler, Wiesbaden SEN, Amartya, 2011: Ökonomie für den Menschen. Wege zur Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft, dtv, München SENGE, Peter/KLOSTERMANN, Maren/FREUNDL, Hans, 2011: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Schäffer-Poeschel, Stuttgart STOLZENBERG, Kerstin/HEBERLE, Krischan, 2009: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Springer, Heidelberg

	UEBERNICKEL, Falk/BRENNER, Walter/PUKALL, Britta/NAEF, Therese/SCHINDHOLZER, Bernhard, 2015: Design Thinking. Das Handbuch, FAZ-Buch, Frankfurt VAHS, Dietmar/WEIAND, Achim, 2010: Workbook Change Management: Methoden und Techniken, Schäffer-Poeschel, Stuttgart VOLKMANN, Christine, K./TOKARSKI, Kim Oliver/ERNST, Kati, (Hrsg.), 2012: Social Entrepreneurship and Social Business, Springer, Gabler, Wiesbaden WIMMER, Rudolf/GLATZEL, Katrin/LEICKWEG, Tanja, (Hrsg.), 2015: Beratung im Dritten Modus. Die Kunst Komplexität zu nutzen, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit in zwei Teilen (Fachliche Grundlagen und Methoden/Anwendung)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen I während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Ausarbeitung II nach der Vorlesungszeit, Zeit: 4 Wochen
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	15 %

Modul 6:

Allgemeine Angaben	
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 6 Masterthesis
Modulverantwortlicher	Prof. Dr. Markus Jüster
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Masterthesis und Kolloquium
Lehrende	Alle Lehrenden des Studiengangs

Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar, Kolloquium	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	20	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzlehre ▪ Angeleitetes Selbststudium ▪ Masterthesis	▪ 16 ▪ 84 ▪ 400
	GESAMT	500 Stunden
Semester	6	
Sprache	deutsch	
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich	
Geplante Gruppengröße	16-24 Teilnehmer*innen	

Beschreibung der Lehrveranstaltung

Lernziele: Die Studierenden ….	…sind in der Lage, eigenständig eine wissenschaftliche Abschlussarbeit anzufertigen. Hierzu können sie Methoden der empirischen Sozialforschung ebenso anwenden, wie sie auch hermeneutisch menschliche Wesensäußerungen interpretieren und fundiert Literatur zu ihrer Recherche heranziehen können. Dies bezieht sich ebenso auf Druck- wie auf elektronische Medien und die kritische Nutzung des Internet. Die Studierenden eigenen sich die Fähigkeit an, Ergebnisse ihrer Forschungsarbeiten einem Fachpublikum vorzustellen. Die Studierenden erwerben weiterhin die Fähigkeit, geistiges Eigentum zu respektieren und den Schutz von Daten rechtssicher zu handhaben. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> **1. Wissen und Verstehen** Die Studierenden verfügen über die Fähigkeit, im Studium erworbenes Wissen im Hinblick auf eine Masterarbeit zuzuordnen und zielführende Entscheidungen über deren Anwendung auf dezidierte wissenschaftliche Fragestelllungen vorzunehmen. **2. Einsatz und Anwendung von Wissen** Die Studierenden sind in der Lage, eigenständig eine wissenschaftliche Abschlussarbeit anzufertigen. Hierzu können sie Methoden der empirischen Sozialforschung ebenso anwenden, wie sie auch hermeneutisch menschliche Wesensäußerungen interpretieren und fundiert Literatur zu ihrer Recherche heranziehen können. Die Studierenden eigenen sich die Fähigkeit an, Ergebnisse ihrer Forschungsarbeiten einem Fachpublikum vorzustellen. **3. Wissenschaftliches Selbstverständnis** Die Studierenden erwerben weiterhin die Fähigkeit, geistiges Eigentum zu respektieren und den Schutz von Daten rechtssicher zu handhaben.

	4. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität Die Studierenden verfügen über ein internalisiertes Wertesystem, welches den aufrichtigen Umgang mit Daten – und deren Schutz – gewährleistet.

Lehrinhalte	Das Modul beschäftigt sich mit dem Thema „Forschung“. Dies bezieht sich im empirischen Teil primär auf qualitative Methoden, welche durch quantitative Settings gestützt werden. Zunächst wird eine wissenschaftstheoretische Auseinandersetzung in das Thema „Erkenntnisgewinnung“ einführen. Hierzu werden antike Denkweisen (Dialog, Idealismus) diskutiert, klassische Methoden (Deduktion, Induktion) vorgestellt, werden Gedanken neuerer soziologischer Forschung in ihrer Kontroverse aufgezeigt (Positivismusstreit), um eine Rahmung im methodischen Setting zu setzen. Die Masterthesen werden jeweils individuell betreut und die jeweils notwendigen fachlichen und methodischen Wissensbestände und Anforderungen diskutiert. Die Studierenden lernen sich mit unterschiedlichen Disseminationsstrategie zu befassen und kennen verschiedene Wege ihre Erkenntnisse gezielt vorzustellen und zu publizieren.
Voraussetzungen für die Teilnahme	Erfolgreicher Abschluss des Modul 5
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	---
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	BÖNING, Uwe/KEGEL, Claudia, 2015: Ergebnisse der Coachingforschung. Aktuelle Studien – ausgewertet für die Coaching-Praxis, Springer, Heidelberg HAUSINGER, Brigitte, 2008: Wirken und Nutzen von Supervision. Verzeichnis von Evaluationen und wissenschaftlicher Arbeiten, Hrsg: DGSv. 2. überarbeitete Auflage, kassel university press

	KRAINER, Larissa/LERCHSTER, Ruth E., (Hrsg.), 2012: Interventionsforschung. Band 1. Paradigmen, Methoden, Reflexionen, Springer VS, Wiesbaden KÜHL, Stefan/STRODTHOLZ, Petra/TAFFERTSHOFER, Andreas, (Hrsg.), 2009: Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Springer, Wiesbaden LAMNEK, Siegfried, 2005: Qualitative Sozialforschung, Beltz, Weinheim WEGENER, Robert/LOEBBERT, Michael/FRITZE, Agnes, (Hrsg.), 2011: Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog, Springer VS, Wiesbaden
Empfohlene zusätzliche Literatur	ALBERS, Sönke, u.a., 2007: Methodik der empirischen Forschung, Gabler, Wiesbaden ALTHANS, Birgit/ENGEL, Juliane, (Hrsg.), 2016: Responsive Organisationsforschung. Methodologien und institutionelle Rahmungen und Übergänge, Springer VS, Wiesbaden ATTESLANDER, Peter, 2006: Methoden der empirischen Sozialforschung, Erich Schmidt Verlag, Berlin BAUR, Nina/BLASIUS, Jörg, (Hrsg.), 2014: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Springer, Wiesbaden BITSCH, Günter, 2013: Theoretische Fundierung einer Coaching-Wissenschaft, Springer VS, Wiesbaden BORTZ, Jürgen/DÖRING, Nicola, 2006: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Springer, Heidelberg BRÜDERLIN, Rolf/KÄSER, Franz (Hrsg.), 2013: Wie Beratung wirken kann, facultas, Wien FRANCK, Norbert/STARY, Joachim 2006: Die Technik des wissenschaftlichen Arbeitens, Schöningh, Paderborn GEIßLER, Harald/WEGENER Robert, (Hrsg.), 2015: Bewertung von Coachingprozessen, Springer, Heidelberg GLÄSER, Jochen/LAUDEL, Grit, 2004: Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse, VS-Verlag, Wiesbaden LERCHSTER, Ruth E./KRAINER, Larissa, (Hrsg.), 2012: Interventionsforschung. Band 2. Anliegen, Potentiale und Grenzen transdisziplinärer Wissenschaft, Springer VS, Wiesbaden

	MAYRING, Philipp, 2002: Einführung in die Qualitative Sozialforschung, Beltz, Weinheim NIEDERBERGER, Marlen/WASSERMANN, Sandra, (Hrsg.), 2015: Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Springer VS, Wiesbaden PORST, Rolf, 2009: Fragebogen. Ein Arbeitsbuch, VS-Verlag, Wiesbaden von UNGER, Hella, 2014: Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis, Springer, Wiesbaden WEGENER, Robert/LOEBBERT, Michael/FRITZE, Agnes, (Hrsg.), 2016: Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder, Springer VS, Wiesbaden
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit in zwei Teilen (Fachliche Grundlagen und Methoden/Anwendung)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen I während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Ausarbeitung II nach der Vorlesungszeit, Zeit: 4 Wochen
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	30 %

3. Matrix Module und Kompetenzfelder

Nr.	Modul	**(1)** Wissen und Verstehen	**(2)** Einsatz und Anwendung von Wissen	**(3)** Wissenschaftliches Selbstverständnis	**(4)** Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln & Professionalität
1 A	Grundlagen der Supervision	X	X	X	X
1 B	Grundlagen des Consul-ting	X	X	X	X

2	Coaching	X	X	X	X
3	Organisation	X	X	X	X
4 A	Team & Training	X	X	X	X
4 B	OE & Projektmanagement	X	X	X	X
5	Agilität und Innovation	X	X	X	X
6	Masterthesis & Kolloquium	X	X	X	X