



Master

Berufsbegleitend

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching

Vertiefung:

Agile Organisationsentwicklung, Transformation & Coaching

	Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	Coaching (16 CP)	Propädeutikum Community Building Skills Training	Coaching Grundlagen	Business- Coaching	Teams Coachen
2	Organisation (18 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisations entwicklung	Projekt- management: klassisch und agil	Trainings gestalten
3	Veränderun g (18 CP)	Entwicklung fördern	Führung als Entwicklungs- aufgabe	Change - Management	Organization Maturation Process
4	Trans- formation (18 CP)	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Intuition und Ideation	Strategie und Innovation Implemen- tieren	Entrepreneur- ship und Business- Development
5	Transfer (20 CP)	Masterthesis	Beratungs- forschung	Abschluss- Seminar	



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

EINLEITUNG

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 Fluten 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)

Der Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung & Coaching (BOC) will im Zentrum seiner Ausbildung Studierende dazu befähigen, Fach- und Führungskräfte reflexiv zu beraten. Dazu hat er sich in zwei Vertiefungsrichtungen geteilt.

Der BOC A widmet sich dem Thema: Supervision und Training.

Der BOC B widmet sich dem Thema: Agile Organisationsentwicklung, Transformation & Coaching.

Beide Vertiefungen werden einmal jährlich (alternierend im Frühjahr und Herbst) als homogene Studiengänge angeboten. Die hier vorliegende Beschreibung gilt für den BOC B mit der Vertiefungsrichtung:

- Agile Organisationsentwicklung, Transformation & Coaching
- Start wird zum Wintersemester 2026 sein.

Inhaltliche Grundkonzeption und gedankliche Grundausrichtung des BOC B: (Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching)

Die Veränderungen der deutschen Wirtschaft können aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Aus technologischer Sicht sind dabei die der Digitalisierung geschuldeten Veränderungen zu nennen, aus ökonomischer Sicht hat sich bis 2022 die Globalisierung verstärkt und aus gesellschaftlicher Sicht sind Demographie und Migration bestimmend. Als Krisen, die im Kontext der Corona-Pandemie sowie internationaler Krisen zu verorten sind, sind insbesondere die folgenden zu benennen: Diese Entwicklung resultierte in einer umfassenden disruptiven Transformation der deutschen Wirtschaft, die in ihren Grundzügen häufig unter den Begriffen "Industrie 4.0" und "Arbeit 4.0" diskutiert wird. In der vorliegenden Arbeit werden zwei zeitgleich verlaufende Prozesse untersucht.



Master

Berufsbegleitend

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Einerseits können wir in der heutigen Zeit nahezu permanent das Entstehen neuer Krisen beobachten. Andererseits können technologische Entwicklungen zu radikalen Veränderungen in der Form des Wirtschaftens und Produzieren führen.

Dieser Prozess wird auf der anderen Seite begleitet durch soziodemografische Veränderungen, welche nicht nur die Alterszusammensetzung der Mitarbeitenden verändern. Die Veränderungen im Arbeitsleben, die sich aus der Entwicklung von New Work und veränderten Ansprüchen an das Arbeiten ergeben, führen zu einer deutlichen Veränderung der Beziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden.

Damit Beratung, Management und Führung erfolgreich sind, müssen sie auf die folgenden Möglichkeiten, Fragestellungen und Aufgaben Antworten finden: Dieser Prozess findet nicht länger innerhalb der Grenzen traditioneller, linearer Kausalitätsmodelle statt, welche die Ursache-Wirkungs-Beziehungen auf der Grundlage von Ursache-Wirkungs-Beziehungen analysieren. Stattdessen ist ein systemisches Verständnis erforderlich, welches über die bloße Analyse der Struktur hinausgeht. Der Herausforderung, dieser Entwicklung gerecht zu werden, wird mit der im Jahre 2024 neu gestalteten Vertiefungsrichtung "Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching" begegnet. Entsprechend der Entwicklung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfelds wurde der Masterstudiengang "Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching" weiterentwickelt und seit dem Jahr 2020 mit großem Erfolg durchgeführt.

Das Ziel besteht darin, die rasanten gesellschaftlichen und unternehmerischen Veränderungen zu erfassen und konstruktiv zu gestalten. In der vorliegenden Beschreibung werden drei zentrale Begriffe in den Fokus gerückt: Coaching, Consulting und Catalysieren. Dies impliziert, dass wir uns nicht ausschließlich als Instanz der Wissensvermittlung begreifen. Stattdessen wird die Rolle als Katalysator für Veränderungen, Innovationen und Wachstum verstanden. Zu diesem Zweck wurde eine Didaktik entwickelt, die darauf abzielt, Kompetenzen im Kontext des aktuellen betrieblichen Geschehens zu entwickeln. Diese sind eine unabdingbare Voraussetzung für Innovation und Erneuerung. Es ist essenziell, Ideen zu entwickeln, aktiv zuzuhören, gelingend zu kommunizieren und auch Konflikte nicht zu scheuen, sondern sie produktiv zu gestalten.

Die thematische Orientierung erfolgt an den Kernthemen Innovation, Transformation, disruptive Veränderung und offene Innovationsprozesse sowie dezentraler Organisationsgestaltung. Dies impliziert die Überschreitung der klassischen Gestaltung von Organisations- und Personalentwicklungsprozessen und die Erschließung neuer, unbekanntes Gefilde.

Es konnte festgestellt werden, dass Innovation nicht nur ein spannendes Gefühl hervorruft, sondern auch ein Auslöser von Spannung ist. Diesem Umstand wird mit einer kritisch-konstruktiven Reflexion begegnet, welche die Diskussion über Werte und Ethik miteinschließt.

Der vorliegende Studiengang sieht neben der Vermittlung von Wissen und dem Erlernen von Handwerk auch die Unterstützung in persönlichen Reifungsprozessen als seine Aufgabe an. Das Ziel besteht darin, fachkundige Persönlichkeiten auszubilden, die nicht nur in ruhigem Gewässer und seichtem Wasser segeln können, sondern sich auch gerne anspruchsvollen Aufgaben des



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

beruflichen Alltags widmen. Für die erfolgreiche Durchführung ist die Bereitstellung geschützter Räume und geeigneter Settings unerlässlich.

Der Studiengang ist methodisch so konzipiert, dass er den Studierenden einen Zugang zum Fachdiskurs auf hohem akademischem Niveau ermöglicht. Dies erfolgt jedoch nicht in der Vermittlungstechnik des Vortrags, sondern prozessorientiert an Aufgabenstellungen aus beraterischer Praxis. Der Fokus liegt auf der Vermittlung von "handwerklichem Geschick" durch gezieltes Einüben.

	Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	Coaching (16 CP)	Propädeutikum Community Building Skills Training	Coaching Grundlagen	Business- Coaching	Teams Coachen
2	Organisation (18 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisations- entwicklung	Projekt- management: klassisch und agil	Trainings gestalten
3	Veränderun- g (18 CP)	Entwicklung fördern	Führung als Entwicklungs- aufgabe	Change - Management	Organization Maturation Process
4	Trans- formation (18 CP)	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Intuition und Ideation	Strategie und Innovation Implemen- tieren	Entrepreneur- ship und Business- Development
5	Transfer (20 CP)	Masterthesis	Beratungs- forschung	Abschluss- Seminar	

Abbildung: Studiengang-Matrix

Die Module selbst bearbeiten folgende Themen: Im ersten Semester befindet sich das Modul "Coaching", gefolgt vom Modul zwei, das im zweiten Semester das Thema "Organisation" behandelt. Im dritten Semester, welches den Bereich "Veränderung" behandelt, werden die Studierenden mit den Theorien und Methoden des Change-Managements vertraut gemacht. Im vierten Semester folgt dann die Behandlung des Bereichs "Transformation". Das Studium schließt damit inhaltlich ab.

Im fünften Semester erfolgt der Abschluss, die Erstellung der Masterthese. Neben der Masterthesis wird an dieser Stelle das abschließende Kolloquium durchgeführt. Dieser Prozess wird von uns auch als "Ernte" (Harvesting) bezeichnet.



Master

Berufsbegleitend

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Inhalte und Studiendesign orientieren sich an aktuellen Aufgaben in den Bereichen Organisationsentwicklung, Management und Führung. Es wird explizit darauf hingewiesen, dass auch die Belastungen von Fach- und Führungskräften in die Entwicklung des Studiengangs einbezogen wurde. Dies impliziert eine effektive Vermittlung relevanter Themen in hoher Flexibilität. Dem wird mit kompakten Blockseminaren und anspruchsvollen Live-Online-Sessions entsprochen.

Wir verstehen uns als akademischer Dienstleister, der hohen qualitativen Ansprüchen gerecht wird und die Arbeits- und Lebenswirklichkeit unserer Studierenden mit der gebührenden Seriosität behandelt. Dieser Anspruch hat sich als substanzieller Faktor für den Erfolg des Studiengangs in einem durch hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichneten Umfeld.

Der Masterstudiengang genießt einen exzellenten Ruf als einer der führenden Weiterbildungsstudiengänge im deutschsprachigen Raum.¹ Der Erfolg der bisherigen Arbeit (ca. 250 Studierende in 12 Jahren) stützt das Gesamtkonzept, motivierte jedoch auch zu einer erneuten Transformation. Im Frühjahr 2024 wurde die Vertiefung "Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching" neu eingerichtet und 2025 inhaltlich überarbeitet und aktualisiert.

Das nun vorliegende Programm adressiert dabei unterschiedliche Zielgruppen. Primär richtet es sich an Organisationsentwickler, Fach- und Führungskräfte, Coaches und Berater.

Kempten im Februar 2026



Prof. Dr. phil. habil. Markus Jüster
Studiengangsleiter

¹ Siehe hierzu auch unsere aktuellen Bewertungen auf studycheck:
<https://www.studycheck.de/studium/supervision/hs-kempten-24971>



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

ZIEL UND INHALTE DES STUDIENGANGS

There's no comfort in the truth
George Michael 1984

Der Studiengang dient der Ausbildung von Berater:innen und Führungskräften, die mit Menschen, Gruppen, Organisationen, Netzwerken und Gebietskörperschaften zusammenarbeiten können. Ihre Tätigkeit erfolgt in der Regel freiberuflich, wobei sie von ihren jeweiligen Auftraggebern als Personen gebucht werden, die neben ihrer Professionalität auch eine spezielle Persönlichkeit aufweisen. Die vorliegende Persönlichkeit ist dazu angehalten, Veränderungen zu initiieren, Mut zu machen, Überzeugungen zu vertreten, auch unangenehme Dinge anzusprechen und das oft schon vorhandene Wissen in Veränderungsbereitschaft umzuwandeln.

Das Studium der Beratung vermittelt Kompetenzen, die Wissen, Analyse, Kommunikation und Haltung als Kern von Professionalität in der Beratung verstehen. Die inhaltliche Gestaltung des Studiengangs erfolgt gemäß der folgenden Vorgehensweise:

Der Mensch bildet dabei den zentralen Fokus der Transformation. Er verfügt über die Fähigkeit, seine eigene Zukunft eigenständig zu gestalten und ist sich der Wirkung und potenziellen Konsequenzen seines Handelns bewusst. Reflexion und Strategie können das Handeln der Akteure maßgeblich bestimmen.

Die Frage nach dem Sinn und Zweck des Handelns wird zunehmend auch in Wirtschaftsunternehmen gestellt. Eine klare Haltung zu Zukunftsfragen wird unternehmerisches Handeln von Führungskräften deutlich bestimmen. Dieser Herausforderung wird durch eine Ausbildung begegnet, die sich durch eine fachliche Fundiertheit auszeichnet und aktuelle Aufgaben der Organisationsentwicklung adressiert.

Die konzeptionelle Grundlage des Studiengangs ist der Gedanke einer an den Menschen orientierten Gestaltung, welche sich zunächst der Aufgaben der Persönlichkeitsentwicklung (Coaching), dann dem aktuellen Verständnis von Organisation, deren Veränderung und schließlich der Transformation zuwendet.

Im Folgenden werden die Module zunächst in ihrer Struktur und anschließend in ihren Inhalten präsentiert.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

MOD. 1: Coaching: Mensch in Transformation

Module	Teilmodul 1 (Aspekte)	Teilmodul 2 (Aspekte)	Teilmodul 3 (Aspekte)	Teilmodul 4 (Aspekte)
1 Coaching: Mensch in Transformation	Propädeutikum: Community Building Skills Training	Mensch im Zentrum: Anthropologie im Business	Business Coaching	Teams Coachen
2 Organisation: Struktur, Prozesse und Projekte	Grundlagen Organisation	Organisations-entwicklung	Projektmanagement	Trainings entwerfen und gestalten
3 Veränderung: Management und Führung	Entwicklung fördern	Führung in Veränderungs- prozessen	Change- Management	Organization Maturation Process
4 Transformation: Strategie, Intuition und Innovation	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Intuition und Ideation	Strategie und Innovation implementieren	Entrepreneurship und Business- Development
5 Conclusio und Transfer	Masterthesis	Wissenschaftliches Arbeiten	Abschluss und Ausblick	

Inhalte/Ziele:

Die Studierenden erwerben die Kompetenz, ihre eigene Rolle als angehende Berater*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.

Modul 1 : Coaching: Mensch in Transformation WS 2026/2027

- **Mod. 1.1: Gemeinschaft Formen: Community Building**
(23.-25.10.2026)
- **Mod. 1.2: Coaching Grundlagen**
Virtuell studienbegleitend
- **Mod. 1.3: Business Coaching**
(04/05.12.2026)
- **Mod. 1.4: Teams Coachen**
(12/13.02.2027)

Ihre Leistung:

Ihre Aufgabe wird es sein, einen Entwurf Ihrer zukünftigen Beratungsleistungen als Studienarbeit anzufertigen.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Inhalte des Moduls 1: Coaching:

Teilmodul 1.1: Community Building Skills Training

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul vermittelt zentrale soziale und kommunikative Kompetenzen zur Gestaltung tragfähiger Beziehungen und förderlicher Gruppenkulturen in Lern- und Arbeitskontexten. Die Studierenden erleben und reflektieren Prozesse des Vertrauensaufbaus, der authentischen Kommunikation und der konstruktiven Konfliktbewältigung in Gruppen. Auf Basis erfahrungsorientierter Methoden (u. a. nach M. Scott Peck) lernen sie, wie Gemeinschaft entsteht, was sie stärkt – und wie sie in Organisationen gezielt gefördert werden kann. Das Modul legt den Grundstein für gelingende Kooperation in beraterischen, pädagogischen und führungsbezogenen Kontexten.

Themenüberblick:

- Phasen und Dynamiken von Gemeinschaftsbildung
- Authentische Kommunikation und aktives Zuhören
- Vertrauen, psychologische Sicherheit und Präsenz in Gruppen
- Umgang mit Vielfalt, Spannung und Gruppenwiderständen
- Reflexion der eigenen Rolle und Wirkung in Gemeinschaftsprozessen
- Übertragbarkeit auf Team- und Organisationsentwicklung

Zielkompetenzen:

Die Studierenden können Gruppenprozesse empathisch begleiten, zwischenmenschliche Spannungen konstruktiv gestalten und den Aufbau von Gemeinschaft aktiv fördern – als Schlüsselkompetenz für nachhaltige Zusammenarbeit und Führung.

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Teilmodul 1.2: Coaching Grundlagen

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul bietet einen fundierten Einstieg in Theorie und Praxis des professionellen Coachings. Die Studierenden lernen zentrale Begriffe, Anwendungsfelder und Abgrenzungen zu verwandten Formaten wie Beratung, Training oder Therapie kennen. Im Fokus stehen klassische und systemische Coaching-Ansätze, der Coaching-Prozess in seinen Phasen sowie zentrale Gesprächstechniken wie aktives Zuhören und lösungsorientiertes Fragen. Die Teilnehmenden reflektieren zudem die Rolle, Haltung und ethischen Grundlagen professioneller Coaches und wenden erste Methoden in Übungskontexten an.

Inhalte dieses Teilmoduls sind die fachlichen Grundlagen des Coachings. Folgende Inhalte werden vermittelt:

Themenüberblick:

- Kognitionspsychologische Grundlagen der Beratung
- Rollentheorie
- Biografien und deren Muster
- Theorien der Veränderung
- Grundlagen der Humanistischen Psychologie
- Grundbedürfnisse und Veränderungsfähigkeit
- Sozialpsychologische Grundlagen in den Bereichen
 - Motivation
 - Kognition
 - Selbstregulation
 - Persönlichkeitsstile
 - Soziale Interaktion
 - Reflektionsfähigkeit

Zielkompetenzen:

Die Studierenden verstehen Coaching als professionelle Interventionsform, können grundlegende Methoden anwenden und erste Coachingprozesse strukturiert vorbereiten. Sie reflektieren ihre eigene Rolle im Spannungsfeld von Unterstützung, Zielorientierung und Verantwortung.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Teilmodul 1.3: Business Coaching

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul vermittelt vertiefte Kompetenzen im Coaching von Fach- und Führungskräften im organisationalen Kontext. Die Studierenden lernen, Coaching gezielt als Instrument zur Personal- und Organisationsentwicklung einzusetzen – insbesondere in Veränderungssituationen, bei Führungsherausforderungen und im Rahmen individueller Karriereprozesse. Im Fokus stehen Methoden, Rollenverständnis und ethische Aspekte im Business Coaching sowie die Integration in betriebliche Strukturen. Praxisorientiert werden typische Anlässe wie Rollenklärung, Konflikte, Leistungsentwicklung oder Führung reflektiert und mit passenden Coaching-Tools bearbeitet.

Themenüberblick:

- Situationsanalyse
- Prozessgestaltung
- Mehrperspektivität
- Reflexivität
- Rolle und Rahmenbedingungen von Business Coaching in Organisationen
- Führungskräftecoaching, Karrierecoaching und Change-Begleitung
- Coaching-Modelle im Business-Kontext (z. B. GROW, Stakeholder-zentriert)

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, Business Coaching professionell zu planen, durchzuführen und zu reflektieren. Sie berücksichtigen organisationale Rahmenbedingungen, gestalten tragfähige Coaching-Beziehungen und unterstützen ihre Klient:innen bei der beruflichen Entwicklung und Führungspraxis.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Teilmodul 1.4: Teams Coachen

Kurzbeschreibung:

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?

In diesem Modul erwerben die Studierenden fundierte Kenntnisse und praxisorientierte Kompetenzen zur Begleitung und Entwicklung von Teams im organisationalen Kontext. Sie lernen, Teamdynamiken zu analysieren, Entwicklungsphasen zu erkennen und gezielte Coaching-Interventionen zur Verbesserung von Zusammenarbeit, Kommunikation und Leistung einzusetzen. Neben klassischen Modellen der Team- und Gruppendynamik liegt ein besonderer Fokus auf systemischem Teamcoaching, Rollenklärung, Konfliktmoderation und dem Umgang mit Diversität. Das Modul befähigt zur professionellen Gestaltung von Teamprozessen – auch in virtuellen und agilen Arbeitsumfeldern.

Themenüberblick:

- Theorien der Team- und Gruppendynamik (z. B. Tuckman, Belbin)
- Teamformate nach Petzold
- Systemisches Teamcoaching und Coachingprozesse im Teamkontext
- Rollen, Ziele und Werte im Team reflektieren und entwickeln
- Die Aufgabe von High Performance Teams
- Teamcoaching in agilen, hybriden und virtuellen Arbeitssettings

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, Teamprozesse gezielt zu gestalten und mit Coaching-Methoden zu begleiten. Sie erkennen gruppendynamische Muster, stärken Teamleistung und fördern nachhaltige Zusammenarbeit – auch unter herausfordernden Rahmenbedingungen.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

MODUL 2: Organisation:

Module	Teilmodul 1 (Aspekte)	Teilmodul 2 (Aspekte)	Teilmodul 3 (Aspekte)	Teilmodul 4 (Aspekte)
1 Coaching: Mensch in Transformation	Propädeutikum: Community Building Skills Training	Mensch im Zentrum: Anthropologie im Business	Business Coaching	Teams Coachen
2 Organisation: Struktur, Prozesse und Projekte	Grundlagen Organisation	Organisationsentwicklung	Projektmanagement	Trainings entwerfen und gestalten
3 Veränderung: Management und Führung	Entwicklung fördern	Führung in Veränderungsprozessen	Change-Management	Organization Maturation Process
4 Transformation: Strategie, Intuition und Innovation	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Intuition und Ideation	Strategie und Innovation implementieren	Entrepreneurship und Business-Development
5 Conclusio und Transfer	Masterthesis	Wissenschaftliches Arbeiten	Abschluss und Ausblick	

Inhalte/Ziele:

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 Gouvernanz, Steuerung, Macht und Teilhabe nutzbar zu machen.

Modul 2: Organisation: Struktur, Prozesse und Projekte SoSe 2027

- **Mod. 2.1: Organisation verstehen: Struktur, System, Kultur**
Virtuell studienbegleitend
- **Mod. 2.2: Organisationsentwicklung**
(19/20.03.2027)
- **Mod. 2.3: Projektmanagement: klassisch und agil**
(23/24.04.2027)
- **Mod. 2.4: Konflikt und Mediation**
(25-26.06.2027)

Ihre Leistung:

Ihre Aufgabe wird es sein, eine Organisationsanalyse anhand des St. Galler Management-Konzeptes durchzuführen.

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Inhalte des Moduls 2: Organisation

Das Modul in gliedert sich in vier Teilmodule, welche folgende Lerninhalte bearbeitet:

Modul 2.1 Grundlagen der Organisation

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul führt in zentrale Theorien, Strukturen und Funktionslogiken von Organisationen ein. Die Studierenden lernen, Organisationen als komplexe soziale Systeme zu verstehen und deren Aufbau, Prozesse und kulturelle Dynamiken systematisch zu analysieren. Behandelt werden klassische und moderne Organisationstheorien, strukturelle Grundformen (z. B. funktionale, divisionale, matrixförmige Organisationen) sowie aktuelle Herausforderungen durch Digitalisierung, Agilität und Wertewandel. Die Teilnehmenden reflektieren zudem die Wechselwirkungen zwischen Individuum, Organisation und Umwelt.

Themenüberblick:

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 Beratungspraxis 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.

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, Organisationen differenziert zu beschreiben, zu analysieren und deren Dynamiken zu verstehen. Sie entwickeln ein theoretisch fundiertes Organisationsverständnis als Basis für weiterführende OE-, Führungs- oder Beratungskompetenzen.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Modul 2.2: Organisationsentwicklung

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul vermittelt zentrale Theorien, Methoden und Anwendungsfelder der Organisationsentwicklung (OE) im Kontext moderner, dynamischer Arbeitswelten. Die Studierenden lernen, Organisationen als soziale Systeme zu analysieren und gezielte Veränderungsprozesse partizipativ zu gestalten. Im Fokus stehen systemische und agile Ansätze, der Umgang mit Widerstand sowie die Rolle von Kultur, Führung und Kommunikation im Wandel. Praxisorientiert erwerben die Teilnehmenden Kompetenzen zur Diagnose, Planung, Begleitung und Evaluation von OE-Maßnahmen – auch unter Einbezug aktueller Themen wie Digitalisierung, New Work und Nachhaltigkeit.

Themenüberblick:

- Grundlagen & Geschichte der OE
- Systemisches Denken und Organisationsanalyse
- Modelle und Phasen der OE (z. B. Lewin, Kotter, Luhmann)
- Kulturveränderung, Beteiligung & Change-Kommunikation
- Agile und iterative Entwicklungsansätze
- Rollen und Haltung von OE-Begleiter
- Praxisbeispiele, Methoden & Evaluation von OE-Prozessen

Zielkompetenzen:

Die Studierenden können Organisationen struktur-, kultur- und prozessorientiert analysieren, Veränderungsvorhaben konzipieren und wirkungsvoll begleiten. Sie reflektieren ihre Rolle als OE-Praktiker professionell und ethisch fundiert.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Mod. 2.3: Projektmanagement

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul vermittelt fundierte Kenntnisse und praxisnahe Kompetenzen im klassischen und agilen Projektmanagement. Die Studierenden lernen, komplexe Projekte strukturiert zu planen, zu steuern und erfolgreich abzuschließen – sowohl in stabilen als auch in dynamischen Umfeldern. Dabei werden klassische Ansätze (z. B. Wasserfallmodell, Projektstrukturplan, Netzplantechnik) mit agilen Methoden (z. B. Scrum, Kanban, Design Thinking) kombiniert. Besonderes Augenmerk liegt auf dem methodischen Vergleich, der zielgerichteten Anwendung beider Paradigmen sowie auf Rollen, Kommunikation und Führung im Projektkontext.

Themenüberblick:

- Grundlagen des Projektmanagements (PMI/IPMA-Standards)
- Projektphasen, Zieldefinition, Aufwandsschätzung, Risikomanagement
- Klassisches PM: Instrumente, Planungstechniken, Meilensteintrendanalyse
- Agiles PM: Scrum-Rollen, Sprints, Product Backlog, Retrospektiven
- Hybride Projektansätze und Methodenwahl
- Projektführung, Stakeholdermanagement & Teamdynamik

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, Projekte in unterschiedlichen organisationalen Kontexten bedarfsgerecht zu managen – klassisch, agil oder hybrid. Sie reflektieren die Projektleitungsrolle und können effektiv zwischen Steuerung und Selbstorganisation navigieren.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Mod. 2.4: Konflikt und Mediation

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul vermittelt theoretische Grundlagen und praktische Kompetenzen im professionellen Umgang mit Konflikten in Organisationen. Die Studierenden lernen, Konfliktodynamiken systematisch zu analysieren und konstruktive Lösungsansätze zu entwickeln. Sie setzen sich mit Eskalationsmodellen (z. B. nach Glasl), Kommunikationsmustern und psychologischen Einflussfaktoren auseinander. Ein Schwerpunkt liegt auf der Mediation als strukturierter Konfliktlösungsmethode: Die Studierenden trainieren die Rollenklärung, Phasenführung und Gesprächsmoderation in mediationsorientierten Settings – sowohl im Einzel- als auch im Teamkontext.

Themenüberblick:

- Konflikttheorien und Konflikteskalation (u. a. nach Glasl)
- Kommunikationsmodelle (z. B. Schulz von Thun, Gewaltfreie Kommunikation)
- Konfliktarten, Ursachen und Diagnostik im organisationalen Kontext
- Harvard-Negotiation
- Grundlagen der Mediation: Prinzipien, Rollen, Ablauf und Techniken
- Anwendung in HR, Führung und OE: Konfliktmoderation, Team-Mediation
- Selbstreflexion, Haltung und Grenzen der eigenen Interventionsfähigkeit

Das erworbene Wissen durch Anwendung und Übung in jedem Teilmodul vertieft und folglich eine eigene Beratungskompetenz eingeübt. Dazu werden anhand von Übungsmöglichkeiten und Diskussionsräume zur Verfügung gestellt.

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, Konflikte frühzeitig zu erkennen, wirksam zu analysieren und mit mediativen Methoden strukturiert zu bearbeiten. Sie gestalten klärende Dialoge professionell und stärken so die Konfliktlösungskompetenz in Organisationen.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

MODUL 3: Veränderung

Module	Teilmodul 1 (Aspekte)	Teilmodul 2 (Aspekte)	Teilmodul 3 (Aspekte)	Teilmodul 4 (Aspekte)
1 Coaching: Mensch in Transformation	Propädeutikum: Community Building Skills Training	Mensch im Zentrum: Anthropologie im Business	Business Coaching	Teams Coachen
2 Organisation: Struktur, Prozesse und Projekte	Grundlagen Organisation	Organisations-entwicklung	Projektmanagement	Trainings entwerfen und gestalten
3 Veränderung: Management und Führung	Entwicklung fördern	Führung in Veränderungs- prozessen	Change- Management	Organization Maturation Process
4 Transformation: Strategie, Intuition und Innovation	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Intuition und Ideation	Strategie und Innovation Implementieren	Entrepreneurship und Business- Development
5 Conclusio und Transfer	Masterthesis	Wissenschaftliches Arbeiten	Abschluss und Ausblick	

Inhalte/Ziele:

Das Modul 3 setzt sich mit dem Gedanken des Managements und der Führung in Veränderungsprozessen auseinander. Hier geht es um interne Planung und Steuerung, um Leadership und ebenso auch um Kooperationen (u.a. mit Berater) in Settings der Entwicklung, der Innovation und Neugestaltung.

Dazu beleuchten wir die Kommunikation, Führungsaspekte, die Beratung der Prozesse sowie den Raum der Interaktion.

Modul 3: Veränderung: Management und Führung WiSe 2027/28

- **Mod. 3.1: Entwicklung fördern**
Virtuell, studienbegleitend
- **Mod. 3.2: Führung und Entwicklung**
(15/16.10.2027)
- **Mod. 3.3: Change Management**
(26/27.11.2027)
- **Mod. 3.4: Organization Maturation Process**
(28/29.01.2028)

Ihre Leistung:

In einem ersten Forschungsentwurf beschäftigen Sie sich mit potenziellen Beratungsthemen, Kunden und Märkten.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

MODUL 3: Veränderung

Das Modul gliedert sich in vier Teilmodule, welche folgende Lerninhalte bearbeitet:

Mod. 3.1: Konflikt und Mediation

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul widmet sich der Entwicklung und Reifung von Menschen und Organisationen im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel. Die Studierenden setzen sich mit psychologischen, kulturellen und systemischen Entwicklungsperspektiven auseinander – von der individuellen Persönlichkeitsreifung über Führungskräfteentwicklung bis hin zur Reife organisationaler Strukturen, Kulturen und Denkhaltungen. Dabei werden Modelle wie die Spiral Dynamics, Entwicklungsstufen nach Kegan oder Laloux sowie Reifegradmodelle aus der Organisationsentwicklung behandelt. Ziel ist es, Entwicklungsprozesse auf persönlicher wie organisationaler Ebene zu verstehen, zu reflektieren und gezielt zu begleiten.

Themenüberblick:

- Persönlichkeitsentwicklung und Reifung in beruflichen Rollen
- Führungskräfteentwicklung und reflexive Führungskompetenz
- Reifestufen-Modelle (u. a. Kegan, Loevinger, Laloux, Spiral Dynamics)
- Organisationale Reife und Transformation (z. B. von hierarchisch zu agil)
- Zusammenhänge von individueller und kollektiver Entwicklung
- Entwicklung fördern: Coaching, Lernräume, Kulturarbeit

Zielkompetenzen:

Die Studierenden erkennen Reifungsprozesse als zentrale Dimension wirksamer Führung und nachhaltiger Organisationsentwicklung. Sie können Entwicklungsstufen differenziert einordnen und gezielte Interventionen zur Förderung individueller wie kollektiver Reifung initiieren und begleiten.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Mod. 3.2: Führung in Veränderungsprozessen

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul fokussiert auf die Rolle von Führung in Zeiten organisationalen Wandels. Die Studierenden setzen sich mit theoretischen Grundlagen, praktischen Herausforderungen und wirksamen Führungsansätzen in Veränderungskontexten auseinander. Im Mittelpunkt stehen das Verständnis von Change-Dynamiken, der Umgang mit Unsicherheit und Widerstand sowie die Entwicklung einer Haltung, die Orientierung, Beteiligung und psychologische Sicherheit ermöglicht. Zudem werden klassische und agile Führungsmodelle reflektiert und auf ihre Anwendbarkeit in Transformationsprozessen geprüft.

Themenüberblick:

- Grundlagen erfolgreicher Veränderungsprozesse (z. B. Lewin, Kotter, ADKAR)
- Rollen und Selbstverständnis von Führungskräften im Wandel
- Umgang mit Widerstand, Motivation und Vertrauen
- Agile Führung, laterale Führung und Shared Leadership
- Transformationaler Führungsstil
- Kommunikation, Beteiligung und Sinnstiftung in Veränderungsprozessen
- Führungshaltung
- Vertrauen und Delegation
- KI im Führungsalltag
- Selbstführung, Demut und Resilienz

Zielkompetenzen:

Die Studierenden verstehen, wie Führung Veränderung möglich macht. Sie können Transformationsprozesse aktiv gestalten, Menschen durch Unsicherheit begleiten und Teams sowie Organisationen in Lern- und Entwicklungsprozesse führen.

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Mod. 3.3.: Change-Management

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul vermittelt fundierte Kenntnisse und praxisnahe Kompetenzen zur Planung, Umsetzung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen – sowohl auf Basis klassischer Change-Modelle als auch mithilfe agiler, iterativer Ansätze. Die Studierenden analysieren Veränderungsdynamiken, reflektieren Erfolgsfaktoren und lernen, mit Widerständen, Unsicherheit und Komplexität konstruktiv umzugehen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Integration klassischer Steuerungslogiken mit Prinzipien agiler Transformation, um Change-Vorhaben adaptiv, partizipativ und wirkungsorientiert zu gestalten.

Themenüberblick:

- Klassische Change-Modelle (z. B. Lewin, Kotter)
- Grundlagen agiler Transformation und adaptiver Veränderung
- Change-Architektur, Stakeholder-Management und Kommunikation
- Umgang mit Widerstand, Emotionen und psychologischer Sicherheit
- Agilität und New Work als Treiber kulturellen Wandels
- Hybrid Change: Verbindung von Steuerung, Beteiligung und Selbstorganisation

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, Veränderungsvorhaben je nach Kontext klassisch, agil oder hybrid zu konzipieren und zu begleiten. Sie agieren als reflektierte Change-Gestalter, die strategische Planung mit adaptivem Vorgehen und menschlichem Gespür verbinden.

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Mod. 3.4 Organization Maturation Process

Dieses Modul beschäftigt sich mit der Reifung von Organisationen in struktureller, kultureller und strategischer Hinsicht. Die Studierenden analysieren, wie Organisationen über Entwicklungsphasen hinweg wachsen, lernen und sich transformieren – von stabilitätsorientierten Hierarchien hin zu agilen, sinnorientierten und selbstorganisierten Systemen. Es werden unterschiedliche Reifegradmodelle betrachtet und kritisch reflektiert, u. a. Spiral Dynamics, das Stufenmodell nach Loevinger, integrale Ansätze (z. B. Laloux) sowie Frameworks aus der agilen Organisationsentwicklung. Ziel ist es, Entwicklungsstände von Organisationen zu erkennen, gezielt zu fördern und in Transformationsprozesse zu überführen.

Themenüberblick:

- Reifegradmodelle für Organisationen (z. B. Barrett, Laloux, Spiral Dynamics)
- Phasen und Dynamiken organisationaler Entwicklung
- Merkmale reifer Organisationen: Selbstorganisation, Sinnorientierung, Innovationsfähigkeit
- Verbindung von individueller und organisationaler Reifung
- Diagnostik, Entwicklungsimpulse und Transformationsarchitekturen
- Grenzen von Reifungsmodellen: Kritik, kulturelle Einflüsse, Praktikabilität

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, den Reifegrad von Organisationen differenziert zu analysieren, Entwicklungsprozesse zu gestalten und Reifungsimpulse wirksam zu setzen. Sie reflektieren kritisch den Umgang mit Reifegradmodellen in der Praxis und entwickeln ein integriertes Verständnis organisationaler Entwicklung.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

MODUL 4 : Transformation: Strategie, Intuition und Innovation

Module	Teilmodul 1 (Aspekte)	Teilmodul 2 (Aspekte)	Teilmodul 3 (Aspekte)	Teilmodul 4 (Aspekte)
1 Coaching: Mensch in Transformation	Propädeutikum: Community Building Skills Training	Mensch im Zentrum: Anthropologie im Business	Business Coaching	Teams Coachen
2 Organisation: Struktur, Prozesse und Projekte	Grundlagen Organisation	Organisations-entwicklung	Projektmanagement	Trainings entwerfen und gestalten
3 Veränderung: Management und Führung	Entwicklung fördern	Führung in Veränderungs- prozessen	Change- Management	Organization Maturation Process
4 Transformation: Strategie, Intuition und Innovation	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Intuition und Ideation	Strategie und Innovation implementieren	Entrepreneurship und Business-Development
5 Conclusio und Transfer	Masterthesis	Wissenschaftliches Arbeiten	Abschluss und Ausblick	

Inhalte/Ziele:

Die Studierenden werden in die Lage versetzt, Transformation als disruptive Form der Innovation zu planen, zu implementieren und zu evaluieren.

Im Gegensatz zur Innovativen neigt die Transformation dazu, nicht einzelne Aspekte oder Felder zu verändern, sondern auf unterschiedlichen Ebenen zu einer Überschreitung bislang gegebener Zustände zu gelangen. Dies kann durch technische Innovation, gesellschaftliche Veränderung.

Modul 4: Transformation: Strategie, Intuition und Innovation SoSe 2028

- **Mod. 4.1: Futur Zwei, Digitalisierung und KI**
Virtuell studienbegleitend
- **Mod. 4.2: Intuition und Ideation**
(31.03/01.04.2028)
- **Mod. 4.3: Strategieentwicklung und Implementation**
(12/13.05.2028)
- **Mod. 4.4: Entrepreneurship und Business-Development**
(30.06/01.07.2028)

Ihre Leistung:

Sie gestalten als Team ein Businessplan für Ihre Tätigkeit als Berater oder Organisationsentwickler.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

MODUL 4: Transformation

Das Modul gliedert sich in vier Teilmodule, welche folgende Lerninhalte bearbeitet:

Mod. 4.1: Futur Zwei, Digitalisierung und KI

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul beschäftigt sich mit Zukunftsgestaltung in Organisationen im Spannungsfeld von digitalem Wandel, technologischer Innovation und gesellschaftlicher Transformation. Im Zentrum steht das Konzept des „Futur Zwei“ (nach Welzer) – also einer gestaltbaren, werteorientierten Zukunft, die über reine Fortschrittslogik hinausgeht. Die Studierenden analysieren die Auswirkungen von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz auf Organisationen, Arbeit, Führung und Lernen. Sie reflektieren Chancen, Risiken und ethische Implikationen neuer Technologien und entwickeln Ideen für eine zukunftsfähige, menschenzentrierte Organisationsgestaltung.

Themenüberblick:

- Zukunftsbilder und „Futur Zwei“: von der Prognose zur aktiven Gestaltung
- Digitalisierung und KI im organisationalen Kontext (Automatisierung, HR-Tech, Entscheidungsunterstützung)
- Kulturelle, soziale und ethische Dimensionen digitaler Transformation
- New Work, technologische Resilienz und menschliche Autonomie
- Gestaltungsansätze für nachhaltige, sinnorientierte und gerechte Zukunftsorganisationen
- Reflexion: Mensch, Technologie und Verantwortung im Wandel

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, technologische Entwicklungen kritisch einzuordnen, deren Auswirkungen auf Organisationen zu analysieren und strategisch wie ethisch fundierte Zukunftsimpulse zu entwickeln. Sie verbinden Innovationsgeist mit gesellschaftlicher Verantwortung.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Mod. 4.2: Intuition und Ideation

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul widmet sich der kreativen und intuitiven Dimension von Problemlösung, Entscheidungsfindung und Innovationsentwicklung in Organisationen. Die Studierenden lernen, wie Intuition als ergänzende Kompetenz zu rationalem Denken wirkt und wie Ideation-Methoden gezielt eingesetzt werden können, um innovative Lösungen für komplexe Herausforderungen zu generieren. Dabei werden wissenschaftliche Erkenntnisse zur Intuition mit Design-Thinking-Ansätzen, Kreativitätstechniken und Innovationspsychologie verknüpft. Ziel ist es, die eigene kreative Intelligenz weiterzuentwickeln und Innovationsprozesse in Teams methodisch zu gestalten.

Themenüberblick:

- Psychologie und Neurowissenschaft der Intuition
- Intuition in Führung, Beratung und Entscheidungsprozessen
- Ideation-Methoden: Design Thinking, Brainstorming, Rapid Prototyping
- Förderung von Kreativität und divergentem Denken in Organisationen
- Spannungsfeld Intuition vs. Analyse: Integration beider Zugänge
- Anwendung: Gestaltung kreativer Räume und moderierter Innovationsprozesse

Zielkompetenzen:

Die Studierenden können kreative Prozesse anstoßen und moderieren, intuitive Impulse fundiert reflektieren und in Innovationskontexte überführen. Sie fördern ideenfreundliche Kulturen und setzen Impulse für nachhaltige Transformation.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Mod. 4.3: Strategieentwicklung und Implementation

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul vermittelt praxisrelevante Ansätze zur Entwicklung zukunftsfähiger Strategien in dynamischen und unsicheren Umfeldern. Die Studierenden lernen, strategisches Denken mit innovationsorientierter Organisationsgestaltung zu verbinden. Im Fokus stehen klassische und agile Strategieansätze, Innovationsmethoden sowie die Integration von Kunden-, Markt- und Technologiedynamiken. Sie analysieren bestehende Strategiemodelle, gestalten kreative Entwicklungsprozesse und setzen sich mit Erfolgsfaktoren strategischer Innovation auseinander – unter besonderer Berücksichtigung von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und kulturellem Wandel.

Themenüberblick:

- Klassische und moderne Strategiemodelle (z. B. SWOT, Blue Ocean, OKR)
- Innovationsstrategien, disruptive Innovation & Geschäftsmodell-Innovation
- Strategieprozesse in agilen, lernenden und ambidextren Organisationen
- Methoden: Scenario Planning, Business Model Canvas, Design Thinking
- Verbindung von Strategie, Kultur und Identität
- Führung und Kommunikation im Strategieprozess

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, strategische Herausforderungen systematisch zu analysieren, innovative Lösungswege zu entwickeln und tragfähige Zukunftsstrategien für Organisationen zu gestalten und zu begleiten.

Master

Berufsbegleitend

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Mod. 4.4: Entrepreneurship und Business-Development

Kurzbeschreibung:

Dieses Modul vermittelt unternehmerisches Denken und strategisches Handeln zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und zur Weiterentwicklung bestehender Organisationen. Die Studierenden lernen, unternehmerische Gelegenheiten systematisch zu erkennen, innovative Geschäftsideen zu entwickeln und in tragfähige Konzepte zu überführen. Dabei werden Start-up-Logiken mit den Anforderungen von Business Development in etablierten Unternehmen verknüpft. Im Fokus stehen die Entwicklung von Value Propositions, Skalierungsstrategien, Marktanalysen und das unternehmerische Mindset im organisationalen Wandel.

Themenüberblick:

- Entrepreneurship: Denkweisen, Prozesse und Erfolgsfaktoren
- Business Development in Start-ups und etablierten Unternehmen
- Geschäftsmodellentwicklung (z. B. Business Model Canvas, Lean Startup)
- Markt- und Wettbewerbsanalyse, Validierung und Skalierung
- KI als Recherche-Instrument
- Innovationskultur, Intrapreneurship und unternehmerische Führung
- Entwicklung einer eigenen Markttätigkeit als Berater

Zielkompetenzen:

Die Studierenden sind in der Lage, unternehmerische Potenziale zu identifizieren, neue Geschäftsmodelle zu konzipieren und Business Development-Prozesse strategisch und operativ umzusetzen – sowohl im eigenen Unternehmen als auch im organisationalen Kontext.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

MODUL 5: Conclusio und Transfer

Module	Teilmodul 1 (Aspekte)	Teilmodul 2 (Aspekte)	Teilmodul 3 (Aspekte)	Teilmodul 4 (Aspekte)
1 Coaching: Mensch in Transformation	Propädeutikum: Community Building Skills Training	Coaching Grundlagen	Business Coaching	Teams Coachen
2 Organisation: Struktur, Prozesse und Projekte	Grundlagen Organisation	Organisationsentwicklung	Projektmanagement	Trainings gestalten
3 Veränderung: Management und Führung	Entwicklung fördern	Führung als Entwicklungsaufgabe	Change- Management	Organization Maturation Process
4 Transformation: Strategie, Intuition und Innovation	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Intuition und Ideation	Strategie und Innovation implementieren	Entrepreneurship und Business- Development
5 Conclusio und Transfer	Masterthesis	Beratungsforschung	Abschluss und Ausblick	

Inhalte/Ziele:

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 eignen sich die Fähigkeit an, Ergebnisse ihrer Forschungsarbeiten einem Fachpublikum vorzustellen.

Termine:

Modul 5: Conclusio und Transfer

WS 2028/29

- **Mod. 5.1: Masterthesis**
laufend
- **Mod. 5.2: Beratungsforschung**
Virtuell studienbegleitend
- **Mod. 5.2: Abschluss und Ausblick**
(06-08.10.2028)

Ihre Leistung:

Sie fertigen Ihre Masterthesis an.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Zeitstruktur:

Das Studium ist als hybride Lernform angelegt. So wechseln sich Onlinemodule, Präsenzlehre sowie komplementäre Lernformate ab.
Die Angebote gliedern sich wie folgt:

	Module (Gestaltungsfelder)	Teilmodul 1 (Aspekte)	Teilmodul 2 (Aspekte)	Teilmodul 3 (Aspekte)	Teilmodul 4 (Aspekte)
1	Coaching: Mensch in Transformation (16 CP)	Propädeutikum: Community Building Skills Training	Mensch im Zentrum: Anthropologie im Business	Business Coaching	Teams Coachen
2	Organisation: Struktur, Prozesse und Projekte (18 CP)	Grundlagen Organisation	Organisations- entwicklung	Projektmanagement	Trainings entwerfen und gestalten
3	Veränderung: Management und Führung (18 CP)	Entwicklung fördern	Führung in Veränderungs- prozessen	Change- Management	Organization Maturation Process
4	Transformation: Strategie, Intuition und Innovation (18 CP)	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Intuition und Ideation	Strategie und Innovation implementieren	Entrepreneurship und Business-Development
5	Conclusio und Transfer (20 CP)	Masterthesis	Wissenschaftliches Arbeiten	Abschluss und Ausblick	

Donnerstag	Freitag	Samstag
10.00 – 18.30	08.00-17.15	08.00-13.00
9 UE	10 UE	6 UE

Für die **komplementären Angebote** gilt:

Freitag	Samstag
09.00-18.00	08.30-15.45
10 UE	8 UE

Plus 7 UE virtuell

Für die **virtuellen Angebote** gilt: 10 Einheiten á 3 UE



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

PERSONEN:

STUDIENGANGSLEITUNG:

Hochschullehrer, Keynote-Speaker, Berater
Prof. Dr. phil. habil. Markus Jüster

Dipl. Soz. Päd., Dipl. Päd., Dipl. Supervisor
Berufsausbildung in der Krankenpflege, Studium der Sozialpädagogik, Supervision, Sozialwirtschaft, Soziologie und Erziehungswissenschaft in Köln, Essen und an der FU Amsterdam bei Hilarion Petzold.

Promovierter Soziologe, habilitierter Erziehungswissenschaftler (TU Dresden).

Seit 1993 Hochschullehrer, u. a. in Köln, München, Bozen und Kempten; Gründer der Studiengänge Sozialwirtschaft (Bachelor) und Supervision (Master) der Hochschule Kempten.

Derzeit Leiter des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching. Internationale Lehr-, Forschungs- und Beratungserfahrung.



Arbeits- und Forschungsschwerpunkte:

- Organisation und Transformation
- Personalentwicklung/ Coaching
- New Work
- Beanspruchung und Regeneration

Auswahl an relevanten Publikationen und Vorträgen

Jüster, M. & Müller, A. (2022): Die Entbettung beruflicher Aus- und Weiterbildung – Zur digitalen Transformation des Corporate Learning: in Cloots, A.: Hybride Arbeitsgestaltung. Herausforderung und Chancen. Springer/Gabler

Jüster, M. (2023) Wandel lernen: akademische wie berufliche Bildung in Zeiten digitaler Transformation, in: Wandel lernen (Jüster/Projektgruppe), Tectum Verlag

Jüster, M. (2023): Digital Human Ressources aus sozialpolitischer Sicht, in Bath, Johanna (2023): Hybrid Work Future, Haufe-Verlag

Jüster, M. (2024): Sustainable Leadership als erweiterter Modus des New Work Gedankens: in Cloots, A.: Klimaneutrales Arbeiten. Springer/Gabler, im Erscheinen.

Jüster, M. (2024): Psychische Gesundheit als Kennzeichen regenerativer Arbeitswelten: in Cloots, A.: Regenerative Arbeitswelten. Springer/Gabler, im Erscheinen

Herausgabe von Schriften und Kuratieren von Veranstaltungen:

- Hrsg. Buchreihe: Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching, Tectum Verlag
- Veranstalter des Süddeutschen Trainerdialogs

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Lehrende:

Simone Kosog-Wiedemann:

Studium der Germanistik an der Ruhr-Universität Bochum
Volontariat bei der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung /
1996 - 1998 Redakteurin bei der Westdeutschen Allgemeinen
Zeitung, Bereiche Bildung und Wochenende.
1998 - 2001 Redakteurin beim Magazin der Süddeutschen
Zeitung.
Seit 2001 freie journalistische und Autorentätigkeit.
2010 - 2013 Chefredaktion UBUNTU - Magazin für Kindheit und
Kulturen.
Gründerin des Ammersee-Instituts und Begleiterin (Facilitator)
für Communitybuilding



Alexander N. Riechers:

Studium der Rechtswissenschaften, Philosophie und
interkulturellen Erwachsenenbildung. Coach, Berater und Autor.
Alex bringt mehr als 20 Jahre branchenübergreifende Erfahrung
in den Bereichen Projektmanagement, Business Development
und Personalwesen mit. Durch seine spanischen und deutschen
Wurzeln ist interkulturelle Kommunikation ein Grundpfeiler seiner
Persönlichkeit. In den letzten 14 Jahren war er als Coach und
Personalentwicklungsexperte für lokale und internationale
Unternehmen tätig und hat zahlreiche Trainingsprogramme für
Führungskräfte verschiedener Verantwortungsebenen
konzipiert und durchgeführt. Er ist zudem mehrfacher Buchautor
bei Springer und schreibt über innovative Coachingmethoden, die sich mit der nachhaltigen
Erschließung unbewusster Potenziale von Menschen und Organisationen befassen."



Alexander Wiedemann:

Dipl.-Ing. univ. Architekt, CB Facilitator - Coach -,
Organisationsentwickler/ INQA Coach

Im Laufe seiner beruflichen Karriere hat er in den
unterschiedlichsten Konstellationen
gearbeitet und dabei seine Erfahrungen und sein Knowhow
ständig erweitert und präzisiert. Selbstständig, angestellt, als
Schreiner, Architekt, Marketer, Salesman, Berater,
Gründer, Coach, Facilitator, Organisationsentwickler...



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Anna Malunat

Anna Malunat, *1980 in Bonn, ist als Beraterin, Supervisorin, Coach und Mediatorin in eigener Praxis tätig. Sie studierte zunächst Opern- und Schauspielregie an der Hochschule für Musik und Theater München und arbeitete 10 Jahre lang als Regisseurin an Theatern und Opernhäusern deutschlandweit. Nach einer Ausbildung in Coaching, Supervision und Organisationsberatung (DGSv) machte sie sich 2014 als Beraterin selbständig. Als Dozentin arbeitet sie u.a. an der Alice-Salomon Hochschule Berlin, Ostschweizer Fachhochschule und an der Katholischen Stiftungshochschule München.



Dr. Matthias Kaiser:

Über sich:

Drei Merkmale sind mir seit frühester Kindheit mitgegeben:

- Neugier, mehr und mehr zu wissen und nachzudenken
- die Freude an der Sprache und dem Austausch mit anderen Menschen
- meine Blindheit

Besonders nachhaltig hat sich das in meinem Leben gezeigt, als ich ohne für mich lesbares Lehrbuch mein Studium der Sprachwissenschaft und Pädagogik zum Diplomlehrer absolvierte, später mit Promotion in Linguistik weiterführte und mit einem Postdoktorandenstipendium in Künstlicher Intelligenz und Kognitionswissenschaft an der University of California at Berkeley vertiefen konnte.

Schließlich arbeite ich heute in einem Gebiet als "Chief Expert" an führender Stelle. Während meines insgesamt neunjährigen Aufenthalts im Silicon Valley lernte ich nicht nur viel auf den Gebieten der Künstlichen Intelligenz und Kognitionswissenschaft, sondern was dieses einzigartige Gebiet zu dem gemacht hat, was es ist, wie Ideen umgesetzt werden, wie Venture Capital tickt, wie gemachte Fehler nicht Barriere sondern Chance sein können. Besonders wichtig war diesbezüglich meine Zeit als "Visiting Professor" am Artificial Intelligence Lab der Stanford University.



AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Wolfgang Böhm:

Dipl. Betriebswirt

Ist Beratung mit Senior-Expertise. Dazu gehört das Handwerk der Organisationsanalyse und Strategiefindung ebenso wie die Erfahrung, die es braucht, um umfassende Veränderungen wirkungsvoll und nachhaltig zu gestalten. Beratung in diesem Sinne bedeutet vor allem, Methoden zu vermitteln, Impulse zu geben, Wege zu ebnen und die vorhandenen Fähigkeiten im Unternehmen zu entfalten und weiterzuentwickeln.

Als Trainer und Coach beziehen sich die Impulse neben kognitiven Inhalten auch auf langjährige Erfahrung in Management und Beratung. Er gehört u.a. seit 25 Jahren dem Trainerpool eines namhaften Automobilherstellers und der TÜV Rheinland Akademie an, ist Gastdozent an verschiedenen Hochschulen und hat über viele Jahre auch Berater und Trainer ausgebildet.





AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

PRÜFUNGSLEISTUNGEN:

Semester	Module	CP	Prüfungsart	Anteil an der Gesamtnote
1. Semester	Grundlagen Beratung	16	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters. Bearbeitungszeitraum: 8 Wochen, Umfang: 10-12 Seiten	10%
2. Semester	Coaching	18	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters. Bearbeitungszeitraum: 8 Wochen, Umfang: 10-12 Seiten	15%
3. Semester	Team & Training	18	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters. Bearbeitungszeitraum: 10 Wochen, Umfang: 10-14 Seiten	20%
4. Semester	Organisation & Transformation	18	Benotete schriftliche Studienarbeit während des Studiensemesters. Bearbeitungszeitraum: 10 Wochen, Umfang: 10-14 Seiten	20%
5. Semester	Masterthesis und Kolloquium	20	Abschlussarbeit: Bearbeitungszeitraum: 20 Wochen (benotet) Kolloquium unbenotet	35%

Wir hoffen Ihnen mit Hilfe der Beschreibung einen schnellen Überblick geboten zu haben.
Bei weiteren Fragen wenden Sie sich gerne jederzeit an mich.

Kempten im Februar 2026

Prof. Dr. phil. habil. Markus Jüster

Studiengangsleitung



Master

Berufsbegleitend

AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

AUF EINEN BLICK



Dauer

5 Semester



Beginn

Wintersemester



Gruppengröße

16 – 24 Personen



Preis

12.450 € für das gesamte Studium



Orte

Hochschulzentrum Vöhlinschloss Illertissen u.a.



Studientyp

Berufsbegleitend



ECTS Credits

90



Vorlesungsart

Präsenz & Online



Akkreditierung

FIBAA



Abschluss

Master of Arts (M. A.)

BEWERBUNG

ZULASSUNGSVORAUSSETZUNGEN

Für die Zulassung sollten folgenden Voraussetzungen erfüllt sein:

- ein erfolgreich abgeschlossenes wirtschaftswissenschaftliches oder sozialwissenschaftliches **Hochschulstudium** (Uni, FH, Duale Hochschule Baden-Württemberg) mit **210 ECTS-Punkten** (TeilnehmerInnen mit einem akademischen Abschluss mit weniger als 210 ECTS-Punkten müssen über entsprechend längere Berufserfahrung verfügen)
- eine mindestens **einjährige** einschlägige qualifizierte **Berufspraxis**

Bei abweichender Qualifikation erfolgt eine Einzelfallprüfung.

BEWERBUNGSUNTERLAGEN

Bitte halte für deine Bewerbung folgende Unterlagen bereit:

- Tabellarischer Lebenslauf
- Passbild (im JPEG-Format)
- Akademisches Abschlusszeugnis
- Nachweis deiner Berufserfahrung

Bewerbungsfrist: 04. September für den Start im Wintersemester.

Hast du Fragen? Möchtest du dich bewerben?

Melde dich einfach bei uns, ob noch ein Platz für dich verfügbar ist markus.juester@hs-kempten.de

Anmeldung:

<https://www.hs-kempten-business-school.de/bewerbung-master-beratung-organisationsentwicklung-coaching/>