

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
<b>1</b>	<b>Coaching</b> (16 CP)	Propädeutikum	Coaching Grundlagen	Business-Coaching	Teams Coachen
<b>2</b>	<b>Organisation</b> (18 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisationsentwicklung	Projektmanagement: klassisch und agil	Teamdynamik und soziale Interaktion
<b>3</b>	<b>Veränderung</b> (18 CP)	Entwicklung fördern	Führung als Entwicklungsaufgabe	Change - Management	Trainings gestalten
<b>4</b>	<b>Transformation</b> (18 CP)	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Strategie und Innovation Implementieren	Organization Maturation Process	Entrepreneurship und Business-Development
<b>5</b>	<b>Transfer</b> (20 CP)	Masterthesis	Beratungsforschung	Abschluss-Seminar	



Master

Berufsbegleitend

# 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 jährlich als homogene Studiengänge angeboten. Die hier vorliegende Beschreibung gilt für den BOC B mit der Vertiefungsrichtung:

- Agile Organisationsentwicklung, Transformation & Coaching
- Start wird zum Sommersemester 2027 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.

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 Produzierens führen.



Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

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



Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

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 beratender Praxis. Der Fokus liegt auf der Vermittlung von "handwerklichem Geschick" durch gezieltes Einüben.

	Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	<b>Coaching</b> (16 CP)	Propädeutikum	Coaching Grundlagen	Business-Coaching	Teams Coachen
2	<b>Organisation</b> (18 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisationsentwicklung	Projektmanagement: klassisch und agil	Teamdynamik und soziale Interaktion
3	<b>Veränderung</b> (18 CP)	Entwicklung fördern	Führung als Entwicklungsaufgabe	Change - Management	Trainings gestalten
4	<b>Transformation</b> (18 CP)	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Strategie und Innovation Implementieren	Organization Maturation Process	Entrepreneurship und Business-Development
5	<b>Transfer</b> (20 CP)	Masterthesis	Beratungsforschung	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 werden an dieser Stelle ein Online-Teilmodul zum Thema Beratungsforschung sowie das abschließende Kolloquium durchgeführt. Dieser Prozess wird von uns auch als "Ernte" (Harvesting) bezeichnet.

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



Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

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.<sup>1</sup> 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 Juli 2026

Prof. Dr. phil. habil. Markus Jüster  
Studiengangsleiter

---

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



Master

Berufsbegleitend

## 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	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
<b>1</b>	<b>Coaching</b> (16 CP)	Propädeutikum	Coaching Grundlagen	Business-Coaching	Teams Coachen

### Inhalte/Ziele:

Das Modul Coaching bildet den Einstieg in den Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching. Es rückt zunächst den Menschen in den Mittelpunkt professioneller Beratungstätigkeit und schafft damit eine zentrale Grundlage für alle weiteren Studienbereiche. Im Fokus steht die Frage, wie individuelle Entwicklungs-, Klärungs- und Reflexionsprozesse professionell begleitet werden können und welche Haltung, Beziehungskompetenz und methodische Sicherheit hierfür erforderlich sind.

Coaching wird dabei als dialogisches, ressourcenorientiertes und entwicklungsförderliches Beratungsformat verstanden. Die Studierenden setzen sich mit grundlegenden Fragen professioneller Beziehungsgestaltung, Selbstreflexion, Rollenklärung, Kommunikation und Prozessbegleitung auseinander. Sie lernen, Menschen in beruflichen und organisationalen Kontexten so zu begleiten, dass Selbstwahrnehmung, Entscheidungsfähigkeit, Rollenkompetenz und persönliche Entwicklung gestärkt werden.

Das Teilmodul Propädeutikum führt in die Arbeits- und Lernformen des Studiengangs ein. Das Teilmodul Coaching Grundlagen vermittelt zentrale theoretische, methodische und haltungsbezogene Grundlagen professionellen Coachings. Das Teilmodul **Business** Coaching überträgt Coaching auf berufliche und organisationale Fragestellungen. Das Teilmodul Teams Coachen erweitert die Perspektive vom Individuum auf das Team als Interaktionsort.

### Modul 1 : Coaching: Mensch in Transformation SoSe 2027

- **Mod. 1.1: Propädeutikum**  
(11-13.03.2027)
- **Mod. 1.2: Coaching Grundlagen**  
Virtuell studienbegleitend
- **Mod. 1.3: Business Coaching**  
(23/24.04.2027)
- **Mod. 1.4: Teams Coachen**  
(16/17.07.2027)

### Ihre Leistung:

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

Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Teilmodul 1.1: Propädeutikum

### Kurzbeschreibung:

Das Modul Propädeutikum führt in die grundlegenden Arbeits-, Lern- und Reflexionsformen des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching ein. Im Mittelpunkt steht nicht primär das persönliche Kennenlernen, sondern die Herstellung einer tragfähigen gemeinsamen Arbeitsfähigkeit für den weiteren Studienverlauf.

Das Propädeutikum schafft einen professionellen Orientierungsrahmen für ein anspruchsvolles, erfahrungsorientiertes und reflexives Masterstudium. Die Studierenden setzen sich mit ihrer eigenen Lernhaltung, ihren Erwartungen an das Studium sowie mit den besonderen Anforderungen von Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching auseinander. Dabei geht es um die Entwicklung einer lernförderlichen Haltung, die Offenheit, Selbstverantwortung, Reflexionsbereitschaft, Ambiguitätstoleranz und Feedbackfähigkeit umfasst.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Entwicklung kooperativer Interaktionsformen innerhalb der Studiengruppe. Die Studierenden erarbeiten, wie produktive Zusammenarbeit, kollegiale Unterstützung, konstruktive Auseinandersetzung und vertrauensvolle Reflexionsräume entstehen können. Damit wird die Studiengruppe zugleich als Lern- und Erfahrungsraum verstanden, in dem zentrale Kompetenzen für spätere Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozesse bereits praktisch eingeübt werden.

### Themenüberblick:

- Einführung in Struktur, Anspruch und Arbeitsweise des Masterstudiengangs BOC
- Besonderheiten eines erfahrungsorientierten und reflexiven Masterstudiums
- Entwicklung einer lernförderlichen Haltung
- Selbstverantwortung und Eigensteuerung im berufsbegleitenden Studium
- Reflexionsfähigkeit als Kernkompetenz in Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching
- Umgang mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Nichtwissen
- Ambiguitätstoleranz und Offenheit für unterschiedliche Perspektiven
- Feedback geben, annehmen und professionell verarbeiten
- Kooperative Interaktionsformen in Studien- und Lerngruppen
- Aufbau tragfähiger Arbeitsbeziehungen in der Studiengruppe
- Kollegiale Unterstützung, Peer-Learning und Lernpartnerschaften

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, die besonderen Anforderungen eines reflexiven, berufsbegleitenden und praxisorientierten Masterstudiums einzuordnen und ihre eigene Lernverantwortung bewusst zu gestalten.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Teilmodul 1.2: Coaching Grundlagen

### Kurzbeschreibung:

Das Modul Grundlagen Coaching vermittelt die zentralen theoretischen, methodischen und haltungsbezogenen Grundlagen professionellen Coachings. Im Mittelpunkt steht die Frage, was Coaching als eigenständiges Beratungsformat kennzeichnet, wie Coachingprozesse wirksam gestaltet werden und welche professionelle Haltung Coaches benötigen, um Entwicklungs-, Klärungs- und Veränderungsprozesse verantwortungsvoll zu begleiten.

Coaching wird dabei als personenbezogenes, dialogisches und ressourcenorientiertes Beratungsformat verstanden, das Menschen bei der Reflexion beruflicher, persönlicher und organisationaler Fragestellungen unterstützt. Die Studierenden lernen grundlegende Coachingverständnisse, Prozessmodelle, Gesprächsführungsansätze und Interventionstechniken kennen und setzen sich mit den Grenzen und Abgrenzungen des Coachings auseinander.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Entwicklung einer professionellen Coachinghaltung. Dazu gehören Präsenz, aktives Zuhören, systemisches Fragen, Ressourcenorientierung, Allparteilichkeit, Ergebnisoffenheit, Vertraulichkeit und ethische Verantwortung. Die Studierenden reflektieren die eigene Rolle als Coach und lernen, Coachingprozesse methodisch strukturiert und zugleich beziehungsorientiert zu gestalten.

### Themenüberblick:

- Grundverständnis und Definitionen von Coaching
- Historische Entwicklung und aktuelle Bedeutung von Coaching
- Abgrenzung von Coaching, Beratung, Training, Mentoring, Supervision und Therapie
- Anlässe, Zielgruppen und Einsatzfelder von Coaching
- Rollenverständnis und professionelle Haltung des Coachs
- Beziehungsgestaltung und Arbeitsbündnis im Coaching
- Auftragsklärung, Zielklärung und Kontraktgestaltung
- Ablauf und Phasen eines Coachingprozesses
- Anliegenklärung und Entwicklung von Coachingzielen
- Grundlagen systemischer, lösungsorientierter und ressourcenorientierter Coachingansätze
- Umgang mit Ambivalenz, Unsicherheit und Veränderungswünschen
- Grenzen des Coachings und Umgang mit kritischen Situationen

### 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:

Das Modul Business Coaching vermittelt zentrale Grundlagen, Haltungen und Methoden professionellen Coachings im beruflichen und organisationalen Kontext. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Einzelpersonen, Führungskräfte, Fachkräfte und Projektverantwortliche in anspruchsvollen beruflichen Situationen wirksam begleitet werden können.

Business Coaching wird dabei als reflexives, lösungs- und entwicklungsorientiertes Beratungsformat verstanden. Es unterstützt Coachees dabei, eigene Anliegen zu klären, berufliche Rollen bewusster zu gestalten, Entscheidungsfähigkeit zu stärken, Konflikte zu bearbeiten und persönliche wie organisationale Entwicklungsprozesse konstruktiv zu bewältigen.

Ein besonderer Fokus liegt auf der professionellen Gestaltung des Coachingprozesses: von Auftragsklärung, Zieldefinition und Kontraktgestaltung über diagnostische Hypothesenbildung und Interventionen bis hin zu Evaluation und Transfer. Die Studierenden setzen sich mit unterschiedlichen Coachingansätzen auseinander, insbesondere mit systemischen, ressourcenorientierten, lösungsfokussierten und reflexiven Perspektiven

### Themenüberblick:

- Grundlagen und Begriffe des Business Coachings
- Abgrenzung von Coaching, Beratung, Mentoring, Training, Supervision und Therapie
- Rollenverständnis und Haltung professioneller Coaches
- Auftragsklärung, Dreieckskontrakte und Zielvereinbarung
- Anliegenklärung und Hypothesenbildung im Coachingprozess
- Systemische, lösungsorientierte und ressourcenorientierte Coachingansätze
- Coaching in Führungs-, Karriere- und Veränderungssituationen
- Rollenklärung und professionelle Identitätsentwicklung
- Entscheidungcoaching und Umgang mit Ambivalenz
- Konfliktcoaching und Bearbeitung beruflicher Spannungsfelder
- Coaching bei Belastung, Unsicherheit und Veränderungsdruck

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, Business Coaching als professionelles Beratungsformat im organisationalen Kontext zu beschreiben und von angrenzenden Formaten wie Beratung, Training, Mentoring, Supervision und Therapie abzugrenzen.

Sie können Coachingprozesse strukturiert vorbereiten, durchführen und auswerten. Dazu gehören eine sorgfältige Auftragsklärung, die Entwicklung tragfähiger Coachingziele, die Gestaltung eines professionellen Arbeitsbündnisses sowie die Auswahl geeigneter Methoden und Interventionen.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Teilmodul 1.4: Teams Coachen

### Kurzbeschreibung:

Das Modul Teams coachen vermittelt zentrale Grundlagen, Haltungen und Methoden professionellen Teamcoachings in organisationalen Kontexten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Teams in ihrer Zusammenarbeit, Kommunikation, Rollenklärung, Konfliktfähigkeit, Selbstorganisation und Leistungsfähigkeit begleitet und weiterentwickelt werden können.

Teams werden dabei nicht nur als Ansammlung einzelner Personen verstanden, sondern als soziale Systeme mit eigenen Dynamiken, Mustern, Routinen, unausgesprochenen Regeln und emotionalen Spannungsfeldern. Die Studierenden lernen, Teamprozesse systemisch, Gruppendynamisch und entwicklungsorientiert zu betrachten. Dabei geht es sowohl um die Arbeit an konkreten Themen und Zielen als auch um die Reflexion tieferliegender Beziehungsmuster, Entscheidungslogiken und Kooperationsformen.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Rolle des Teamcoachs als Prozessbegleiterin bzw. Prozessbegleiter. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie Teamcoachings auftragsklar gestaltet, diagnostisch vorbereitet, methodisch strukturiert und professionell reflektiert werden können. Sie lernen, zwischen Moderation, Beratung, Training, Konfliktklärung und Coaching zu unterscheiden und situationsangemessen zu intervenieren.

### Themenüberblick:

- Grundlagen und Begriffe des Teamcoachings
- Abgrenzung von Teamcoaching, Einzelcoaching, Supervision, Teamentwicklung, Training und Moderation
- Teams als soziale Systeme
- Gruppendynamik, Rollen, Normen und informelle Strukturen in Teams
- Phasen der Teamentwicklung und Reifegradmodelle von Teams
- Auftragsklärung und Kontraktgestaltung im Teamcoaching
- Gestaltung von Teamcoaching-Prozessen und Coaching-Architekturen
- Arbeit mit Rollen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen
- Kommunikation, Feedback und Dialog im Team
- Konflikte, Spannungen und Widerstände im Teamcoaching
- Psychologische Sicherheit und Vertrauenskultur

### 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	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
<b>2 Organisation (18 CP)</b>	Grundlagen der Organisation	Organisationsentwicklung	Projektmanagement	Teamdynamik und soziale Interaktion

### Inhalte/Ziele:

Das Modul Organisation vermittelt zentrale Grundlagen zum Verständnis, zur Gestaltung und zur Entwicklung von Organisationen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Organisationen als soziale, strukturelle und kulturelle Systeme funktionieren, wie Veränderungsprozesse professionell begleitet werden können und welche Formen der Zusammenarbeit für zukunftsfähige Organisationen bedeutsam sind.

Das Modul verbindet theoretische Grundlagen mit praxisorientierten Entwicklungs-, Projekt- und Interaktionsformaten. Die Studierenden lernen Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven zu analysieren, Veränderungsprozesse zu gestalten, Projekte klassisch und agil zu strukturieren sowie gemeinschaftsbildende Prozesse in Gruppen und Teams zu fördern.

Das Teilmodul Grundlagen der Organisation führt in zentrale Organisationstheorien, Organisationsformen und Strukturprinzipien ein. Das Teilmodul Organisationsentwicklung vertieft die Frage, wie Organisationen sich gezielt weiterentwickeln können. Das Teilmodul Projektmanagement vermittelt Methoden zur Planung, Steuerung und Reflexion komplexer Vorhaben. Das Teilmodul Teamdynamik und soziale Interaktion ergänzt die strukturelle und methodische Perspektive um eine erfahrungsorientierte Dimension.

### Modul 2: Organisation: Struktur, Prozesse und Projekte WiSe 2027/28

- **Mod. 2.1: Organisation verstehen: Struktur, System, Kultur**  
Virtuell, studienbegleitend
- **Mod. 2.2: Organisationsentwicklung**  
(15/16.10.2027)
- **Mod. 2.3: Projektmanagement: klassisch und agil**  
(26/27.11.2027)
- **Mod. 2.4: Teamdynamik und Soziale Interaktion**  
(28/29.01.2028)

### Ihre Leistung:

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

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## 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.

Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Modul 2.2: Organisationsentwicklung

### Kurzbeschreibung:

Das Modul Organisationsentwicklung vermittelt zentrale theoretische Grundlagen, Haltungen und methodische Ansätze professioneller Veränderungsbegleitung in Organisationen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Organisationen ihre Strukturen, Prozesse, Kommunikationsmuster, Kulturen und Führungspraktiken bewusst weiterentwickeln können, um lern-, anpassungs- und zukunftsfähig zu bleiben.

Organisationsentwicklung wird dabei nicht als kurzfristiges Veränderungsmanagement verstanden, sondern als längerfristiger, partizipativer und reflexiver Entwicklungsprozess. Die Studierenden lernen klassische Ansätze der Organisationsentwicklung ebenso kennen wie systemische, agile und kulturorientierte Perspektiven. Dabei werden Organisationen als soziale Systeme betrachtet, in denen formale Strukturen, informelle Dynamiken, Macht, Kommunikation, Sinnggebung und Emotionen eng miteinander verbunden sind.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Rolle von Beratung, Coaching und Facilitation in Veränderungsprozessen. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie Entwicklungsprozesse diagnostiziert, konzipiert, begleitet und evaluiert werden können

### Themenüberblick:

- Grundlagen und Geschichte der Organisationsentwicklung
- Abgrenzung von Organisationsentwicklung, Change-Management, Transformation und Beratung
- Organisationen als soziale, kommunikative und kulturelle Systeme
- Klassische Ansätze der Organisationsentwicklung
- Systemische Organisationsentwicklung und systemisches Denken
- Phasen und Architekturen von OE-Prozessen
- Auftragsklärung, Kontraktgestaltung und Rollenklärung in OE-Prozessen
- Organisationsdiagnose: Strukturen, Prozesse, Kultur, Kommunikation und Führung
- Stakeholderanalyse und Beteiligungsarchitekturen
- Gestaltung von Veränderungsprozessen, Workshops und Dialogformaten
- Interventionen auf individueller, Team-, Bereichs- und Organisationsebene

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, zentrale Konzepte, Theorien und Entwicklungslogiken der Organisationsentwicklung zu erläutern und auf konkrete organisationale Praxisfelder zu übertragen. Sie können Organisationsentwicklung von Change-Management, Projektmanagement, Coaching und klassischer Beratung unterscheiden und deren jeweilige Einsatzbereiche reflektieren.

Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 2.3: Projektmanagement

### Kurzbeschreibung:

Das Modul Projektmanagement - klassisch und agil - vermittelt zentrale Grundlagen, Methoden und Haltungen professioneller Projektarbeit in organisationalen Entwicklungs-, Beratungs- und Veränderungskontexten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie komplexe Vorhaben strukturiert, gesteuert und zugleich flexibel an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können.

Die Studierenden lernen klassische Ansätze des Projektmanagements kennen, etwa Projektauftrag, Zielklärung, Meilensteinplanung, Ressourcenplanung, Stakeholdermanagement, Risikoanalyse, Projektcontrolling und Abschlussdokumentation. Diese werden mit agilen Vorgehensweisen wie Scrum, Kanban, iterativer Planung, Backlog-Arbeit, Reviews und Retrospektiven in Beziehung gesetzt.

Ein besonderer Fokus liegt auf der Verbindung von Planbarkeit und Emergenz: Während klassische Projektmanagementansätze Orientierung, Verbindlichkeit und Steuerbarkeit schaffen, ermöglichen agile Ansätze Lernschleifen, Selbstorganisation, Kundennähe und Anpassungsfähigkeit. Die Studierenden reflektieren, wann klassische, agile oder hybride Vorgehensweisen sinnvoll sind und wie Projektmanagement in Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozessen professionell eingesetzt werden kann.

### 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:

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, Projekte in organisationalen Kontexten systematisch zu planen, zu strukturieren, zu steuern und auszuwerten. Sie können zentrale Instrumente des klassischen Projektmanagements anwenden und Projektvorhaben hinsichtlich Zielsetzung, Ressourcen, Zeit, Risiken, Stakeholdern und Kommunikationsstrukturen professionell aufsetzen.

Die Studierenden können klassische und agile Projektmanagementansätze unterscheiden, deren jeweilige Stärken und Grenzen einschätzen und situationsangemessen auswählen. Sie verstehen, dass Projektmanagement in stabileren Kontexten andere Steuerungslogiken benötigt als in dynamischen, komplexen oder innovationsorientierten Veränderungsprozessen.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 2.4: Teamdynamik und soziale Interaktion

### Kurzbeschreibung:

Das Teilmodul Teamdynamik und soziale Interaktion führt in die Grundlagen, Haltungen und Erfahrungsräume des Community Building nach M. Scott Peck ein. Im Zentrum steht die Frage, wie Gruppen, Teams und Organisationen tragfähige Beziehungsräume entwickeln können, in denen Vertrauen, Offenheit, Unterschiedlichkeit und kollektive Verantwortung möglich werden.

Community Building wird dabei nicht als klassische Teamentwicklung oder methodisches Moderationsformat verstanden, sondern als erfahrungsorientierter Prozess, in dem Gruppen lernen, von oberflächlicher Harmonie, Rollenmustern und Abwehrbewegungen zu einer authentischeren Form von Begegnung und Zusammenarbeit zu gelangen.

Im Kontext agiler Organisationsentwicklung eröffnet das Teilmodul einen Zugang zu psychologischer Sicherheit, Selbstorganisation, Resonanzfähigkeit und dialogischer Führung. Die Teilnehmenden reflektieren, wie tragfähige Communities entstehen, welche inneren und kommunikativen Fähigkeiten hierfür notwendig sind und wie Community-Building-Prinzipien in Beratungs-, Führungs- und Veränderungsprozesse übertragen werden können.

### Themenüberblick:

- Einführung in Community Building nach M. Scott Peck
- Bedeutung von Gemeinschaft, Beziehung und Vertrauen in agilen Organisationen
- Die vier Phasen des Community Building:
- Grundprinzipien und Kommunikationsregeln im Community Building
- Wahrnehmung von Gruppenprozessen, Spannungen und Beziehungsmustern
- Umgang mit Unterschiedlichkeit, Irritation, Konflikt und Ambivalenz
- Bedeutung von Stille, Zuhören, Authentizität und Selbstoffenbarung
- Die Rolle von Kontrolle, Status, Schutzmechanismen und Erwartungen in Gruppen
- Community Building als Erfahrungsraum für Selbstorganisation und kollektive Verantwortung
- Transfer in Beratung, Coaching, Führung und agile Organisationsentwicklung
- Human Flourishing als Grundlage individueller und organisationaler Entwicklung

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, die zentralen Annahmen und Prozessphasen des Community Building nach M. Scott Peck zu erläutern und auf Gruppen-, Team- und Organisationskontexte zu übertragen.

Sie können gruppendynamische Prozesse differenziert wahrnehmen, insbesondere Muster von Pseudoharmonie, Konfliktvermeidung, Polarisierung, Chaos, Rückzug und entstehender Vertrauensbildung.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## MODUL 3: Veränderung

Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
<b>3 Veränderung (18 CP)</b>	Entwicklung fördern	Führung als Entwicklungsaufgabe	Change - Management	Trainings gestalten

### Inhalte/Ziele

Das Modul Veränderung widmet sich der professionellen Gestaltung, Begleitung und Förderung von Entwicklungsprozessen in Personen, Teams und Organisationen. Im Mittelpunkt steht nicht die Idee radikaler Disruption oder umfassender Transformation, sondern ein entwicklungsorientiertes Verständnis von Veränderung: Organisationen, Führungskräfte, Teams und Mitarbeitende werden darin unterstützt, bestehende Potenziale zu erkennen, Lernprozesse anzustoßen und schrittweise neue Handlungs-, Kommunikations- und Kooperationsformen auszubilden.

Veränderung wird dabei als sozialer, psychologischer und organisationaler Prozess verstanden. Sie entsteht nicht allein durch neue Strukturen oder Strategien, sondern durch Lernen, Beteiligung, Reflexion, Führung, Kommunikation und die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Widerstand und Ambivalenz konstruktiv umzugehen.

Das Teilmodul Entwicklung fördern legt den Fokus auf individuelle und organisationale Lern- und Entwicklungsprozesse. Das Teilmodul Führung als Entwicklungsaufgabe betrachtet Führung als zentrale Ressource für Veränderung. Das Teilmodul Change-Management vermittelt Grundlagen und Methoden zur Planung, Kommunikation und Steuerung organisationaler Veränderungsprozesse. Das Teilmodul Trainings gestalten ergänzt die Veränderungsperspektive um didaktische und methodische Kompetenzen.

### Modul 3: Veränderung: Management und Führung SoSe 2028

- **Mod. 3.1: Entwicklung fördern**  
Virtuell, studienbegleitend
- **Mod. 3.2: Führung in Veränderungsprozessen**  
(31.03/01.04.2028)
- **Mod. 3.3: Change-Management**  
(12/13.05.2028)
- **Mod. 3.4: Trainings gestalten**  
(30.06/01.07.2028)

### Ihre Leistung:

Ihre Aufgabe wird es sein, ein Veränderungsszenario aus Sicht der Beratung zu planen-

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 3.1: Entwicklung fördern

### Kurzbeschreibung:

Das Teilmodul **Entwicklung fördern** befasst sich mit der Frage, wie persönliche, soziale und organisationale Entwicklung professionell angeregt, begleitet und unterstützt werden kann. Im Mittelpunkt steht ein entwicklungsorientiertes Verständnis von Veränderung: Menschen, Teams und Organisationen werden nicht primär als defizitäre Systeme betrachtet, die „repariert“ werden müssen, sondern als entwicklungsfähige Systeme mit Ressourcen, Potenzialen und unterschiedlichen Reifegraden.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Zusammenhang von Entwicklung, Reife und Wirksamkeit. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie Menschen im Laufe ihres Lebens Denk-, Handlungs-, Beziehungs- und Verantwortungsmuster ausbilden und wie diese Entwicklung in Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozessen gefördert werden kann.

Das Modul integriert Perspektiven der Positiven Psychologie, insbesondere Ressourcenorientierung, Stärkenentwicklung, Sinn, Selbstwirksamkeit, Resilienz, Wohlbefinden und gelingende Beziehungsgestaltung. Diese werden mit Konzepten menschlicher Entwicklung sowie mit Reife- und Entwicklungsmodellen verbunden, etwa den wert- und bewusstseinsbezogenen Entwicklungslogiken nach Graves, weiterführenden Reifegradmodellen nach Beck/Cowan sowie kultur- und organisationsbezogenen Entwicklungsansätzen nach Barrett.

### Themenüberblick:

- Grundverständnis von Entwicklung in Beratung, Coaching und OE
- Entwicklung als individueller, sozialer und organisationaler Prozess
- Reife als Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität, Ambivalenz und Verantwortung
- Entwicklungsaufgaben, Selbstreflexion und Identitätsentwicklung
- Positive Psychologie als ressourcen- und potenzialorientierter Zugang
- Stärkenorientierung, Selbstwirksamkeit, Sinn, Resilienz und Wohlbefinden
- PERMA-Modell und weitere Konzepte gelingender Entwicklung
- Reifegrade von Personen, Teams und Organisationen
- Entwicklungs- und Wertemodelle nach Graves
- Spiral-Dynamics-Perspektiven nach Beck/Cowan

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, Entwicklung als zentralen Prozess in Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching zu beschreiben und von kurzfristiger Veränderung, Anpassung oder disruptiver Transformation zu unterscheiden.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 3.2: Führung in Veränderungsprozessen

### Kurzbeschreibung:

Das Teilmodul Führung in Veränderungsprozessen befasst sich mit der Frage, wie Führungskräfte Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Organisationen wirksam, reflektiert und verantwortungsvoll begleiten können. Im Mittelpunkt steht dabei nicht ein heroisches Verständnis von Führung als Durchsetzung radikaler Transformation, sondern Führung als Ermöglichung von Orientierung, Lernen, Beteiligung und Entwicklung.

Veränderung wird in diesem Teilmodul als kontinuierlicher organisationaler und sozialer Prozess verstanden. Führungskräfte stehen dabei vor der Aufgabe, Stabilität und Veränderung auszubalancieren: Sie müssen Orientierung geben, Sinn vermitteln, Unsicherheit aushalten, Kommunikation gestalten, Beteiligung ermöglichen und zugleich Entscheidungsfähigkeit sichern.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Verständnis von Führung als Entwicklungsaufgabe. Führung wird nicht nur als Funktion oder Rolle betrachtet, sondern als professionelle Praxis, die Selbstreflexion, Beziehungsgestaltung, Kommunikation, Konfliktfähigkeit und Verantwortungsübernahme umfasst. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie Führungskräfte Veränderungsprozesse so gestalten können, dass sie Motivation, Vertrauen, psychologische Sicherheit und Lernbereitschaft fördern.

### Themenüberblick:

- Grundverständnis von Führung in Veränderungsprozessen
- Führung als Entwicklungsaufgabe und Beziehungsarbeit
- Rolle von Führung bei Orientierung, Sinnstiftung und Stabilisierung
- Führung zwischen Steuerung, Beteiligung und Selbstorganisation
- Kommunikation in Veränderungsprozessen
- Umgang mit Unsicherheit, Ambivalenz und Widerstand
- Psychologische Sicherheit als Führungsaufgabe
- Motivation, Vertrauen und Selbstwirksamkeit in Veränderungsprozessen
- Führungsstile und Führungsverständnisse im Wandel
- Systemische Perspektiven auf Führung und Organisation
- Agile Führung, Servant Leadership und laterale Führung
- Führung und organisationale Lernprozesse

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, Führung als zentrale Entwicklungsressource in organisationalen Veränderungsprozessen zu beschreiben und von rein hierarchischer Steuerung oder technokratischem Veränderungsmanagement zu unterscheiden.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 3.3.: Change-Management

### Kurzbeschreibung:

Das Teilmodul **Change-Management** befasst sich mit der professionellen Planung, Gestaltung und Begleitung organisationaler Veränderungsprozesse. Im Mittelpunkt steht ein entwicklungsorientiertes Verständnis von Veränderung: Organisationen verändern sich nicht ausschließlich durch radikale Brüche oder disruptive Transformationen, sondern vor allem durch kontinuierliche Anpassung, gemeinsames Lernen, Beteiligung, Kommunikation und die schrittweise Weiterentwicklung bestehender Strukturen, Prozesse und Kulturen.

Change-Management wird in diesem Teilmodul als bewusste Gestaltung von Übergängen verstanden. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie Veränderungsbedarfe erkannt, Veränderungsziele geklärt, Beteiligte einbezogen und Veränderungsprozesse methodisch strukturiert werden können. Dabei geht es nicht nur um Instrumente und Projektlogiken, sondern auch um psychologische, soziale und kulturelle Dynamiken von Veränderung.

### Themenüberblick:

- Grundverständnis von Change-Management in Organisationen
- Abgrenzung von Veränderung, Entwicklung, Change, Transformation und Disruption
- Anlässe und Dynamiken organisationaler Veränderung
- Klassische Modelle des Change-Managements
- Phasenmodelle von Veränderungsprozessen
- Analyse von Veränderungsbedarf und Veränderungsfähigkeit
- Auftragsklärung und Zielklärung in Change-Prozessen
- Stakeholderanalyse und Beteiligungsarchitekturen
- Change-Kommunikation und Erwartungsmanagement
- Umgang mit Unsicherheit, Ambivalenz und Widerstand
- Führung und Verantwortung im Change-Management
- Rolle von Beratung, Coaching und Facilitation in Veränderungsprozessen

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, Change-Management als professionellen Ansatz zur Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse zu beschreiben und von disruptiver Transformation, reinem Projektmanagement oder kurzfristigen Anpassungsmaßnahmen zu unterscheiden.

Sie können Veränderungsprozesse als soziale, psychologische und organisationale Entwicklungsprozesse analysieren. Dabei berücksichtigen sie nicht nur formale Strukturen und Abläufe, sondern auch Kommunikation, Führung, Kultur, Macht, Emotionen, Interessen und informelle Dynamiken.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 3.4: Trainings gestalten

### Kurzbeschreibung:

Das Teilmodul Trainings gestalten befasst sich mit der professionellen Konzeption, Durchführung und Reflexion von Trainingsformaten in organisationalen Lern- und Veränderungsprozessen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Lernräume so gestaltet werden können, dass Menschen neue Kompetenzen entwickeln, Erfahrungen reflektieren und veränderte Handlungsweisen in ihren beruflichen Alltag übertragen können.

Trainings werden dabei nicht als reine Wissensvermittlung verstanden, sondern als gezielte Entwicklungs- und Ermöglichungsräume. Sie unterstützen Veränderungsprozesse, indem sie Mitarbeitende, Führungskräfte und Teams befähigen, neue Perspektiven einzunehmen, kommunikative Kompetenzen auszubauen, Rollen bewusster zu gestalten und neue Formen der Zusammenarbeit praktisch zu erproben.

### Themenüberblick:

Das Teilmodul vermittelt Inhalte in den Bereichen:

- Grundverständnis von Training als Lern- und Entwicklungsformat
- Abgrenzung von Training, Workshop, Beratung, Coaching, Moderation und Facilitation
- Trainings als Bestandteil organisationaler Veränderungsprozesse
- Analyse von Trainingsbedarfen und Zielgruppen
- Formulierung von Lernzielen und Kompetenzzielen
- Grundlagen erwachsenengerechten Lernens
- Didaktische Prinzipien handlungs- und erfahrungsorientierter Trainings
- Aufbau und Dramaturgie von Trainingssequenzen
- Methodenauswahl und Übungsdesign
- Aktivierende Methoden, Reflexionsformate und Transferübungen
- Gestaltung von Lernräumen: Präsenz, online und blended
- Umgang mit Gruppendynamik, Widerstand und unterschiedlichen Lernvoraussetzungen
- Rolle und Haltung der Trainerin bzw. des Trainers

### Zielkompetenzen:

Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, Trainings didaktisch sinnvoll zu konzipieren und methodisch abwechslungsreich zu gestalten. Sie können Trainingssequenzen strukturieren, Übungen auswählen oder entwickeln, Reflexionsphasen einbauen und Lernprozesse zielgerichtet begleiten.



Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## MODUL 4 : Transformation: Strategie, Intuition und Innovation

Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
<b>4 Transformation</b> (18 CP)	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Strategie und Innovation Implementieren	Organization Maturation Process	Entrepreneurship und Business- Development

### Inhalte/Ziele:

Das Modul Transformation befähigt die Studierenden, tiefgreifende organisationale Entwicklungs- und Erneuerungsprozesse unter Bedingungen von Zukunftsunsicherheit, Digitalisierung, technologischer Dynamik, Innovationsdruck und veränderten Markt- und Gesellschaftsanforderungen professionell zu verstehen, zu reflektieren und zu begleiten. Im Mittelpunkt stehen strategische Zukunftsgestaltung, Szenarioentwicklung, Digitalisierung und KI, Innovationsimplementierung, organisationale Reifeprozesse sowie unternehmerisches Denken im Beratungsfeld.

### Modul 4: Transformation: Strategie, Intuition und Innovation WiSe 2028/29

- **Mod. 4.1: Futur Zwei, Digitalisierung und KI**  
Virtuell studienbegleitend
- **Mod. 4.2: Strategie und Innovation implementieren**  
(06/07.10.2028)
- **Mod. 4.3: Organization Maturation Process**  
(01/02.12.2028)
- **Mod. 4.4: Entrepreneurship und Business-Development**  
(09/10.02.2029)

### Ihre Leistung:

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

Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 4.1: Futur Zwei, Digitalisierung und KI

### Kurzbeschreibung:

Das Teilmodul Futur Zwei, Digitalisierung und KI befasst sich mit der Frage, wie Organisationen unter Bedingungen technologischer Dynamik, Unsicherheit und gesellschaftlicher Veränderung zukunftsfähige Entwicklungsrichtungen erkennen und strategisch steuern können. Im Mittelpunkt steht die Fähigkeit, mögliche Zukunftsszenarien zu entwickeln, digitale und KI-bezogene Entwicklungen einzuordnen und daraus handlungsleitende strategische Optionen für Organisationen abzuleiten.

Der Begriff Futur Zwei verweist auf eine Denkhaltung, bei der Organisationen aus der Perspektive einer bereits gelungenen Zukunft auf die Gegenwart zurückblicken: Was wird getan worden sein, damit eine wünschenswerte Zukunft möglich wurde? Diese Perspektive unterstützt dabei, Zukunft nicht nur prognostisch oder reaktiv zu betrachten, sondern aktiv gestaltend, sinnorientiert und strategisch zu erschließen.

### 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:

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, Zukunftsfragen in organisationalen Kontexten systematisch zu analysieren und als Ausgangspunkt strategischer Entwicklungsprozesse zu nutzen. Sie können zwischen Prognose, Trendanalyse, Szenarioarbeit und normativer Zukunftsgestaltung unterscheiden.

Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, relevante Einflussfaktoren aus Digitalisierung, KI, Arbeitswelt, Gesellschaft und Organisation zu identifizieren und in ihrer Bedeutung für strategische Entscheidungen einzuordnen. Sie können technologische Entwicklungen nicht nur instrumentell bewerten, sondern auch hinsichtlich ihrer kulturellen, ethischen, sozialen und organisationalen Auswirkungen reflektieren.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 4.2: Strategie und Innovation implementieren

### Kurzbeschreibung:

Das Teilmodul Strategie und Innovation implementieren befasst sich mit der Frage, wie strategische Zukunftsbilder, Innovationsideen und Entwicklungsvorhaben in Organisationen wirksam in die Umsetzung gebracht werden können. Im Mittelpunkt steht nicht allein die Entwicklung neuer Ideen, sondern deren Übersetzung in tragfähige Strategien, konkrete Umsetzungsschritte, organisationale Routinen und nachhaltige Veränderungsprozesse.

Strategie wird dabei als verbindende Orientierung verstanden, die Organisationen hilft, unter Bedingungen von Unsicherheit, Komplexität und Veränderungsdruck handlungsfähig zu bleiben. Innovation wird nicht nur als kreativer Einfall betrachtet, sondern als strukturierter Prozess, in dem neue Angebote, Prozesse, Geschäftsmodelle oder Formen der Zusammenarbeit entwickelt, geprüft, angepasst und organisational verankert werden.

### Themenüberblick:

- Grundverständnis von Strategie, Innovation und Implementierung
- Strategie als Orientierung in komplexen und dynamischen Umwelten
- Von der Idee zur Umsetzung: Innovationsprozesse in Organisationen
- Design Thinking, Lean Startup und agile Innovationslogiken
- Business Model Canvas und weitere Instrumente der Geschäftsmodellentwicklung
- Strategische Analyse von Umfeld, Organisation, Ressourcen und Kompetenzen
- Übersetzung von Strategie in Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Lernschleifen
- Implementierungsarchitekturen und Roadmaps
- OKR, Meilensteine und iterative Steuerungsformate
- Stakeholdermanagement und Beteiligung in Strategie- und Innovationsprozessen
- Kommunikation strategischer Vorhaben

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, Strategie- und Innovationsprozesse als zentrale Bestandteile organisationaler Zukunftsgestaltung zu beschreiben und deren Bedeutung für Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching einzuordnen.

Sie können strategische Fragestellungen analysieren, relevante Handlungsfelder identifizieren und Innovationsbedarfe in Organisationen erkennen. Dabei berücksichtigen sie sowohl externe Entwicklungen als auch interne Ressourcen, Kompetenzen, kulturelle Muster und organisationale Reifegrade.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 4.3 Organization Maturation Process

Organisationale Reife beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, mit Komplexität, Unsicherheit, Ambivalenz und Veränderungsdruck zunehmend bewusster, selbststeuerungsfähiger und lernfähiger umzugehen. Dabei geht es nicht nur um Effizienz oder Prozessoptimierung, sondern um tiefere Entwicklungsdimensionen: Führung, Verantwortung, Sinnorientierung, Kultur, Kommunikation, Konfliktfähigkeit, psychologische Sicherheit und kollektive Lernfähigkeit.

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:

- Grundverständnis organisationaler Reife und organisationaler Entwicklung
- Unterschied zwischen Wachstum, Veränderung, Transformation und Reifung
- Organisationen als entwicklungsfähige soziale Systeme
- Reife als Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität, Ambivalenz und Verantwortung
- Reifegradmodelle für Organisationen (z. B. Graves, Barrett, Laloux, Beck/Cohan)
- 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 Reifemodellen in der Praxis und entwickeln ein integriertes Verständnis organisationaler Entwicklung.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Mod. 4.4: Entrepreneurship und Business-Development

### Kurzbeschreibung:

Das Teilmodul Entrepreneurship und Business Development befasst sich mit der Frage, wie neue unternehmerische Ideen, Leistungsangebote, Geschäftsmodelle und Entwicklungsfelder systematisch erkannt, geprüft und weiterentwickelt werden können. Im Mittelpunkt steht unternehmerisches Denken als Fähigkeit, Chancen wahrzunehmen, Zukunftsmöglichkeiten zu gestalten und daraus tragfähige organisationale oder marktbezogene Entwicklungsperspektiven abzuleiten.

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:

- Grundverständnis von Entrepreneurship und Business Development
- Unternehmerisches Denken als Haltung und Kompetenz
- Entrepreneurship innerhalb und außerhalb bestehender Organisationen
- Intrapreneurship und unternehmerische Initiative in Organisationen
- Analyse von Märkten, Zielgruppen und Kundenbedürfnissen
- Geschäftsmodelllogiken und Business Model Canvas
- Design Thinking und nutzerzentrierte Entwicklung
- Lean-Startup-Ansätze, Prototyping und Validierung
- Strategische Bewertung von Geschäftsideen und Innovationsfeldern
- Kooperationen, Netzwerke und Ökosysteme

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, Entrepreneurship und Business Development als zentrale Formen zukunftsorientierter Organisations- und Geschäftsentwicklung zu beschreiben und in den Kontext von Transformation, Innovation und strategischer Entwicklung einzuordnen.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## MODUL 5: Conclusio und Transfer

Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
<b>5 Transfer</b> (20 CP)	Masterthese	Beratungs- forschung	Abschluss- Seminar	

### Inhalte/Ziele:

Das Modul Transfer bildet den abschließenden Integrationsraum des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching. Im Mittelpunkt steht die Verbindung von wissenschaftlicher Qualifikation, methodischer Forschungskompetenz, professioneller Identitätsentwicklung und Transfer in die zukünftige berufliche Praxis.

Das Modul bündelt zentrale Lern- und Entwicklungsprozesse des Studiums. Die Studierenden setzen sich wissenschaftlich, methodisch und reflexiv mit ihrem eigenen Kompetenzprofil, relevanten Beratungs- und Entwicklungsfeldern sowie ihrer zukünftigen professionellen Rolle auseinander. Dabei geht es nicht nur um den Abschluss des Studiums, sondern um die bewusste Überführung des Erlernten in eine reflektierte Tätigkeit im Feld von Beratung, Coaching, Führung und Organisationsentwicklung.

Das Teilmodul Masterthese stellt die eigenständige wissenschaftliche Qualifikationsleistung dar. Zugleich wird die Masterthese als strategisches Instrument der professionellen Profilbildung verstanden. Das Teilmodul Beratungsforschung vermittelt die methodischen Grundlagen, um Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozesse wissenschaftlich fundiert zu untersuchen. Das Teilmodul Abschlussseminar bildet den reflexiven Abschluss des Studiums. Die Studierenden bilanzieren ihren individuellen Lernweg, analysieren die Entwicklung der Studiengruppe als gruppenspezifischen Erfahrungsraum und reflektieren ihre fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzentwicklung.

### Termine:

#### Modul 5: Conclusio und Transfer

#### SoSe 2029

- **Mod. 5.1: Masterthese**  
(laufend)
- **Mod.5.2: Beratungsforschung**  
Virtuell Studienbegleitend
- **Mod. 5.2: Abschluss und Ausblick**  
08-10.06.2029

### Ihre Leistung:

Sie fertigen Ihre Masterthese an.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## 5.1 Masterthesis

### Kurzbeschreibung:

Das Modul Erstellen einer Masterthesis bildet den wissenschaftlichen Abschluss des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching. Die Masterthese wird dabei nicht nur als eigenständige wissenschaftliche Qualifikationsleistung verstanden, sondern zugleich als strategisches Instrument zur Entwicklung einer professionellen Identität im Feld von Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching. Die Studierenden setzen sich mit einem Thema auseinander, das sowohl theoretisch fundiert als auch für ihre individuelle professionelle Entwicklung bedeutsam ist.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung einer eigenständigen Perspektive: Die Studierenden lernen, Themen nicht nur zu bearbeiten, sondern sie im Hinblick auf ihre spätere Rolle als Beraterin bzw. Berater, Coach, Organisationsentwicklerin bzw. Organisationsentwickler oder Führungskraft strategisch zu nutzen. Die Masterthese wird somit zu einem persönlichen Entwicklungsprojekt, in dem Wissen, Haltung, Forschungskompetenz und professionelle Selbstverortung zusammengeführt werden.

### Themenüberblick:

- Entwicklung einer tragfähigen wissenschaftlichen Fragestellung
- Identifikation relevanter Entwicklungs-, Beratungs- und Forschungsfelder
- Verbindung von wissenschaftlicher Qualifikation und professioneller Identitätsentwicklung
- Auswahl eines Themas mit persönlicher, fachlicher und beruflicher Relevanz
- Wissenschaftliches Argumentieren, Schreiben und Strukturieren
- Reflexion der eigenen Rolle im Forschungs- und Erkenntnisprozess
- Umgang mit Praxisbezug, Feldzugang und organisationalen Kontexten
- Nutzung der Masterthese als strategisches Positionierungsinstrument
- Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung
- Nutzung von KI im Forschungsprozess

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, ein eigenständiges wissenschaftliches Thema im Feld Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching zu entwickeln, theoretisch zu fundieren und methodisch angemessen zu bearbeiten.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## 5.2 Beratungsforschung

### Kurzbeschreibung:

Das Modul Beratungsforschung vermittelt grundlegende und anwendungsorientierte methodische Kompetenzen zur wissenschaftlichen Untersuchung von Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozessen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Beratungsphänomene systematisch erschlossen, analysiert und für professionelle Praxis nutzbar gemacht werden können.

Beratungsforschung wird dabei als Verbindung von wissenschaftlicher Erkenntnisarbeit, methodischer Reflexion und praxisbezogener Analyse verstanden. Die Studierenden lernen, Forschungsfragen im Feld Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching zu entwickeln, geeignete methodische Zugänge auszuwählen und empirische sowie theoretische Materialien fundiert auszuwerten.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der kompetenten Nutzung digitaler und KI-gestützter Werkzeuge. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie KI-Systeme sinnvoll für Literaturrecherche, Strukturierung von Forschungsständen, Textanalyse, Kategorienbildung, Ideengenerierung und Reflexion eingesetzt werden können. Zugleich werden Grenzen, Verzerrungen, Datenschutzfragen, wissenschaftliche Redlichkeit und die kritische Prüfung KI-generierter Ergebnisse thematisiert.

### Themenüberblick:

- Forschungsfelder in Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung
- Forschungsdesigns in der Beratungsforschung
- Grundlagen qualitativer und quantitativer Forschung
- Leitfadengestützte Interviews, Expertinnen- und Experteninterviews
- Qualitative Inhaltsanalyse und kategorienbasierte Auswertungsverfahren
- Analyse von Beratungsprotokollen, Transkripten und Organisationsdokumenten
- Systematische Literaturrecherche und Arbeit mit wissenschaftlichen Datenbanken
- Desktop Research: Recherche, Auswahl und Bewertung vorhandener Quellen
- Nutzung von Studien, Reports, Praxisdaten und öffentlich zugänglichen Datenquellen
- Kompetenter Einsatz von KI in Recherche, Strukturierung, Analyse und Schreibprozessen
- Prompting, Plausibilitätsprüfung und kritische Reflexion KI-gestützter Ergebnisse
- Datenschutz, Ethik und wissenschaftliche Integrität im Umgang mit Daten

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, Fragestellungen der Beratungsforschung eigenständig zu entwickeln und methodisch angemessen zu bearbeiten. Sie können Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozesse wissenschaftlich analysieren und zwischen alltagspraktischer Einschätzung, professioneller Reflexion und methodisch fundierter Forschung unterscheiden.

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## 5.3 Abschlussseminar

### Kurzbeschreibung:

Das Abschlussseminar bildet den reflexiven Abschluss des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching. Im Mittelpunkt steht die bewusste Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernweg, der persönlichen und professionellen Kompetenzentwicklung sowie der Entwicklung der Studiengruppe über den gesamten Studienverlauf hinweg.

Das Seminar versteht sich als Raum der konstruktiv-kritischen Rückschau und professionellen Standortbestimmung. Die Studierenden reflektieren, welche fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen sie im Verlauf des Studiums entwickelt haben und wie sich ihr Verständnis von Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching verändert hat. Dabei geht es nicht nur um eine Bilanz erworbener Inhalte, sondern um die Frage, wie sich Haltung, Selbstverständnis, Rollenbewusstsein und professionelle Identität herausgebildet haben.

Das Abschlussseminar verbindet Rückblick, Reflexion und Ausblick. Es lädt dazu ein, das Studium als persönlichen und professionellen Entwicklungsprozess zu würdigen, kritisch zu betrachten und in die eigene Zukunftsperspektive zu integrieren: Was habe ich gelernt? Wie habe ich mich entwickelt? Welche Kompetenzen nehme ich mit? Und wozu möchte ich sie künftig in Beratung, Coaching, Führung oder Organisationsentwicklung einsetzen?

### Themenüberblick:

- Reflexion des eigenen Lernwegs im Masterstudium
- Persönliche Standortbestimmung am Ende des Studiums
- Reflexion fachlicher, methodischer, sozialer und personaler Kompetenzentwicklung
- Analyse der Studiengruppe als Lern- und Erfahrungsraum
- Kooperation, Konflikt, Vertrauen, Feedback und Zugehörigkeit in der Gruppe
- Konstruktiv-kritische Revue des Studiengangs und der eigenen Beteiligung
- Reflexion von Haltung, Rolle und Selbstverständnis in Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung
- Transfer zentraler Lernerfahrungen in die berufliche Praxis
- Bilanzierung individueller Stärken, Entwicklungsfelder und professioneller Potenziale
- Ausblick auf zukünftige Tätigkeitsfelder und Anwendungskontexte
- Entwicklung persönlicher nächster Schritte nach dem Masterstudium
- Würdigung des gemeinsamen Lernprozesses und Abschluss der Studiengruppe

### Zielkompetenzen:

Nach Abschluss des Seminars sind die Studierenden in der Lage, ihren individuellen Lern- und Entwicklungsweg im Masterstudium differenziert zu reflektieren und zentrale Kompetenzzuwächse zu benennen. Sie können fachliche, methodische, soziale und personale Lernprozesse miteinander in Beziehung setzen und daraus ein geschärftes professionelles Selbstverständnis ableiten.

Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Zeitstruktur:

	Module	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	<b>Coaching</b> (16 CP)	Propädeutikum	Coaching Grundlagen	Business-Coaching	Teams Coachen
2	<b>Organisation</b> (18 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisationsentwicklung	Projektmanagement:	Teamdynamik und soziale Interaktion
3	<b>Veränderung</b> (18 CP)	Entwicklung fördern	Führung als Entwicklungsaufgabe	Change - Management	Trainings gestalten
4	<b>Transformation</b> (18 CP)	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Strategie und Innovation Implementieren	Organization Maturation Process	Entrepreneurship und Business-Development
5	<b>Transfer</b> (20 CP)	Masterthesis	Beratungsforschung	Abschluss-Seminar	

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

Master

Berufsbegleitend

## 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 Resources aus sozialpolitischer Sicht, in Bath, Johanna (2023): Hybrid Work Future, Haufe-Verlag

**Jüster, M. (2026):** Sustainable Leadership als erweiterter Modus des New Work Gedankens: in Cloots, A.: Klimaneutrales Arbeiten. Springer/Gabler, im Erscheinen.

**Jüster, M. (2026):** 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
- Kurator des 10. Illertisser Schloßdialog: Prima Klima, (26.07.2024)

Master

Berufsbegleitend

## 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



#### **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.  
Zu ihren Arbeitsschwerpunkten gehören Coaching,  
Teamsupervision, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung,  
Konfliktmoderation und Mediation. Darüber hinaus arbeitet sie zu Themen wie Führung,  
Change Management, Konzeptentwicklung, Umstrukturierungen und  
Unternehmensnachfolge. In der Organisationsberatung begleitet sie unter anderem Leitbild-  
und Konzeptentwicklungen, Strategieworkshops, Konfliktmanagementsysteme sowie  
Veränderungsprozesse in Organisationen



Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

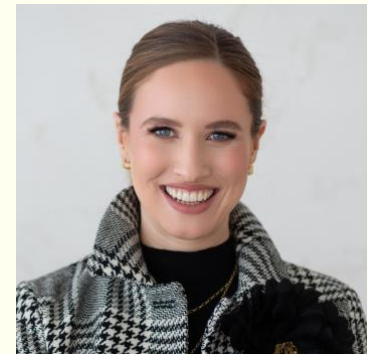
### Alexander N. Riechers:

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.



### Theresa Vormbaum:

Theresa Vormbaum, M.A. ist zertifizierte Mediatorin und Wirtschaftsmediatorin mit Schwerpunkten in Kommunikation, Konfliktlösung, Teamprozessen und Organisationsentwicklung. Sie begleitet Unternehmen, Teams und Führungskräfte bei der Klärung von Konflikten, der Stärkung von Kommunikationskultur sowie der Entwicklung tragfähiger Lösungen in Veränderungs- und Zusammenarbeitssituationen. Ihre Arbeit verbindet mediative Methoden, praxisnahe Workshopformate und visuelles Storytelling. Heute ist sie als selbstständige Mediatorin, Trainerin und Beraterin tätig. Zu ihren Formaten zählen Mediation und Konfliktlösung, Workshops und Trainings, Impulsvorträge sowie teambezogene Reflexionsformate wie „RetroSpektive+“. Ziel ihrer Arbeit ist es, ein mediatives Mindset als festen Bestandteil von Unternehmenskultur zu etablieren.



#### Arbeitsschwerpunkte:

Mediation, Konfliktlösung, Kommunikationskultur, Team- und Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklung, Change-Kommunikation, visuelles Storytelling, Workshop- und Trainingsdesign.

Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

### 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...



### Wolfgang Böhm:

Wolfgang Böhm, Diplom-Betriebswirt (FH), ist Managementberater mit Sitz in Lauben im Oberallgäu. Er ist mit Böhm & Partner / Wolfgang Böhm Managementberatung im Bereich Beratung, Training und Coaching tätig. Sein beruflicher Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung von Organisationen, Führung, Qualitätsmanagement sowie der Befähigung von Menschen und Unternehmen. Er studierte von 1972 bis 1976 Betriebswirtschaft an der Hochschule München mit Schwerpunkt Organisation und Personalwesen.

Beruflich war Wolfgang Böhm unter anderem Inhaber der TQMI Consulting for Excellence GmbH, die auf Beratung im Qualitätsmanagement spezialisiert war. Dieses Beratungsfeld wird durch Böhm & Partner weitergeführt.

Darüber hinaus ist Wolfgang Böhm als Mitautor im Bereich Qualitätsentwicklung für Beratung, Training und Coaching hervorgetreten. Er wirkte unter anderem an dem Praxisbuch „Mehr Erfolg durch Qualität für Trainer/innen, Berater/innen, Coaches“ mit, das Qualitätsentwicklung und EFQM-orientierte Instrumente für professionelle Beratungs- und Trainingskontexte behandelt.

Arbeitsschwerpunkte:

Managementberatung, Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, Führung, Personal- und Organisationsfragen, Training, Coaching, Beratung von Dienstleistungs- und Entwicklungsprozessen.



Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

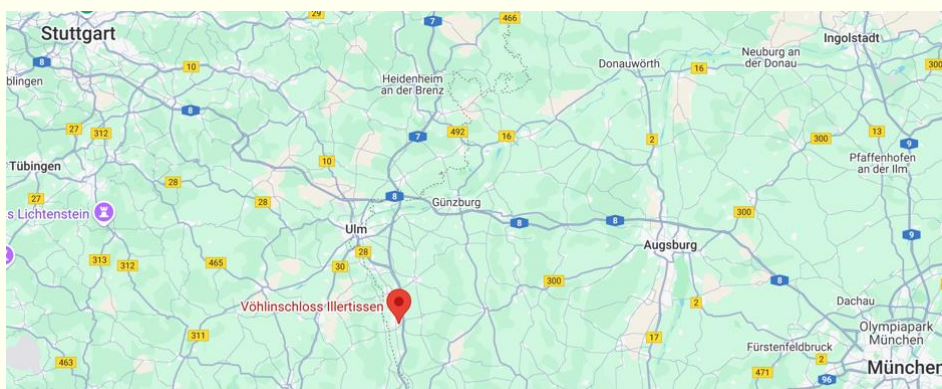
### Orte:

Wir sind der festen Überzeugung, dass Lernorte Wirkung entfalten. Daher haben wir uns für den Studiengang besondere Orte gewählt. Primär beheimatet sind wir im **Vöhlenschloss in Illertissen, bei Ulm**.

### Vöhlenschloss:



Das Vöhlenschloss Illertissen bietet einen außergewöhnlichen Rahmen für ein modernes Beratungsstudium. Die besondere Atmosphäre des historischen Schlosses lädt zur Selbstreflexion, zum Innehalten und zum intensiven Dialog ein. Flexible Raumkonzepte ermöglichen unterschiedliche Lern- und Arbeitsformate – vom Plenum über Coachingsequenzen bis hin zu kreativer Gruppenarbeit.



### Hütte:

Neben dem Vöhlenschloss bieten am Ende des Studiums den Aufenthalt in Hütten/Tagungshäusern an. Hüttenaufenthalte und ausgewählte Tagungshäuser bieten Lernräume, die Distanz zum Alltag schaffen und damit intensive Gruppen- und Lernprozesse ermöglichen.

Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Didaktik, Methoden und Arbeitsweisen

Der Studiengang sieht sich der Reformpädagogik verpflichtet und orientiert sich an einer kompetenzorientierten Didaktik. Hierzu nutzen wir die Studiengruppe als „Referenzort“ in dem in einem geschützten Raum Beratung eingeübt und Reflektion gefördert wird. Natürlich vermitteln wir fundierte Theorien unterschiedlicher Beratungsmodelle und den dahinter liegenden „Therapieschulen“. Jedoch geschieht dies nicht als Selbstzweck.

Wir verstehen unter einer kompetenzorientierten Hochschulbildung einen zentralen Ansatz, der die Anforderungen des modernen Arbeitsmarktes und die Bedürfnisse der Studierenden in den Mittelpunkt rückt. Im Gegensatz zu traditionellen Bildungskonzepten, die oft auf reiner Wissensvermittlung basieren, zielt die Kompetenzorientierung darauf ab, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln, die Studierende befähigen, komplexe Herausforderungen im Berufs- und Lebensalltag erfolgreich zu bewältigen.



Bild: Lernsituation im Startseminar

Ziel ist es, kompetente Beraterinnen und Berater auszubilden, welche bewusst auf ein umfangreiches Methodenrepertoire begründet zugreifen können.

Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

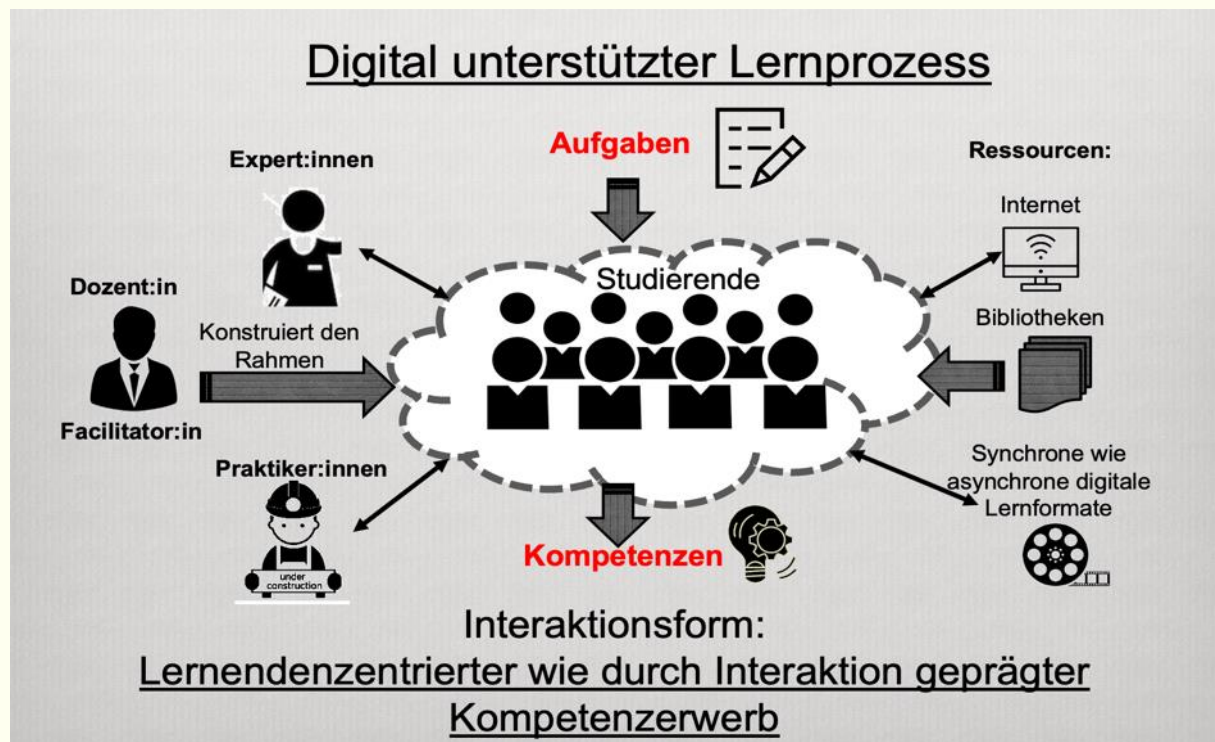
Zentrale Elemente der kompetenzorientierten Hochschulbildung in unserem Studiengang sind:

- **Praxisnahe Lehrformate:** Projektarbeiten, Fallstudien und Simulationen fördern die Anwendung des Gelernten in realitätsnahen Szenarien.
- **Interdisziplinarität:** Der Austausch zwischen verschiedenen Fachbereichen ermöglicht es Studierenden, komplexe Zusammenhänge zu erkennen und ganzheitliche Lösungsansätze zu entwickeln.
- **Individualisierte Lernwege:** Studierende können ihre eigenen Stärken und Interessen einbringen, was zu einer höheren Motivation und besseren Lernergebnissen führt.
- **Feedbackkultur:** Regelmäßige und konstruktive Rückmeldungen fördern die Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen.

Dabei stehen für uns zwei Ziele im Vordergrund unserer Ausbildung:

- **Höhere Beschäftigungsfähigkeit**
- **Starke Persönlichkeitsbildung**

Digitaler Lernprozess:



Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

Neben dem Lernen vor Ort bieten wir die Möglichkeit des Lernens via Online-Formaten an. Dies geschieht in abendlichen Live-Online-Settings, welche aufgezeichnet werden. Hierzu werden an 10 Abendterminen (1x pro Woche) Theorien und Modelle vermittelt.

## Die Belastung

Natürlich stellt die Aufnahme eines berufsbegleitenden Masterstudiengangs eine zusätzliche Belastung für die Studierenden dar. Dessen sind wir uns bewusst. Folgende Dinge werden dabei als belastend beschrieben:

- 1. Hoher Zeitaufwand:** Die Kombination aus Beruf und Studium kann zu einer erheblichen Belastung führen.  
Wir begeben dem einer klaren Zeitstruktur. Pro Semester gibt es drei dreitägige Blockseminare und 10 Online-Abende. Via Moodle stellen wir Materialien zur Verfügung und können weiterhin eine sehr umfangreiche Online-Bibliothek anbieten, auf der z.B. alle Publikationen des Springer-Fachverlages vorhanden sind. So können wir die zeitliche Beanspruchung an Fixpunkten minimieren und ein hohes Maß an Flexibilität anbieten.
- 2. Finanzielle Belastung:** Die Studiengebühren stellen eine finanzielle Herausforderung dar.  
Wir begeben dem mit einer Zahlung pro Semester. Der Studienvertrag sieht ebenso vor, dass nur die Semester zu zahlen sind, welche auch belegt wurden. So bleibt das finanzielle Risiko gering und müssen keine größeren Vorauszahlungen geleistet werden.
- 3. Erhöhte Stressbelastung:** Der Spagat zwischen Arbeit, Studium und eventuell familiären Verpflichtungen kann auf Dauer zu Überforderung führen. Wir begeben dem mit einem hohen Maß an Flexibilität und individueller Begleitung. So sehen wir ein spezielles Programm für Eltern vor und werden die Prüfungsleistungen als Hausarbeiten angefertigt.  
Nahezu alle unsere Studierenden arbeiten in Vollzeit, eine Reihe wurden während des Studiums Eltern und unsere Abbrecherquote liegt dauerhaft bei unter 5 %.
- 4. Geringere Netzwerk-Möglichkeiten:**  
Da der Austausch mit Kommilitonen aufgrund der begrenzten Zeit eingeschränkt ist, könnten wertvolle Kontakte fehlen.  
Dem begeben wir mit einer klaren Teamorientierung und netzwerkorientierten Formaten. Wir legen besonderen Wert auf mögliche Kooperationen und fördern die Zusammenarbeit.

Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

### 5. Geringe Flexibilität:

Oftmals sind Weiterbildungsstudiengänge sehr schmal geschnitten. Wir sehen es als unsere Aufgabe, Beratung in seiner ganzen Breite zu vermitteln und den Studierenden die Möglichkeit eines Deep-Dive zu ermöglichen. Dies beginnt bei den Studienleistungen und geht hin bis zur Masterthesis. Unsere Studierenden kommen aus den unterschiedlichsten Bereichen und mit den unterschiedlichsten Grundausbildungen. Vom Investmentbanker bis zum Pfarrer, von Medizinerinnen bis zu Ingenieurin, von der Pflege bis zu Kunst, von Schauspiel bis zum Lehramt, Diversität prägt unsere Zusammensetzung und macht uns stark.

Wir erwarten Engagement und Freude an Entwicklung. Dies führt zwangsläufig zu Belastungen, welche es zu meistern gilt. Wir wissen darum und versuchen unseren Studierenden in ihrer Entwicklung beizustehen, um ihre Erfolge zu fördern.

Hierzu sehen wir auch vor, Krisen- und Stresssituationen individuell zu überbrücken, sei es durch die Flexibilisierung im Lernprozess, durch das Verschieben von Prüfungen oder das Aussetzen und Nachholen einzelner Lerninhalte oder gar eines gesamten Semesters. Dies alles ist möglich.

Master

Berufsbegleitend

# AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

## Der Eintritt in die Profession

Die Fundierung unseres Studiengangs ist uns wichtig. Wir wissen um die starke Teilnehmerinnen Orientierung und den reformorientierten didaktischen Ansatz. Auch wissen wir um die Diversität der jeweiligen Lernziele und damit spezifischen Lerninhalte. Durch diese Individualisierung des Lernprozesses fördern wir den Erfolg unserer Studierenden dies zeigt sich gleichermaßen in der wissenschaftlichen Reputation wie auch im beruflichen Erfolg.

## Wissenschaftliche Reputation

Jedoch bedeutet für uns der Kompetenz orientierte Ansatz keinesfalls eine Abkehr von unseren wissenschaftlichen Standards. Dies können wir durch eine Reihe von Preisen und Ehrungen für unsere AbsolventInnen belegen.

Weiterhin sind wir stolz darauf, im Nomos Fachverlag über eine eigene Buchreihe für unsere besten AbsolventInnen zu Verfügten.



### Führungs- und Teamprozesse in Multiplayer-Games

Tectum, 1. Auflage 2025

**39,90 €**

inkl. MwSt.

[Zur Auswahl](#)



### Scrum und das Viable System Model

Tectum, 1. Auflage 2026

**39,90 €**

inkl. MwSt.

[Zur Auswahl](#)



### Organisationale Kohärenz kreieren

Tectum, 1. Auflage 2025

**39,90 €**

inkl. MwSt.

[Zur Auswahl](#)



Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

### Berufseintritt: Auftraggeber und Felder

Natürlich ist ein Hochschulabschluss keine Freikarte für eine Berufskarriere, aber sie erleichtert ihn deutlich. Doch neben dem Abschluss gilt es auch einige andere Dinge zu erwerben.

Der Erwerb von Wissen wird als eine zentrale Domäne von Hochschulausbildungen gesehen. Wir ergänzen diese durch den gezielten Aufbau von Kompetenzen. Diese zielen auf Kommunikations- und Interaktionsfähigkeiten, auf die Übernahme von Verantwortung, auf Kreativität und innovatives Denken, nicht zu vergessen: Digital Literacy! So ist es unser Ziel Beraterinnen und Berater auszubilden, welche in der Lage sind

Veränderungen zu initiieren und zu begleiten, Prozesse zu führen und zu reflektieren und nicht zuletzt: Führung zu übernehmen.

Im Oktober 2024 schloss der zweite Jahrgang des BOC A ab. Mehr als 70% der AbsolventInnen hatten im Laufe ihres Studiums ihre berufliche Tätigkeit gewechselt. Dies ist die Wirkung, welche wir erzielen wollen. Nachfolgend zeigen wir eine kleine Übersicht über Firmen, in oder für die unsere AbsolventInnen tätig waren oder sind:





Master

Berufsbegleitend

# 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 Juni 2026

Prof. Dr. phil. habil. Markus Jüster  
Studiengangsleitung



Master

Berufsbegleitend

## AGILE ORGANISATIONSENTWICKLUNG, TRANSFORMATION & COACHING

### Anmeldung:

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