



Hochschule Kempten

Kempten Business School



Modulhandbuch

Masterstudiengang Beratung,
Organisationsentwicklung und Coaching (BOC)

Studiengangsdokumentation

Prof. Dr. Markus Jüster



Stand: 2026



Inhaltsübersicht

0. Prolog: Berufsfeld und Bedarfsanalyse

1. Präambel

1.1. Ziel des Studiengangs

1.2. Studiengangsprofil

2. Qualifikationsziele des Studiengangs in sieben Dimensionen

2.1. Wissen und Verstehen

2.2. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen

2.3. Kommunikation und Kooperation

2.4. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

2.5. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

2.6. Berufsspezifische und Querschnittskompetenzen

2.7. Zukunftskompetenzen/Future Skills

3. Kurzprofil BOC A - Supervision und Training

4. Kurzprofil BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching

5. Kompetenz- und Didaktikverständnis

5.1. Kompetenzverständnis

5.2. Didaktisches Konzept

6. Lehr- und Lernformen

7. Prüfungsverständnis und Kompetenzorientierung

8. Vertiefungsrichtungen

9. Modulbeschreibungen

9.1. Vertiefungsschwerpunkt Supervision und Training

9.2. Vertiefungsschwerpunkt Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching

Anlage: Prüfungskonzept

0. PROLOG

Beratung im Kontext gesellschaftlicher Transformation – wissenschaftliche Grundlegung der Kompetenzarchitektur

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

Michel Foucault (2000)

Beratung entsteht nie voraussetzungslos. Ihre Verfahren, Haltungen und Ausbildungswege sind stets Antworten auf die Anforderungen einer bestimmten Zeit. Der vorliegende Studiengang entsteht in einer Gegenwart, die sich selbst zunehmend als unübersichtlich beschreibt – und in einer nahen Zukunft, die von denselben Kräften weiter verdichtet werden dürfte. Dieser Prolog skizziert knapp den empirischen und wissenschaftlichen Rahmen, vor dem die sieben im vorliegenden Modulhandbuch entfaltenen Kompetenzdimensionen ihre Begründung finden, und wagt einen Ausblick auf die absehbare Entwicklung des Berufsfelds bis in die 2030er-Jahre.

Ausgangslage

Die gegenwärtige Entwicklung von Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung lässt sich nicht angemessen aus der Binnenlogik der Beratungsprofessionen allein erklären. Der veränderte Kompetenzbedarf ist vielmehr eine Folge tiefgreifender ökonomischer, demografischer, technologischer und gesellschaftlicher Transformationen. Die Funktion professioneller Beratung verschiebt sich dadurch:

Beratung dient unter Bedingungen hoher Dynamik, Unsicherheit und Widersprüchlichkeit nicht primär dem Transfer bereits vorhandenen Wissens. Ihre zentrale Aufgabe besteht in der Gestaltung reflexiver Prozessarchitekturen, durch die Personen, Teams und Organisationen ihre Situation gemeinsam wahrnehmen, deuten, bewerten und durch experimentelles Handeln weiterentwickeln können.

Prozessorientierte Beratung stellt damit keinen Ersatz für die Entscheidungskompetenz des Klientensystems dar. Sie unterstützt das Klientensystem vielmehr darin, seine eigene Wahrnehmungs-, Lern-, Entscheidungs- und Veränderungsfähigkeit zu erweitern. Ihr Ergebnis ist nicht nur die Lösung eines einzelnen Problems, sondern eine erhöhte Fähigkeit, mit zukünftigen, heute noch nicht vollständig bekannten Herausforderungen umzugehen.

Der aktuelle Kontext: Beratung zwischen Vertrauensverlust, demografischem Umbruch und ökonomischer Ambivalenz

Die vergangenen Jahrzehnte waren durch eine weitreichende internationale Arbeitsteilung, eine zunehmende Verflechtung von Lieferketten, technologische Diffusion und die internationale Mobilität von Kapital, Wissen und Arbeit geprägt. Diese Form der Globalisierung wird nicht vollständig rückgängig gemacht. Sie wird jedoch zunehmend durch geopolitische Konkurrenz, Handelskonflikte, sicherheitspolitische Interessen, regionale Blockbildungen und eine stärkere Orientierung an Resilienz überlagert.

Der Internationale Währungsfonds beschreibt diese Entwicklung als Risiko einer politisch getriebenen geökonomischen Fragmentierung. Betroffen sind nicht nur Handel und Investitionen, sondern auch Technologieaustausch, Migration, Kapitalströme und die Bereitstellung globaler öffentlicher Güter. Die OECD verweist zugleich auf hohe handelspolitische Unsicherheit, die Investitionen, internationale Kooperation und wirtschaftliches Wachstum beeinträchtigt.

Seit dem von Edgar Morin und Anne Brigitte Kern geprägten und durch Adam Tooze popularisierten Begriff der Polykrise gilt als sozialwissenschaftlich gut begründete Diagnose, dass sich gegenwärtig disparate Krisen wechselseitig verstärken, sodass das Ganze bedrohlicher wird als die Summe seiner Teile (Morin & Kern, 1999; Tooze, 2022). Für Organisationen und die in ihnen tätigen Menschen bedeutet dies eine strukturelle Erosion von Planungssicherheit, die sich empirisch an mehreren Stellen zeigen lässt.

Ökonomisch äußert sich diese Erosion weniger in einem eindeutigen Rückgang des Welthandels – dieser erreichte 2022 einen Rekordwert – als in einer wachsenden Fragmentierung von Handelsbeziehungen, einer seit 2007 rückläufigen Exportquote am Welt-Bruttoinlandsprodukt sowie einer 2025 erneut eskalierten Krise des multilateralen Handelssystems. Demografisch verschärft sich die Lage in Deutschland strukturell: Erstmals sinkt 2026 das Erwerbspersonenpotenzial, während über acht Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in den kommenden zehn bis zwölf Jahren aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2025). Gesellschaftlich schließlich dokumentiert das Edelman Trust Barometer 2026 einen historischen Tiefstand

des institutionellen Vertrauens: Mit einem Trust Index von 44 liegt Deutschland deutlich unter dem globalen Durchschnitt, wobei lediglich der eigene Arbeitgeber noch eine Vertrauensmehrheit erreicht, während Wirtschaft, Medien, Regierung und Nichtregierungsorganisationen im Bereich des Misstrauens verharren (Edelman, 2026).

Für die Beratungspraxis ist dieser letzte Befund von besonderer Tragweite: Verschiebt sich Vertrauen zunehmend von abstrakten Institutionen weg und hin zum unmittelbar erlebbaren Umfeld, rücken Organisationen – und mit ihnen die Beratungsbeziehung selbst – in eine Schlüsselposition als Orte gelebter, erfahrbarer Verlässlichkeit.

Für Organisationen bedeutet dies:

- Lieferketten müssen widerstandsfähiger gestaltet werden.
- Abhängigkeiten von einzelnen Märkten und Technologien müssen neu bewertet werden.
- Strategische Entscheidungen müssen unter stärkerer geopolitischer Unsicherheit getroffen werden.
- Effizienz- und Resilienzziele geraten miteinander in Konflikt.
- Globale Standards müssen mit regionalen Anforderungen verbunden werden.
- Nachhaltigkeit, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit müssen gleichzeitig berücksichtigt werden.

Hieraus entstehen keine einmalig lösbaren Anpassungsprobleme. Organisationen müssen ihre Annahmen, Strategien und Kooperationsmuster kontinuierlich überprüfen.

Diese Befunde sind jedoch nur die eine Seite der gegenwärtigen Transformation. Dieselben Kräfte, die Institutionen unter Druck setzen, eröffnen zugleich neue Handlungsspielräume – für Technologie, für Organisationsformen und für eine Generation, die Wandel nicht nur als Bedrohung, sondern als Gestaltungsauftrag begreift.

Chancen der Transformation: Technologischer Fortschritt, neue Organisationsformen und der Ruf nach Sinn

Die aktuelle Lage ist nicht durch eine einzelne Krise gekennzeichnet. Vielmehr wirken verschiedene Transformationsprozesse gleichzeitig:

- Digitalisierung und künstliche Intelligenz,
- demografischer Wandel,
- Fachkräfte- und Kompetenzengpässe,
- Dekarbonisierung und Klimaanpassung,

- geopolitische Konflikte,
- wirtschaftliche Wachstums- und Produktivitätsprobleme,
- Veränderungen globaler Liefer- und Wertschöpfungsketten,
- neue Arbeits- und Kooperationsformen,
- gesellschaftliche Polarisierung und Vertrauensverluste.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2025) beschreibt Digitalisierung, künstliche Intelligenz, Dekarbonisierung und demografischen Wandel als zentrale Treiber des deutschen Arbeitsmarktes. Die Aufgabe bestehe nicht darin, Transformation zu vermeiden, sondern sie so zu gestalten, dass Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung gesichert werden können.

Digitalisierung, Industrie 4.0 und Künstliche Intelligenz werden im öffentlichen Diskurs oft vorrangig als Disruptionsrisiko verhandelt. Ökonomisch überwiegt jedoch der Befund, dass technologischer Fortschritt primär Produktivität freisetzt und neue Wertschöpfung ermöglicht: Der Future of Jobs Report 2025 rechnet trotz erheblicher Verschiebungen mit einem Nettozuwachs von 78 Millionen Arbeitsplätzen bis 2030 (World Economic Forum, 2025). Für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung bedeutet dies, technologischen Wandel nicht nur als Anpassungsdruck, sondern als Gestaltungsraum zu begreifen: KI-gestützte Systeme können Routineaufgaben in Diagnostik, Dokumentation und Wissensmanagement übernehmen und damit Kapazitäten für die Kernaufgaben freisetzen, die Beratung von Automatisierung unterscheiden – Beziehungsgestaltung, Urteilskraft und die Befähigung anderer zur eigenständigen Reflexion.

Auch auf organisationaler Ebene lässt sich Transformation als Entwicklungschance und nicht nur als Krisenbewältigung lesen. Frederic Laloux beschreibt in seiner vielrezipierten Untersuchung „Reinventing Organizations“ eine emergente Organisationsform, die er als „evolutionär“ oder „teal“ bezeichnet: Organisationen, die sich durch Selbstführung, ein Streben nach Ganzheit der in ihnen tätigen Menschen und einen über den reinen Geschäftszweck hinausweisenden, evolutionären Sinn auszeichnen (Laloux, 2014). Unabhängig davon, ob man dieses Modell empirisch für verallgemeinerbar hält, macht es einen zentralen Punkt deutlich: Organisationsentwicklung wird zunehmend nicht nur als Reaktion auf äußeren Druck verstanden, sondern als eigenständiger Entwicklungsweg hin zu größerer Selbstorganisation, Kohärenz und Sinnhaftigkeit. Diese Perspektive korrespondiert mit der wachsenden Verbreitung von Reifegradmodellen, die – ob für digitale Transformation, Innovationsfähigkeit oder Organisationskultur – den Entwicklungsstand einer Organisation nicht als Fehlerbehebung, sondern als graduellen, diagnostizierbaren Reifungsprozess abbilden.

Ein besonders anschlussfähiges Modell liefert in diesem Zusammenhang Richard Barrett. Sein an Maslows Bedürfnishierarchie angelehntes Modell der sieben

Bewusstseinsebenen sowie die daraus abgeleiteten Cultural Transformation Tools messen Werte und Entwicklungsstand gleichzeitig auf individueller, Führungs- und Organisationsebene (Barrett, 2016) – und operationalisieren damit exakt jenen Mehrebenenzusammenhang, der diesem Prolog theoretisch zugrunde liegt. Barrett bringt dies auf die Formel, dass sich nicht Organisationen, sondern Menschen verändern, und dass organisationale Transformation stets mit der persönlichen Veränderung ihrer Führungskräfte beginnt (Barrett, 2016). Für die Kompetenzarchitektur dieses Studiengangs liefert dieses Modell eine wichtige Ergänzung: Es macht Persönlichkeitsentwicklung nicht zu einem additiven Zusatzthema, sondern zum strukturellen Kern jeder Organisationsentwicklung.

Diese Entwicklungsorientierung trifft auf eine Zielgruppe, für die kontinuierliches Lernen nicht nur Notwendigkeit, sondern eigener Anspruch ist: Nach der Weiterbildungsstudie 2025 von Bitkom Akademie und HRpepper Management Consultants halten 79 Prozent der Berufstätigen in Deutschland Weiterbildung für ihre berufliche Entwicklung für (sehr) relevant (Bitkom Akademie & HRpepper Management Consultants, 2025). Besonders ausgeprägt zeigt sich dieser Anspruch bei der jüngeren Generation: 86 Prozent der befragten Angehörigen der Generation Z geben an, dass ein sinnstiftender Zweck für ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Wohlbefinden entscheidend ist (ManpowerGroup, 2025). Diese Sinn- und Verantwortungsorientierung bleibt nicht auf die individuelle Ebene beschränkt, sondern verändert, woran Organisationen selbst gemessen werden. Die PESTEL-Analyse, ein etabliertes Instrument der externen Umfeldanalyse im strategischen Management, weist soziale und ökologische Einflussfaktoren explizit als eigenständige, strategisch relevante Dimensionen neben politischen, ökonomischen, technologischen und rechtlichen Faktoren aus (Welge et al., 2017) – gesellschaftliches Engagement ist damit kein freiwilliges Zusatzthema mehr, sondern struktureller Bestandteil der Unternehmensumwelt. Konkret sichtbar wird dies in der wachsenden Infrastruktur der Wirkungsmessung: Institutionen wie PHINEO analysieren und zertifizieren gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen und machen dessen Wirkung damit systematisch vergleichbar (PHINEO, 2026). Organisationen werden somit zunehmend nicht mehr nur an wirtschaftlichen Kennzahlen, sondern auch an ihrem gesellschaftlichen Beitrag gemessen.

Für Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung ergibt sich daraus ein erweitertes Mandat: Sie begleiten nicht mehr nur die Bewältigung von Krisen, sondern die Gestaltung von Entwicklung – individuell, organisational und gesellschaftlich zugleich.

Ein Blick nach vorn: Beratung 2030

Der Blick nach vorn bestätigt diese Diagnose, ohne sie aufzulösen. Der Future of Jobs Report 2025 des Weltwirtschaftsforums geht davon aus, dass sich bis 2030 rund 39 Prozent der arbeitsmarktrelevanten Kernkompetenzen verändern werden, wobei ausgerechnet Resilienz, Flexibilität, kreatives Denken und lebenslanges Lernen zu den am stärksten wachsenden Anforderungen zählen (World Economic Forum, 2025). Zugleich benennen 63 Prozent der befragten Arbeitgeber Kompetenzlücken als das größte Hindernis organisationaler Transformation – noch vor Unternehmenskultur oder Kapitalmangel (World Economic Forum, 2025). Die Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2026 zeigt ergänzend, dass die nachrückende Generation Künstliche Intelligenz überwiegend als Chance begreift, sich jedoch – nach eigener Einschätzung – schneller an sie anpasst als die Organisationen, in denen sie arbeitet (Deloitte, 2026).

Auch das Beratungsfeld selbst bleibt von dieser Beschleunigung nicht unberührt: Künstliche Intelligenz verändert bereits heute Dokumentation, Diagnostik und Wissensarbeit in Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung. Zugleich mehren sich Hinweise, dass die eigentliche Beratungsleistung – das Sichtbarmachen von Widersprüchen, das Irritieren blinder Flecken, das Aushalten existenzieller Entscheidungen – dort an ihre Grenzen stößt, wo Systeme primär auf Zustimmung statt auf die Konfrontation mit dem Unbequemen optimiert sind. Aus lerntheoretischer Sicht lässt sich diese Anforderung präzise fassen: Bereits Reg Revans hatte mit seinem Konzept des Aktionslernens die Regel formuliert, dass das Überleben eines Systems davon abhängt, ob dessen Lerngeschwindigkeit mindestens so hoch ist wie die Geschwindigkeit der Veränderung seiner Umwelt (Revans, 1980). Für Beratung als Profession bedeutet dies: Ihr Wert wird in dem Maße steigen, in dem sie Organisationen und Individuen befähigt, mit dieser Lerngeschwindigkeit Schritt zu halten – nicht, indem sie Antworten liefert, sondern indem sie, in der Tradition Edgar Scheins, die Bedingungen dafür schafft, dass Klientensysteme ihre eigenen, kontextangemessenen Antworten entwickeln (Schein, 1999).

Von der Zeitdiagnose zur Kompetenzarchitektur

Nach den Erstergebnissen des Mikrozensus 2025 werden bis 2040 rund 13,3 Millionen Erwerbspersonen das gesetzliche Rentenalter von 67 Jahren überschritten haben (Destatis, 2026a). Fast ein Viertel der 15- bis 64-jährigen Erwerbstätigen war 2024 bereits zwischen 55 und 64 Jahre alt (Destatis, 2026b). Damit entstehen gleichzeitig Personalgewinnungs-, Bindungs-, Nachfolge-, Wissens- und Automatisierungsaufgaben.

Die Organisation der Zukunft kann Fachkräfteknappheit nicht allein durch Rekrutierung bearbeiten. Sie muss Kompetenzen vorausschauend erfassen, Reskilling und Upskilling

ermöglichen, Wissen zwischen Generationen übertragen, Laufbahnen flexibilisieren und technologische Unterstützung mit humaner Arbeitsgestaltung verbinden. Corporate Learning wird damit von einer Bildungsfunktion zu einer strategischen Transformationsinfrastruktur.

Der Gallup Engagement Index Deutschland 2025 weist zehn Prozent der Beschäftigten mit hoher und 77 Prozent mit geringer emotionaler Bindung aus (Gallup, 2026a). Das Ergebnis basiert auf Gallups proprietärem Q12-Messmodell und ist nicht mit allgemeiner Arbeitszufriedenheit gleichzusetzen. Als wiederkehrender Indikator verweist es jedoch auf die Bedeutung von Führung, Anerkennung, Sinn, Entwicklungsmöglichkeiten und erlebter Konsistenz zwischen kommunizierten Werten und tatsächlicher Praxis.

Auf gesellschaftlicher Ebene zeigen OECD-Daten für 2025, dass durchschnittlich rund 40 Prozent der Befragten in den teilnehmenden OECD-Ländern hohes oder moderat hohes Vertrauen in die nationale Regierung äußern; Beteiligungserleben, Evidenzorientierung und Offenheit für Eingaben sind wichtige Vertrauensfaktoren (OECD, 2026b). Für Beratung ist dieser Befund relevant, weil Organisationen nicht außerhalb gesellschaftlicher Vertrauens- und Polarisierungsdynamiken operieren. Dialog-, Beteiligungs- und Konfliktfähigkeit werden zu zentralen Führungs- und Beratungskompetenzen.

Organisationen sollen gleichzeitig stabil und veränderungsfähig, effizient und innovativ, zentral steuerbar und dezentral handlungsfähig, standardisiert und kundenspezifisch, kurzfristig leistungsfähig und nachhaltig sein. Smith und Lewis (2011) beschreiben solche Spannungen als widersprüchliche, aber miteinander verbundene Anforderungen. Der Versuch, eine Seite endgültig zu eliminieren, erzeugt häufig neue Dysfunktionen. Professionelle Bearbeitung verlangt eine dynamische Sowohl-als-auch-Logik, in der Prioritäten temporär gesetzt und regelmäßig überprüft werden.

Das Konzept organisationaler Ambidextrie konkretisiert dies für Exploration und Exploitation: Organisationen müssen bestehende Leistungen zuverlässig erbringen und zugleich neue Möglichkeiten erkunden (O'Reilly & Tushman, 2013). Hier entsteht der Kernbedarf prozessorientierter Beratung: nicht eine endgültige Lösung zu liefern, sondern die Fähigkeit zur fortlaufenden Beobachtung, Aushandlung und Anpassung zu erhöhen.

Der Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Entwicklung, organisationaler Anpassung und individuellem Lernen lässt sich theoretisch präzisieren. Nach Anthony Giddens' Theorie der Strukturierung reproduzieren und verändern Akteure gesellschaftliche Strukturen fortlaufend durch ihr eigenes Handeln, während diese Strukturen zugleich das Handeln selbst ermöglichen – eine rekursive Dualität, die Giddens explizit auch für die Analyse von Organisationen als anschlussfähig beschreibt (Giddens, 1984). Reflexivität ist dabei das Medium, das diese Ebenen verbindet: individuell als Fähigkeit, die eigene Handlungstheorie vom tatsächlichen Handlungsvollzug zu unterscheiden (Argyris &

Schön, 1978; Schön, 1983), organisational als Beobachtung zweiter Ordnung, die nicht nur beobachtet, was geschieht, sondern wie beobachtet wird (Luhmann, 1984), und gesellschaftlich als reflexive Modernisierung, in der die Industriegesellschaft sich selbst und ihre nicht-intendierten Nebenfolgen zum Gegenstand macht (Beck, 1986). Dass sich diese drei Ebenen nicht nur krisenhaft, sondern auch entwicklungsorientiert verschränken lassen, zeigt Barretts Modell der sieben Bewusstseinsebenen, das Werte und Reifegrad von Individuen, Führungskräften und Organisationen mit denselben Kategorien misst (Barrett, 2016). Prozessberatung im Sinne Königswiesers und Exners (1998) stellt genau an diesen Kopplungsstellen eine Prozessarchitektur bereit – einen methodisch gerahmten Möglichkeitsraum, der Reflexivität systematisch ermöglicht, statt sie durch fertige Lösungen zu ersetzen. Innovation entsteht in diesem Modell nicht als Leistung Einzelner, sondern als emergentes Ergebnis der Interaktion selbst (Uhl-Bien et al., 2007) – eine Sichtweise, die durch die aktuelle Wirksamkeitsforschung gestützt wird: Metaanalysen belegen für Coaching im organisationalen Kontext konsistent mittlere bis starke Effekte (Theeboom et al., 2014; de Haan & Nilsson, 2023), auch wenn die Forschung heute weniger fragt, ob, als vielmehr wie und für wen Beratung wirkt.

Aus diesem Verständnis ergibt sich ein Rollenprofil, das über klassische Experten- und Methodenkompetenz hinausgeht. Es geht um die Transformation vom Wissenslieferanten zur Transformationsbegleitung:



Abbildung: Rollenwandel

Aus diesem Zusammenspiel von Zeitdiagnose, Zukunftsausblick und theoretischer Fundierung leiten sich die sieben Kompetenzdimensionen ab, die diesem Modulhandbuch zugrunde liegen:

a) Wissen und Verstehen – Professionelle Beratung, die in Zeiten fortlaufender Krisenüberlagerung Orientierung geben soll, kann sich nicht auf Erfahrungswissen und Methodenanwendung beschränken (vgl. Weinert, 2001). Sie benötigt eine tragfähige theoretische, empirische und interdisziplinäre Fundierung, die es erlaubt, gesellschaftliche, organisationale und individuelle Dynamiken mehrperspektivisch einzuordnen, statt sie vorschnell in vertraute Deutungsmuster zu pressen.

b) Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen – Wo Wissen selbst einem raschen Wandel unterliegt (World Economic Forum, 2025), wird die Fähigkeit zur kontextsensiblen, hypothesengeleiteten Prozessgestaltung – von der Diagnose über die Prozessarchitektur bis zur Evaluation – zur eigentlichen Kernkompetenz (Königswieser & Exner, 1998; Schein, 1999).

c) Kommunikation und Kooperation – Da Vertrauen sich, wie das Edelman Trust Barometer zeigt, zunehmend in unmittelbaren Beziehungen statt in abstrakten Institutionen bildet (Edelman, 2026), wird die Fähigkeit, tragfähige Kommunikationsräume zu schaffen, in denen Vertrauen, Reflexion und gemeinsame Sinnbildung entstehen können, zu einer gesellschaftlich, nicht nur methodisch begründeten Anforderung.

d) Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität – Systematische Selbstreflexion des eigenen Beraterischen Handelns – im Sinne von Schöns reflektierender Praxis (Schön, 1983) sowie Argyris' und Schöns Unterscheidung von Handlungstheorie und tatsächlichem Handlungsvollzug (Argyris & Schön, 1978) – ist die Voraussetzung dafür, dass Beratende nicht selbst zu blinden Flecken im System werden, das sie beobachten.

e) Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion – Reflexive Modernisierung bedeutet für Beck (1986) auch die Konfrontation mit den nicht-intendierten Nebenfolgen des eigenen Handelns. Zugleich zeigt sich empirisch ein eigenständiger Entwicklungswunsch: Berufstätige verstehen kontinuierliches Lernen zunehmend als Teil ihrer Persönlichkeitsentwicklung, nicht nur als externe Anforderung (Bitkom Akademie & HRpepper Management Consultants, 2025). Barretts Modell der sieben Bewusstseinssebenen (Barrett, 2016) verdeutlicht, dass diese individuelle Entwicklung untrennbar mit Führungs- und Organisationsentwicklung verknüpft ist. Für Beratende folgt daraus eine doppelte Verantwortung: die Bereitschaft, Macht, Rollenverwicklung und die eigenen blinden Flecken kontinuierlich zur Disposition zu stellen, und zugleich die eigene fortlaufende Entwicklung als Modell für die begleiteten Systeme zu verstehen.

f) Berufsspezifische Querschnittskompetenzen – Die Konvergenz internationaler und deutschsprachiger Kompetenzmodelle – etwa der ICF Core Competencies (International Coaching Federation, 2025) und des DBVC-Kompetenzprofils (DBVC, 2025) – um

ähnliche Grundkategorien (Haltung, Beziehungsgestaltung, Methodik, kontinuierliches Lernen) legt nahe, dass sich über unterschiedliche Beratungsformate hinweg ein gemeinsamer professioneller Kern herausbildet. Hinzu tritt eine wachsende Anforderung an strategische Kontextkompetenz: Da Instrumente wie die PESTEL-Analyse gesellschaftliche und ökologische Faktoren explizit als Teil der Unternehmensumwelt ausweisen (Welge et al., 2017) und Wirkungsmessung durch Institutionen wie PHINEO zunehmend Standard wird (PHINEO, 2026), gehört die Fähigkeit, Organisationen auch hinsichtlich ihres gesellschaftlichen Engagements einzuordnen und zu beraten, zum professionellen Kern, den der Studiengang systematisch abbilden muss.

g) Zukunftskompetenzen / Future Skills – Nach Revans' Lerngesetz überlebt ein System nur, wenn seine Lerngeschwindigkeit mit der Geschwindigkeit der Umweltveränderung Schritt hält (Revans, 1980) – eine Anforderung, die angesichts einer sich bis 2030 zu 39 Prozent verändernden Kompetenzlandschaft (World Economic Forum, 2025) direkt in den Aufbau von Ambiguitätstoleranz, KI-Literalität und der Fähigkeit übersetzt werden muss, Innovation als emergentes, nicht vollständig planbares Ergebnis von Interaktion zu verstehen und zu moderieren (Uhl-Bien et al., 2007). Zukunftskompetenz schließt zudem die Fähigkeit ein, neue, evolutionäre Organisationsformen (Laloux, 2014) und die dazugehörigen Reifegradmodelle diagnostisch einzuordnen und Organisationen methodisch fundiert auf ihrem eigenen Entwicklungsweg zu begleiten – nicht als Übertragung eines fertigen Organisationsideals, sondern als Befähigung zur eigenständigen nächsten Entwicklungsstufe.

Wie schon die einleitenden Zeilen dieses Handbuchs mit Foucaults Bild der Schiffsführung andeuten, changiert professionelle Beratung damit zwischen zwei Polen: der Übernahme von Verantwortung für einen Kurs und dem Wissen, dass Winde, Klippen und Strömungen sich nicht vollständig kontrollieren lassen. Doch dieselben Winde, die ein Schiff bedrohen können, tragen es auch voran: Krise und Aufbruch, Risiko und Entwicklungschance sind in der gegenwärtigen Transformation zwei Seiten derselben Bewegung. Die sieben Kompetenzdimensionen dieses Modulhandbuchs sind der Versuch, angehende Beraterinnen und Berater für genau diese Doppelaufgabe zu befähigen: Orientierung zu geben, ohne Komplexität zu leugnen, Risiken ernst zu nehmen, ohne die Möglichkeiten zu übersehen – und Menschen, Teams und Organisationen zur eigenen Navigations- und Entwicklungsfähigkeit zu verhelfen, statt ihnen fertige Routen vorzugeben.

Literaturliste

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Barrett, R. (2016). *Werteorientierte Unternehmensführung: Cultural Transformation Tools für Performance und Profit*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-48998-7>
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Suhrkamp.
- Bitkom Akademie & HRpepper Management Consultants. (2025). *Weiterbildungsstudie 2025*.
- DBVC. (2025). *Coaches: Unsere Standards*. Deutscher Bundesverband Coaching e. V.
- de Haan, E., & Nilsson, V. O. (2023). What can we know about the effectiveness of coaching? A meta-analysis based only on randomized controlled trials. *Academy of Management Learning & Education*, 22(4), 641–661.
<https://doi.org/10.5465/amle.2022.0107>
- Deloitte. (2026). *Global Gen Z and millennial survey 2026*. Deloitte.
- Edelman. (2026). *2026 Edelman Trust Barometer*. Edelman Trust Institute.
- Foucault, M. (2000). Die Gouvernementalität. In U. Bröckling, S. Krasmann & T. Lemke (Hrsg.), *Gouvernementalität der Gegenwart: Studien zur Ökonomisierung des Sozialen* (S. 41–67). Suhrkamp.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Polity Press.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2025). *IAB-Kurzbericht 8/2025: Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel*. IAB.
- International Coaching Federation. (2025). *ICF core competencies 2025*. ICF.
- Königswieser, R., & Exner, A. (1998). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Klett-Cotta.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.
- ManpowerGroup. (2025). *Generation „Potenzial“? Global Insights White Paper*. ManpowerGroup Deutschland.

- Morin, E., & Kern, A. B. (1999). *Homeland Earth: A manifesto for the new millennium*. Hampton Press.
- OECD. (2025a). *OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1*. OECD Publishing.
- OECD. (2025b). *OECD Economic Outlook, Interim Report September 2025*.
- OECD. (2026a). *A skills-first labour market*. OECD Publishing.
- OECD. (2026b). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results*. OECD Publishing.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). *Organizational ambidexterity: Past, present, and future*. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- PHINEO. (2026). *Wir machen soziale Wirkung sichtbar*. PHINEO gAG.
- Revans, R. W. (1980). *Action learning: New techniques for management*. Blond & Briggs.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison-Wesley.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Tooze, A. (2022, 28. Oktober). Welcome to the world of the polycrisis. *Financial Times*.
<https://www.ft.com/content/498398e7-11b1-494b-9cd3-6d669dc3de33>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Weinert, F. E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In F. E. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessungen in Schulen* (S. 17–31). Beltz.
- Welge, M. K., Al-Laham, A., & Eulerich, M. (2017). *Strategisches Management* (7. Aufl.). Springer Gabler.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.

1.0 Präambel:

Der Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching qualifiziert für professionelle Tätigkeiten in der Beratung von Personen, Teams und Organisationen unter Bedingungen gesellschaftlicher, technologischer und organisationaler Transformation. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, demografischer Wandel, ökologische und geopolitische Veränderungen sowie veränderte Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit stellen Organisationen vor die Aufgabe, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse fachlich fundiert, sozial verantwortlich und langfristig tragfähig zu gestalten.

Vor diesem Hintergrund vermittelt der Studiengang wissenschaftliche Kenntnisse, methodische Kompetenzen und reflexive Fähigkeiten für die Analyse, Gestaltung und Begleitung komplexer Beratungs- und Organisationsprozesse. Er verbindet fachwissenschaftliche Fundierung mit anwendungsbezogenem Lernen und fördert die Fähigkeit, theoretische Ansätze auf berufspraktische Fragestellungen zu beziehen, kritisch zu reflektieren und in unterschiedlichen Handlungsfeldern professionell anzuwenden.

Dem Studiengang liegt ein Beratungsverständnis zugrunde, das Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung als Formen professioneller Prozessbegleitung begreift. Beratung wird nicht als schematische Übertragung vorgefertigter Lösungen verstanden, sondern als kontextbezogene, dialogische und reflexive Unterstützung bei der Klärung von Anliegen, der Erweiterung von Handlungsoptionen und der Gestaltung tragfähiger Entwicklungsprozesse. Dabei werden individuelle, organisationale und gesellschaftliche Rahmenbedingungen systematisch berücksichtigt.

Der Studiengang geht davon aus, dass Organisationen als soziale, kommunikative und kulturell geprägte Systeme zu verstehen sind. Organisationsentwicklung umfasst daher die Analyse und Gestaltung von Strukturen, Prozessen, Rollen, Kommunikationsformen und Entscheidungsmustern. Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, Veränderungsdynamiken in Organisationen zu erfassen, Interventionen theoriegeleitet zu entwickeln und deren Wirkungen unter fachlichen, sozialen und ethischen Gesichtspunkten zu beurteilen.

Ein zentrales Qualifikationsziel des Studiengangs liegt in der Entwicklung einer professionellen Beratungs- und Reflexionskompetenz. Professionelles Handeln in Beratung und Organisationsentwicklung setzt voraus, die eigene Rolle, das eigene Handeln sowie die zugrunde liegenden Werte, Deutungsmuster und Grenzen systematisch zu reflektieren. Der Studiengang fördert daher die Entwicklung einer reflexiven professionellen Haltung, die fachliche Expertise mit Selbstreflexion, Rollenbewusstsein und verantwortlichem Urteilen verbindet.

Die normativen Grundlagen des Studiengangs orientieren sich an einem humanistischen Menschenbild. Dieses bildet den ethischen Bezugsrahmen für Beratung, Führung und Organisationsgestaltung. Im Zentrum stehen die Achtung der Würde des Menschen, die Anerkennung von Diversität, die Förderung von Selbstverantwortung sowie die verantwortliche Gestaltung organisationaler und gesellschaftlicher Beziehungen. Daraus folgt, dass Beratungs- und Veränderungsprozesse nicht allein unter Effizienzgesichtspunkten betrachtet werden, sondern stets auch im Hinblick auf Machtverhältnisse, Interessenkonflikte, Teilhabe, Nachhaltigkeit und die sozialen Folgen von Interventionen.

Der Studiengang trägt der wachsenden Bedeutung digitaler und technologischer Transformationsprozesse ausdrücklich Rechnung. Insbesondere die Auswirkungen Künstlicher Intelligenz, datenbasierter Steuerung und neuer Formen digital vermittelter Zusammenarbeit werden in ihren organisationalen, professionellen und ethischen Implikationen reflektiert. Die Studierenden erwerben damit Kompetenzen, um Innovations- und Transformationsprozesse nicht nur funktional, sondern auch verantwortlich und kritisch zu gestalten.

Als berufsbegleitender Masterstudiengang verbindet das Studium wissenschaftliche Vertiefung mit kontinuierlichem Praxisbezug. Die Studierenden bringen berufliche Erfahrungen und Problemstellungen in den Studienverlauf ein und bearbeiten diese auf der Grundlage einschlägiger Theorien, Methoden und Forschungsperspektiven. Die Lehr- und Lernformen sind darauf ausgerichtet, wissenschaftliche Analysefähigkeit, methodische Handlungssicherheit und reflexive Urteilskompetenz systematisch miteinander zu verknüpfen. Präsenzformate, angeleitetes Selbststudium und digital unterstützte Lernformate ergänzen sich in diesem Zusammenhang zu einem didaktischen Gesamtkonzept.

Der Studiengang zielt insgesamt auf den Erwerb von Kompetenzen, die zur professionellen Analyse, Begleitung und Gestaltung von Beratungs-, Lern-, Entwicklungs- und Transformationsprozessen in unterschiedlichen organisationalen Kontexten befähigen. Absolvent*innen sollen in der Lage sein, komplexe Problemstellungen wissenschaftlich fundiert zu analysieren, angemessene Interventionsformen auszuwählen, Veränderungsprozesse verantwortungsvoll zu begleiten und das eigene professionelle Handeln kritisch zu reflektieren.

Das Studiengangsprofil wird durch zwei Vertiefungsrichtungen ausdifferenziert. BOC A - Supervision und Training richtet sich insbesondere an Studierende, die in psychosozialen, pädagogischen, gesundheitlichen, kirchlichen oder vergleichbaren Handlungsfeldern beratend tätig sind oder tätig werden wollen. Im Zentrum stehen supervisorische, teambezogene und trainingsorientierte Formate professioneller Begleitung. BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching fokussiert demgegenüber die Begleitung organisationaler Veränderungsprozesse in Unternehmen und anderen

komplexen Organisationen. Schwerpunkte bilden hier Organisationsentwicklung, Kulturwandel, Transformation, Innovationsprozesse und Coaching in dynamischen Veränderungskontexten.

Beide Vertiefungsrichtungen beruhen auf einem gemeinsamen wissenschaftlichen und professionellen Fundament. Der Studiengang versteht Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching als reflexive, wissenschaftlich fundierte und ethisch verantwortete Praxis. Er qualifiziert für anspruchsvolle Tätigkeiten in Beratung, Führung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie angrenzenden professionellen Handlungsfeldern und befähigt dazu, Entwicklungs- und Transformationsprozesse in Organisationen und ihren Umwelten kompetent mitzugestalten.

1.1 Ziel des Studiengangs

Der Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching qualifiziert Studierende für anspruchsvolle professionelle Tätigkeiten in den Feldern Beratung, Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung, Veränderungsbegleitung und Transformation. Ziel des Studiengangs ist die Entwicklung einer wissenschaftlich fundierten, methodisch reflektierten und persönlich verantworteten Beratungskompetenz, die den Anforderungen komplexer organisationaler, sozialer und beruflicher Praxisfelder gerecht wird.

Im Zentrum des Studiengangs steht die Befähigung, Personen, Teams und Organisationen in Entwicklungs-, Veränderungs- und Transformationsprozessen professionell zu begleiten. Dabei verbindet der Studiengang individuelle Beratungskompetenz mit organisationaler Analysefähigkeit, gruppendynamischem Verständnis, strategischer Transformationskompetenz und wissenschaftlicher Reflexionsfähigkeit. Beratung wird nicht als isolierte Methode verstanden, sondern als transdisziplinäres professionelles Handlungsfeld, das psychologische, sozialwissenschaftliche, organisationswissenschaftliche, pädagogische, managementbezogene und ethische Perspektiven integriert.

Ein zentrales Ziel besteht darin, Studierende zu befähigen, komplexe Beratungs- und Organisationsphänomene theoriegeleitet zu verstehen, empirisch reflektiert zu analysieren und methodisch angemessen zu bearbeiten. Sie sollen in der Lage sein, Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozesse nicht schematisch, sondern kontextsensibel, rollenbewusst und wissenschaftlich begründet zu gestalten. Dies umfasst die Fähigkeit zur Auftragsklärung, Prozessdiagnostik, Intervention, Evaluation, Reflexion und nachhaltigen Transfersicherung.

Der Studiengang legt besonderen Wert auf die Entwicklung einer professionellen Beratungspersönlichkeit. Die Studierenden reflektieren ihre eigene Rolle, Haltung,

Wirksamkeit, Resonanzfähigkeit und ethische Verantwortung als zentrale Voraussetzungen professionellen Handelns. Sie entwickeln Selbstreflexion, Ambiguitätstoleranz, Beziehungskompetenz, Konfliktfähigkeit, kommunikative Klarheit und die Fähigkeit, auch in unsicheren, mehrdeutigen und spannungsvollen Situationen handlungsfähig zu bleiben.

Der Vertiefungsschwerpunkt **Supervision und Training** stärkt damit insbesondere die Fähigkeit, individuelle, teambezogene und organisationale Lernprozesse professionell zu begleiten. Er erweitert das Profil des Studiengangs um eine praxisnahe, reflexive und didaktische Kompetenzlinie, die für Tätigkeiten in Supervision, Personalentwicklung, Weiterbildung, Teamtraining, Führungskräfteentwicklung und Organisationsberatung qualifiziert.

Der Vertiefungsschwerpunkt Supervision und Training stärkt damit insbesondere die Fähigkeit, individuelle, teambezogene und organisationale Lernprozesse professionell zu begleiten. Er erweitert das Profil des Studiengangs um eine praxisnahe, reflexive und didaktische Kompetenzlinie, die für Tätigkeiten in Supervision, Personalentwicklung, Weiterbildung, Teamtraining, Führungskräfteentwicklung und Organisationsberatung qualifiziert.

Mit der Vertiefung **Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching** richtet der Studiengang den Blick auf aktuelle und zukünftige Anforderungen an Organisationen. Die Studierenden erwerben Kompetenzen, um agile Arbeitsformen, organisationale Reifeprozesse, digitale Entwicklungen, Künstliche Intelligenz, strategische Innovation und Transformationsprozesse kritisch einzuordnen und professionell zu begleiten. Sie lernen, Organisationen nicht nur in ihrer Struktur, sondern auch in ihren kulturellen Mustern, Kommunikationsformen, Entscheidungslogiken, Führungspraktiken und Entwicklungsdynamiken zu verstehen.

Ein weiteres Ziel des Studiengangs ist die Förderung wissenschaftlicher Urteils- und Forschungskompetenz. Die Studierenden werden befähigt, wissenschaftliches Wissen systematisch zu erschließen, kritisch zu bewerten und in eigenständige Forschungs- und Entwicklungsfragen zu überführen. Beratungsforschung wird dabei als transdisziplinäres Feld verstanden, das wissenschaftliche Theoriebildung, empirische Analyse, professionelle Erfahrung und praxisbezogene Erkenntnisinteressen miteinander verbindet. Der reflektierte und verantwortungsvolle Einsatz digitaler und KI-gestützter Werkzeuge ist Bestandteil dieses wissenschaftlichen Selbstverständnisses.

Der Studiengang verfolgt damit einen integrativen Bildungsanspruch: Er verbindet Fachwissen, Methodenkompetenz, Forschungskompetenz, kommunikative und kooperative Fähigkeiten sowie Persönlichkeitsentwicklung zu einem professionellen Gesamtprofil. Die Studierenden sollen nicht nur bestehende Methoden anwenden, sondern Beratungs-, Entwicklungs- und Transformationsprozesse eigenständig konzipieren, fachlich

begründen, ethisch reflektieren und wirksam in unterschiedlichen organisationalen Kontexten umsetzen können.

Absolventinnen und Absolventen des Studiengangs sind in der Lage, in Beratungs-, Führungs-, Personalentwicklungs-, Coaching-, Supervisions- und Organisationsentwicklungsfunktionen verantwortungsvoll tätig zu werden. Sie können individuelle Entwicklungsprozesse begleiten, Teams in ihrer Zusammenarbeit unterstützen, Organisationen in Veränderungs- und Transformationsprozessen beraten, strategische Entwicklungsfelder identifizieren und ihre professionelle Tätigkeit wissenschaftlich fundiert weiterentwickeln.

1.2 Studiengangsprofil

Der Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching ist ein berufsbegleitender, wissenschaftlich fundierter und anwendungsorientierter Studiengang zur Qualifizierung für professionelle Beratungs-, Entwicklungs- und Gestaltungsaufgaben in komplexen organisationalen und gesellschaftlichen Kontexten.

Er richtet sich an Fach- und Führungskräfte sowie an angehende oder bereits tätige Berater*innen, Coaches, Supervisor*innen und Organisationsentwickler*innen, die ihre berufliche Praxis wissenschaftlich fundieren, reflexiv vertiefen und für anspruchsvolle Beratungs- und Transformationsaufgaben weiterentwickeln möchten.

Im Zentrum des Studiengangs steht die Verbindung von wissenschaftlicher Fundierung, professioneller Handlungskompetenz, reflexiver Selbstverortung und ethischer Verantwortungsfähigkeit. Die Studierenden erwerben Kenntnisse und Fähigkeiten, um Personen, Teams und Organisationen in Lern-, Entwicklungs-, Veränderungs- und Transformationsprozessen professionell zu begleiten. Dazu gehören insbesondere die theoriegeleitete Analyse komplexer Problemstellungen, die Konzeption und Durchführung professioneller Beratungs- und Interventionsprozesse, die Gestaltung von Kommunikations-, Konflikt- und Entwicklungsprozessen sowie die Reflexion der eigenen professionellen Rolle.

Das Studiengangsprofil beruht auf einem Verständnis von Beratung als prozess-, dialog- und reflexionsorientierter Profession. Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung werden als unterschiedliche, aber aufeinander bezogene Formate professioneller Prozessbegleitung verstanden. Der Studiengang qualifiziert daher nicht für standardisierte Rezeptanwendungen, sondern für die kontextbezogene Analyse, Gestaltung und Reflexion komplexer professioneller Handlungssituationen unter Bedingungen von Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Dynamik.

Ein besonderes Merkmal des Studiengangs ist die systematische Verbindung von Person-, Rollen- und Organisationsperspektive. Professionelle Beratung wird sowohl als Arbeit an organisationalen Strukturen, Prozessen und Kulturen als auch als Arbeit an Wahrnehmung, Kommunikation, Rolle und Beziehung verstanden. Entwicklungs- und Veränderungsprozesse werden damit nicht eindimensional, sondern in ihrer personalen, sozialen und organisationalen Verschränkung betrachtet.

Der Studiengang reagiert zugleich auf aktuelle gesellschaftliche und organisationale Entwicklungen. Fragen der digitalen Transformation, der Auswirkungen Künstlicher Intelligenz, der Veränderung von Führungs- und Arbeitsformen, der Nachhaltigkeit sowie der Gestaltung von Organisationen unter Bedingungen von Komplexität und Volatilität sind integrale Bestandteile des Curriculums. Innovation wird dabei nicht als Selbstzweck verstanden, sondern als reflektierte und verantwortliche Gestaltung neuer organisationaler und sozialer Möglichkeiten.

Das Studiengangsprofil differenziert sich in zwei Vertiefungsrichtungen aus: BOC A - Supervision und Training sowie BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching. Beide Vertiefungsrichtungen teilen ein gemeinsames Fundament: wissenschaftliche Fundierung, methodische Professionalität, reflexive Haltung, Praxisbezug und ethische Verantwortung. Der Studiengang qualifiziert damit für Tätigkeiten in interner und externer Beratung, Coaching, Supervision, Personal- und Organisationsentwicklung, Führungsunterstützung sowie in weiteren professionsnahen Handlungsfeldern.

2.) Qualifikationsziele des Studiengangs in sieben Dimensionen

Ausgangslage: Beratung in einer Arbeitswelt im Umbruch

Die gegenwärtige Arbeitswelt lässt sich nicht als einfache „Entglobalisierung“ beschreiben. Globale Verflechtungen bleiben bestehen, werden jedoch stärker von geopolitischer Konkurrenz, Handelsbarrieren, technologischer Souveränität, Sicherheitsinteressen und resilienteren Lieferketten überlagert. Der Internationale Währungsfonds spricht von dem Risiko politisch getriebener geökonomischer Fragmentierung, die Handel, Migration, Kapitalflüsse, Technologiediffusion und globale öffentliche Güter berührt (IMF, 2023). Die OECD stellte für 2025 historisch hohe handelspolitische Unsicherheit und dämpfende Effekte auf Investitionen und Wachstum fest (OECD, 2025a, 2025b).

Für Organisationen entsteht daraus eine neue strategische Grundspannung. Effizienz muss mit Resilienz, globale Standardisierung mit regionaler Anpassungsfähigkeit, kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit mit langfristiger Sicherheit verbunden werden. Diese Anforderungen sind nicht durch eine einmalige Reorganisation erledigt. Sie verlangen die kontinuierliche Überprüfung von Annahmen, Abhängigkeiten und Kooperationsmustern.

Professionelle Beratung, Organisationsentwicklung, Coaching, Supervision und Training gewinnen vor dem Hintergrund der aktuellen wirtschaftlichen, technologischen und organisationalen Umbrüche deutlich an Bedeutung. Die deutsche Wirtschaft befindet sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel, der durch Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografische Veränderungen, geopolitische Unsicherheit, Fachkräfteengpässe, Innovationsdruck und neue Formen hybrider Arbeit geprägt ist (ifo Institut, 2025; Sachverständigenrat Wirtschaft, 2025). Organisationen stehen dadurch vor der Aufgabe, sich nicht nur operativ anzupassen, sondern ihre Strategien, Arbeitsformen, Führungslogiken, Kommunikationsmuster und Lernfähigkeiten weiterzuentwickeln.

Gleichzeitig ist eine enorme Veränderungstendenz auch in den Feldern der Sozialwirtschaft zu erkennen. Personalmangel, wirtschaftlicher Druck, neue Aufgaben und Handlungsfelder und zunehmender gesellschaftlicher Druck fordern neue Lösungen, welche oftmals gewachsene Selbstverständnisse in Frage stellen. Einsparungen alleine werden nur eine vorübergehende Lösung schaffen.

Die besondere Qualität der aktuellen Lage liegt in der Überlagerung mehrerer Transformationsprozesse: Digitalisierung und künstliche Intelligenz, demografischer Wandel, Fachkräfteengpässe, Dekarbonisierung, geopolitische Konflikte, schwaches Produktivitätswachstum, hybride Arbeit, gesellschaftliche Polarisierung und steigende Gesundheitsanforderungen. Das IAB beschreibt Deutschland als gleichzeitig mit alternder

Erwerbsbevölkerung, gefährdeten Industriearbeitsplätzen, Digitalisierung, Dekarbonisierung und Produktivitätsproblemen konfrontiert. Bildung, Weiterbildung, berufliche Mobilität und Investitionen werden damit zu Bedingungen der Transformationsfähigkeit (IAB, 2025).

Diese Entwicklungen wirken nicht additiv, sondern rekursiv. Die Einführung von KI verändert nicht nur Technik und Prozesse, sondern auch Rollen, Macht, Kompetenzprofile, Arbeitsbelastung, Datenschutz und berufliche Identität. Demografischer Wandel verschärft die Notwendigkeit von Automatisierung, erhöht zugleich aber die Bedeutung von Bindung, Wissenssicherung und gesundheitsgerechter Arbeit.

Für das Berufsfeld Beratung bedeutet dies eine erhebliche Erweiterung des Qualifikationsprofils. Beraterinnen und Berater müssen heute nicht nur methodisch versiert sein, sondern komplexe organisationale Situationen verstehen, Veränderungsdynamiken begleiten, Unsicherheit moderieren, psychologische Sicherheit fördern, digitale und KI-gestützte Arbeitsformen reflektiert nutzen und Menschen in Entwicklungs-, Veränderungs- und Transformationsprozessen Orientierung geben können.

Die berufsständischen Verbände im Feld Beratung, Coaching, Supervision, Training und Organisationsberatung betonen übereinstimmend, dass professionelle Beratung wissenschaftlich fundiert, ethisch reflektiert, methodisch qualifiziert, prozessorientiert, dialogisch und qualitätssichernd angelegt sein muss. Die DGfB versteht Beratung als wissenschaftlich fundiertes, interdisziplinär entwickeltes Handlungskonzept, das unterschiedliche Professionen, Tätigkeitsfelder, Konzepte und Interventionsformen verbindet (DGfB, 2019). Die DGSv betont Supervision und Coaching als wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte und ethisch gebundene Beratungsformen in der Arbeitswelt (DGSv, 2023). DBVC, DCV, RTC und ICF heben insbesondere Coachingkompetenz, professionelle Haltung, Beziehungsgestaltung, Prozesskompetenz, Selbstreflexion und ethische Standards hervor (DBVC, 2025; DCV, 2025; ICF, 2025; RTC, 2015). BDVT und dvct verweisen ergänzend auf die Qualität von Training, Beratung und Coaching sowie die Bedeutung überprüfbarer Kompetenzen, Zertifizierung und professioneller Weiterbildung (BDVT, 2025; dvct, 2025).

Vor diesem Hintergrund ergeben sich für den Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching berufsspezifische Qualifikationsziele, die wissenschaftliche Fundierung, professionelle Beratungshaltung, methodische Handlungskompetenz, organisationale Analysefähigkeit, ethische Verantwortung und Zukunftskompetenz systematisch verbinden.

Hierzu wurden sieben Kompetenzfelder identifiziert, welche in Teilen über die klassischen Kompetenzdimension hinaus gehen und berufsspezifische Querschnittskompetenzen sowie Zukunftskompetenzen mit einbeziehen. Dies erscheint uns vor dem Hintergrund

eines berufsbegleitenden Masterstudiengangs bedeutsam, da der Studiengang nicht nur eine akademische Qualifikation offeriert, sondern ebenso auf eine professionelle Beratungstätigkeit gezielt vorbereiten will.

Die im Modulhandbuch verwendeten sieben Kompetenzfelder sind keine akademische Setzung, sondern lassen sich auf drei voneinander unabhängigen, sich wechselseitig stützenden Ebenen legitimieren.

Erstens methodisch:

Der vorgestellte Prolog leitet die Felder aus einer systematisch strukturierten Triangulation von Transformationskontext, prozessberatungstheoretischer Grundlagenliteratur, Verbandsstandards von sieben Fachverbänden und einer Stellenanzeigenanalyse 2025/2026 ab und weist damit die für eine Akkreditierung erforderliche transparente Herleitung nach.

Zweitens rechtlich:

Die Kompetenzfelder Wissen und Verstehen, Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen, Kommunikation und Kooperation sowie wissenschaftliches Selbstverständnis/Professionalität übernehmen unmittelbar die vier Kompetenzdimensionen des Hochschulqualifikationsrahmens und entsprechen damit zugleich § 11 Abs. 2 BayStudAkkV. Auf Masterebene verlangen diese Dimensionen insbesondere ein vertieftes und kritisches Wissen, die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in neuen und komplexen Situationen, wissenschaftlich fundierte Entscheidungen, eigenständige Wissensgenerierung, kooperative Problemlösung sowie ein autonomes und verantwortungsethisch reflektiertes professionelles Handeln.

Das ergänzende Kompetenzfeld Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion konkretisiert die in § 11 Abs. 1 BayStudAkkV ausdrücklich verankerte Persönlichkeitsbildung und gesellschaftliche Verantwortungsfähigkeit und trägt zugleich der Besonderheit von Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung Rechnung, in denen die eigene Person, Haltung, Rollenklarheit, Macht- und Grenzensensibilität sowie die Reflexion der Wirkungen des eigenen Handelns konstitutive Bestandteile professioneller Kompetenz sind. Der Akkreditierungsrat stellt hierzu ausdrücklich klar, dass Qualifikationsziele neben wissenschaftlicher Befähigung und Beschäftigungsbefähigung auch Persönlichkeitsentwicklung und Gesellschaftsbezug umfassen müssen und dass die Hochschule die konkreten Qualifikationsziele ihres Studiengangs selbst definiert, anschließend jedoch an deren curricularer und prüfungsbezogener Umsetzung gemessen wird.

Die zusätzlichen Dimensionen berufsspezifische Querschnittskompetenzen und Zukunftskompetenzen erweitern die HQR-Systematik daher nicht beliebig, sondern machen zwei für das besondere Profil eines berufsbegleitenden, anwendungsorientierten

Beratungsmasters unverzichtbare Bündel von Lernergebnissen transparent: Erstere verbinden wissenschaftliches Wissen mit Auftragsklärung, Prozessarchitektur, Organisationsverständnis, Projekt- und Stakeholdermanagement, Intervention, Evaluation und Transfersicherung; Letztere umfassen unter anderem digitale und KI-bezogene Urteilskraft, Ambiguitäts-, Innovations- und Transformationsfähigkeit sowie die verantwortliche Gestaltung gesellschaftlicher und technologischer Veränderungen. Diese Erweiterung wird durch die im Forschungsbericht vorgenommene Triangulation wissenschaftlicher Literatur, professioneller Verbandsstandards, aktueller Transformationsbedingungen und arbeitsmarktbezogener Anforderungsprofile plausibilisiert und in einer integrierten Soll-Kompetenzmatrix mit Learning Outcomes und Prüfungsformaten operationalisiert. Der Deutsche Akkreditierungsrat schreibt über § 11 Abs. 1 und 2 der Musterrechtsverordnung – in Umsetzung des Studienakkreditierungsstaatsvertrags – vier verbindliche Zieldimensionen für Qualifikationsziele vor: wissenschaftliche Befähigung, Befähigung zur Aufnahme einer qualifizierten Erwerbstätigkeit, Persönlichkeitsentwicklung und Gesellschaftsbezug, die sich gemäß den Deskriptoren des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse in fachliche, wissenschaftliche, methodische und persönlichkeitsbildende Anforderungen ausdifferenzieren, wobei die Qualifikationsziele unter angemessener Beachtung des Gesellschafts- und Persönlichkeitsbezugs die von Studierenden am Studienende erwarteten Kenntnisse und Kompetenzen beschreiben müssen. Die sieben BOC-Felder bilden diese vier Dimensionen nicht zufällig, sondern vollständig ab: Wissen und Verstehen sowie Wissenschaftliches Selbstverständnis korrespondieren mit der wissenschaftlichen Befähigung, Einsatz/Anwendung/Erzeugung von Wissen sowie die Berufsspezifischen Querschnittskompetenzen mit der Erwerbsbefähigung, Persönlichkeitsentwicklung/Ethik/Selbstreflexion wörtlich mit der geforderten Persönlichkeitsentwicklung, und Kommunikation/Kooperation sowie Zukunftskompetenzen mit dem Gesellschaftsbezug.

Drittens institutionell:

FIBAA hat im Auftrag der Stiftung Akkreditierungsrat die Qualitätssicherungssystematik der Hochschule Kempten bereits einer Teilsystemakkreditierung unterzogen und dabei ausdrücklich bestätigt, dass Kompetenzfelder als hochschulweit gültiges Ordnungsraster gelten, die von der jeweiligen Studiengangsleitung auf den konkreten Studiengang heruntergebrochen und von den modulverantwortlichen Lehrenden zu Qualifikationszielen auf Modulebene konkretisiert werden, wobei diese Kompetenzfelder für alle Studiengänge der Professional School gültig sind und vom Studiengangsleiter auf den jeweiligen Studiengang heruntergebrochen werden müssen, während die entsprechenden Qualifikationsziele auf Modulebene von den modulverantwortlichen Dozierenden formuliert und den übergeordneten Studiengangszielen zugeordnet werden; genau dieses Verfahren – nicht ein abweichendes Modell – liegt auch der Herleitung der sieben Kompetenzfelder

im vorliegenden Modulhandbuch zugrunde, sodass sich der Studiengang nicht nur auf ein FIBAA-konformes Verfahren beruft, sondern auf ein an der eigenen Hochschule bereits erfolgreich geprüftes

Diese Kompetenzen orientieren sich grundsätzlich an der These, dass intendierte Veränderungen die Hauptaufgabe von Beratung ist, welche sich auf 7 Grundkompetenzen aufbaut:

Integriertes Soll-Kompetenzmodell BOC



Abbildung: Die sieben Grundkompetenzen der reflexiven Transformationsberatung

Die Qualifikationsziele des Studiengangs orientieren sich anhand einer gesellschaftlichen wie ökonomischen induzierten Auftrag an Beratung, welche Transformation als Aufgabe und Reflexivität als Handlungsmaxime beschreibt.

"Transformationsberatung" allein wäre missverständlich: Der Begriff wird im Markt oft für ein content- und tool-getriebenes Expertenmodell verwendet (Frameworks liefern, Roadmaps vorgeben). Erst das Adjektiv "reflexiv" schließt dieses Missverständnis aus und verankert das Programm explizit in der Schein'schen Unterscheidung – Beratung befähigt das Klientensystem, seine eigenen Wahrnehmungs-, Deutungs- und Lernprozesse zu beobachten und zu verändern, statt ihm eine fertige Lösung zu liefern. Der Doppelbegriff ist also keine stilistische Ausschmückung, sondern eine bewusste Abgrenzung.

Wenn Transformation – wie im Prolog eindeutig beschreiben – der Dauerzustand ist und nicht die Ausnahme, kann Beratung nicht mehr auf punktuelle Expertise für einzelne Veränderungsprojekte reduziert werden. Sie muss selbst dauerhaft anschlussfähig für Wandel bleiben. Reflexivität ist genau die Fähigkeit, die das leistet: nicht der Besitz der richtigen Antwort für die jeweils nächste Transformation, sondern die Fähigkeit, mit jeder neuen Situation neu zu lernen.

Der Begriff ist der einzige, der Gesellschaft, Organisation, Team und Individuum gleichzeitig fasst, ohne deren Eigenlogik zu verwischen. Er trägt zugleich beide Studienschwerpunkte: BOC A (Supervision und Training) bearbeitet die reflexive Transformation vorrangig auf individueller/Team-Ebene, BOC B (Agile OE, Transformation und Coaching) vorrangig auf organisationaler Ebene – beide sind Anwendungen desselben Grundmusters, nicht zwei verschiedene Studiengänge. Der Sinnkern ist damit die Klammer, die die Zwei-Wege-Struktur des Studiengangs erst begründet, statt sie beliebig erscheinen zu lassen.

Wie bereits herausgearbeitet, definiert der HQR die Masterebene über "reflexives und innovatives Handeln auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse". Der Sinnkern des Studiengangs ist damit keine hochschulinterne Setzung, sondern spiegelt exakt das, was ein Masterabschluss nach dem Qualifikationsrahmen allgemein leisten soll.

Daher ist die reflexive Transformationsberatung der Nukleus, in welchem die Architektur des Studiengangs ankert. Diese wird in die nachfolgend beschriebenen Kompetenzfelder operationalisiert:

2.1 Wissen und Verstehen

Ein zentrales Qualifikationsziel besteht darin, Studierende zu befähigen, Beratung als wissenschaftlich fundiertes, interdisziplinäres und professionelles Handlungsfeld zu verstehen. Beratung darf nicht auf persönliche Erfahrung, Intuition oder Methodenanwendung reduziert werden, sondern benötigt eine tragfähige theoretische, empirische und methodische Grundlage.

Die Studierenden sollen zentrale Theorien, Konzepte und Verfahren aus Beratung, Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung, Psychologie, Sozialwissenschaft, Pädagogik, Managementlehre und Organisationsforschung kennen und kritisch einordnen können. Sie sollen in der Lage sein, Beratungsphänomene mehrperspektivisch zu analysieren und professionelle Interventionen fachlich zu begründen.

Dieses Ziel ist unmittelbar anschlussfähig an das Beratungsverständnis der DGfB, das fachliche Fundierung, Qualitätssicherung, Profilbildung und die Kooperation unterschiedlicher Professionen betont (DGfB, 2019). Zugleich entspricht es den Qualitätsanforderungen der DGSv, nach denen Supervision, Coaching und Organisationsberatung wissenschaftlich fundierte und praxisorientierte Konzepte für Beratung in der Arbeitswelt darstellen (DGSv, 2023).

Qualifikationsziel:

Die Absolventinnen und Absolventen sind in der Lage, Beratungs-, Coaching-, Supervisions- und Organisationsentwicklungsprozesse wissenschaftlich fundiert zu verstehen, theoriegeleitet zu analysieren und fachlich begründet zu gestalten

2.2 Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen

Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung sind prozesshafte Dienstleistungen. Professionelle Beratende müssen in der Lage sein, Beratungsprozesse nicht schematisch, sondern kontextsensibel, hypothesengeleitet und adaptiv zu gestalten. Dazu gehören Diagnose, Prozessarchitektur, Intervention, Reflexion, Evaluation und Transfersicherung.

Der DBVC beschreibt Coachingkompetenz ausdrücklich als Reflexions- und Handlungsvermögen im Kontext personenorientierter dialogischer Beratung von Menschen in der Arbeitswelt (DBVC, 2025). Das DCV-Kompetenzmodell differenziert die für professionelle Coaches erforderlichen Kompetenzen in Fachkompetenz, Beziehungskompetenz, Prozesskompetenz und Selbstkompetenz (DCV, 2025). Die ICF formuliert in ihren Core Competencies vergleichbare Anforderungen: ethische Grundlagen,

Beziehungsgestaltung, effektive Kommunikation sowie die Förderung von Lernen und Wachstum (ICF, 2025).

Qualifikationsziel:

Die Absolventinnen und Absolventen sind in der Lage, Beratungs-, Coaching-, Supervisions- und Organisationsentwicklungsprozesse methodisch fundiert zu planen, durchzuführen, zu reflektieren und zu evaluieren sowie Interventionen situations-, rollen- und kontextangemessen einzusetzen.

2.3 Kommunikation und Kooperation

Beratung wirkt wesentlich über Beziehung, Sprache, Resonanz, Zuhören, Perspektivwechsel und gemeinsame Sinnbildung. In komplexen Veränderungssituationen müssen Beratende tragfähige Kommunikationsräume schaffen, in denen Vertrauen, Reflexion, Konfliktklärung und Lernen möglich werden.

Die ICF betont Vertrauen, Zusammenarbeit, aktives Zuhören, ethische Integrität und die Förderung von Lernen und Wachstum als Kern professioneller Coachingpraxis (ICF, 2025). Die DCV-Ethik formuliert Vertrauen, Vertraulichkeit, Selbstverantwortung, ethische Integrität, Präsenz, Empathie und situative Urteilstkraft als konstitutive Elemente professioneller Coachingarbeit (DCV, 2025). Die DGfB hebt hervor, dass Beratung unterschiedliche Professionen, Tätigkeitsfelder und Interventionsformen integriert und auf Kooperation ausgerichtet ist (DGfB, 2019).

Qualifikationsziel:

Die Absolventinnen und Absolventen können professionelle Beratungsbeziehungen aufbauen, dialogische Kommunikationsprozesse gestalten, Feedback- und Reflexionsräume eröffnen, Konflikte ansprechbar machen und Kooperation zwischen Personen, Gruppen, Teams, Organisationen und Stakeholdern fördern.

2.4 Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

Ein wesentliches Merkmal professioneller Beratung ist die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Handelns. Beratende müssen ihre Wahrnehmungen, Resonanzen, Hypothesen, Interventionen, Rollenverwicklungen und Wirkungen kritisch prüfen können. Supervision und Intervision sind dabei nicht nur Methoden, sondern zentrale Instrumente der Professionalisierung und Qualitätssicherung.

Die DGSv beschreibt Supervision und Coaching als Beratungsformen zur Reflexion beruflichen interaktionellen Handelns und betont Qualitätsentwicklung, regelmäßige

Fortbildung, kollegiale Reflexion und ethische Leitlinien (DGSv, 2023). Auch die ICF sieht kontinuierliche professionelle Entwicklung und ethische Selbstverpflichtung als Bestandteil professioneller Coachingpraxis (ICF, 2025). Das DCV-Kompetenzmodell benennt Selbstkompetenz als eigenständiges Kompetenzfeld (DCV, 2025).

Qualifikationsziel:

Die Absolventinnen und Absolventen sind in der Lage, eigenes Beraterisches Handeln systematisch zu reflektieren, Supervision und Intervention als Qualitätssicherungsinstrumente zu nutzen, berufliche Fälle mehrperspektivisch zu analysieren und ihre professionelle Entwicklung kontinuierlich weiterzuführen.

2.5 Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

Beratung greift in persönliche, berufliche und organisationale Entwicklungsprozesse ein. Deshalb ist ethische Verantwortung kein Zusatz, sondern Kern professioneller Beratungskompetenz. Berufsverbände betonen übereinstimmend Vertraulichkeit, Transparenz, Rollenklarheit, Kompetenzgrenzen, Unabhängigkeit, Integrität, Schutz der Klientinnen und Klienten sowie Qualitätssicherung.

Die DGSv formuliert ethische Leitlinien als Basis supervisorischer Arbeit (DGSv, 2023). Der DCV richtet seine Ethikrichtlinie ausdrücklich auf die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns, den Schutz vor unethischem Handeln und die Sicherung von Coachingqualität (DCV, 2025). Der BDU betont Integrität, qualifizierte Beratungsleistung, kompetente Auftragsdurchführung, Unabhängigkeit und Verschwiegenheit (BDU, 2025). Die ICF beschreibt ethische Praxis, Vertraulichkeit und professionelle Integrität als Kern professionellen Coachings (ICF, 2025).

Qualifikationsziel:

Die Absolventinnen und Absolventen handeln in Beratungs-, Coaching-, Supervisions-, Trainings- und Organisationsentwicklungsprozessen ethisch reflektiert, rollenklar, transparent, vertraulich, verantwortungsbewusst und professionell integer.

2.6 Berufsspezifische Querschnittskompetenzen

Die berufsspezifischen Qualifikationsziele des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching ergeben sich aus den aktuellen Anforderungen einer Arbeitswelt im strukturellen, digitalen und organisationalen Umbruch sowie aus den professionellen Standards einschlägiger Berufsverbände. Der Studiengang qualifiziert

Absolventinnen und Absolventen dazu, Personen, Teams und Organisationen in komplexen Entwicklungs-, Veränderungs- und Transformationsprozessen wissenschaftlich fundiert, methodisch sicher, ethisch verantwortlich und zukunftsorientiert zu begleiten.

Die Absolventinnen und Absolventen verfügen über Beratungskompetenz im engeren Sinne — insbesondere Auftragsklärung, Beziehungsgestaltung, Prozesssteuerung, Intervention, Reflexion und Evaluation — sowie über erweiterte Kompetenzen in Organisationsdiagnose, Change-Management, Supervision, Coaching, Training, digitaler und KI-gestützter Beratung sowie Zukunfts- und Transformationsgestaltung. Sie sind in der Lage, in wirtschaftlich und gesellschaftlich herausfordernden Kontexten Orientierung, Stabilität, Reflexionsfähigkeit, Lernbereitschaft und Veränderungsfähigkeit zu fördern.

Damit antwortet der Studiengang auf ein Berufsfeld, das zunehmend wissenschaftliche Fundierung, professionelle Haltung, ethische Integrität, digitale Souveränität, organisationale Gestaltungskompetenz und persönliche Reife verlangt. Er bildet Beratungspersönlichkeiten aus, die nicht nur Methoden anwenden, sondern komplexe Beraterische Situationen verstehen, verantwortungsvoll gestalten und zur Entwicklung zukunftsfähiger Formen von Arbeit, Führung, Kooperation und Organisation beitragen können.

Qualifikationsziel:

Die Absolventinnen und Absolventen können persönliche, organisationale Umbruch- und Veränderungssituationen analysieren, Entwicklungsbedarfe identifizieren, Veränderungsprozesse professionell begleiten und Personen, Teams und Organisationen dabei unterstützen, Lernfähigkeit, Selbststeuerung, Kooperationsfähigkeit und strategische Zukunftsfähigkeit auszubauen.

2.7 Zukunftskompetenzen

Der Masterstudiengang qualifiziert Studierende für Beratungs-, Coaching-, Supervisions- und Organisationsentwicklungsaufgaben in einer Arbeitswelt, die durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, beschleunigte Innovationszyklen, hybride Organisationsformen und tiefgreifende Veränderungsdynamiken geprägt ist. Zukunftskompetenzen werden dabei nicht als kurzfristige Anpassungsfähigkeiten verstanden, sondern als reflexive, methodische, soziale und ethische Handlungskompetenzen, die Berater*innen befähigen, Menschen, Teams und Organisationen in unsicheren und mehrdeutigen Kontexten professionell zu begleiten.

Ein zentraler Bestandteil dieser Zukunftskompetenzen ist der professionelle und angemessene Umgang mit Künstlicher Intelligenz. Studierende sollen KI nicht lediglich instrumentell nutzen, sondern deren Möglichkeiten, Grenzen, Risiken und ethische Implikationen kritisch reflektieren können. Dazu gehören KI-Literalität, Prompting-Kompetenz,

Quellen- und Ergebnisprüfung, Sensibilität für Verzerrungen, Datenschutz, Transparenz, Verantwortungsfragen sowie die Fähigkeit, KI als unterstützendes Werkzeug in Forschung, Beratung, Analyse, Dokumentation und Konzeptentwicklung einzusetzen, ohne professionelle Urteilskraft an technische Systeme zu delegieren (European Commission, 2025; UNESCO, 2024; Vuorikari, Kluzer & Punie, 2022).

Zukunftskompetenz umfasst darüber hinaus Selbstkompetenz in permanent beschleunigten Innovationszyklen. Berater*innen benötigen die Fähigkeit, sich in dynamischen Feldern kontinuierlich weiterzubilden, eigene Wissensbestände zu aktualisieren, Unsicherheit auszuhalten, mit Fehlern und vorläufigem Wissen konstruktiv umzugehen und ihre eigene professionelle Rolle immer wieder neu zu reflektieren. Damit rücken Resilienz, Selbststeuerung, Lernbereitschaft, Neugier, Selbstwirksamkeit und die Fähigkeit zur verantwortlichen Selbstorganisation in den Mittelpunkt (Ehlers, 2020; Stifterverband, 2026; World Economic Forum, 2025).

Ein weiterer Schwerpunkt liegt im souveränen Umgang mit Disruption, Ambiguität und widersprüchlichen Anforderungen. Berater*innen müssen in der Lage sein, Spannungen zwischen Stabilität und Veränderung, Effizienz und Innovation, Kontrolle und Selbstorganisation, menschlicher Nähe und digitaler Vermittlung sowie kurzfristigem Handlungsdruck und langfristiger Entwicklungsperspektive auszuhalten und bearbeitbar zu machen. Anschlussfähig ist hier insbesondere das Verständnis transformativer Kompetenzen als Fähigkeit, neue Werte zu schaffen, Spannungen und Dilemmata auszubalancieren sowie Verantwortung für eigenes Handeln und dessen Folgen zu übernehmen (OECD, 2019).

Future Skills für Berater*innen verbinden somit digitale Kompetenz, KI-Kompetenz, Selbstkompetenz, Ambiguitätstoleranz, ethische Urteilskraft, Kommunikationsfähigkeit, Innovationsfähigkeit und organisationale Gestaltungskompetenz. Ziel ist es, Studierende dazu zu befähigen, in dynamischen, technologiegeprägten und widersprüchlichen Kontexten professionell handlungsfähig zu bleiben und andere Menschen, Teams und Organisationen in ihrer eigenen Zukunftsfähigkeit zu stärken.

Im Studiengang werden Zukunftskompetenzen daher als integraler Bestandteil professioneller Beratungspersönlichkeit verstanden. Sie befähigen Absolvent*innen, Wandel nicht nur zu analysieren, sondern reflektiert zu gestalten; KI nicht nur zu verwenden, sondern verantwortlich einzuordnen; Disruption nicht nur als Krise, sondern als Entwicklungsanlass zu bearbeiten; und Organisationen in dauerhaften Veränderungsprozessen stabilisierend, lernförderlich und zukunftsorientiert zu begleiten.

Qualifikationsziel:

Die Absolventinnen und Absolventen verfügen über Zukunftskompetenzen, die sie befähigen, Ambiguität, Unsicherheit, Disruption und beschleunigte Innovationszyklen professionell zu bearbeiten und Menschen, Teams und Organisationen in Veränderungs- und

Transformationsprozessen Orientierung, Sicherheit, Reflexionsfähigkeit und Entwicklungsperspektiven zu vermitteln.

Die Future Skills werden in den nachfolgenden Beschreibungen nicht als gesonderter Punkt aufgeführt, sondern in die weiteren Themenfelder als Querschnittskompetenz eingefügt und gerade im Kompetenzfeld Berufsspezifische Querschnittskompetenzen eingefügt. Dies erscheint uns Plausibel, dass die Zukunftskompetenzen (Future Skills) eine Zeitachse beschreiben, während die anderen sechs Felder jedoch inhaltlich bestimmt sind.

Folglich verbleibt eine konsistente Beschreibungen in sechs Kompetenzfeldern, welche jedoch die Zukunftskompetenz immer mit im Blick hat und entsprechend einarbeitet.

3.) Kurzprofil BOC A - Supervision und Training

Die Vertiefungsrichtung BOC A - Supervision und Training richtet sich an Studierende, die in psychosozialen, pädagogischen, gesundheitlichen, kirchlichen, gemeinwesenorientierten oder vergleichbaren professionellen Handlungsfeldern tätig sind oder tätig werden wollen. Sie qualifiziert für Beratungs- und Begleitungsaufgaben, in denen die Reflexion professionellen Handelns, die Gestaltung von Teamprozessen sowie die Unterstützung von Personen und Gruppen in anspruchsvollen beruflichen Kontexten im Vordergrund stehen.

Im Zentrum von BOC A stehen supervisorische, teambezogene und trainingsorientierte Formate professioneller Prozessbegleitung. Die Studierenden erwerben Kompetenzen, um Einzelne, Gruppen und Teams bei der Reflexion ihres beruflichen Handelns, bei Rollen- und Konfliktklärungen, bei Kommunikations- und Kooperationsfragen sowie bei Lern- und Entwicklungsprozessen professionell zu unterstützen. Dabei werden sowohl institutionelle Rahmenbedingungen als auch personale und interaktionale Dynamiken berücksichtigt.

Die Vertiefungsrichtung ist auf Felder ausgerichtet, in denen professionelle Beziehungen, Rollenkomplexität, Fallverantwortung, institutionelle Spannungen und interprofessionelle Zusammenarbeit eine zentrale Rolle spielen. Supervision wird in diesem Zusammenhang als ein reflexives Format verstanden, das der Sicherung und Weiterentwicklung professioneller Qualität, der Entlastung, der Rollenklärung und der Stärkung professioneller Handlungsfähigkeit dient.

Trainingsorientierte Anteile ergänzen dieses Profil um die Konzeption und Gestaltung von Lern-, Gruppen- und Entwicklungsformaten.

BOC A verbindet wissenschaftliche Fundierung mit hohem Praxisbezug. Die Studierenden setzen sich mit einschlägigen Beratungs-, Supervisions-, Kommunikations- und Gruppendynamikansätzen auseinander und lernen, diese auf konkrete berufliche Situationen und institutionelle Kontexte zu beziehen. Die Vertiefungsrichtung qualifiziert damit insbesondere für Tätigkeiten in Supervision, Teamberatung, Training, Fallreflexion, Personalentwicklung in sozialen und pädagogischen Feldern sowie für weitere beratungsnahe Funktionen in organisationellen Kontexten.

4.) Kurzprofil BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching

Die Vertiefungsrichtung BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching richtet sich an Studierende, die Veränderungs-, Entwicklungs- und Transformationsprozesse in Unternehmen und anderen komplexen Organisationen professionell gestalten und begleiten wollen. Sie qualifiziert insbesondere für Beratungs- und Entwicklungsaufgaben an der Schnittstelle von Organisation, Führung, Kultur, Strategie und Innovation.

Im Zentrum von BOC B stehen organisationale Veränderungsdynamiken, Kulturwandel, agile Formen der Zusammenarbeit, Coaching in Transformationskontexten sowie die professionelle Begleitung von Entwicklungs- und Innovationsprozessen. Die Studierenden erwerben Kompetenzen, um Organisationen als komplexe soziale Systeme zu analysieren, Veränderungsbedarfe zu identifizieren, Entwicklungsprozesse theoriegeleitet zu konzipieren und deren Umsetzung kommunikativ, methodisch und reflexiv zu begleiten.

Die Vertiefungsrichtung trägt den Herausforderungen einer Arbeitswelt Rechnung, die durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Beschleunigung, Unsicherheit und steigende Anforderungen an Lern- und Anpassungsfähigkeit geprägt ist. Organisationsentwicklung wird daher nicht nur als Struktur- oder Prozessgestaltung verstanden, sondern auch als Arbeit an Führungslogiken, Kommunikationsmustern, Entscheidungsformen, kulturellen Orientierungen und organisationaler Lernfähigkeit.

Coaching ist in dieser Vertiefung eng mit Fragen von Führung, Rolle, Transformation und organisationaler Verantwortung verbunden. Es unterstützt Fach- und Führungskräfte dabei, Anforderungen in dynamischen organisationalen Umfeldern zu reflektieren, Handlungsoptionen zu entwickeln und Veränderungsprozesse wirksam mitzugestalten. Agile Organisationsentwicklung wird dabei nicht als bloße Methodenübernahme verstanden, sondern als reflexive Auseinandersetzung mit Formen adaptiver, partizipativer und lernorientierter Organisationsgestaltung.

BOC B verbindet wissenschaftliche Analyse, methodische Professionalität und hohe Praxisrelevanz. Die Studierenden setzen sich mit aktuellen Ansätzen der Organisationsentwicklung, Transformationsbegleitung, Innovationsberatung, Führung und Coaching auseinander und lernen, diese auf konkrete organisationale Herausforderungen zu übertragen. Die Vertiefungsrichtung qualifiziert damit insbesondere für Tätigkeiten in interner und externer Organisationsberatung, Transformationsbegleitung, Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung sowie für beratungsnahen Rollen in innovations- und veränderungsorientierten Arbeitsfeldern.

5.) Kompetenz- und Didaktikverständnis des Studiengangs

Der Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching folgt einem kompetenzorientierten und wissenschaftlich fundierten Studienverständnis, das professionelle Qualifizierung nicht auf den Erwerb deklarativen Wissens reduziert, sondern auf die Befähigung zu reflexivem, urteilsfähigem und verantwortlichem Handeln in komplexen Transformationskontexten zielt. Kompetenz wird im Studiengang daher als integrierte Disposition verstanden, Wissen, methodisches Können, analytische Urteilskraft, kommunikative Handlungsfähigkeit, ethische Reflexivität und professionelle Selbstverortung in offenen, widersprüchlichen und dynamischen Handlungssituationen angemessen miteinander zu vermitteln.

Ausgangspunkt dieses Kompetenzverständnisses ist die Annahme, dass Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung nicht als lineare Anwendungsfelder standardisierter Verfahren zu begreifen sind, sondern als professionelle Formen der Prozessgestaltung unter Bedingungen struktureller Unsicherheit. Organisationen stehen gegenwärtig nicht lediglich vor episodischen Veränderungsanforderungen, sondern vor tiefgreifenden Transformationsprozessen, die technologische, soziale, kulturelle, ökologische und ökonomische Dimensionen zugleich betreffen. Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, veränderte Führungslogiken, hybride Arbeitsformen, Fachkräftemangel, gesellschaftliche Pluralisierung sowie wachsende Volatilität institutioneller Rahmenbedingungen erzeugen Konstellationen, in denen Organisationen ihre Entscheidungs-, Kommunikations- und Lernformen fortlaufend neu justieren müssen.

Vor diesem Hintergrund qualifiziert der Studiengang nicht nur für die Begleitung von Veränderung, sondern für die professionelle Bearbeitung von Transformation als einer qualitativ verdichteten Form organisationalen und sozialen Wandels. Transformation wird dabei verstanden als tiefgreifende, mehrdimensionale und häufig nicht-lineare Veränderung von Strukturen, Rollen, Deutungsmustern, Machtverhältnissen, Kooperationsformen und Zukunftsentwürfen. Sie betrifft nicht allein Prozesse oder Instrumente, sondern die Grundlagen organisationaler Selbstbeschreibung und kollektiver Handlungsfähigkeit. Professionelle Beratung in solchen Kontexten erfordert daher mehr als Methodenkenntnis: erforderlich sind die Fähigkeit zur Analyse emergenter Dynamiken, zur Reflexion konkurrierender Rationalitäten, zur Arbeit mit Ambivalenz sowie zur Gestaltung tragfähiger Kommunikations- und Lernprozesse unter Bedingungen unvollständiger Steuerbarkeit.

Das Kompetenzverständnis des Studiengangs ist insofern ausdrücklich transformationsbezogen. Es zielt auf die Entwicklung einer Professionalität, die wissenschaftliche Analysefähigkeit mit Interventionskompetenz, reflexiver Selbstbegrenzung und normativer Urteilsfähigkeit verbindet. Die Studierenden sollen befähigt werden, komplexe Entwicklungs- und Transformationsprozesse nicht nur funktional zu begleiten, sondern deren

Voraussetzungen, Nebenfolgen, Machtimplikationen und gesellschaftliche Reichweiten kritisch zu erfassen. Damit wird professionelle Beratung als epistemisch anspruchsvolle, kommunikativ verdichtete und ethisch verantwortungsgebundene Praxis verstanden.

Die Kompetenzarchitektur des Studiengangs entfaltet sich in vier miteinander verschränkten Dimensionen: Wissen und Verstehen, Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen, Kommunikation und Kooperation sowie professionelle Selbstreflexion und wissenschaftliches Selbstverständnis. Diese Dimensionen strukturieren nicht nur die Qualifikationsziele des Studiengangs, sondern bilden zugleich den Bezugsrahmen für Curriculum, Lehr-/Lernformen und Prüfungsleistungen.

5.1 Kompetenzdimensionen

Für das vorliegende Modulhandbuch haben wir uns entschieden sieben Kompetenzbereiche zu definieren, um zum einen dem Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse gerecht zu werden und zum anderen der Spezifik eines an Kommunikation, Interaktion sowie Innovation orientierten Studiengangs zu genügen. Es handelt sich um folgende Kompetenzdimensionen:

- a.) **Wissen und Verstehen**
- b.) **Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen**
- c.) **Kommunikation und Kooperation**
- d.) **Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität**
- e.) **Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion**
- f.) **Berufsspezifische Querschnittskompetenzen**
- g.) **Zukunftskompetenzen**

Die sieben Kompetenzdimensionen verbinden die formalen Anforderungen an Learning Outcomes auf Masterniveau mit dem spezifischen professionellen Profil des Studiengangs. Die ersten vier Dimensionen sichern die unmittelbare Anschlussfähigkeit an den Hochschulqualifikationsrahmen und die Studienakkreditierung. Die drei ergänzenden Dimensionen machen sichtbar, was den Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching fachlich besonders auszeichnet: die Entwicklung einer reflektierten Beratungspersönlichkeit, die Herausbildung berufsfeldspezifischer

Handlungskompetenzen und die Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen in einer digitalen, KI-geprägten und transformationsdynamischen Arbeitswelt.

Der Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching beschreibt seine Learning Outcomes entlang von sieben Kompetenzdimensionen. Diese Systematik verbindet die akkreditierungsrechtlich und hochschuldidaktisch anschlussfähigen Kategorien des Hochschulqualifikationsrahmens mit dem spezifischen professionellen Kompetenzprofil des Beratungsfeldes.

Die Dimensionen Wissen und Verstehen, Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen, Kommunikation und Kooperation sowie wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität orientieren sich unmittelbar am Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse und an den Anforderungen der Studienakkreditierung (KMK, 2017; Ba-StudAkkV, § 11). Sie sichern die Anschlussfähigkeit an das geforderte Masterniveau, indem sie wissenschaftliche Fundierung, methodisch begründete Anwendung, kooperative Problemlösung und professionelle Selbstverortung systematisch abbilden.

Darüber hinaus wird diese Grundstruktur studiengangsspezifisch erweitert. Die Dimension Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion trägt der Besonderheit professioneller Beratung Rechnung: Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung sind nicht allein methodische Tätigkeiten, sondern personenbezogene, interaktive und verantwortungsvolle professionelle Handlungsformen. Die eigene Person, Haltung, Wahrnehmungsfähigkeit, Rollenklarheit und ethische Urteilskraft sind zentrale Voraussetzungen beraterischer Wirksamkeit (DGfB, 2019; DGSv, 2023; ICF, 2025).

Die Dimension berufsspezifische Querschnittskompetenzen bündelt jene Kompetenzen, die für das professionelle Tätigkeitsfeld Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching über einzelne Module hinweg konstitutiv sind. Dazu gehören Auftragsklärung, Beratungsbeziehungs- und Prozessgestaltung, Fallverstehen, Rollenklärung, Organisationssensibilität, Interventionskompetenz, Evaluation, Transfersicherung und Qualitätssicherung. Diese Kompetenzen entsprechen dem transdisziplinären Charakter professioneller Beratung, die wissenschaftliches Wissen, berufliches Erfahrungswissen und konkrete Praxisprobleme miteinander verbindet (DGfB, 2010; DGfB, 2019; Hörmann et al., 2025).

Die Dimension Zukunftskompetenzen macht sichtbar, dass Beratung heute in einer Arbeitswelt stattfindet, die durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, hybride Organisationsformen, beschleunigte Innovationszyklen, gesellschaftliche Transformation und permanente Veränderungsdynamik geprägt ist. Für Beraterinnen und Berater bedeutet dies, KI professionell und ethisch reflektiert zu nutzen, mit Ambiguität und Disruption souverän umzugehen, Menschen in Veränderungsprozessen Sicherheit und Zuversicht zu

vermitteln sowie Organisationen in hybriden und dynamischen Entwicklungsprozessen zu begleiten (Ehlers, 2020; OECD, 2019; Stifterverband, 2025; UNESCO, 2024; Vuorikari, Kluzer & Punie, 2022; World Economic Forum, 2025).

Die gewählte Systematik stellt sicher, dass der Studiengang nicht nur wissenschaftliches Wissen und methodische Anwendungskompetenz vermittelt, sondern zugleich die Entwicklung einer reflektierten, ethisch verantwortlichen, kommunikationsfähigen und zukunfts kompetenten Beratungspersönlichkeit fördert.

Die sieben Dimensionen lassen sich wie folgt erläutern:

a. Wissen und Verstehen

Diese Dimension beschreibt das fachliche, theoretische und konzeptionelle Wissen, das Studierende im jeweiligen Modul erwerben. Im Mittelpunkt stehen das Verständnis zentraler Begriffe, Modelle, Theorien, Diskurse und fachlicher Zusammenhänge sowie deren Einordnung in wissenschaftliche und professionelle Kontexte.

Für den Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching bedeutet dies, dass Studierende Beratungs-, Coaching-, Supervisions-, Organisationsentwicklungs-, Veränderungs- und Transformationsprozesse theoriegeleitet verstehen können. Sie sollen zentrale Ansätze nicht nur reproduzieren, sondern deren Voraussetzungen, Grenzen, Differenzen und Anwendungsbedingungen reflektieren.

Im Berufsfeld Beratung ist diese Dimension wesentlich, weil professionelle Beratung nicht auf Intuition, Erfahrung oder Methode allein beruhen darf. Sie benötigt ein wissenschaftlich fundiertes Handlungskonzept, das unterschiedliche disziplinäre Perspektiven — etwa Psychologie, Soziologie, Organisationswissenschaft, Pädagogik, Managementlehre und Beratungswissenschaft — integriert (DGfB, 2019).

b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen

Diese Dimension beschreibt die Fähigkeit, Wissen auf konkrete berufliche, organisationale und beraterische Handlungssituationen zu übertragen. Sie umfasst die Anwendung von Konzepten, Methoden und Instrumenten sowie die Fähigkeit, aus Analyse, Reflexion, Forschung und Praxiserfahrung neues handlungsrelevantes Wissen zu generieren.

Im Masterstudiengang bedeutet dies, dass Studierende Beratungs-, Coaching-, Supervisions- und Organisationsentwicklungsprozesse methodisch fundiert planen, durchführen, evaluieren und weiterentwickeln können. Sie lernen, Aufträge zu klären, Situationen zu analysieren, Interventionen auszuwählen, Prozesse zu steuern, Ergebnisse zu reflektieren und Transfer in die Praxis zu sichern.

Diese Dimension ist für Beratung zentral, weil Beratende in komplexen, oft nicht eindeutig bestimmbar Situationen handeln. Sie müssen wissenschaftliches Wissen, Fallverstehen, Kontextanalyse und professionelle Erfahrung so verbinden, dass angemessene, verantwortbare und anschlussfähige Interventionen entstehen (Schön, 1983; Argyris & Schön, 1978).

c. Kommunikation und Kooperation

Diese Dimension beschreibt die Fähigkeit, in professionellen Kontexten adressatengerecht, dialogisch, klar und kooperationsförderlich zu kommunizieren. Sie umfasst Gesprächsführung, Zuhören, Feedback, Perspektivwechsel, Konfliktbearbeitung, Beziehungsgestaltung und die professionelle Zusammenarbeit mit Einzelpersonen, Gruppen, Teams, Organisationen und Stakeholdern.

Für Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung ist Kommunikation nicht lediglich ein Transportmittel von Inhalten, sondern das zentrale Medium professioneller Wirksamkeit. Beratungsprozesse entstehen durch Sprache, Beziehung, Resonanz, Zuhören, Fragen, Deuten, Klären und gemeinsame Sinnbildung.

Die Dimension ist deshalb fachlich unverzichtbar: Beratende müssen unterschiedliche Interessen, Rollen, Sichtweisen und Dynamiken wahrnehmen, Konflikte und Ambivalenzen ansprechbar machen und tragfähige Arbeitsbeziehungen ermöglichen. Dies entspricht sowohl den Anforderungen des Hochschulqualifikationsrahmens an kooperative Problemlösung als auch den professionellen Standards von Beratung und Coaching (KMK, 2017; DGfB, 2019; ICF, 2025).

d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

Diese Dimension beschreibt die Fähigkeit, professionelles Handeln wissenschaftlich fundiert, methodisch begründet und kritisch reflektiert auszurichten. Studierende sollen theoretische Konzepte, empirische Befunde und methodische Zugänge fachlich einordnen, deren Grenzen reflektieren und ihr eigenes Handeln nachvollziehbar begründen können.

Im Masterstudiengang bedeutet dies, dass Beratungspraxis nicht nur erfahrungsbasiert, sondern theoriegeleitet, forschungsorientiert und methodisch kontrolliert verstanden wird. Die Studierenden entwickeln ein professionelles Selbstbild, das sich an wissenschaftlichen Standards, beruflicher Verantwortung und den Qualitätsanforderungen des Beratungsfeldes orientiert.

Für das Berufsfeld Beratung ist diese Dimension besonders bedeutsam, weil Beratende häufig in offenen, mehrdeutigen und normativ aufgeladenen Situationen handeln. Professionalität zeigt sich daher nicht in der schematischen Anwendung von Methoden, sondern

in begründeter Urteilsfähigkeit, Rollenklarheit, methodischer Transparenz und kritischer Reflexion der eigenen Wirkung (KMK, 2017; FIBAA, 2025a; DGfB, 2010).

e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

Diese Dimension beschreibt die Entwicklung der eigenen Person als wesentliches Instrument professioneller Beratungstätigkeit. Sie umfasst Selbstreflexion, Rollenbewusstsein, Ambiguitätstoleranz, Verantwortungsfähigkeit, ethische Sensibilität, professionelle Distanz und die Fähigkeit, eigene Wahrnehmungen, Resonanzen, Grenzen und Entwicklungsfelder reflektiert in Beratungsprozesse einzubringen.

Im Beratungsfeld ist Persönlichkeitsentwicklung kein additives Element, sondern Bestandteil professioneller Qualifikation. Beratende arbeiten mit Beziehung, Resonanz, Vertrauen, Sprache und Intervention. Ihre Haltung, Präsenz und Selbstreflexionsfähigkeit beeinflussen unmittelbar die Qualität des Beratungsprozesses.

Ethisches Handeln umfasst insbesondere Vertraulichkeit, Transparenz, Rollenklarheit, Schutz der Autonomie der Klientinnen und Klienten, Umgang mit Macht und Abhängigkeit, Datenschutz, professionelle Grenzen und Verantwortung gegenüber Personen und Organisationen. Die DGSv betont für Supervision und Coaching ausdrücklich Kontraktklarheit, Rollengrenzen und ethische Grundlagen beruflichen Handelns (DGSv, 2023). Die BayStudAkkV fordert zudem Persönlichkeitsbildung und die Fähigkeit, gesellschaftliche Prozesse kritisch, reflektiert und verantwortungsbewusst mitzugestalten (BayStudAkkV, § 11).

f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen

Diese Dimension beschreibt jene Kompetenzen, die für das professionelle Tätigkeitsfeld Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching modulübergreifend grundlegend sind. Sie bilden das berufliche Profil des Studiengangs und verbinden die einzelnen Fachmodule zu einem konsistenten Kompetenzmodell.

Zu diesen Querschnittskompetenzen gehören insbesondere: Auftragsklärung, Kontraktgestaltung, Beratungsbeziehungs- und Prozessgestaltung, Fallverstehen, Rollenklärung, Organisationssensibilität, Team- und Gruppendynamik, Interventionskompetenz, Konfliktfähigkeit, Evaluation, Transfersicherung und Qualitätssicherung.

Beratende müssen Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen und Praxisfeldern integrieren und in konkreten Situationen professionell handlungsfähig machen. Die DGfB beschreibt Beratung entsprechend als wissenschaftlich fundiertes und interdisziplinär entwickeltes Handlungskonzept, das je nach Tätigkeitsfeld und Aufgabe ausdifferenziert wird (DGfB, 2019). Neuere Arbeiten zum Qualifikationsrahmen Beratung betonen

darüber hinaus Handlungskompetenzen wie Beratungsbeziehungen gestalten, Aufträge klären, situationsangemessen kommunizieren, methodisch beraten und Qualität entwickeln (Hörmann et al., 2025).

Die berufsspezifischen Querschnittskompetenzen werden in den Modulbeschreibungen jeweils für die Teilmodule gegliedert. Dies erhöht u.E. die Genauigkeit der Beschreibungen und erhöht folglich die Fundierung der berufsspezifischen Qualifikationsziele.

g. Zukunftskompetenzen

Diese Dimension beschreibt die Fähigkeit, in einer durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, beschleunigte Innovationszyklen, hybride Organisationsformen, Unsicherheit und Disruption geprägten Arbeitswelt professionell handlungsfähig zu bleiben. Sie umfasst KI-Kompetenz, digitale Souveränität, Ambiguitätstoleranz, Resilienz, Lernfähigkeit, Innovationsfähigkeit, Systemdenken, ethische Urteilskraft und strategisches Zukunftsdenken.

Für Beraterinnen und Berater bedeutet Zukunftskompetenz insbesondere, Menschen, Teams und Organisationen in Veränderungsprozessen Orientierung, Stabilität, Sicherheit, Zuversicht und Veränderungsbereitschaft vermitteln zu können. Dazu gehört die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten, Reflexionsräume zu eröffnen, psychologische Sicherheit zu fördern und hybride Organisationsformen in permanenten Veränderungsprozessen professionell zu begleiten.

Der professionelle Umgang mit KI ist dabei ein zentraler Bestandteil. Studierende sollen KI nicht nur instrumentell verwenden, sondern deren Chancen, Grenzen, Verzerrungen, ethische Implikationen und Auswirkungen auf Beratung, Forschung, Organisation und Zusammenarbeit kritisch reflektieren können. Dies entspricht aktuellen Kompetenzrahmen zu AI Literacy, digitaler Kompetenz und KI-Kompetenz sowie den FIBAA-Anforderungen, KI im Studium, in wissenschaftlichem Arbeiten und in Lehr-Lernprozessen reflektiert einzubeziehen (European Commission, 2025; FIBAA, 2025a; UNESCO, 2024; Vuorikari et al., 2022).

Zukunftskompetenzen sind für das Beratungsfeld besonders bedeutsam, weil Beraterinnen und Berater nicht nur selbst mit Unsicherheit umgehen müssen, sondern andere Menschen und Organisationen genau darin unterstützen. Sie werden zu Begleiterinnen und Begleitern von Lern-, Veränderungs- und Transformationsprozessen in einer Welt, in der technologische, soziale und organisationale Dynamiken fortlaufend neue Anforderungen erzeugen (Ehlers, 2020; OECD, 2019; Stifterverband, 2025; World Economic Forum, 2025).

Nachfolgend wird in der Modulbeschreibung nicht explizit auf die Zukunftskompetenzen in eigenen Subkapitel eingegangen. Sie werden im Bereich der berufsspezifischen

Querschnittskompetenzen eingearbeitet und finden folglich bei der Beschreibung der Teilmodule ihre Spezifik.

Zusammenfassende Erläuterung

Die sieben Kompetenzdimensionen verbinden die formalen Anforderungen an Learning Outcomes auf Masterniveau mit dem spezifischen professionellen Profil des Studiengangs. Die ersten vier Dimensionen sichern die unmittelbare Anschlussfähigkeit an den Hochschulqualifikationsrahmen und die Studienakkreditierung. Die drei ergänzenden Dimensionen machen sichtbar, was den Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching fachlich besonders auszeichnet: die Entwicklung einer reflektierten Beratungspersönlichkeit, die Herausbildung berufsfeldspezifischer Handlungskompetenzen und die Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen in einer digitalen, KI-geprägten und transformationsdynamischen Arbeitswelt.

Damit entsteht ein Kompetenzmodell, das sowohl wissenschaftlich fundiert als auch berufspraktisch anschlussfähig ist. Es zeigt, dass der Studiengang Studierende nicht nur zur Anwendung von Methoden befähigt, sondern zur professionellen, ethisch verantwortlichen und zukunftsorientierten Gestaltung von Beratungs-, Coaching-, Supervisions-, Organisationsentwicklungs- und Transformationsprozessen.

5.2 Didaktisches Konzept

Das didaktische Konzept des Studiengangs ist auf die Professionalisierung für komplexe Beratungs- und Transformationskontexte ausgerichtet. Es verbindet wissenschaftliche Vertiefung, fallbezogene Analyse, methodische Erprobung, reflexive Selbstarbeit und transferorientiertes Lernen in einem integrierten Studienmodell. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass sich professionelle Kompetenz nicht durch lineare Wissensvermittlung herstellen lässt, sondern in der aktiven, dialogischen und reflexiven Auseinandersetzung mit Theorien, Fällen, Perspektivendifferenzen und eigenen professionellen Handlungsmöglichkeiten entwickelt.

Die Didaktik des Studiengangs ist daher nicht lediglich organisationspraktisch anschlussfähig, sondern transformationsadäquat angelegt. Sie reagiert auf einen Gegenstandsbe- reich, der durch Nichtlinearität, Ungewissheit, emergente Dynamiken und konkurrierende Rationalitäten geprägt ist. Lehr- und Lernprozesse müssen unter diesen Bedingungen mehr leisten als Informationsvermittlung: Sie müssen die Fähigkeit fördern, Komplexität zu strukturieren, Unsicherheit auszuhalten, Hypothesen zu bilden, Deutungen zu

überprüfen, Interventionen zu begründen und die Grenzen eigenen Handelns kritisch mitzudenken.

Grundprinzipien der Didaktik:

a. Wissenschaftsorientierung und theoriegeleitete Praxisreflexion

Der Studiengang basiert auf einem wissenschaftsorientierten Lehrverständnis. Die Studierenden setzen sich mit zentralen Theorien, Konzepten und Forschungsperspektiven auseinander und lernen, diese nicht nur zu rezipieren, sondern im Hinblick auf ihre analytische Tragfähigkeit und professionelle Relevanz zu prüfen. Wissenschaftlichkeit zeigt sich dabei nicht allein in der Aneignung von Fachwissen, sondern in der Fähigkeit, Problemstellungen systematisch zu analysieren, Begriffe präzise zu verwenden, Argumentationen zu begründen und zwischen unterschiedlichen Deutungsangeboten differenziert zu vermitteln.

Praxisbezug wird in diesem Zusammenhang nicht als bloße Anwendungsnähe verstanden, sondern als theoriegeleitete Reflexion professioneller Wirklichkeit. Berufliche Erfahrungen, Fallkonstellationen und organisationale Herausforderungen werden in den Studienverlauf integriert und mit wissenschaftlichen Perspektiven verschränkt. Auf diese Weise entsteht eine Didaktik, in der Praxis weder unmittelbare Evidenz noch bloßes Illustrationsmaterial ist, sondern Gegenstand analytischer, kritischer und konzeptioneller Bearbeitung.

b. Transformationsorientierung

Ein profilbildendes Merkmal des Studiengangs ist seine ausdrückliche Transformationsorientierung. Diese betrifft nicht nur die Inhalte, sondern auch die Form des Lernens. Lehr- und Lernprozesse sind darauf ausgerichtet, die Studierenden für jene Konstellationen zu qualifizieren, in denen sich Organisationen, Rollen und Handlungslogiken grundlegend verändern. Dies erfordert eine Didaktik, die mit Offenheit, Irritation, Perspektivenpluralität und Prozesshaftigkeit produktiv umzugehen vermag.

Transformationsorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Lernprozesse nicht nur auf Stabilisierung vorhandenen Wissens zielen, sondern auf die Fähigkeit, sich in neuartige, widersprüchliche und dynamische Problemlagen einzuarbeiten. Die Studierenden lernen, Wandel nicht nur zu moderieren, sondern in seiner Tiefenstruktur zu verstehen: als Veränderung von Sinnhorizonten, Ordnungslogiken, Kommunikationsformen und Machtarrangements. Die Didaktik fördert damit eine Professionalität, die nicht auf Anpassung an Trends reduziert ist, sondern auf reflektierte Gestaltungsfähigkeit im Angesicht tiefgreifender Veränderung zielt.

c. Prozessorientierung

Beratung und Organisationsentwicklung vollziehen sich in Prozessen, die nicht vollständig plan-, prognostizier- oder steuerbar sind. Dem trägt die Didaktik durch eine prozessorientierte Gestaltung der Lehr-/Lernformate Rechnung. Die Studierenden lernen, Prozesse wahrzunehmen, zu strukturieren, in ihrer Dynamik zu analysieren und methodisch begründet zu begleiten. Dabei steht nicht nur die Lösung eines Problems im Vordergrund, sondern auch die Frage, wie Probleme entstehen, wie sie kommunikativ bearbeitet werden und welche Deutungen, Interessen und Widerstände in ihnen wirksam sind.

Prozessorientierung meint zugleich, dass Lernen selbst als Entwicklungsgeschehen verstanden wird. Professionalisierung wird nicht als punktueller Kompetenzerwerb, sondern als fortlaufender Prozess der Auseinandersetzung mit Wissen, Rolle, Erfahrung und Verantwortung konzipiert. Dies schließt die Bereitschaft ein, mit Vorläufigkeit, Irritation und der Revision eigener Gewissheiten produktiv umzugehen.

d. Reflexionsorientierung

Reflexion ist ein tragendes Strukturprinzip des Studiengangs. Sie bezieht sich auf Theorien, Methoden, Fälle, institutionelle Kontexte und nicht zuletzt auf das eigene professionelle Handeln. Lehr-/Lernarrangements fördern die Fähigkeit, Beobachtungen zu verdichten, eigene Deutungen zu prüfen, implizite Annahmen sichtbar zu machen und berufliche Erfahrungen in wissenschaftlich anschlussfähiger Form zu verarbeiten.

Im Unterschied zu einem rein introspektiven Verständnis von Reflexion geht es dabei um eine methodisch und theoretisch gestützte Form der Selbst- und Praxisreflexion. Die Studierenden sollen lernen, sich selbst nicht bloß subjektiv zu beobachten, sondern die eigene Rolle im Zusammenhang sozialer, organisationaler und professioneller Strukturen zu analysieren. Reflexion dient damit nicht der bloßen Selbstvergewisserung, sondern der Erhöhung professioneller Differenzierungs-, Urteils- und Verantwortungsfähigkeit.

e. Transfer- und Forschungsorientierung

Der Studiengang verfolgt eine ausgeprägte Transfer- und Forschungsorientierung. Wissen soll nicht isoliert verbleiben, sondern in unterschiedliche berufliche und organisationale Kontexte übersetzbar werden. Die Studierenden bearbeiten reale oder realitätsnahe Problemstellungen, entwickeln Interventions- und Beratungskonzepte und lernen, wissenschaftliche Erkenntnisse in professionelle Handlungsperspektiven zu überführen.

Zugleich fördert der Studiengang die Fähigkeit, berufspraktische Fragestellungen forschend zu erschließen. Forschung wird nicht nur als akademische Zusatzqualifikation

verstanden, sondern als integraler Bestandteil professioneller Urteilsbildung. Die Studierenden sollen lernen, Praxisphänomene systematisch zu untersuchen, empirisch oder analytisch zu bearbeiten und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in fachlich begründete Aussagen und Entwicklungskonzepte zu überführen. Gerade im Transformationskontext ist diese forschende Haltung zentral, weil sie vorschnelle Routinisierungen unterbricht und professionelle Praxis epistemisch offenhält.

f. Persönlichkeits- und Professionalitätsentwicklung

Da Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung in hohem Maße auf die Person der Professionellen bezogen sind, gehört die Entwicklung einer reflektierten professionellen Identität zum Kern des Studiengangs. Die Didaktik schafft daher Räume, in denen die Studierenden die eigene Rolle, biografische Prägungen, Wahrnehmungsmuster, Handlungsgrenzen und Verantwortungspositionen reflektieren können. Diese Persönlichkeitsentwicklung ist nicht privatistisch zu verstehen, sondern professionsbezogen: Sie dient der Ausbildung einer belastbaren, differenzierungsfähigen und ethisch reflektierten professionellen Haltung.

6.) Lehr- und Lernformen

Zur Realisierung dieses didaktischen Konzepts kombiniert der Studiengang unterschiedliche Lehr- und Lernformen, die jeweils spezifische Dimensionen des Kompetenzerwerbs adressieren und im Curriculum aufeinander bezogen sind.

a. Seminare

Seminare dienen der systematischen Erarbeitung wissenschaftlicher Theorien, Konzepte und Diskurse. Sie fördern die vertiefte Auseinandersetzung mit Fachliteratur, die analytische Durchdringung komplexer Fragestellungen sowie die Entwicklung begründeter fachlicher Urteile. Im transformatorischen Profil des Studiengangs fungieren Seminare zugleich als Orte der theoretischen Entschleunigung: Sie ermöglichen es, aktuelle Veränderungsphänomene nicht nur reaktiv zu thematisieren, sondern wissenschaftlich einzuordnen und begrifflich zu präzisieren.

b. Übungen und methodische Erprobungsformate

Übungen dienen der Vertiefung und Erprobung analytischer, kommunikativer und methodischer Kompetenzen. In ihnen werden Gesprächsführung, Prozessdiagnostik, Interventionsplanung, Moderation, Präsentation und Reflexion in anwendungsnahen Formaten eingeübt. Sie schaffen die Möglichkeit, professionelles Handeln probeweise zu vollziehen, Rückmeldungen zu erhalten und das Verhältnis von Theorie, Methode und Situation praktisch zu erproben.

c. Fallarbeit und projektbasiertes Lernen

Fallarbeit und projektbasiertes Lernen bilden einen zentralen Bestandteil des Studiengangs. Sie ermöglichen die Auseinandersetzung mit komplexen, mehrdeutigen und oft nicht vollständig lösbaren Praxislagen. Die Studierenden lernen, Fälle und Projekte nicht nur problemorientiert zu bearbeiten, sondern sie als verdichtete Ausdrucksformen organisationaler, kommunikativer und transformatorischer Dynamiken zu lesen. Dadurch wird die Fähigkeit gefördert, Theorie, Diagnose, Intervention und Reflexion in einer professionsadäquaten Weise miteinander zu verschränken.

d. Kollegiale Lern- und Reflexionsformate

Beratung ist auf Dialogfähigkeit und Perspektivenpluralität angewiesen. Kollegiale Lern- und Reflexionsformate fördern daher die Fähigkeit, unterschiedliche Deutungen aufzunehmen, Rückmeldungen zu geben und produktiv mit Differenz umzugehen. Sie

unterstützen die Herausbildung einer professionellen Diskursfähigkeit, die für die Arbeit in Beratungs-, Führungs- und Transformationskontexten zentral ist.

e. Blended Learning und begleitetes Selbststudium

Als berufsbegleitender Studiengang verbindet der BOC Präsenzlehre mit digitalen und selbstgesteuerten Lernformaten. Blended Learning dient dabei nicht nur der organisatorischen Flexibilisierung, sondern ist didaktisch auf die Kontinuität und Vertiefung des Lernprozesses ausgerichtet. Das begleitete Selbststudium unterstützt die eigenverantwortliche Aneignung wissenschaftlicher Inhalte, die Vorbereitung von Diskussionen und die reflexive Verarbeitung von Studien- und Praxiserfahrungen. Gerade im Horizont professioneller Transformation ist diese Form des Lernens bedeutsam, weil sie Selbststeuerung, Eigenverantwortung und kontinuierliche Wissensaktualisierung systematisch fördert.

7.) Prüfungsverständnis und Kompetenzorientierung

Die Prüfungsleistungen des Studiengangs sind kompetenzorientiert angelegt und dienen dem Nachweis, dass die Studierenden wissenschaftliche Erkenntnisse verstehen, auf komplexe professionelle Problemstellungen beziehen, methodisch reflektiert einsetzen und ihre Überlegungen in fachlich angemessener Form darstellen können. Prüfungen sind damit nicht bloß Kontrollinstrumente, sondern Teil des Professionalisierungsprozesses.

Im Zentrum steht der Nachweis, dass Studierende in der Lage sind, komplexe Fragestellungen eigenständig zu analysieren, relevante Wissensbestände zu recherchieren und kritisch auszuwerten, theoriegeleitete Argumentationen zu entwickeln, Praxisprobleme differenziert zu bearbeiten und das eigene professionelle Handeln sowie professionelle Handlungsoptionen nachvollziehbar zu begründen. Prüfungen sollen deshalb nicht vorrangig Reproduktion abfragen, sondern Analysefähigkeit, Transferleistung, Urteilskraft und Reflexionsfähigkeit sichtbar machen.

Vor dem Hintergrund des transformatorischen Profils des Studiengangs kommt dabei solchen Prüfungsformaten besondere Bedeutung zu, die Mehrdeutigkeit, offene Problemstellungen und die Verbindung von Theorie und Praxis produktiv aufnehmen können. Bevorzugt werden daher Formate, die eigenständige Analyse, wissenschaftliche Argumentation, konzeptionelles Denken und reflexive Durchdringung professioneller Praxis ermöglichen. Schriftliche Ausarbeitungen, projektbezogene Leistungen, Fallanalysen, konzeptionelle Arbeiten und andere transfer- und reflexionsorientierte Prüfungsformen sind hierfür besonders geeignet. Sie tragen dem Umstand Rechnung, dass professionelles Handeln in Beratung und Organisationsentwicklung nicht in standardisierten Antwortmustern aufgeht, sondern auf die wissenschaftlich fundierte Bearbeitung komplexer, dynamischer und offener Situationen zielt.

Im Folgenden werden die beiden Vertiefungsrichtungen des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching getrennt dargestellt. Zunächst wird die Vertiefungsrichtung BOC A - Supervision und Training beschrieben, anschließend die Vertiefungsrichtung BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching.

8.) Vertiefungsrichtungen

Der Studiengang kennt zwei Vertiefungsrichtungen. Beratung ist ein Konzept reflexiver Begleitung von Personen, Gruppen, Organisationen sowie staatlichen Institutionen. Diese sind in ihrem Aufgabenspektrum sehr unterschiedlich und an jeweilige Kontexte gebunden. So hat Beratung vielfältige Aufgaben, welche jedoch oft mit einem ähnlichen Methodenset und einer eigenen Prozesslogik vollzogen wird. Im Laufe der Gestaltung des Studiengangs wurden wir immer vor die Aufgabe gestellt, inwieweit eine Generalisierung der Ausbildung zur Berater*in sinnvoll ist, oder aber Spezifizierungen hilfreich sein können. Im Grunde genommen haben wir uns für einen Mittelweg entschieden: Wir sehen weiterhin Beratung als generalistisches Feld, jedoch macht es durchaus Sinn, diese nach Aufgabenfeldern und Aufträgen zu spezifizieren. So haben wir uns entschlossen einen gemeinsamen Studiengang beizubehalten, diesen jedoch in zwei Schwerpunktbereich zu gliedern.

Diese laufen allerdings nicht parallel, sondern alternierend. Der Grund dafür ist, dass wir weitestgehend mit einer homogenen Kohorte starten wollen, welche gemeinsame Erfahrungen über fünf Semester hat. Dies trägt zur Tiefe, zur persönlichen Auseinandersetzung zur Bereitschaft zur Teilnahme an Gruppenprozessen bei. Um Grunde genommen sind wir der Überzeugung, dass Tiefe und Wachstum nur in Settings psychologischer Sicherheit möglich ist. Diesem Anspruch werden wir mit der Form der Kohortenbildung gerecht.

BOC A - Supervision und Training

Die Vertiefungsrichtung BOC A - Supervision und Training richtet sich auf die professionelle Begleitung von Personen, Gruppen und Teams in reflexions-, lern- und entwicklungsorientierten Kontexten. Im Zentrum stehen supervisorische, coachingbezogene und trainingsorientierte Formate, die insbesondere in psychosozialen, pädagogischen, gesundheitlichen, kirchlichen und verwandten Handlungsfeldern von Bedeutung sind.

Die Studienstruktur führt von den Grundlagen professioneller Beratung über Coaching sowie Gruppen- und Teamprozesse bis hin zu organisationalen Zusammenhängen und anwendungsbezogenen Transferleistungen.

Sem	Modul	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	Grundlagen Beratung (16 CP)	Propädeutikum Beratung	Fachliche Grundlagen	Beratungsprozesse gestalten	Methoden der Supervision
2	Coaching (18 CP)	Coaching-Grundlagen	Konflikt und Mediation	Führungskräfte-Coaching	Life-Coaching
3	Gruppe und Team (18 CP)	Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen	Supervision und Team-Coaching	Teamdynamik und soziale Interaktionsfähigkeit	Trainings gestalten
4	Organisation (18 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisationsentwicklung	Intuition und Ideation	Entrepreneurship
5	Transfer (20 CP)	Masterthesis	Beratungsforschung	Abschlussseminar	-

Abbildung: Studienstruktur der Vertiefungsrichtung BOC A - Supervision und Training

BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching

Die Vertiefungsrichtung BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching fokussiert die Begleitung von Veränderungs-, Entwicklungs- und Transformationsprozessen in Unternehmen und anderen komplexen Organisationen. Im Mittelpunkt stehen organisationale Dynamiken, Kulturwandel, Führung, Innovation, strategische Entwicklung sowie Coaching in Veränderungskontexten.

Die Studienstruktur verbindet coachingbezogene Grundlagen mit organisationstheoretischen, veränderungsorientierten und transformatorischen Perspektiven und führt diese im Transfermodul forschungs- und anwendungsbezogen zusammen.

Sem	Modul	Teilmodul 1	Teilmodul 2	Teilmodul 3	Teilmodul 4
1	Coaching (16 CP)	Propädeutikum	Coaching-Grundlagen	Business-Coaching	Teams coachen
2	Organisation (18 CP)	Grundlagen der Organisation	Organisationsentwicklung	Projektmanagement: klassisch und agil	Teamdynamik und soziale Interaktionsfähigkeit
3	Veränderung (18 CP)	Entwicklung fördern	Führung als Entwicklungsaufgabe	Change-Management	Trainings gestalten
4	Transformation (18 CP)	Futur Zwei, Digitalisierung und KI	Strategie und Innovation implementieren	Organization Maturation Process	Entrepreneurship und Business Development
5	Transfer (20 CP)	Masterthesis	Beratungsforschung	Abschlussseminar	-

Abbildung: Studienstruktur der Vertiefungsrichtung BOC B - Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching

Nachfolgend werden in dem vorliegenden Modulhandbuch zunächst allgemeine Informationen zum Studiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching wieder gegeben.

Daran anschließend folgende die Modulbeschreibungen der zwei Vertiefungsrichtungen. Dies geschieht getrennt. Zunächst die Module der Vertiefungsrichtung Supervision und Training (BOC A) detaillierter beschrieben. Daran anschließend wird die Vorstellung der Vertiefungsrichtung Agile Organisationsentwicklung, Beratung und Organisation (BOC B) folgen.

9.) Modulbeschreibungen

9.1) Vertiefungsschwerpunkt Supervision und Training

Modul 1 A:

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Supervision und Training	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 1.1 Propädeutikum Beratung	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Grundlagen Beratung	
Lehrende	N.N.	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Projektstudium/Blended Learning/Online-Seminar	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	16	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 80 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 200 Stunden ▪ 105 Stunden
	GESAMT	400 Stunden
Semester	1. Semester	

Sprache	deutsch
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich
Geplante Gruppengröße	16-24 TN
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele: Die Studierenden ...	Das Modul vermittelt die fachlichen, theoretischen und professionellen Grundlagen supervisorischer und beraterischer Praxis. Die Studierenden entwickeln ein erstes wissenschaftlich fundiertes Verständnis von Supervision und Beratung als Formen professioneller Prozessbegleitung und setzen sich mit den Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen dieses Handelns auseinander. Sie erwerben grundlegende Kenntnisse zu historischen Entwicklungslinien, zentralen theoretischen Ansätzen und methodischen Zugängen der Supervision und können diese in ihren fachlichen Zusammenhängen einordnen. Dabei lernen sie, unterschiedliche Schulen und Zugänge vergleichend zu betrachten, deren jeweilige Perspektiven zu verstehen und deren Relevanz für professionelle Beratungsprozesse kritisch zu reflektieren. Darüber hinaus erwerben die Studierenden ein grundlegendes Verständnis für die Struktur und Gestaltung von Beratungsprozessen. Sie können zentrale Phasen supervisorischer und beraterischer Arbeit - von der Auftragsklärung über Analyse, Hypothesenbildung und Zielentwicklung bis hin zu Intervention, Abschluss und Reflexion - beschreiben und erste methodische Zugänge begründet anwenden. Das Modul fördert zudem die Entwicklung kommunikativer Basiskompetenzen. Die Studierenden lernen, Gesprächs-, Interaktions- und Moderationsprozesse wahrzunehmen, adressatengerecht zu gestalten und im Hinblick auf professionelle Anforderungen zu reflektieren. Sie setzen sich mit der eigenen Rolle, dem eigenen Kommunikationsverhalten und den

	ethischen Grundlagen professionellen Beratungshandelns auseinander. Insgesamt legt das Modul die fachliche und professionelle Grundlage für die weiteren Module des Studiengangs und unterstützt die Entwicklung einer reflexiven, wissenschaftlich fundierten und verantwortungsvollen Beratungshaltung. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> a. Wissen und Verstehen Die Studierenden erwerben ein fundiertes Verständnis professioneller Beratung als wissenschaftlich begründetes, methodisch reflektiertes und ethisch verantwortliches Handlungsfeld. Sie können Beratung von angrenzenden Formaten wie Coaching, Supervision, Training, Therapie, Mentoring und Organisationsentwicklung unterscheiden und deren jeweilige Zielsetzungen, Rollenlogiken, Grenzen und Einsatzfelder fachlich einordnen. Sie verstehen zentrale theoriegeschichtliche Entwicklungslinien von Beratung, Therapie und Supervision und können psychodynamische, humanistische, psychodramatische, systemische und integrative Ansätze in ihrer Bedeutung für heutige Beratungs- und Supervisionspraxis nachvollziehen. Dabei erkennen sie insbesondere, wie Konzepte wie Beziehungsgestaltung, Fallverstehen, Rollenklärung, Selbstreflexion, Gruppendynamik, Kontextsensibilität und Ressourcenorientierung die professionelle Beratungspraxis prägen. Die Studierenden verstehen Supervision als eigenständiges Reflexions-, Professionalisierungs- und Qualitätssicherungsformat beruflichen Handelns. Sie können Einzel-, Gruppen-, Team- und Fallsupervision unterscheiden und deren Bedeutung für professionelle Rollenklärung, Entlastung, Konfliktbearbeitung, Fallverstehen und Weiterentwicklung beruflicher Praxis erläutern.
--	--

b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen

Die Studierenden erwerben ein fundiertes Verständnis professioneller Beratung als wissenschaftlich begründetes, methodisch reflektiertes und ethisch verantwortliches Handlungsfeld. Sie können Beratung von angrenzenden Formaten wie Coaching, Supervision, Training, Therapie, Mentoring und Organisationsentwicklung unterscheiden und deren jeweilige Zielsetzungen, Rollenlogiken, Grenzen und Einsatzfelder fachlich einordnen.

Sie verstehen zentrale theoriegeschichtliche Entwicklungslinien von Beratung, Therapie und Supervision und können psychodynamische, humanistische, psychodramatische, systemische und integrative Ansätze in ihrer Bedeutung für heutige Beratungs- und Supervisionspraxis nachvollziehen. Dabei erkennen sie insbesondere, wie Konzepte wie Beziehungsgestaltung, Fallverstehen, Rollenklärung, Selbstreflexion, Gruppendynamik, Kontextsensibilität und Ressourcenorientierung die professionelle Beratungspraxis prägen.

Die Studierenden verstehen Supervision als eigenständiges Reflexions-, Professionalisierungs- und Qualitätssicherungsformat beruflichen Handelns. Sie können Einzel-, Gruppen-, Team- und Fallsupervision unterscheiden und deren Bedeutung für professionelle Rollenklärung, Entlastung, Konfliktbearbeitung, Fallverstehen und Weiterentwicklung beruflicher Praxis erläutern.

c. Kommunikation und Kooperation

Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, professionelle Beratungs- und Reflexionsgespräche dialogisch, wertschätzend und klärungsorientiert zu gestalten. Sie können aktiv zuhören, Anliegen strukturieren, Perspektivwechsel ermöglichen, Feedback geben und kommunikative Prozesse so führen, dass Reflexion, Vertrauen und professionelle Klärung unterstützt werden.

Sie lernen, Beratungsbeziehungen rollenbewusst und kooperationsförderlich aufzubauen. Dabei berücksichtigen sie unterschiedliche Interessen, Erwartungen, institutionelle

	Rahmenbedingungen und mögliche Spannungsfelder zwischen ratsuchender Person, Auftraggebenden, Team und Organisation. In Gruppen- und Supervisionssettings können die Studierenden grundlegende Kommunikations- und Interaktionsdynamiken wahrnehmen und professionell ansprechbar machen. Sie entwickeln ein Verständnis dafür, wie Kooperation, Vertrauen, Konfliktfähigkeit, Feedbackkultur und gemeinsame Reflexion in Beratungs- und Lernprozessen entstehen und gefördert werden können. d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, professionelle Beratungs- und Reflexionsgespräche dialogisch, wertschätzend und klärungsorientiert zu gestalten. Sie können aktiv zuhören, Anliegen strukturieren, Perspektivwechsel ermöglichen, Feedback geben und kommunikative Prozesse so führen, dass Reflexion, Vertrauen und professionelle Klärung unterstützt werden. Sie lernen, Beratungsbeziehungen rollenbewusst und kooperationsförderlich aufzubauen. Dabei berücksichtigen sie unterschiedliche Interessen, Erwartungen, institutionelle Rahmenbedingungen und mögliche Spannungsfelder zwischen ratsuchender Person, Auftraggebenden, Team und Organisation. In Gruppen- und Supervisionssettings können die Studierenden grundlegende Kommunikations- und Interaktionsdynamiken wahrnehmen und professionell ansprechbar machen. Sie entwickeln ein Verständnis dafür, wie Kooperation, Vertrauen, Konfliktfähigkeit, Feedbackkultur und gemeinsame Reflexion in Beratungs- und Lernprozessen entstehen und gefördert werden können. e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion Die Studierenden setzen sich mit der eigenen Person als wesentlichem Instrument professioneller Beratung auseinander.
--	---

Sie reflektieren eigene Werte, Wahrnehmungsmuster, Kommunikationsstile, Resonanzen, Unsicherheiten, Grenzen und Entwicklungsfelder und lernen, diese bewusst in ihre professionelle Haltung einzubeziehen.

Sie entwickeln eine beraterische Grundhaltung, die von Wertschätzung, Vertraulichkeit, Verantwortung, Rollenklarheit, Allparteilichkeit, professioneller Distanz und Respekt gegenüber der Autonomie der Ratsuchenden geprägt ist. Dabei reflektieren sie ethische Fragen wie Macht, Abhängigkeit, Vertraulichkeit, Kompetenzgrenzen, institutionelle Interessen und die Verantwortung gegenüber Personen, Gruppen und Organisationen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der professionellen Selbstreflexion. Die Studierenden lernen, eigene Deutungen, Impulse und Bewertungen kritisch zu prüfen und nicht vorschnell in Beratungsprozesse einzubringen. Sie entwickeln die Fähigkeit, mit Ambivalenz, Unsicherheit, emotionaler Resonanz und unterschiedlichen Erwartungen reflektiert umzugehen.

f. Für die Teilmodule ergeben sich folgende berufsspezifischen Querschnittskompetenzen:

Für das Modul 1 Grundlagen der Beratung im Vertiefungsschwerpunkt BOC A – Supervision und Training ergeben sich folgende berufsspezifische Querschnittskompetenzen. Sie konkretisieren die modulübergreifenden Kompetenzbereiche Auftragsklärung, Kontraktgestaltung, Beratungsbeziehungs- und Prozessgestaltung, Fallverstehen, Rollenklärung, Organisationssensibilität, Interventionskompetenz, Evaluation, Transfersicherung und Qualitätssicherung für die vier Teilmodule des Grundlagenmoduls.

Teilmodul 1.1: Propädeutikum Beratung

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, die besonderen Anforderungen eines reflexiven, berufsbegleitenden und praxisorientierten Masterstudiums in

Beratung, Supervision und Training einzuordnen und ihre eigene Lern- und Entwicklungsverantwortung bewusst zu gestalten. Sie können eigene berufliche Erfahrungen, Erwartungen, Ressourcen, Unsicherheiten und Entwicklungsfelder reflektieren und diese für ihren Professionalisierungsprozess nutzbar machen. Dabei entwickeln sie eine lernförderliche Haltung, die von Offenheit, Selbstverantwortung, Reflexionsbereitschaft, Ambiguitätstoleranz und kooperativer Lernbereitschaft geprägt ist.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz erwerben die Studierenden die Fähigkeit, Feedback-, Reflexions- und Lernprozesse in der Studiengruppe konstruktiv mitzugestalten. Sie können unterschiedliche Perspektiven aufnehmen, dialogisch kommunizieren, Verantwortung für gemeinsame Lernprozesse übernehmen und erste Elemente professioneller Beziehungsgestaltung erproben. Zugleich erkennen sie die Bedeutung von Rollenbewusstsein, Vertraulichkeit, ethischer Verantwortung, Selbststeuerung und kollegialer Reflexion als Grundlagen späterer Tätigkeit in Supervision, Training und Beratung.

Teilmodul 1.2: Fachliche Grundlagen der Beratung

Die Studierenden sind in der Lage, zentrale theoriegeschichtliche Grundlagen professioneller Beratung, Supervision und angrenzender Formate fachlich einzuordnen und für das Verständnis beruflicher Beratungs- und Reflexionspraxis zu nutzen. Sie können psychodynamische, humanistische, psychodramatische, systemische, sozialwissenschaftliche und integrative Perspektiven unterscheiden und deren jeweilige Bedeutung für Beziehungsgestaltung, Fallverstehen, Rollenklärung, Ressourcenorientierung, Kontextsensibilität und methodische Grundentscheidungen reflektieren.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden eine fachliche Orientierungs- und Urteilskompetenz. Sie können Beratung, Supervision, Coaching, Training, Therapie, Mentoring, Fachberatung, Führung und Organisationsentwicklung voneinander abgrenzen, Schnittstellen erkennen und daraus Anforderungen an professionelle Zuständigkeit, Rollenklärung, Kompetenzgrenzen und ethische

Verantwortung ableiten. Sie lernen, Theorie, berufliche Erfahrung, Fallverstehen und methodische Auswahlentscheidungen so miteinander zu verbinden, dass Beratungs- und Supervisionsanliegen nicht vorschnell individualisiert, sondern personen-, rollen-, team-, organisations- und kontextbezogen verstanden werden.

Teilmodul 1.3: Beratungsprozesse gestalten

Die Studierenden sind in der Lage, Beratungsprozesse professionell zu planen, rollen- und auftragsklar zu rahmen, methodisch fundiert zu steuern und hinsichtlich ihrer Wirkung zu reflektieren. Sie können Auftragsklärung, Kontraktgestaltung, Zielentwicklung, Beziehungsgestaltung, Hypothesenbildung, Prozessdiagnostik, Intervention, Evaluation und Transfer als zentrale Elemente professioneller Prozessgestaltung anwenden und auf unterschiedliche Beratungs-, Supervisions- und Trainingskontexte beziehen.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden Prozess-, Beziehungs- und Steuerungskompetenz. Sie können Beratungsprozesse zwischen Person, Rolle, Team, Organisation und institutionellem Kontext ausbalancieren, unterschiedliche Erwartungen und Interessen klären sowie mit Ambivalenz, Widerstand, Machtasymmetrien, Konflikten und unklaren Auftragslagen professionell umgehen. Sie schaffen dialogische Arbeitsbündnisse, strukturieren Reflexions- und Lernprozesse situationsangemessen und sichern Ergebnisse so, dass Erkenntnisse und Entwicklungsschritte in berufliche Praxis übertragen werden können.

Teilmodul 1.4: Methoden der Supervision

Die Studierenden sind in der Lage, supervisorische Methoden in Einzel-, Gruppen-, Team- und Fallsupervision auftragsbezogen, ethisch reflektiert und kontextsensibel einzusetzen. Sie können berufliche Fälle, Rollen, Konflikte, Belastungen, professionelle Grenzsituationen und organisationale Dynamiken mithilfe von Fallarbeit, Perspektivwechsel, systemischen Fragen, Hypothesenbildung, Kontextanalyse, szenischen und

	psychodramatischen Verfahren, kollegialer Beratung und Intervention bearbeiten. Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden Methoden-, Fallverstehens- und Reflexionskompetenz. Sie wählen supervisorische Interventionen nicht schematisch, sondern indikationsbezogen, rollenbewusst und unter Berücksichtigung von Vertraulichkeit, Allparteilichkeit, professioneller Distanz, emotionaler Resonanz und Kompetenzgrenzen aus. Sie können supervisorische Reflexionsräume so rahmen und steuern, dass berufliches Handeln, institutionelle Bedingungen, Beziehungsmuster und persönliche Resonanzen mehrperspektivisch geklärt und für individuelle, teambezogene und organisationale Lernprozesse nutzbar gemacht werden.
Lehrinhalte	Das Modul vermittelt grundlegende fachliche, methodische und reflexive Grundlagen professioneller Beratung im Vertiefungsschwerpunkt Supervision und Training. Im Mittelpunkt stehen die Propädeutik des Beratungsfeldes, zentrale theoretische und ethische Grundlagen professioneller Beratung, die Gestaltung von Beratungsprozessen sowie grundlegende Methoden der Supervision. Die Studierenden setzen sich mit Rollenklärung, Auftrags- und Kontraktgestaltung, Beziehungsgestaltung, Prozesssteuerung, Fallverstehen, Perspektivwechsel und methodisch reflektierten Interventionen auseinander. Dabei werden individuelle, teambezogene und organisationale Kontexte berücksichtigt und mit Fragen professioneller Haltung, Selbstreflexion, Vertraulichkeit, Allparteilichkeit und Qualitätssicherung verbunden. Das Modul legt damit die gemeinsame fachliche Basis für die weiteren Studienmodule und für die Entwicklung einer wissenschaftlich fundierten, ethisch verantworteten und praxisnahen Beratungskompetenz. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte entwickeln: Teilmodul 1.1.: Propädeutik Beratung 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 berufs begleitenden 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

Teilmodul 1.2: Fachliche Grundlagen der Beratung

Das Teilmodul vermittelt die fachlichen, theoretischen und professionellen Grundlagen supervisorischer und beraterischer Praxis. Die Studierenden entwickeln ein erstes wissenschaftlich fundiertes Verständnis von Supervision und Beratung als Formen professioneller Prozessbegleitung und setzen sich mit den Voraussetzungen, Möglichkeiten und Grenzen dieses Handelns auseinander.

Inhalte dieses Teilmoduls sind die fachlichen Grundlagen der Beratung. Folglich wird zunächst ein historischer Aufriss der Entwicklung der Supervision vermittelt. Weiterhin werden das Berufsbild und die Einsatzgebiete erläutert.

Die wesentlichen beraterischen Schulen – deren Gemeinsamkeiten und Differenzen – werden vorgestellt und wird gelingende Kommunikation als Grundaxiom erläutert. Es wird ein dialogisches Modell anhand der Grundideen der Antike (Sokrates) erarbeitet und werden erste Beratungssettings eingeübt.

Dabei wird die Frage als Ausgangspunkt des Verstehens subjektiver Vorgänge erläutert und es werden erste Fragetechniken in Beratungsprozessen eingeübt.

Themenüberblick:

- Grundverständnis professioneller Beratung
- Beratung als Interaktions-, Reflexions- und Entwicklungsprozess
- Abgrenzung von Beratung, Coaching, Supervision, Therapie, Training, Mentoring und Organisationsentwicklung

- Geschichte und Entwicklung der Supervision
- Bedeutung psychodramatischer Methoden für Beratung und Supervision, etwa Rollenwechsel, Perspektivübernahme, Szenenarbeit und szenisches Verstehen
- Systemische Beratung und systemische Supervision als Perspektive auf Wechselwirkungen, Kommunikation, Rollen, Muster und organisationale Kontexte
- Systemische Fragetechniken, Hypothesenbildung, Zirkularität, Kontextsensibilität und Lösungsorientierung
- Integrative Supervision als mehrperspektivischer Ansatz, der psychodynamische, humanistische, systemische, leiborientierte, soziale und organisationsbezogene Perspektiven verbindet

Teilmodul 1.3: Beratungs-Prozesse gestalten

Das Teilmodul Beratungsprozesse gestalten vermittelt zentrale Kompetenzen zur professionellen Planung, Durchführung und Reflexion von Beratungsprozessen in unterschiedlichen organisationalen und beruflichen Kontexten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Beratungsanliegen geklärt, tragfähige Arbeitsbeziehungen aufgebaut, Beratungsarchitekturen entwickelt und Veränderungs- bzw. Entwicklungsprozesse methodisch fundiert begleitet werden können.

Beratung wird dabei als strukturierter, dialogischer und zugleich offener Prozess verstanden, der zwischen Auftrag, Anliegen, Beziehung, Kontext und Zielentwicklung vermittelt. Die Studierenden lernen, Beratungsprozesse nicht schematisch abzuarbeiten, sondern situationssensibel, rollenbewusst und kontextbezogen zu gestalten. Dazu gehören Auftragsklärung, Kontraktgestaltung, Hypothesenbildung, Prozessdiagnostik, Intervention, Evaluation und Transfer.

Themenüberblick:

- Beratungsverständnisse und Prozessmodelle professioneller Beratung

- Auftragsklärung, Kontraktgestaltung und Zielentwicklung
- Beziehungsgestaltung, Rollenklärung und Aufbau eines tragfähigen Arbeitsbündnisses
- Prozessdiagnostik und Hypothesenbildung in Beratungsprozessen
- Methoden und Interventionen in unterschiedlichen Beratungsphasen
- Umgang mit Ambivalenz, Widerstand, Konflikten und schwierigen Beratungssituationen
- Steuerung und Reflexion von Beratungsprozessen in organisationalen Kontexten
- Evaluation, Transfer und nachhaltige Sicherung von Beratungsergebnissen
- Professionelle Haltung, Ethik und Selbstreflexion in der Beratung

Teilmodul 1.4: Methoden der Supervision

Das Teilmodul Methoden der Supervision vermittelt praxisorientierte methodische Kompetenzen zur Gestaltung supervisorischer Prozesse in Einzel-, Gruppen-, Team- und Fallsupervision. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie berufliche Situationen, Rollen, Konflikte, institutionelle Dynamiken und organisationale Rahmenbedingungen methodisch fundiert reflektiert und bearbeitet werden können.

Das Teilmodul legt besonderen Wert auf die Entwicklung methodischer Sicherheit und professioneller Haltung. Die Studierenden lernen, supervisorische Interventionen nicht schematisch anzuwenden, sondern auftragsbezogen, kontextsensibel und reflektiert auszuwählen. Dabei spielen Vertraulichkeit, Ethik, Rollenbewusstsein, Allparteilichkeit und die Fähigkeit zur Prozesssteuerung eine zentrale Rolle.

Themenüberblick:

- Grundlagen supervisorischer Methodik in Einzel-, Gruppen-, Team- und Fallsupervision
- Auftragsklärung, Kontraktgestaltung und Rahmung supervisorischer Prozesse

	• Fallarbeit, Fallverstehen und strukturierte Fallsupervision • Systemische Methoden: zirkuläre Fragen, Hypothesenbildung, Kontextanalyse und Perspektivwechsel • Psychodramatische und szenische Methoden: Rollenwechsel, Doppeln, Spiegeln und Aufstellungsarbeit • Integrative Supervision: mehrperspektivische Arbeit mit Person, Rolle, Organisation und Kontext • Methoden der kollegialen Beratung und Intervision • Arbeit mit Konflikten, Ambivalenzen, Belastung und professionellen Grenzsituationen
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	Das Grundlagenmodul Beratung legt die fachliche Grundlage für alle weiteren Module. Hier wird ein Selbstverständnis über die Herkunft und das Berufsbild Beratung gebildet, welches als Referenz in allen weiteren Modulen zum Tragen kommt.
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Die hier gelegten Grundlagen sind in allen weiteren Modulen verwendbar.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	Bamberger, G. G. (2025). <i>Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch: Mit Online-Material</i> (7., neu ausgestattete Aufl.). Beltz. Belardi, N. (2024). <i>Supervision und Coaching: Grundlagen, Techniken, Perspektiven</i> (6., aktualisierte Aufl.). C. H. Beck. Beushausen, J. (2025). <i>Beratung lernen: Grundlagen psychosozialer Beratung und Sozialtherapie für Studium und Praxis</i> (3., überarb. und erw. Aufl.). UTB/Verlag Barbara Budrich. https://doi.org/10.36198/9783838565316 König, O., & Schattenhofer, K. (2021). <i>Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision</i> (3. Aufl.). Carl-Auer. Migge, B. (2023). <i>Handbuch Coaching und Beratung: Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen</i> (5., überarb. und aktual. Aufl.). Beltz. Rauen, C. (Hrsg.). (2021). <i>Handbuch Coaching</i> (4., vollständig überarb. und erw. Aufl.). Hogrefe.

	Schiersmann, C. (2025). <i>Beraten im Kontext lebenslangen Lernens</i> (2., aktual. und erw. Aufl.). wbv Publikation/UTB. https://doi.org/10.36198/9783838565651 Schubert, F.-C., Rohr, D., & Zwicker-Pelzer, R. (2019). <i>Beratung: Grundlagen – Konzepte – Anwendungsfelder</i> (Basiswissen Psychologie). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20844-8 Siller, G. (2022). <i>Supervision: Eine grundlegende Einführung</i>. Kohlhammer. https://doi.org/10.17433/978-3-17-037267-2
Empfohlene zusätzliche Literatur	Bachmair, S., Hennig, C., Kolb, R., Faber, J., & Willig, W. (2014). <i>Beraten will gelernt sein: Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene</i> (11., unveränderte Aufl.). Beltz. Belardi, N. (2015). <i>Supervision für helfende Berufe</i> (3., völlig überarb. und aktual. Aufl.). Lambertus. Ertelt, B.-J., & Schulz, W. E. (2019). <i>Handbuch Beratungskompetenz: Mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf</i> (4. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-24157-5 Gödde, G., Bergner, A., & Kurz, G. (2022). <i>Supervision in der tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie</i>. Kohlhammer. https://doi.org/10.17433/978-3-17-034682-6 Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hrsg.). (2018). <i>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7 Hamburger, A., & Mertens, W. (Hrsg.). (2016). <i>Supervision – Konzepte und Anwendungen: Band 1: Supervision in der Praxis – ein Überblick</i>. Kohlhammer. https://doi.org/10.17433/978-3-17-029339-7 Kriz, J. (2017). <i>Subjekt und Lebenswelt: Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666491634 Lippmann, E., Garcia, T., & Klink, T. (Hrsg.). (2026). <i>Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis</i> (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71516-1 Nicolaisen, T. (2017). <i>Lerncoaching-Praxis: Coaching in pädagogischen Arbeitsfeldern</i> (2. Aufl.). Beltz Juventa.

	Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2018). <i>Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen</i> (5., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7 von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2026). <i>Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen</i> (4., aktualisierte und ergänzte Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666400629 Volmer-König, G., & König, E. (2019). <i>Handbuch Systemisches Coaching: Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer: Mit E-Book inside</i> (3., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz.
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit (Hausarbeit)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Umfang: 10-12 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	10 %

Modul 2: Coaching

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Supervision und Training	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 2 A Coaching	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Coaching	
Lehrende	N.N.	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning/Online-Seminar	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	18	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 80 Stunden ▪ 25 Stunden ▪ 220 Stunden ▪ 125 Stunden
	GESAMT	450 Stunden
Semester	2. Semester	
Sprache	deutsch	

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich
Geplante Gruppengröße	16-24 TN
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele:	Die Studierenden erwerben die Kompetenz ihre eigene Rolle als angehende Coaches und Beraterinnen 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 Beratung zu verstehen und erste Handlungskonzepte zu entwickeln. Diese befähigen sie zu einer möglichen Aufnahme erster Beratungssettings. Das Modul befähigt dazu, die fachlichen, historischen und methodischen Grundlagen der Beratung und des Coachings zu kennen und diese in den Kontext prozessualer Beratung zu stellen. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende learning outcomes entwickeln. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> a. Wissen und Verstehen Die Studierenden können ihre fachlichen Erkenntnisse, Forschungsergebnisse und persönlichen Lernprozesse adressatengerecht kommunizieren und in professionelle Dialoge einbringen. Sie sind in der Lage, wissenschaftliche Argumentationen, empirische Befunde und praxisbezogene Entwicklungsimpulse nachvollziehbar darzustellen und für unterschiedliche Zielgruppen anwenden. Darüber hinaus reflektieren sie die Studiengruppe als kooperativen Lern- und Entwicklungsraum. Sie können gruppendynamische Prozesse, Feedback, Konflikte, Kooperation und

	kollektive Lernbewegungen analysieren und daraus Erkenntnisse für ihre zukünftige Tätigkeit im Coaching. b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen Die Studierenden sind in der Lage, grundlegende Coachingprozesse professionell vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten. Sie können Anliegen klären, Ziele gemeinsam mit Coachees entwickeln, Kontrakte gestalten, geeignete Gesprächs- und Interventionstechniken auswählen und Reflexionsprozesse methodisch fundiert begleiten. Sie wenden zentrale Methoden der Gesprächsführung an, darunter aktives Zuhören, Paraphrasieren, Spiegeln, systemische Fragen, zirkuläre Fragen, Skalierungsfragen, Ressourcenarbeit, Perspektivwechsel und lösungsorientierte Interventionen. Dabei können sie ihr methodisches Handeln situationsbezogen anpassen und zwischen Strukturierung, Offenheit, Prozessbegleitung und Intervention angemessen balancieren. Im Bereich Führungskräfte-Coaching können die Studierenden berufliche und organisationale Anliegen analysieren und Coachees bei Rollenklärung, Entscheidungsprozessen, Konflikten, beruflicher Entwicklung und Selbstführung unterstützen. Im Bereich Teamcoaching können sie Teamprozesse, Kommunikationsmuster, Rollen, Konflikte und Kooperationsformen wahrnehmen und geeignete Reflexions- und Entwicklungsformate gestalten. Weiterhin erzeugen die Studierenden handlungsrelevantes Wissen, indem sie Coachingprozesse reflektieren, Hypothesen bilden, Resonanzen auswerten und Erfahrungen in professionelle Lernprozesse überführen. Sie lernen, Coaching nicht als Anwendung vorgegebener Techniken zu verstehen, sondern als kontextsensibles, reflektiertes und lernorientiertes professionelles Handeln. c. Kommunikation und Kooperation Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, professionelle Beratungs- und Coachingbeziehungen dialogisch, wertschätzend und zielorientiert zu gestalten. Sie können in Einzel- und Teamsettings aktiv zuhören, Anliegen klären, Feedback geben,
--	---

	Perspektivwechsel ermöglichen und kommunikative Prozesse so strukturieren, dass Reflexion, Selbstklärung und Entwicklung unterstützt werden. Darüber hinaus erwerben die Studierenden die Kompetenz, in ihrer Beratungsrolle als Coach adressatengerecht zu kommunizieren und tragfähige Arbeitsbündnisse aufzubauen. Sie lernen, Gespräche rollenbewusst, ressourcenorientiert und kontextsensibel zu führen und dabei sowohl individuelle Anliegen als auch teambezogene und organisationale Rahmenbedingungen einzubeziehen. d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis von Coaching und können zentrale Coachingansätze, Wirkannahmen und methodische Zugänge kritisch einordnen. Sie reflektieren theoretische Grundlagen, Grenzen und Möglichkeiten von Coaching und können ihr professionelles Handeln fachlich begründen. Sie sind in der Lage, Coachingprozesse nicht nur erfahrungsbasiert, sondern theoriegeleitet und methodisch nachvollziehbar zu gestalten. Dazu gehört, eigene Hypothesen transparent zu bilden, Interventionen begründet auszuwählen und Coachingverläufe kritisch zu reflektieren. Die Studierenden entwickeln ein professionelles Rollenverständnis als Coach. Sie können zwischen Expertinnen- bzw. Expertenberatung, Prozessbegleitung, Coaching, Training und therapeutischer Arbeit unterscheiden und erkennen, wann Coaching angemessen ist und wann andere Unterstützungsformate oder Verweisungswege erforderlich sind. Professionalität zeigt sich zudem in der Fähigkeit, mit Komplexität, Ambivalenz, Ungewissheit und Begrenztheit professioneller Einflussnahme umzugehen. Die Studierenden lernen, Coachingprozesse verantwortungsvoll zu rahmen, Qualität zu sichern und die eigene Rolle in organisationalen Dreieckskontrakten reflektiert einzunehmen.
--	--

e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

Die Studierenden setzen sich mit ihrer eigenen Person als wesentlichem Instrument professioneller Coachingarbeit auseinander. Sie reflektieren eigene Werte, Wahrnehmungsmuster, Kommunikationsstile, Resonanzen, Grenzen und Entwicklungsfelder und lernen, diese bewusst in ihre professionelle Haltung einzubeziehen.

Sie entwickeln eine Coachinghaltung, die von Wertschätzung, Ressourcenorientierung, Vertraulichkeit, Allparteilichkeit, Ergebnisoffenheit, Verantwortung und Respekt vor der Autonomie des Gegenübers geprägt ist. Dabei reflektieren sie ethische Fragen wie Rollenklarheit, Macht, Abhängigkeit, Vertraulichkeit, Datenschutz, Kompetenzgrenzen und die Verantwortung gegenüber Coachees, Auftraggebenden und Organisationen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der professionellen Selbstreflexion. Die Studierenden lernen, eigene Impulse, Bewertungen, Unsicherheiten und Gegenübertragungsphänomene wahrzunehmen und nicht unreflektiert in den Coachingprozess einzubringen. Sie entwickeln die Fähigkeit, auch in herausfordernden Gesprächssituationen präsent, zugewandt, klar und professionell handlungsfähig zu bleiben.

Damit unterstützt das Modul die Entwicklung einer reflektierten Beraterpersönlichkeit. Die Studierenden bauen nicht nur methodische Coachingkompetenz auf, sondern entwickeln ein Bewusstsein dafür, dass wirksames Coaching fachliche Fundierung, persönliche Reife, ethische Verantwortung und kontinuierliche Selbstreflexion voraussetzt.

f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen

Für die Teilmodule ergeben sich folgende **berufsspezifischen Querschnittskompetenzen**:

Teilmodul 2.1: Coaching Grundlagen

Die Studierenden entwickeln ein grundlegendes professionelles Verständnis von Coaching als wissenschaftlich fundierter, dialogischer und ressourcenorientierter Beratungsform. Sie

sind in der Lage, Coaching von angrenzenden Formaten wie Training, Mentoring, Supervision, Fachberatung und Therapie abzugrenzen und die jeweiligen Möglichkeiten, Grenzen und Verantwortlichkeiten des Formats zu reflektieren.

Sie können einfache Coachingprozesse rollenbewusst vorbereiten, strukturieren und durchführen. Dazu gehören insbesondere die Klärung von Anliegen und Auftrag, die Entwicklung tragfähiger Coachingziele, der Aufbau eines professionellen Arbeitsbündnisses sowie der reflektierte Einsatz grundlegender Methoden der Gesprächsführung, Perspektivenerweiterung und Ressourcenaktivierung.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz erwerben die Studierenden ein erstes professionelles Rollen- und Haltungsbewusstsein. Sie können zwischen eigener Deutung, methodischer Intervention und Selbstverantwortung der Klientinnen und Klienten unterscheiden und reflektieren ihr eigenes Handeln im Spannungsfeld von Unterstützung, Zielorientierung, Vertraulichkeit, Wirksamkeit und professioneller Begrenzung.

Teilmodul 2.2: Konflikt und Mediation

Die Studierenden sind in der Lage, Konflikte in beruflichen, organisationalen und beraterischen Kontexten differenziert wahrzunehmen, zu analysieren und in ihrer sachlichen, emotionalen, kommunikativen, rollenbezogenen und strukturellen Dimension zu verstehen. Sie können Konfliktdynamiken, Eskalationsstufen, Interessenlagen und Beziehungsmuster erkennen und daraus angemessene Formen der Bearbeitung ableiten.

Sie erwerben die Fähigkeit, konfliktklärende Gespräche und mediative Prozesse rollenbewusst, allparteilich und lösungsorientiert zu gestalten. Dabei können sie Methoden der Deeskalation, Perspektivübernahme, Interessenklärung, Gesprächsstrukturierung und Verhandlungsunterstützung situationsangemessen einsetzen.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden Konfliktfähigkeit als zentrale Beratungskompetenz. Sie können Spannungen, Widerstände und Ambivalenzen nicht vorschnell auflösen, sondern als Ausdruck

unterschiedlicher Bedürfnisse, Erwartungen, Werte und organisationaler Logiken verstehen. Zugleich reflektieren sie Machtasymmetrien, Rollenkonflikte, Grenzen der eigenen Zuständigkeit und ethische Anforderungen an Vertraulichkeit, Fairness und Schutz der Beteiligten.

Teilmodul 2.3: Führungskräfte Coaching

Die Studierenden sind in der Lage, Führungskräfte-Coaching als professionelles Beratungsformat im organisationalen Kontext zu verstehen und von angrenzenden Formaten wie Fachberatung, Training, Mentoring, Supervision und Therapie abzugrenzen. Sie können spezifische Anliegen von Führungskräften, etwa Rollenklärung, Entscheidungsfähigkeit, Kommunikation, Konfliktbearbeitung, Selbstführung, Belastung, Macht, Verantwortung und Veränderungsgestaltung, fachlich einordnen und methodisch bearbeiten.

Sie erwerben die Fähigkeit, Coachingprozesse mit Führungskräften unter Berücksichtigung organisationaler Rahmenbedingungen professionell zu gestalten. Dazu gehören die Klärung von Auftraggeber-, Klienten- und Organisationsinteressen, die Gestaltung tragfähiger Kontrakte, der Umgang mit Mehrpersonensystemen sowie die Wahrung von Vertraulichkeit und professioneller Unabhängigkeit.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden ein vertieftes Verständnis für die Verschränkung von Person, Rolle, Funktion und Organisation. Sie können Führung nicht nur als individuelles Verhalten, sondern als rollen- und kontextgebundene Praxis analysieren. Dabei reflektieren sie die besondere Verantwortung von Coaches im Umgang mit Macht, Hierarchie, organisationalen Erwartungen, Zielkonflikten und ethischen Dilemmata.

Teilmodul 2.4: Life Coaching

Die Studierenden sind in der Lage, Life-Coaching als professionelles, nicht-therapeutisches Beratungsformat zur Begleitung persönlicher Entwicklungs-, Entscheidungs-, Sinn-, Werte- und Orientierungsthemen zu verstehen und verantwortungsvoll zu gestalten. Sie können persönliche Anliegen methodisch

	strukturiert bearbeiten und dabei biografische Erfahrungen, Ressourcen, Lebensphasen, Selbstkonzepte und Zukunftsentwürfe angemessen berücksichtigen. Sie erwerben die Fähigkeit, Klientinnen und Klienten in Prozessen der Selbstklärung, Zielentwicklung, Entscheidungsfindung und persönlichen Neuorientierung zu begleiten, ohne dabei Verantwortung zu übernehmen, Ratschläge zu dominieren oder therapeutische Arbeit zu ersetzen. Sie können ressourcenorientierte, systemische und reflexive Methoden einsetzen, um Selbstwahrnehmung, Handlungsfähigkeit und Selbstverantwortung zu stärken. Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden ein besonderes Bewusstsein für die ethischen und professionellen Grenzen personenbezogener Beratung. Sie können erkennen, wann Anliegen die Kompetenzgrenzen von Life-Coaching überschreiten und andere Unterstützungsformate, insbesondere therapeutische, medizinische oder psychosoziale Hilfen, angezeigt sind. Zugleich reflektieren sie ihre eigene Haltung zu Lebensentwürfen, Normativität, Autonomie, Diversität und professioneller Verantwortung.
Lehrinhalte	Das Modul Coaching vermittelt zentrale theoretische, methodische und haltungsbezogene Grundlagen professionellen Coachings in persönlichen, beruflichen und organisationalen Kontexten. Im Mittelpunkt stehen das Verständnis von Coaching als dialogisches, ressourcen- und entwicklungsorientiertes Beratungsformat, die Gestaltung strukturierter Coachingprozesse von der Auftrags- und Anliegenklärung über Zielbildung, Intervention und Evaluation bis zur Transfersicherung sowie die Abgrenzung zu Beratung, Training, Mentoring, Supervision und Therapie. Inhaltlich werden grundlegende Coachingansätze, Gesprächsführungs- und Interventionstechniken, Konflikt diagnose und meditative Verfahren, Führungskräfte-Coaching im organisationalen Kontext sowie Life-Coaching bei persönlichen Entwicklungs-, Sinn-, Werte- und Entscheidungsfragen behandelt. Besonderes Gewicht liegt auf professioneller Haltung, Rollenbewusstsein, Vertraulichkeit, ethischer Verantwortung,

	Selbstreflexion und dem angemessenen Umgang mit Ambivalenz, Konflikten, Veränderungswünschen und Kompetenzgrenzen. Teilmodul 2.1: Coaching Grundlagen 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

Teilmodul 2.2: Konflikt und Mediation

Das Modul Konflikt und Mediation vermittelt zentrale theoretische, methodische und haltungsbezogene Grundlagen zum professionellen Umgang mit Konflikten in beruflichen, organisationalen und beraterischen Kontexten. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Konflikte verstanden, analysiert, bearbeitet und für Entwicklungsprozesse nutzbar gemacht werden können.

Konflikte werden dabei nicht ausschließlich als Störung oder Defizit betrachtet, sondern als Ausdruck unterschiedlicher Interessen, Bedürfnisse, Rollen, Erwartungen, Werte und organisationaler Spannungsfelder. Die Studierenden lernen, Konflikte in ihrer sachlichen, emotionalen, kommunikativen, strukturellen und kulturellen Dimension wahrzunehmen und differenziert zu diagnostizieren.

Das Modul verbindet konfliktwissenschaftliche Grundlagen mit praktischen Methoden der Gesprächsführung, Deeskalation, Perspektivübernahme und Verhandlungsunterstützung. Dabei wird Mediation nicht nur als eigenständiges Verfahren verstanden, sondern auch als Kompetenzfeld für Beratung, Coaching, Supervision, Führung und Organisationsentwicklung.

Themenüberblick:

- Grundlagen von Konflikt, Konfliktodynamik und Konfliktverlauf
- Konfliktarten: Sach-, Beziehungs-, Rollen-, Werte-, Interessen- und Strukturkonflikte

- Konflikt diagnose und Eskalationsmodelle, insbesondere nach Friedrich Glasl
- Konflikte in Teams, Organisationen und Veränderungsprozessen
- Grundprinzipien und Haltung der Mediation: Allparteilichkeit, Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Eigenverantwortung
- Phasen und Struktur eines Mediationsprozesses
- Transfer mediativer Kompetenzen in Beratung, Coaching, Supervision, Führung und

Teilmodul 2.3: Führungskräfte Coaching

Das Modul Führungskräfte 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.

Führungskräfte 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 Führungskräfte Coachings
- Abgrenzung von Coaching, Beratung, Mentoring, Training, Supervision und Therapie
- Rollenverständnis und Haltung professioneller Coaches

- Auftragsklärung, Dreieckskontrakte und Zielvereinbarung
- Hypothesenbildung im Coachingprozess
- Systemische, lösungsorientierte und ressourcenorientierte Coachingansätze
- Coaching in Führungs-, Karriere- und Veränderungssituationen
- Rollenklärung und professionelle Identitätsentwicklung
- Entscheidungscoaching und Umgang mit Ambivalenz
- Konfliktcoaching und Bearbeitung beruflicher Spannungsfelder
- Coaching bei Belastung, Unsicherheit und Veränderungsdruck

Teilmodul 2.4: Live-Coaching

Das Modul Life-Coaching vermittelt zentrale Grundlagen, Haltungen und Methoden zur professionellen Begleitung persönlicher Entwicklungs-, Klärungs- und Entscheidungsprozesse. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Menschen in biografischen Übergängen, persönlichen Neuorientierungen, Sinnfragen, Rollenklärungen und Lebensentscheidungen ressourcenorientiert unterstützt werden können.

Life-Coaching wird dabei als reflexives, entwicklungsförderliches und nicht-therapeutisches Beratungsformat verstanden. Es richtet den Blick auf die Person in ihrer gesamten Lebenssituation und berücksichtigt persönliche Werte, biografische Erfahrungen, Lebensziele, Beziehungen, berufliche Rollen, Belastungen und Entwicklungspotenziale. Ziel ist die Förderung von Selbstreflexion, Selbstverantwortung, Orientierung und Handlungsfähigkeit.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Verbindung von persönlicher Entwicklung, Lebensgestaltung und professioneller Identität. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie Menschen eigene Ressourcen erkennen, innere und äußere Konflikte reflektieren, Sinn- und Wertefragen klären und tragfähige nächste Schritte entwickeln können. Dabei werden

	systemische, ressourcenorientierte, biografische, lösungsfo- kussierte und positiv-psychologische Ansätze einbezogen. Themenüberblick: • Grundlagen, Anlässe und Zielgruppen von Life-Coaching • Abgrenzung von Life-Coaching, Business Coaching, Beratung, Supervision und Therapie • Werte-, Sinn- und Zielarbeit in persönlichen Entwicklungsprozessen • Biografische Reflexion, Lebensphasen und Übergänge • Ressourcenorientierung, Stärkenarbeit und Selbstwirksamkeit • Positive Psychologie: Wohlbefinden, Resilienz, Sinn, Beziehungen und Potenzialentfaltung
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Das Modul 2 (Coaching) dient der Vorbereitung zu Modul 3 (Gruppe & Team), da es sich zum einen als komplementäre und ergänzende Möglichkeit der Personalentwicklung sieht. Weiterhin können die in Modul 2 angeeigneten Kompetenzen in weiten Teilen des Moduls 2 Anwendung finden und werden dort durch weitere zu erlernende Fertigkeiten ergänzt. Ebenso können die Studierenden sich in Modul 5 (Transfer) dazu entscheiden, die Themen des Moduls 2 vertiefend zu bearbeiten und abschließend hieraus eine Masterthesis entwerfen.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	Böning, U. (2015). <i>Coaching jenseits von Tools und Techniken: Philosophie und Psychologie des Coaching aus systemischer Sicht</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47143-2

	Buer, F., & Schmidt-Lellek, C. J. (2008). <i>Life-Coaching: Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666403002 Migge, B. (2017). <i>Handbuch Business-Coaching</i> (2., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Beltz. Migge, B. (2023). <i>Handbuch Coaching und Beratung: Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen</i> (5., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Möller, H., & Kotte, S. (Hrsg.). (2013). <i>Diagnostik im Coaching: Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37966-6 Rauen, C. (Hrsg.). (2021). <i>Handbuch Coaching</i> (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Hogrefe Roth, G., & Ryba, A. (2026). <i>Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte</i> (6. Druckaufl.). Klett-Cotta. Ryba, A. (2018). <i>Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666402913 Ryba, A., & Roth, G. (2022). <i>Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell</i> (2. Aufl.). Klett-Cotta. Scharmer, C. O. (2020). <i>Theorie U – Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik</i> (M. Klostermann, Übers.; 5., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Carl-Auer. (Originalwerk veröffentlicht 2016) Schreyögg, A. (2012). <i>Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung</i> (7., komplett überarbeitete und erweiterte Aufl.). Campus.
Empfohlene zusätzliche Literatur	Antonovsky, A. (1997). <i>Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit</i> (A. Franke, Hrsg. & Übers.). dgvt-Verlag. (Originalwerk veröffentlicht 1987) Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (Eds.). (2017). <i>The SAGE handbook of coaching</i>. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781473983861 Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2017). <i>Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung</i>

	(4., aktualisierte Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3843-5 Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.). (2017). <i>Fehlzeiten-Report 2017: Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54632-1 Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.). (2018). <i>Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4 Bamberger, G. G. (2025). <i>Lösungsorientierte Beratung: Praxishandbuch</i> (7. Aufl.). Beltz. Bröckling, U. (2019). <i>Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform</i> (7. Aufl.). Suhrkamp. Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.). (2024). <i>The complete handbook of coaching</i> (4th ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781036233556 Foucault, M. (2024). <i>Analytik der Macht</i> (D. Defert & F. Ewald, Hrsg.; T. Lemke, Auswahl & Nachw.; R. Ansén et al., Übers.; 10. Aufl.). Suhrkamp. Glasl, F. (2024). <i>Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation</i> (13. Aufl.). Verlag Freies Geistesleben/Haupt. Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hrsg.). (2018). <i>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7 Hofert, S. (2017). <i>Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler</i>. Beltz. Ilmarinen, J., & Tempel, J. (2003). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In B. Badura, H. Schellschmidt, & C. Vetter (Hrsg.), <i>Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik</i> (Fehlzeiten-Report 2002, S. 85–99). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-59351-2_7 Kals, E., & Montada, L. (2013). <i>Mediation: Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage</i> (3., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz.
--	--

	Kretschmar, T., & Hamburger, A. (2026). <i>Coaching und Supervision: Psychodynamische Beratung von Führungskräften</i> (2., aktualisierte Aufl.). Kohlhammer. Leymann, H. (2013). <i>Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann</i>. Rowohlt E-Book. (Originalwerk veröffentlicht 1993) Lippmann, E., Garcia, T., & Klink, T. (Hrsg.). (2026). <i>Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis</i> (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71516-1 Migge, B. (2023). <i>Handbuch Coaching und Beratung: Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen</i> (5., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Palmer, S., & Whybrow, A. (Eds.). (2019). <i>Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners</i> (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315820217 Rauen, C. (Hrsg.). (2022). <i>Coaching-Tools II: Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis</i> (6. Aufl.). managerSeminare Verlag Rauen, C. (Hrsg.). (2024). <i>Coaching-Tools: Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis</i> (13. Aufl.). managerSeminare Verlag. Roth, G. (2019). <i>Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten</i>. Klett-Cotta. Roth, G., & Ryba, A. (2022). <i>Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte</i> (5. Aufl.). Klett-Cotta. Schley, V., & Schley, W. (2010). <i>Handbuch Kollegiales Teamcoaching: Systemische Beratung in Aktion</i>. StudienVerlag. Schmidt-Lellek, C. J., & Buer, F. (Hrsg.). (2011). <i>Life-Coaching in der Praxis: Wie Coaches umfassend beraten</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666403354 Schreyögg, A. (2012). <i>Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung</i> (7., komplett überarbeitete und erweiterte Aufl.). Campus. Schreyögg, A., & Schmidt-Lellek, C. J. (Hrsg.). (2015). <i>Die Professionalisierung von Coaching: Ein Lesebuch für den</i>
--	--

	<i>Coach</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0 Triebel, C., Heller, J., Hauser, B., & Koch, A. (Hrsg.). (2016). <i>Qualität im Coaching: Denkanstöße und neue Ansätze. Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49058-7 Webers, T. (2020). <i>Systemisches Coaching: Psychologische Grundlagen</i> (2. Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61336-8 Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (Hrsg.). (2016). <i>Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching: Die Etablierung neuer Praxisfelder</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2 Wegener, R., Loebbert, M., & Fritze, A. (Hrsg.). (2014). <i>Coaching-Praxisfelder: Forschung und Praxis im Dialog</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01819-1
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit (Hausarbeit)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, Zeit:10-12 Wochen, Umfang: 10-12 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	15 %

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Supervision und Training	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 3 A Gruppe und Team	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Gruppe und Team	
Lehrende	N.N./N.N.	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning/Online-Seminar	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	18	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 80 Stunden ▪ 25 Stunden ▪ 220 Stunden ▪ 125 Stunden
	GESAMT	450 Stunden
Semester	3.Semester	
Sprache	deutsch	
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich	

Geplante Gruppengröße	16-24 TN
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele: Die Studierenden ...	können Teams leiten, erkennen teamdynamische Prozesse und wissen um die Steuerung von Teams. Hierzu können sie gruppen- und soziodynamische Prozesse von psychodynamischen Prozessen unterscheiden und wissen um Parameter der Teamkonstitution. Die Studierenden erwerben grundlegendes Wissen über Gruppen und Teams in Organisationen. Sie können die Phasen der Teamentwicklung benennen (nach Tuckman) und wissen um typische teamdynamische Prozesse in jeder Phase. Sie lernen, wie man Teams formiert und deren Zusammenarbeit fördert. Zudem sind sie in der Lage, Gruppendynamik von individuellen psychodynamischen Prozessen zu unterscheiden und kennen Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit (z.B. Vertrauen, Rollenklärung, gemeinsame Ziele). Nach Abschluss können sie einfache Teamdiagnosen durchführen und Interventionsbedarfe erkennen, um Teamperformance zu steigern. Weiterhin eignen sich die Studierenden Wissen und Fertigkeiten zur Konzeption und Durchführung von Trainings und Seminaren an, die häufig Teil der Personalentwicklung sind. Sie verstehen didaktische Grundprinzipien der Erwachsenenbildung und können Lernziele für unterschiedliche Zielgruppen formulieren. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> a. Wissen und Verstehen Die Studierenden verfügen über ein vertieftes Verständnis von Gruppen und Teams als soziale, kommunikative, lernende und Interaktions- Systeme. Sie kennen zentrale sozialpsychologische, gruppendynamische, supervisorische und didaktische Grundlagen von Teamarbeit, Teamcoaching, Teamtraining und gruppenbezogenen Lernprozessen. Sie können erklären, wie Rollen, Normen, Status, Zugehörigkeit, Vertrauen, Konflikte,

	Führung, Motivation, psychologische Sicherheit und gemeinsame Zielorientierung Gruppen- und Teamprozesse prägen. Sie verstehen Teams nicht nur als funktionale Arbeitseinheiten, sondern als komplexe soziale Beziehungs- und Kooperationszusammenhänge, in denen individuelle, interaktionale, organisationale und kulturelle Faktoren zusammenwirken. Sie können gruppen- und teambezogene Entwicklungsprozesse theoriegeleitet einordnen und zentrale Konzepte wie Teamdiagnostik, Teamentwicklung, Teamcoaching, Supervision, Community Building und Training fachlich voneinander unterscheiden b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen Die Studierenden sind in der Lage, Gruppen- und Teamprozesse diagnostisch zu erfassen, Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und daraus angemessene Beratungs-, Supervisions-, Coaching- oder Trainingsformate abzuleiten. Sie können Teamprozesse methodisch strukturiert begleiten, Lern- und Reflexionsräume gestalten, Interventionen auswählen und diese situations-, rollen- und kontextsensibel einsetzen. Sie erwerben die Fähigkeit, Teamcoachings, Supervisionsprozesse und Trainingsformate professionell zu konzipieren, durchzuführen und auszuwerten. Dazu gehören Auftragsklärung, Kontraktgestaltung, Prozessdiagnostik, Methodenwahl, Intervention, Reflexion, Evaluation und Transfersicherung. Die Studierenden können Trainingssequenzen didaktisch planen, Übungen auswählen oder entwickeln, Reflexionsphasen integrieren und Lernprozesse zielgerichtet begleiten. c. Kommunikation und Kooperation Die Studierenden können Kommunikations-, Kooperations- und Reflexionsprozesse in Gruppen und Teams professionell gestalten. Sie sind in der Lage, Dialog, Feedback, Perspektivwechsel, Konfliktklärung und gemeinsame Sinnbildung so zu ermöglichen, dass Vertrauen, Beteiligung und kollektive Lernfähigkeit gefördert werden. Sie können gruppendynamische Spannungen, Widerstände, Rollenverwicklungen und unausgesprochene Konflikte wahrnehmen und kommunikativ bearbeitbar machen. Dabei fördern
--	---

sie psychologische Sicherheit, konstruktive Unterschiedlichkeit, Verantwortungsübernahme und kooperative Handlungsfähigkeit in Teams. Sie lernen, Teamprozesse nicht vorschnell zu harmonisieren, sondern produktive Auseinandersetzung, gemeinsame Reflexion und tragfähige Verständigung zu unterstützen.

d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich reflektiertes Verständnis von Gruppen-, Team- und Trainingsprozessen. Sie können sozialpsychologische, gruppendynamische, supervisorische und didaktische Konzepte kritisch einordnen, deren Reichweite beurteilen und auf konkrete berufliche sowie organisationale Praxisfelder beziehen.

Sie verstehen Teamcoaching, Supervision und Training nicht als schematische Methodenanwendung, sondern als professionell zu verantwortende Prozessgestaltung. Dabei können sie zwischen Moderation, Training, Beratung, Coaching, Supervision und Teamentwicklung unterscheiden und die jeweilige Rolle, Funktion und Begrenzung des eigenen Handelns reflektieren. Sie entwickeln eine professionelle Haltung, die wissenschaftliche Fundierung, methodische Klarheit, Rollenbewusstsein und Qualitätssicherung miteinander verbindet.

e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und Professionalität

Die Studierenden reflektieren ihre eigene Rolle, Haltung und Wirkung in Gruppen- und Teamprozessen. Sie setzen sich mit eigenen Mustern im Umgang mit Nähe und Distanz, Zugehörigkeit und Abgrenzung, Einfluss und Zurückhaltung, Konflikt und Harmonie sowie Führung und Selbststeuerung auseinander. Dadurch entwickeln sie ein vertieftes Bewusstsein für die eigene Beteiligung an gruppendynamischen Prozessen.

Sie können ethische Anforderungen an gruppen- und teambezogene Beratungs-, Supervisions- und Trainingsprozesse reflektieren. Dazu gehören Vertraulichkeit, Transparenz, Freiwilligkeit, Rollenklarheit, Schutz der Beteiligten, Diversitätssensibilität, Macht- und Hierarchiebewusstsein sowie der

	professionelle Umgang mit Grenzen der eigenen Zuständigkeit. Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, Gruppen und Teams lernförderlich, verantwortungsvoll und selbstreflexiv zu begleiten, ohne ihre eigene Deutung oder Lösung vorschnell in den Vordergrund zu stellen Hierzu eignen sich die Studierende einen Verhaltenskodex in Beratungssituationen an, welcher den Standards der Berufsverbände (EASC, DGSv, DBVC, BDP) entspricht. f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen Für die Teilmodule ergeben sich folgende berufsspezifischen Zielkompetenzen: Teilmodul 3.1: Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, Gruppen und Teams als soziale, kommunikative und lernende Systeme zu verstehen und in ihren zentralen Dynamiken professionell zu analysieren. Sie können Rollen, Normen, Status, Zugehörigkeit, Einfluss, Kommunikation, Konfliktmuster, psychologische Sicherheit, Motivation und gemeinsame Zielorientierung als relevante Einflussgrößen von Teamarbeit erkennen und für Beratungs-, Supervisions- und Trainingsprozesse nutzbar machen. Damit erwerben sie eine teamdiagnostische Querschnittskompetenz, die für unterschiedliche berufliche Handlungsfelder der Supervision, Personalentwicklung, Weiterbildung und Organisationsberatung grundlegend ist. Sie sind in der Lage, sozialpsychologische Analyse mit didaktischer Gestaltung zu verbinden. Dies umfasst die Fähigkeit, Lern- und Entwicklungsbedarfe von Teams zu erfassen, daraus geeignete Lernziele, Trainingsarchitekturen und Reflexionsformate abzuleiten und Teamprozesse so zu gestalten, dass Kommunikation, Kooperation, Konfliktfähigkeit und Selbststeuerung gefördert werden. Die Kompetenz zielt nicht nur auf Wissensvermittlung, sondern auf die Gestaltung erfahrungs-, reflexions- und transferorientierter Lernräume. Dies entspricht dem im Modulhandbuch angelegten Verständnis, Beratungs-, Lern- und Entwicklungsprozesse wissenschaftlich
--	---

	fundiert, methodisch reflektiert und praxisbezogen zu gestalten. Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden die Fähigkeit, zwischen fachlicher Zielorientierung, sozialer Dynamik und didaktischer Prozessgestaltung zu vermitteln. Sie können Gruppenprozesse beobachten, Hypothesen bilden, Interventionen begründen und Lernprozesse adaptiv steuern. Dabei berücksichtigen sie, dass wirksame Teamarbeit wesentlich durch Vertrauen, psychologische Sicherheit, klare Strukturen und geteilte Verantwortung unterstützt wird. Teilmodul 3.2: Supervision Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, Supervision als eigenständiges professionelles Reflexions- und Beratungsformat zu rahmen und von angrenzenden Formaten wie Coaching, Training, Mediation, Fachberatung, Therapie und Leitungshandeln abzugrenzen. Sie können supervisorische Anliegen in ihrer personalen, rollenbezogenen, teambezogenen, organisationalen und institutionellen Dimension analysieren und daraus angemessene Prozessschritte ableiten. Supervision wird dabei als professioneller Raum zur Reflexion beruflichen Handelns, zur Klärung von Rollen, Beziehungen, Konflikten und organisationalen Spannungen verstanden. Sie sind in der Lage, supervisorische Prozesse methodisch fundiert, rollenbewusst und ethisch verantwortlich zu gestalten. Dazu gehören Auftrags- und Kontraktklärung, Fallsichtung, Mehrperspektivität, Hypothesenbildung, Prozesssteuerung, Reflexionsmethoden, Ergebnissicherung und Qualitätssicherung. Die Studierenden können Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision unterscheiden und einschätzen, welche Formate für welche Anliegen, Kontexte und Zielgruppen angemessen sind. Damit entwickeln sie eine supervisorische Prozess- und Fallverstehenskompetenz, die für Tätigkeiten in psychosozialen, pädagogischen, gesundheitlichen, kirchlichen und organisationalen Handlungsfeldern zentral ist. Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden die Fähigkeit, berufliche Praxis nicht vorschnell
--	---

lösungsorientiert zu verkürzen, sondern in ihren Rollen-, Beziehungs-, Macht-, Organisations- und Sinnzusammenhängen zu reflektieren. Sie können Vertraulichkeit, Allparteilichkeit, Rollenklarheit, professionelle Distanz und ethische Verantwortung als konstitutive Bedingungen supervisorischen Handelns berücksichtigen. Damit schließen die Kompetenzen an das Qualitätsverständnis der DGSv an, nach dem Supervision und Coaching Reflexionsräume eröffnen, in denen Personen in Organisationen Handlungs- und Entscheidungsspielräume entwickeln können.

Mod. 3.3: Teamdynamik und soziale Interaktionsfähigkeit

Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, gruppendynamische Prozesse differenziert wahrzunehmen, zu beschreiben und professionell zu begleiten. Sie können Dynamiken wie Pseudoharmonie, Konfliktvermeidung, Polarisierung, Rückzug, Chaos, Zugehörigkeit, Vertrauen, Offenheit und entstehende Gemeinschaft erkennen und in ihrer Bedeutung für Team-, Gruppen- und Organisationsprozesse reflektieren. Im Anschluss an das im Modulhandbuch angelegte Community-Building-Verständnis erwerben sie eine erfahrungsbezogene Kompetenz im Umgang mit sozialen Interaktionen, Ambivalenzen, Unterschiedlichkeit und kollektiven Entwicklungsprozessen.

Sie sind in der Lage, soziale Interaktionsfähigkeit nicht nur als individuelle Kommunikationskompetenz, sondern als professionelle Fähigkeit zur Gestaltung tragfähiger Gruppen- und Teamräume zu verstehen. Dazu gehören Präsenz, Zuhören, Feedbackfähigkeit, Resonanzfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Dialogbereitschaft, Perspektivwechsel und die Fähigkeit, auch in unsicheren oder spannungsvollen Gruppensituationen handlungsfähig zu bleiben.

Die Studierenden können Interventionen so wählen, dass Teams ihre Wahrnehmungs-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit erweitern und sich mit eigenen Mustern der Zusammenarbeit auseinandersetzen.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden eine vertiefte gruppendynamische Selbst- und Prozesskompetenz. Sie reflektieren die eigene Rolle, Wirkung

und Beteiligung in sozialen Systemen und lernen, zwischen Beobachtung, Resonanz, Deutung und Intervention zu unterscheiden. Sie können psychologische Sicherheit, Unterschiedlichkeit und konstruktive Konfliktbearbeitung als zentrale Voraussetzungen für Lernen, Vertrauen und Teamwirksamkeit fördern, ohne Gruppenprozesse vorschnell zu harmonisieren oder eigene Lösungen in den Vordergrund zu stellen.

Mod. 3.4: Trainings gestalten

Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, Trainings in beruflichen und organisationalen Kontexten didaktisch fundiert, methodisch abwechslungsreich und transferorientiert zu konzipieren, durchzuführen und auszuwerten. Sie können Lernziele formulieren, Zielgruppen analysieren, Trainingsdramaturgien entwickeln, Methoden auswählen, Übungen gestalten, Reflexionsphasen integrieren und Ergebnissicherung sowie Transfer in die berufliche Praxis systematisch berücksichtigen. Damit entwickeln sie eine professionelle Trainingskompetenz, die fachliche, didaktische, soziale und reflexive Anforderungen verbindet.

Sie sind in der Lage, Trainings nicht als reine Wissensvermittlung, sondern als gestaltete Lern- und Erfahrungsräume zu verstehen, in denen Kompetenzen aufgebaut, Haltungen reflektiert und konkrete berufliche Handlungsfähigkeit entwickelt werden. Dazu gehört auch, Trainingsprozesse teilnehmenden orientiert zu steuern, Gruppenprozesse wahrzunehmen, Lernwiderstände produktiv aufzugreifen und unterschiedliche Lernvoraussetzungen, Diversität und Praxiskontexte angemessen zu berücksichtigen. Die Relevanz von Qualität, Teilnehmerorientierung, Trainerleitfaden, Materialien, Evaluation und nachvollziehbarer Dokumentation wird auch in berufsständischen Qualitätsbezügen des Trainingsfeldes hervorgehoben.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz entwickeln die Studierenden die Fähigkeit, Lernprozesse professionell zu rahmen, didaktisch zu strukturieren und zugleich flexibel an Gruppen- und Prozessdynamiken anzupassen. Sie können zwischen Trainer*innenrolle, Beratungsrolle, Moderationsrolle und supervisorischer Rolle unterscheiden und ihr eigenes Handeln

	entsprechend reflektieren. Zugleich berücksichtigen sie Standards der Qualitätssicherung in der Erwachsenen- und Weiterbildung, insbesondere Transparenz, Prozesssicherheit, Zielgruppenorientierung und kontinuierliche Verbesserung von Lernangeboten
Lehrinhalte	Das Modul Gruppe und Team vermittelt zentrale theoretische, methodische und reflexive Grundlagen für die professionelle Arbeit mit Gruppen, Teams und lernenden sozialen Systemen. Im Mittelpunkt stehen sozialpsychologische und didaktische Grundlagen von Gruppen- und Teamprozessen, Verfahren der Teamdiagnostik, Supervision und Team-Coaching, gruppendynamische Entwicklungsprozesse sowie die professionelle Gestaltung von Trainingsformaten. Die Studierenden setzen sich mit Rollen, Normen, Status, Zugehörigkeit, Kommunikation, Konflikt, Vertrauen, Führung, psychologischer Sicherheit und gemeinsamer Zielorientierung auseinander und lernen, diese Dynamiken in Beratungs-, Supervisions- und Trainingskontexten differenziert wahrzunehmen und methodisch zu bearbeiten. Darüber hinaus werden Trainings als erfahrungs-, reflexions- und transferorientierte Lernräume verstanden, in denen Kommunikations-, Kooperations-, Konflikt- und Selbststeuerungskompetenzen von Teams gezielt entwickelt werden. Das Modul verbindet damit wissenschaftliche Analyse, gruppendynamisches Verstehen, supervisorische Reflexion und didaktische Gestaltung zu einer praxisnahen Kompetenzlinie für die professionelle Begleitung von Gruppen- und Teamprozessen. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte vermitteln: Teilmodul 3.1: Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen Das Modul Didaktische und sozialpsychologische Grundlagen der Teamarbeit und des Teamtrainings vermittelt zentrale theoretische, methodische und praktische Grundlagen zur Gestaltung lern- und entwicklungsförderlicher Teamprozesse. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Teams als soziale Lern- und

	Arbeitszusammenhänge verstanden, analysiert und durch geeignete Trainingsformate wirksam unterstützt werden können. Teamarbeit wird dabei nicht nur als funktionale Zusammenarbeit mehrerer Personen betrachtet, sondern als komplexes soziales Geschehen, das durch Rollen, Normen, Kommunikation, Zugehörigkeit, Führung, Konflikte, Vertrauen, Motivation und gemeinsame Zielorientierung geprägt ist. Die Studierenden setzen sich mit sozialpsychologischen Grundlagen von Gruppen- und Teamprozessen auseinander und lernen, typische Dynamiken in Teams differenziert wahrzunehmen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Teamdiagnostik. Die Studierenden lernen, Teamprozesse systematisch zu erfassen und zentrale Entwicklungsfelder von Teams zu identifizieren. Dazu gehören unter anderem Kommunikation, Rollen- und Aufgabenklärung, Entscheidungsprozesse, Konfliktmuster, psychologische Sicherheit, Führungsdynamiken, Kooperationsqualität und gemeinsame Leistungsfähigkeit. Themenüberblick: • Grundlagen von Gruppen-, Team- und Kooperationsprozessen • Sozialpsychologische Dynamiken in Teams: Rollen, Normen, Status, Zugehörigkeit und Einfluss • Gruppendynamische Prozesse: Macht, Nähe und Distanz, Subgruppenbildung, Widerstand und informelle Rollen • Phasen der Teamentwicklung und Reifegrade von Teams • Grundlagen und Instrumente der Teamdiagnostik • Analyse von Kommunikation, Rollenklärung, Entscheidungsprozessen, Konfliktmustern und psychologischer Sicherheit • Vertrauen, Feedbackkultur, Motivation und gemeinsame Verantwortung in Teams Teilmodul 3.2: Supervision Das Modul Supervision vermittelt zentrale theoretische, methodische und haltungsbezogene Grundlagen professioneller
--	---

	Supervision als eigenständiges Beratungs-, Reflexions- und Professionalisierungsformat. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie berufliches Handeln, Rollen, Fälle, Teamdynamiken, organisationale Rahmenbedingungen und persönliche Resonanzen systematisch reflektiert und weiterentwickelt werden können. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der mehrperspektivischen Analyse beruflicher Situationen. Die Studierenden lernen, supervisorische Prozesse so zu gestalten, dass Person, Rolle, Auftrag, Team, Organisation und institutioneller Kontext gleichermaßen berücksichtigt werden. Dabei werden psychodynamische, humanistische, psychodramatische, systemische und integrative Perspektiven einbezogen. Das Modul legt besonderen Wert auf die Entwicklung einer professionellen supervisorischen Haltung. Dazu gehören Allparteilichkeit, Vertraulichkeit, Rollenklarheit, Kontextsensibilität, ethische Verantwortung, Reflexionsfähigkeit und die Fähigkeit, auch in komplexen oder konflikthaften Situationen einen tragfähigen Beratungsrahmen zu halten. Im Kontext des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching bildet das Modul eine wichtige Brücke zwischen individueller Beratung, Teamreflexion und organisationalem Lernen. Die Studierenden erwerben Kompetenzen, um Supervision als Reflexionsraum für professionelle Praxis zu verstehen und supervisorische Elemente auch in Coaching, Organisationsentwicklung, Führung und Beratung wirksam einzusetzen. Themenüberblick: • Grundverständnis, Geschichte und Handlungsfelder der Supervision • Einzel-, Gruppen-, Team- und Fallsupervision • Auftragsklärung, Kontraktgestaltung und Rahmung supervisorischer Prozesse • Fallverstehen, Rollenklärung und Reflexion beruflicher Praxis • Systemische, psychodynamische, psychodramatische und integrative Zugänge zur Supervision • Analyse von Person, Rolle, Team, Organisation und institutionellem Kontext
--	--

	• Gruppendynamik, Teamdynamik, Konflikte und organisationale Spannungsfelder Teilmodul 3.3: Teamdynamik und soziale Interaktionsfähigkeit Das Teilmodul Teamdynamik und soziale Interaktionsfähigkeit 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 • 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 Teilmodul 3.4: Trainings gestalten 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 Ermöglungsräume. 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
Voraussetzungen für die Teilnahme	Erfolgreicher Abschluss des Moduls 1
Verknüpfung zu anderen Modulen	--
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Kann zur Vertiefung in Modul (Transfer) genutzt werden, um dort zu einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit (Masterarbeit) zu gelangen.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	Antoni, C. H. (2000). <i>Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen</i>. Beltz. Glasl, F. (2024). <i>Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation</i> (13. Aufl.). Verlag Freies Geistesleben. Kals, E., & Montada, L. (2013). <i>Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven</i> (3., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. König, O., & Schattenhofer, K. (2022). <i>Einführung in die Gruppendynamik</i> (11. Aufl.). Carl-Auer. <i>und gestalten: Professionelle Konzepte entwickeln, Inhalte kreativ visualisieren, Lernziele wirksam umsetzen</i> (5. Aufl.). managerSeminare. Rappe-Giesecke, K. (2009). <i>Supervision für Gruppen und Teams</i> (4., aktualisierte Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01056-9 von Ameln, F., & Kramer, J. (2016). <i>Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die</i>

	<i>Personal-, Team- und Organisationsentwicklung</i> (2. Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48197-4 von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W. (2011). <i>Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise</i> (7., überarb. Aufl.). Schäffer-Poeschel.
Empfohlene zusätzliche Literatur	Ang-Stein, C. (2015). <i>Interkulturelles Training: Systematisierung, Analyse und Konzeption einer Weiterbildung</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08884-2 Arnold, R., Lipsmeier, A., & Rohs, M. (Hrsg.). (2020). <i>Handbuch Berufsbildung</i> (3., völlig neu bearb. Aufl.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19312-6 Brocher, T. (2015). <i>Gruppenberatung und Gruppendynamik</i> (2. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07836-2 Coleman, P. T., Deutsch, M., & Marcus, E. C. (Eds.). (2014). <i>The handbook of conflict resolution: Theory and practice</i> (3rd ed.). Jossey-Bass. Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). <i>Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation</i> (Neuausg.). Hain. Francis, D., & Young, D. (2006). <i>Mehr Erfolg im Team: Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen</i>. Edition Windmühle. Georgakopoulos, A. (Ed.). (2017). <i>The mediation handbook: Research, theory, and practice</i>. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315648330 Glasl, F. (2015). <i>Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – praktische Methoden</i> (7. Aufl.). Verlag Freies Geistesleben. Heintel, P. (Hrsg.). (2008). <i>betrifft: TEAM: Dynamische Prozesse in Gruppen</i> (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91154-0 Kals, E., & Montada, L. (2013). <i>Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven</i> (3., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Kauffeld, S. (2001). <i>Teamdiagnose</i>. Verlag für Angewandte Psychologie Kauffeld, S. (2016). <i>Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung: Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln</i>,

	<i>Erfolge messen, Transfer sichern</i> (2., überarb. Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48130-1 König, O. (Hrsg.). (2006). <i>Gruppendynamik: Geschichte – Theorien – Methoden – Anwendungen – Ausbildung</i> (5. Aufl.). Profil. Kriz, W. C., & Nöbauer, B. (2008). <i>Teamkompetenz: Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis; mit einer Materialsammlung zu Teamübungen, Planspielen und Reflexionstechniken</i> (4., überarb. und erw. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht Küpper, W., & Ortmann, G. (Hrsg.). (1992). <i>Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen</i> (2., durchges. Aufl.). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10802-3 Luma, K. (2000). <i>Die Team-Fibel: Oder das Einmaleins der Team- & Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich</i>. Windmühle. DOI/ISBN nicht belastbar nachweisbar. Lüthi, E., Oberpriller, H., Loose, A., & Orths, S. (2020). <i>Teamentwicklung mit Diversity-Management: Methoden – Übungen – Tools</i> (4., aktual. und erw. Aufl.). Haupt Neuberger, O. (2015). <i>Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung</i> (2., völlig neu bearb. Aufl.). UTB. https://doi.org/10.36198/9783838527437 Neuberger, O. (1992). Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In W. Küpper & G. Ortmann (Hrsg.), <i>Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen</i> (2., durchges. Aufl., S. 53–86). Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10802-3 Oboth, M., & Seils, G. (2011). <i>Mediation in Gruppen und Teams: Praxis- und Methodenhandbuch; Konfliktklärung in Gruppen, inspiriert durch die Gewaltfreie Kommunikation</i> (4. Aufl.). Junfermann. Pelzmann, S., & Strümpf, B. (2018). <i>Integrative Tools für die Team- und Organisationsdiagnose: Wirksam beraten</i> (2. Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19831-2 Petzold, H. G. (2007). <i>Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung: Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis</i> (2., überarb. und erw. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-90723-9
--	--

	Rahim, M. A. (2023). <i>Managing conflict in organizations</i> (5th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003285861 Redlich, A. (2019). <i>Konfliktmoderation mit Gruppen: Eine Handlungsstrategie mit zahlreichen Fallbeispielen und Lehrfilm auf DVD</i> (8., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Edition Windmühle. Rechtien, W. (2007). <i>Angewandte Gruppendynamik: Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker</i> (4., vollständig überarb. Aufl.). Beltz PVU. Salas, E., Rico, R., & Passmore, J. (Eds.). (2017). <i>The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes</i>. Wiley Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118909997 Schmidt, T. (2023). <i>Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten: Der Seminarfahrplan</i> (7. Aufl.). managerSeminare. Stahl, E. (2025). <i>Dynamik in Gruppen: Handbuch der Gruppenleitung</i> (5., neu ausgestattete Aufl.). Beltz. Stumpf, S., & Thomas, A. (Hrsg.). (2003). <i>Teamarbeit und Teamentwicklung</i>. Hogrefe. Weckert, A., Schmidt, J., Bähner, C., & Oboth, M. (2021). <i>Praxis der Gruppen- und Teammediation: Methoden und Visualisierungsvorschläge</i>. Junfermann. Wittwer, W., Dietrich, A., & Walber, M. (Hrsg.). (2015). <i>Lernräume: Gestaltung von Lernumgebungen für Weiterbildung</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06371-9
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Studienarbeit 10–14 S. (75 P.) + Micro-Teaching/Simulation 20 Min. (25 P.)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, Zeit: 10 Wochen, Umfang 10-14 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	20 %

Modul 4: Organisation

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Supervision und Training	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 4 Organisation	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Organisation	
Lehrende	N.N.	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning/Online Seminar	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	18	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 80 Stunden ▪ 35 Stunden ▪ 200 Stunden ▪ 135 Stunden
	GESAMT	450 Stunden
Semester	4.Semster	
Sprache	deutsch	

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich
Geplante Gruppengröße	16-24 TN
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele: Die Studierenden ...	werden in die Lage versetzt, Organisationen als soziale Entitäten zu verstehen und deren Bedingtheiten zu analysieren. Sie können daraus Interventionsformen ableiten und sind in der Lage, Veränderungsprozesse in Organisationen zu planen und zu steuern. Das Modul Organisation qualifiziert Studierende dazu, Organisationen als komplexe soziale, strukturelle, kulturelle und kommunikative Systeme zu verstehen, Entwicklungsbedarfe theoriegeleitet zu analysieren und Veränderungs-, Innovations- und Entwicklungsprozesse professionell zu gestalten. Die berufsspezifischen Querschnittskompetenzen verbinden dabei organisationswissenschaftliches Wissen, beraterische Prozesskompetenz, reflexive Professionalität und ethische Urteilkraft mit den Anforderungen einer Arbeitswelt, die durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, demografischen Wandel, Nachhaltigkeitsfragen, Fachkräfteengpässe und neue Formen von Zusammenarbeit geprägt ist. Die Studierenden vertiefen ihre Beratungskompetenz auf der Ebene ganzer Organisationen. Sie lernen, komplexe organisatorische Veränderungsprozesse (z.B. Umstrukturierungen, Kulturveränderungen, Fusionen) zu begleiten. Nach Abschluss können sie ein Beratungsprojekt im Kontext Organisationsentwicklung konzipieren – inklusive Diagnostik auf Systemebene, Interventionsplanung und Changemanagement. Sie kennen die Besonderheiten der Organisationsberatung im Vergleich zur Individual- oder Teamberatung (größere Systemdynamik, Mehr-Ebenen-Ansatz) und haben Methoden an der Hand, Organisationen bei Veränderungen zu unterstützen. Außerdem reflektieren sie die Rolle externer Organisationsberater*innen (Berater

	als Prozessfacilitator vs. Experte) und wie man mit Auftraggebern auf Leitungsebene zusammenarbeitet. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> a. Wissen und Verstehen Die Studierenden verfügen über ein vertieftes Verständnis zentraler organisationswissenschaftlicher, managementbezogener und beratungstheoretischer Grundlagen. Sie können Organisationen als komplexe soziale, strukturelle, kulturelle und kommunikative Systeme beschreiben und deren Funktionslogiken, Entscheidungsprozesse, Machtverhältnisse, Rollenstrukturen und Veränderungsdynamiken theoriegeleitet analysieren. Sie kennen klassische und aktuelle Organisationstheorien sowie ausgewählte Managementansätze, darunter rationale, human-relationale, kybernetische, systemische, mikropolitische und integrative Perspektiven. Sie können diese Ansätze hinsichtlich ihrer Erklärungskraft für organisationale Praxisfelder kritisch einordnen und auf Fragen der Organisationsgestaltung, Organisationsentwicklung, Innovation und Transformation beziehen. b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen Die Studierenden sind in der Lage, organisationale Problemstellungen systematisch zu analysieren, Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und geeignete Interventions-, Beteiligungs- und Entwicklungsformate abzuleiten. Sie können Methoden der Organisationsanalyse, Organisationsentwicklung, Projektgestaltung, Ideation und Innovationsentwicklung nutzen, um Veränderungsprozesse fachlich begründet zu planen, zu begleiten und auszuwerten. Sie erwerben die Fähigkeit, organisationale Entwicklungsprozesse nicht schematisch, sondern kontextsensibel, partizipativ und hypothesengeleitet zu gestalten. Dabei können sie Instrumente wie Zukunftswerkstatt, Open Space, World Café oder Art of Hosting ebenso wie projektbezogene und
--	---

	innovationsorientierte Vorgehensweisen einsetzen, um Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen anzustoßen und nachhaltig zu sichern. c.) Kommunikation und Kooperation Die Studierenden können kommunikative und kooperative Prozesse in Organisationen professionell gestalten. Sie sind in der Lage, unterschiedliche Interessen, Rollen, Hierarchieebenen, Fachlogiken und Stakeholderperspektiven wahrzunehmen, in Beziehung zu setzen und dialogisch bearbeitbar zu machen. Sie können Beteiligungs-, Klärungs- und Entscheidungsprozesse so strukturieren, dass Kommunikation, Vertrauen, Verantwortungsübernahme und organisationale Lernfähigkeit gefördert werden. Dabei entwickeln sie die Fähigkeit, Spannungen, Konflikte, Widerstände und Ambivalenzen in Veränderungsprozessen nicht vorschnell zu harmonisieren, sondern als Hinweise auf organisationale Dynamiken, Interessenlagen und Entwicklungsbedarfe professionell zu nutzen. d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich reflektiertes Verständnis von Organisation, Organisationsentwicklung und organisationaler Beratung. Sie können theoretische Konzepte, empirische Befunde und professionelle Erfahrungslogiken miteinander in Beziehung setzen und ihr eigenes beraterisches Handeln fachlich begründen. Sie sind in der Lage, Organisationsentwicklung von angrenzenden Formaten wie Change Management, Projektmanagement, Coaching, Training, Fachberatung und strategischer Beratung abzugrenzen und deren jeweilige Möglichkeiten und Grenzen zu reflektieren. Professionalität zeigt sich dabei in der Fähigkeit, organisationale Interventionen theoriegeleitet, methodisch nachvollziehbar, rollenbewusst und qualitätssichernd zu gestalten.
--	---

e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

Die Studierenden reflektieren ihre eigene Rolle, Haltung und Wirkung in organisationalen Beratungs- und Veränderungsprozessen. Sie setzen sich mit Fragen von Macht, Verantwortung, Beteiligung, Rollenklarheit, organisationaler Kultur, Widerstand und ethischen Dilemmata auseinander und entwickeln ein Bewusstsein für die sozialen Folgen beraterischer Interventionen.

Sie sind in der Lage, organisationale Veränderungsprozesse nicht allein unter Effizienz- oder Steuerungsgesichtspunkten zu betrachten, sondern auch im Hinblick auf Teilhabe, Diversität, Nachhaltigkeit, Transparenz und professionelle Verantwortung zu beurteilen. Sie entwickeln Ambiguitätstoleranz, Reflexionsfähigkeit und Urteilkraft, um auch in komplexen, konflikthaften und unsicheren organisationalen Situationen handlungsfähig zu bleiben und das eigene professionelle Handeln kontinuierlich weiterzuentwickeln.

g. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen

Für die Teilmodule ergeben sich folgende **berufsspezifischen Querschnittskompetenzen**:

Modul 4.1 Grundlagen der Organisation

Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, Organisationen als vielschichtige soziale Systeme zu analysieren, in denen formale Strukturen, informelle Muster, Führungslogiken, Kommunikationsprozesse, Machtverhältnisse, kulturelle Sinnsysteme und Umwelanforderungen ineinandergreifen. Sie können klassische und aktuelle Organisationstheorien sowie ausgewählte Managementansätze nicht nur reproduzieren, sondern als Deutungs- und Diagnoseinstrumente für konkrete organisationale Fragestellungen nutzen.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz erwerben sie eine organisationsdiagnostische System- und Strukturkompetenz. Diese befähigt sie, Aufbau- und Ablauforganisation,

	Rollen, Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Entscheidungswege und Kooperationsformen in ihrer Wirkung auf Beratung, Führung, Lernen und Veränderung einzuschätzen. Dabei können sie organisationale Phänomene mehrperspektivisch betrachten und zwischen individueller Problembeschreibung, sozialer Interaktion, struktureller Rahmung und kultureller Deutung unterscheiden. Zukunftskompetenz zeigt sich in diesem Teilmodul insbesondere als Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität und Dynamik. Die Studierenden lernen, digitale Transformation, KI-gestützte Arbeitsformen, agile Organisationsprinzipien und Wertewandel nicht isoliert zu betrachten, sondern als Ausdruck veränderter Organisations- und Steuerungslogiken zu analysieren. Sie entwickeln damit die Kompetenz, Organisationen hinsichtlich ihrer Lern-, Anpassungs- und Zukunftsfähigkeit zu beurteilen und erste Ansatzpunkte für verantwortliche Organisationsgestaltung abzuleiten. Teilmodul 4.2: Organisationsentwicklung Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, Organisationsentwicklung als professionelle, prozesshafte und beteiligungsorientierte Veränderungsbegleitung zu verstehen. Sie können Entwicklungsbedarfe in Organisationen identifizieren, Auftrags- und Kontextklärungen durchführen, Veränderungsarchitekturen entwerfen und Interventionen so auswählen, dass sie zu Struktur, Kultur, Reifegrad, Konfliktlage und Lernfähigkeit der jeweiligen Organisation passen. Als berufsspezifische Querschnittskompetenz erwerben sie eine prozessarchitektonische Gestaltungs- und Interventionskompetenz. Diese umfasst die Fähigkeit, Diagnose, Beteiligung, Kommunikation, Entscheidung, Umsetzung, Evaluation und Transfersicherung miteinander zu verbinden. Organisationsentwicklung wird dabei nicht als lineares Veränderungsprogramm verstanden, sondern als hypothesengeleitete, dialogische und lernorientierte Arbeit an organisationalen Mustern, Rollen, Prozessen und Beziehungen.
--	--

Teilmodul 4.3: Intuition und Ideation

Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, Intuition als erfahrungsgebundene, implizite und resonanzbezogene Erkenntnisquelle professionell zu reflektieren. Sie können intuitive Wahrnehmungen, atmosphärische Eindrücke, Mustererkennung und körperlich-emotionale Resonanzen in Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungskontexten wahrnehmen, sprachfähig machen und zugleich kritisch prüfen. Dabei lernen sie, Intuition von Vorurteil, vorschneller Bewertung und unreflektierter Projektion zu unterscheiden.

Als berufsspezifische Querschnittskompetenz erwerben sie eine reflexive Wahrnehmungs-, Kreativitäts- und Ideationskompetenz. Diese befähigt sie, kreative Suchprozesse methodisch zu gestalten, Perspektivwechsel anzuregen, Möglichkeitsräume zu eröffnen und aus unscharfen Problemstellungen tragfähige Entwicklungsimpulse abzuleiten. Die Studierenden können Methoden wie Design Thinking, Brainstorming, Szenarienarbeit, laterales Denken, Arbeit mit Metaphern, Bildern und Prototypen so einsetzen, dass individuelle und kollektive Kreativität in Beratungs- und Organisationsprozessen produktiv wird.

Zukunftskompetenz zeigt sich in diesem Teilmodul insbesondere in kreativer Problemlösefähigkeit, Experimentierfähigkeit und der Fähigkeit, unter Unsicherheit handlungsfähige Hypothesen zu bilden. Ideation wird nicht als beliebige Ideenproduktion verstanden, sondern als professionell gerahmter Prozess, in dem Nutzerorientierung, Machbarkeit, organisationaler Nutzen, ethische Verantwortung und Lernfähigkeit miteinander verbunden werden. Die Studierenden stärken damit ihre Fähigkeit, neue Perspektiven, innovative Interventionen und zukunftsbezogene Entwicklungsoptionen für Organisationen zu eröffnen.

Mod. 4.4: Entrepreneurship und Business-Development

Die Studierenden entwickeln ein fachlich fundiertes Verständnis von Entrepreneurship und Business Development als

	Formen strategischer, professioneller und unternehmerischer Zukunftsgestaltung. Entrepreneurship wird dabei nicht nur als Gründung eines Unternehmens verstanden, sondern als Fähigkeit, Chancen zu erkennen, Ressourcen zu mobilisieren, Wertangebote zu entwickeln und neue Handlungs- und Geschäftsfelder in bestehenden oder neuen organisationalen Kontexten zu erschließen. Als berufsspezifische Querschnittskompetenz erwerben sie eine unternehmerische Entwicklungs-, Positionierungs- und Geschäftsmodellkompetenz. Diese befähigt sie, Beratungsangebote, Dienstleistungen, Innovationsfelder und organisationale Entwicklungsvorhaben systematisch zu konzipieren, Zielgruppen und Stakeholder zu analysieren, Value Propositions zu formulieren, Geschäftsmodelllogiken zu prüfen und Umsetzungswege strategisch zu planen. Dabei verbinden sie fachliche Expertise mit Markt-, Organisations- und Wirkungsperspektiven. Zukunftskompetenzen zeigen sich in diesem Teilmodul als Entrepreneurial Mindset, strategische Vorausschau, digitale und KI-bezogene Wertschöpfungskompetenz, Netzwerk- und Ökosystemkompetenz sowie Resilienz im Umgang mit Unsicherheit und Scheitern. Die Studierenden lernen, unternehmerische Initiative ethisch und gesellschaftlich verantwortlich zu reflektieren. Sie können wirtschaftliche Tragfähigkeit, professionelle Integrität, Nachhaltigkeit, Qualitätssicherung und Nutzenorientierung miteinander in Beziehung setzen und daraus tragfähige Entwicklungsoptionen für Beratung, Organisationsentwicklung, Coaching und angrenzende professionelle Felder ableiten. Zusammengeführt qualifiziert das Modul Organisation die Studierenden dazu, Organisationen nicht nur als Gegenstand von Analyse, sondern als gestaltbare, lernfähige und ethisch verantwortete soziale Systeme zu verstehen. Die berufsspezifischen Querschnittskompetenzen verbinden organisationsdiagnostisches Verstehen, prozessbezogene
--	---

	Veränderungskompetenz, kreative Innovationsfähigkeit und unternehmerische Zukunftsgestaltung.
Lehrinhalte	Das Modul Organisation vermittelt ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis von Organisationen als komplexen sozialen, strukturellen, kulturellen und kommunikativen Systemen. Im Zentrum steht die Frage, wie Organisationen entstehen, funktionieren, sich stabilisieren und unter Bedingungen gesellschaftlicher, technologischer und wirtschaftlicher Transformation weiterentwickeln können. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte bearbeitet: Modul 4.1 Grundlagen der Organisation Im Teilmodul Grundlagen der Organisation setzen sich die Studierenden mit klassischen und gegenwärtigen Organisationstheorien, Strukturformen, Funktionslogiken und Managementansätzen auseinander. Organisationen werden dabei nicht nur als formale Zweckgebilde, sondern als soziale Systeme verstanden, in denen Kommunikation, Rollen, Regeln, Kultur, Führung, informelle Dynamiken und Umweltanforderungen miteinander verschränkt sind. Behandelt werden klassische und moderne Organisationstheorien, strukturelle Grundformen (z. B. funktionale, divisionale, matrixförmige Organisationen) sowie aktuelle Herausforderungen durch Digitalisierung, Agilität und Wertewandel. 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. Teilmodul 4.2: Organisationsentwicklung Kurzbeschreibung: Das Teilmodul Organisationsentwicklung vertieft diese Perspektive durch die Frage, wie Organisationen ihre Strukturen, Prozesse, Kommunikationsmuster und Kulturen bewusst weiterentwickeln können. Organisationsentwicklung wird dabei als längerfristiger, partizipativer und reflexiver Entwicklungsprozess verstanden, der Diagnose, Auftragsklärung, Beteiligung, Intervention, Evaluation und Transfersicherung miteinander verbindet. Die Studierenden lernen daher 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, Sinngebung 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 Teilmodul 4.3: Intuition und Ideation Ideation bezeichnet den gezielten Prozess der Ideenentwicklung. Die Studierenden lernen, kreative Denk- und Arbeitsformen einzusetzen, um neue Perspektiven, Lösungen, Konzepte und Entwicklungsoptionen zu generieren. Dabei werden sowohl individuelle als auch kollektive Kreativitätsprozesse betrachtet, etwa in Coaching, Teamarbeit, Strategieentwicklung, Innovation und organisationaler Veränderung. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Verbindung von Intuition, Reflexion und methodischer Gestaltung. Die Studierenden lernen, intuitive Eindrücke bewusst wahrzunehmen,
--	---

kritisch zu prüfen und in professionelle Interventionen zu übersetzen. Zugleich erwerben sie Methoden zur Gestaltung von Ideation-Prozessen, die Offenheit, Experimentierfreude, Perspektivwechsel und schöpferisches Denken ermöglichen.

Themenüberblick:

- Grundlagen von Intuition, Kreativität und Ideation in Beratungsprozessen
- Intuition als erfahrungsbasiertes, implizites und körperlich-emotionales Wissen
- Abgrenzung von Intuition, Vorurteil, spontaner Bewertung und professioneller Hypothese
- Bedeutung von Wahrnehmung, Resonanz, Atmosphäre und Mustererkennung in Beratungssituationen
- Reflexion und Prüfung intuitiver Eindrücke im professionellen Handeln
- Kreativitätstechniken und Methoden der Ideation
- Design Thinking, Brainstorming, Perspektivwechsel und laterales Denken
- Arbeit mit Bildern, Metaphern, Symbolen, Szenarien und narrativen Zugängen
- Förderung kollektiver Kreativität in Teams, Gruppen und Organisationen

Teilmodul 4.4: Entrepreneurship und Business-Development

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 Teilmodul 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 Diese werden in Beziehung gebracht mit den Möglichkeiten der eigenen Professionalisierung und des Markteintritts als freiberufliche Beraterin oder freiberuflicher Berater. Hierzu werden auch Modelle aus dem Bereich der Business-Planung vorgestellt und Marktanalysen vorgenommen.
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Das Teilmodul Forschungsmethoden und Evaluation setzt die inhaltlichen sowie methodischen Voraussetzungen für das Modul 5, Transfer.

Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	von Ameln, F., & Kramer, J. (2016). <i>Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung</i> (2., überarbeitete Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48197-4 Abegglen, C., & Bleicher, K. (2021). <i>Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme</i> (10., vollständig aktualisierte und erweiterte Aufl.). Campus. Fatzer, G. (Hrsg.). (2005). <i>Gute Beratung von Organisationen: Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft</i> (Supervision und Beratung, Bd. 2). EHP. Luhmann, N. (2000). <i>Organisation und Entscheidung</i>. Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97093-0 Malik, F. (2009). <i>Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme</i> (5., überarbeitete Aufl.). Haupt. Neuberger, O. (2015). <i>Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung</i> (2., völlig neu bearbeitete Aufl.). UTB. https://doi.org/10.36198/9783838527437 Schein, E. H. (2010). <i>Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide</i> (3. Aufl.; I. Hölscher, Übers.). EHP. Schein, E. H., & Schein, P. (2018). <i>Organisationskultur und Leadership</i> (5. Aufl.). Vahlen. Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2018). <i>Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen</i> (5., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7 Simon, F. B. (2024). <i>Einführung in die systemische Organisationstheorie</i> (9. Aufl.). Carl-Auer.
Empfohlene zusätzliche Literatur	von Ameln, F., & Kramer, J. (2014). <i>Psychodrama: Grundlagen</i> (3., vollständig überarbeitete Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-44921-5 Ashby, W. R. (1956). <i>An introduction to cybernetics</i>. Chapman & Hall. https://doi.org/10.5962/bhl.title.5851 Badura, B., Ducki, A., Meyer, M., Baumgardt, J., & Schröder, H. (Hrsg.). (2025). <i>Fehlzeiten-Report 2025: KI und</i>

	<i>Gesundheit – Möglichkeiten nutzen, Risiken bewältigen, Orientierung geben.</i> Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71885-8 Beer, S. (1981). <i>Brain of the firm: The managerial cybernetics of organization</i> (2nd ed.). Wiley. Beer, S. (1985). <i>Diagnosing the system for organizations.</i> Wiley. Beer, S. (1969). <i>Management.</i> Deutsche Verlags-Anstalt. Beer, S. (2002). Unternehmensführung im Lichte des Viable System Modells. <i>Zeitschrift für systemisches Management und Organisation</i>, 10/2002. Brown, J., & Isaacs, D. (2007). <i>Das World Café: Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft</i> (S. Bürger, Übers.). Carl-Auer. (Originalwerk veröffentlicht 2005) Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). <i>Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation</i> (Neuausg.). Hain. (Originalwerk veröffentlicht 1977) Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B. (2013). <i>Unternehmenswandel gegen Widerstände: Change Management mit den Menschen</i> (3. Aufl.). Campus. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). <i>Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten</i> (14., aktualisierte Aufl.). Campus. Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L., & Osterhold, G. (2018). <i>Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte</i> (5. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0 Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. <i>Information and Organization</i>, 28(1), 62–70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005 Giernalczyk, T., & Möller, H. (2018). <i>Entwicklungsraum: Psychodynamische Beratung in Organisationen.</i> Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666402982 Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). <i>New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien.</i> Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5
--	--

	Häfele, W. (Hrsg.). (2007). <i>OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen</i>. Haupt. Hillebrand, M., Sonuç, E., & Königswieser, R. (Hrsg.). (2011). <i>Essenzen der systemischen Organisationsberatung: Konzepte, Kontexte und Kommentare</i> (2. Aufl.). Carl-Auer. Hofmann, J. (Hrsg.). (2018). <i>Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation</i>. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6 Holman, P., & Devane, T. (Hrsg.). (2006). <i>Change Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden</i> (2. Aufl.; A. Hildenbrand, Übers.). Carl-Auer. Jacobs, R. W., & McKeown, F. (2006). Real Time Strategic Change (RTSC) bzw. strategische Veränderung in Echtzeit. In P. Holman & T. Devane (Hrsg.), <i>Change Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden</i> (2. Aufl., S. 234–247). Carl-Auer. Jungk, R., & Müllert, N. R. (1981). <i>Zukunftswerkstätten: Wege zur Wiederbelebung der Demokratie</i>. Goldmann. Kieser, A., & Ebers, M. (Hrsg.). (2019). <i>Organisationstheorien</i> (8., erweiterte und aktualisierte Aufl.). Kohlhammer. Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2023). <i>Einführung in die systemische Organisationsberatung</i> (8., unveränderte Aufl.). Carl-Auer. Königswieser, R., & Lutz, C. (Hrsg.). (1992). <i>Das systemisch-evolutionäre Management</i>. ORAC. Knappertsbusch, I., & Gondlach, K. (Hrsg.). (2021). <i>Arbeitswelt und KI 2030: Herausforderungen und Strategien für die Arbeit von morgen</i>. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35779-5 Küpper, W., & Ortmann, G. (Hrsg.). (1988). <i>Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen</i>. Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10802-3 Lohmer, M., & Möller, H. (2019). <i>Psychoanalyse in Organisationen: Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung</i> (2., aktualisierte Aufl.). Kohlhammer. Luhmann, N. (2023). <i>Einführung in die Systemtheorie</i> (D. Baecker, Hrsg.; 9. Aufl.). Carl-Auer.
--	--

	Maleh, C. (2001). <i>Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen</i>. Beltz. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). <i>Autopoiesis and cognition: The realization of the living</i>. D. Reidel. https://doi.org/10.1007/978-94-009-8947-4 Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). <i>Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives</i>. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315663371 Olfert, K. (2016). <i>Organisation</i> (17. Aufl.). Kiehl. Ortmann, G., Sydow, J., & Türk, K. (Hrsg.). (2000). <i>Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft</i> (2., durchgesehene Aufl.). Westdeutscher Verlag. Owen, H. (2008). <i>Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis</i>. Schäffer-Poeschel. Penta, L. J. (Hrsg.). (2007). <i>Community Organizing: Menschen verändern ihre Stadt</i>. Edition Körber Stiftung. Pfeiffer, S., Nicklich, M., Henke, M., Heßler, M., Krzywdzinski, M., & Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.). (2024). <i>Digitalisierung der Arbeitswelten: Zur Erfassbarkeit einer systemischen Transformation</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44458-7 Schein, E. H., & Schein, P. (2018). <i>Organisationskultur und Leadership</i> (5. Aufl.; A. Jell, Übers.). Vahlen. Schermuly, C. C. (2024). <i>New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitenden</i> (4. Aufl.). Haufe. https://doi.org/10.34156/9783648176313 Senge, P. M. (2017). <i>Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation</i> (11. Aufl.; M. Böhme, Übers.). Schäffer-Poeschel. (Originalwerk veröffentlicht 1990) Simon, F. B. (Hrsg.). (1988). <i>Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie</i>. Springer. Simon, F. B. (2024). <i>Einführung in die systemische Organisationstheorie</i> (9. Aufl.). Carl-Auer. Taylor, F. W. (2004). <i>Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung</i>. VDM Verlag Dr. Müller. (Originalwerk veröffentlicht 1911) Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital
--	--

	transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. <i>Journal of Business Research</i>, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022 Weick, K. E. (1979). <i>The social psychology of organizing</i> (2nd ed.). Addison-Wesley. Weick, K. E. (2021). <i>Der Prozess des Organisierens</i> (8. Aufl.; G. Seidl & H. K. Stahl, Übers.). Suhrkamp. (Originalwerk veröffentlicht 1969) Willke, H. (2006). <i>Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme</i>. UVK/UTB. https://doi.org/10.36198/9783825211615
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Studienarbeit 10–14 S. (80 P.) + Business-Pitch 15 Min. (20 P.)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, Zeit: 10 Wochen, Umfang: 10-14 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	20 %

Modul 5: Transfer

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 5 Transfer	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Masterthesis und Kolloquium	
Lehrende	Alle Lehrenden des Studiengangs	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar, Kolloquium	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	20	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzlehre ▪ Angeleitetes Selbststudium ▪ Masterthesis	▪ 16 ▪ 84 ▪ 400
	GESAMT	500 Stunden
Semester	5	
Sprache	deutsch	
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich	
Geplante Gruppengröße	16-24 TN	

Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele:	Das Abschlussmodul Transfer des Studiengangs bündelt die im Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching erworbenen fachlichen, methodischen, reflexiven und professionellen Kompetenzen. Im Zentrum steht die eigenständige Überführung des Studienwissens in eine selbst gewählte fachliche Vertiefung, die in der wissenschaftlichen Abschlussarbeit, der Masterthesis, ausgearbeitet wird. Die Studierenden identifizieren ein relevantes Themen-, Entwicklungs- oder Forschungsfeld im Bereich Beratung, Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung oder Transformation und erschließen dieses wissenschaftlich fundiert. Dabei verbinden sie theoretische Konzepte, empirische Zugänge und praxisbezogene Fragestellungen zu einer eigenständigen wissenschaftlichen Argumentation. Ein besonderes Lernziel besteht darin, Forschung als eloquenten, reflektierten und verantwortungsvollen Umgang mit Wissen zu verstehen. Die Studierenden lernen, vorhandene Wissensbestände systematisch zu recherchieren, kritisch zu bewerten, argumentativ zu ordnen und in Bezug auf eine eigene Fragestellung weiterzuentwickeln. Wissenschaftliches Arbeiten wird dabei nicht nur als formale Qualifikationsleistung verstanden, sondern als Fähigkeit, komplexe Praxisphänomene sprachlich präzise, methodisch kontrolliert und theoretisch anschlussfähig zu bearbeiten. Zugleich erwerben und vertiefen die Studierenden Kompetenzen im fundierten Einsatz von KI in wissenschaftlichen Arbeitsprozessen. Sie können KI-gestützte Werkzeuge zur Recherche, Strukturierung, Ideenentwicklung, Textanalyse und Reflexion nutzen, ohne die wissenschaftliche Verantwortung an technische Systeme abzugeben. Dabei beachten sie Fragen der Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Quellenkritik, wissenschaftlichen Redlichkeit, Datenschutz und ethischen Verantwortung. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung einer klaren empirischen Perspektive im Feld Beratung. Die Studierenden

können geeignete Forschungsdesigns entwickeln, insbesondere qualitative Zugänge wie Interviews, Fallanalysen, Dokumentenanalysen oder qualitative Inhaltsanalyse begründen und anwenden. Sie sind in der Lage, empirisches Material systematisch auszuwerten, Ergebnisse nachvollziehbar darzustellen und deren Bedeutung für Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozesse zu reflektieren.

Das Abschlussmodul unterstützt die Studierenden zudem dabei, ihre professionelle Identität weiter zu schärfen. Die gewählte Vertiefung dient nicht nur der wissenschaftlichen Bearbeitung eines Themas, sondern auch der Profilbildung im zukünftigen beruflichen Feld. Die Studierenden reflektieren, welche Kompetenzen, Interessen und Entwicklungsperspektiven sie mit ihrer Masterthesis verbinden und wie sie das erworbene Wissen künftig in Beratung, Coaching, Führung, Supervision oder Organisationsentwicklung einsetzen möchten.

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, ein selbst gewähltes Thema wissenschaftlich fundiert, empirisch reflektiert und praxisrelevant zu bearbeiten. Sie können Wissen systematisch erschließen, KI kompetent und verantwortungsvoll einsetzen, empirische Perspektiven im Beratungsfeld entwickeln und ihre Ergebnisse in eine professionelle Handlungs- und Entwicklungsperspektive überführen.

Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:

a. Wissen und Verstehen

Die Studierenden verfügen über ein vertieftes Verständnis zentraler Konzepte, Theorien, Methoden und Praxisfelder von Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Sie können ein selbst gewähltes Thema fachlich einordnen, theoretisch fundieren und in den größeren Zusammenhang professioneller Beratungs- und Entwicklungsarbeit stellen.

	Sie verstehen wissenschaftliches Arbeiten als systematische, kritische und methodisch kontrollierte Auseinandersetzung mit Wissen. Dabei können sie unterschiedliche Wissensformen unterscheiden und miteinander verbinden: wissenschaftliches Fachwissen, empirisches Wissen, praxisbezogenes Erfahrungswissen und reflexives Selbstwissen. Die Studierenden verstehen die Spezifik der Beratungsfor- schung als transdisziplinäres Forschungsfeld. Sie erkennen, dass Beratungsprozesse nicht isoliert, sondern im Zusammen- spiel von Person, Rolle, Beziehung, Team, Organisation, Kom- munikation, Macht, Kultur und Kontext analysiert werden müs- sen. Darüber hinaus verfügen sie über ein fundiertes Verständnis qualitativer und empirischer Forschungslogiken. Sie kennen zentrale Verfahren der Literaturrecherche, des Desktop Rese- arch, der Text- und Dokumentenanalyse sowie qualitativer Da- tenerhebung und -auswertung. Sie verstehen den kompetenten Einsatz von KI als unterstützendes Instrument wissenschaftli- cher Arbeit, das kritische Urteilskraft, Quellenprüfung und me- thodische Verantwortung nicht ersetzt. b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen Die Studierenden sind in der Lage, ihr im Studium erworbenes Wissen eigenständig auf ein ausgewähltes Themen-, For- schungs- oder Entwicklungsfeld zu übertragen. Sie können aus einem relevanten Praxis- oder Erkenntnisinteresse eine wis- senschaftlich tragfähige Fragestellung entwickeln und diese in der Masterthesis theoretisch fundiert und methodisch nachvoll- ziehbar bearbeiten. Sie können geeignete Forschungs- und Analysezugänge aus- wählen, begründen und anwenden. Dazu gehören insbeson- dere qualitative Methoden, leitfadengestützte Interviews, Fall- analysen, Dokumentenanalysen, qualitative Inhaltsanalyse, Desktop Research sowie die reflektierte Nutzung wissenschaft- licher Datenbanken und KI-gestützter Werkzeuge. Die Studierenden können vorhandenes Wissen recherchieren, strukturieren, kritisch bewerten und in eine eigenständige
--	---

	Argumentation überführen. Sie sind in der Lage, empirisches Material systematisch auszuwerten, Ergebnisse nachvollziehbar darzustellen und deren Bedeutung für Beratung, Coaching, Supervision oder Organisationsentwicklung zu interpretieren. Darüber hinaus können sie ihre Erkenntnisse in praxisrelevante Entwicklungsimpulse übersetzen. Sie wenden ihr Wissen nicht nur beschreibend an, sondern entwickeln daraus begründete Perspektiven für professionelles Handeln, Beratungskonzepte, Entwicklungsprozesse, Führungsfragen oder organisationale Veränderung. Im Abschlussseminar können die Studierenden ihr Wissen auf den eigenen Lernweg übertragen. Sie analysieren ihre persönliche und fachliche Kompetenzentwicklung, reflektieren die Dynamik der Studiengruppe und leiten daraus nächste Schritte für ihre weitere professionelle Tätigkeit ab. c. Kommunikation und Kooperation Die Studierenden können ihre fachlichen Erkenntnisse, Forschungsergebnisse und persönlichen Lernprozesse adressatengerecht kommunizieren und in professionelle Dialoge einbringen. Sie sind in der Lage, wissenschaftliche Argumentationen, empirische Befunde und praxisbezogene Entwicklungsimpulse nachvollziehbar darzustellen und mit unterschiedlichen Zielgruppen zu diskutieren. Darüber hinaus reflektieren sie die Studiengruppe als kooperativen Lern- und Entwicklungsraum. Sie können gruppendynamische Prozesse, Feedback, Konflikte, Kooperation und kollektive Lernbewegungen analysieren und daraus Erkenntnisse für ihre zukünftige Tätigkeit in Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung ableiten. Im Transfermodul wird Kommunikation damit als Verbindung von wissenschaftlicher Darstellung, professioneller Selbstverortung und kooperativer Praxisentwicklung verstanden.
--	--

d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

Die Studierenden entwickeln ein reflektiertes wissenschaftliches Selbstverständnis, das Forschung als verantwortungsvollen, kritischen und eloquenten Umgang mit Wissen begreift. Sie verstehen Wissenschaft nicht nur als formale Abschlussleistung, sondern als Möglichkeit, komplexe Praxisphänomene präzise zu beobachten, sprachlich zu fassen, methodisch zu untersuchen und theoretisch anschlussfähig zu deuten.

Sie können theoretische Konzepte, empirische Befunde und methodische Verfahren kritisch einordnen. Dabei reflektieren sie die Reichweite, Grenzen und Voraussetzungen wissenschaftlicher Erkenntnis ebenso wie die Besonderheiten praxisnaher und transdisziplinärer Beratungsforschung.

Die Studierenden sind in der Lage, KI-gestützte Werkzeuge wissenschaftlich verantwortet einzusetzen. Sie können deren Nutzen für Recherche, Strukturierung, Textanalyse, Ideenentwicklung und Reflexion erkennen, zugleich aber Verzerrungen, Halluzinationen, Datenschutzfragen, Quellenprobleme und ethische Grenzen kritisch berücksichtigen.

Ein zentrales Lernziel besteht darin, die eigene wissenschaftliche Arbeit methodisch transparent, argumentativ kohärent und nachvollziehbar zu gestalten. Die Studierenden können ihre Forschungsentscheidungen begründen, ihre Rolle im Erkenntnisprozess reflektieren und wissenschaftliche Standards in der Bearbeitung ihrer Masterthesis einhalten.

Darüber hinaus entwickeln sie ein Verständnis dafür, dass Beratungsforschung nicht nur Wissen über Beratung erzeugt, sondern auch zur Weiterentwicklung professioneller Beratungspraxis beiträgt. Forschung wird damit als Brücke zwischen Wissenschaft, Praxis und persönlicher Professionalisierung verstanden.

e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

Die Studierenden reflektieren ihren individuellen Lernweg, ihre fachliche Entwicklung und ihre persönliche Reifung im Verlauf des Studiums. Sie können zentrale Entwicklungsschritte, Kompetenzzuwächse, Irritationen, Wendepunkte und offene Entwicklungsfelder benennen und in Bezug auf ihre zukünftige professionelle Rolle einordnen.

Sie entwickeln eine eigenständige professionelle Identität im Feld Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Dabei setzen sie sich mit ihrer Haltung, ihren Werten, ihrem Rollenverständnis, ihren fachlichen Schwerpunkten und ihren Grenzen auseinander.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf ethischer Verantwortung. Die Studierenden können Fragen von Vertraulichkeit, Datenschutz, Transparenz, wissenschaftlicher Redlichkeit, Macht, Rollenklärung und professioneller Integrität reflektieren. Dies gilt sowohl für empirische Forschung und den Umgang mit Daten als auch für Beratungs-, Coaching- und Organisationskontexte.

Die Studierenden lernen, ihren eigenen Kompetenzstand realistisch einzuschätzen. Sie können vorhandene Stärken benennen, Entwicklungsbedarfe identifizieren und nächste Schritte für ihre weitere Professionalisierung formulieren. Das Abschlussmodul unterstützt damit die Entwicklung von Reife, Selbstverantwortung und professioneller Urteilskraft.

Im Abschlussseminar reflektieren die Studierenden zudem die Studiengruppe als gruppendynamischen Lern- und Erfahrungsraum. Sie können Prozesse von Vertrauen, Konflikt, Zugehörigkeit, Feedback, Differenz, Kooperation und kollektiver Entwicklung analysieren und daraus Erkenntnisse für die spätere Arbeit mit Gruppen, Teams und Organisationen ableiten.

Insgesamt befähigt das Abschlussmodul die Studierenden, Wissen, Forschung, persönliche Entwicklung und professionelle Praxis miteinander zu verbinden. Sie schließen das Studium nicht nur mit einer wissenschaftlichen

	Qualifikationsleistung ab, sondern mit einer reflektierten Perspektive auf ihre weitere Entwicklung als Beraterin bzw. Berater, Coach, Supervisorin bzw. Supervisor, Organisationsentwicklerin bzw. Organisationsentwickler oder Führungskraft. f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen Für die Teilmodule ergeben sich folgende berufsspezifischen Zielkompetenzen: Teilmodul 5.1: Masterthesis Das Teilmodul Masterthesis befähigt die Studierenden, eine eigenständige wissenschaftliche Arbeit im Themenfeld Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching zu entwickeln, methodisch fundiert durchzuführen und fachlich reflektiert darzustellen. Im Mittelpunkt steht die selbstständige Bearbeitung einer relevanten Fragestellung, die aus einem individuellen Interessens-, Entwicklungs- oder Praxisfeld abgeleitet und wissenschaftlich begründet wird. Die Studierenden lernen, ein Thema so zu erschließen, dass theoretische Grundlagen, empirische Perspektiven und praxisbezogene Relevanz in einen kohärenten Zusammenhang gebracht werden. Sie recherchieren und bewerten wissenschaftliche Literatur, entwickeln eine tragfähige Forschungsfrage, begründen ein geeignetes methodisches Vorgehen und werten ihr Material nachvollziehbar aus. Dabei wird besonderer Wert auf eine klare Argumentationsstruktur, wissenschaftliche Redlichkeit, methodische Transparenz und einen reflektierten Umgang mit Quellen, Daten und KI-gestützten Werkzeugen gelegt. Die Masterthesis dient zugleich der Vertiefung des individuellen Kompetenzprofils. Die Studierenden nutzen die Abschlussarbeit, um ein selbst gewähltes Themenfeld fachlich zu durchdringen, eigene professionelle Schwerpunkte zu schärfen und ihre zukünftige Rolle im Feld Beratung, Coaching, Supervision,
--	--

	Organisationsentwicklung oder Transformation weiterzuentwickeln. Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, eine wissenschaftliche Fragestellung eigenständig zu formulieren, theoretisch fundiert und methodisch angemessen zu bearbeiten sowie die gewonnenen Erkenntnisse kritisch zu reflektieren und praxisbezogen einzuordnen. Sie können ihre Masterthesis als wissenschaftliche Qualifikationsleistung und zugleich als Instrument professioneller Profilbildung nutzen. Teilmodul 5.2: Beratungsforschung Das Teilmodul Beratungsforschung befähigt die Studierenden, Beratungs-, Coaching-, Supervisions- und Organisationsentwicklungsprozesse als komplexe Praxisfelder wissenschaftlich zu erschließen. Im Mittelpunkt steht ein transdisziplinärer Forschungsansatz, der wissenschaftliches Wissen, professionelles Erfahrungswissen und praxisbezogene Problemstellungen systematisch miteinander verbindet. Beratungsforschung unterscheidet sich von rein disziplinär ausgerichteter Forschung dadurch, dass sie ihre Fragestellungen häufig aus konkreten Praxisfeldern heraus entwickelt. Beratungsprozesse sind eingebettet in Organisationen, Rollen, Beziehungen, Kommunikation, Machtverhältnisse, kulturelle Muster und individuelle Entwicklungsprozesse. Ihre wissenschaftliche Untersuchung erfordert daher die Verbindung unterschiedlicher Perspektiven, etwa aus Psychologie, Soziologie, Organisationsforschung, Pädagogik, Kommunikationswissenschaft, Managementlehre und Beratungswissenschaft. Der transdisziplinäre Ansatz bedeutet, dass Forschung nicht nur über Praxis spricht, sondern Praxis als Erkenntnisquelle ernst nimmt. Die Studierenden lernen, wie Beratungsfälle, organisationale Entwicklungsprozesse, Interviews, Dokumente, Reflexionsprotokolle, Beobachtungen und professionelle Erfahrungen zu wissenschaftlich auswertbarem Material werden können. Dadurch wird Beratungsforschung zu einem reflexiven Verfahren, das sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse erzeugt als auch zur Weiterentwicklung professioneller Praxis beiträgt.
--	---

Zugleich reflektieren die Studierenden den innovativen Charakter der Beratungsforschung. Gerade weil Beratungsprozesse häufig dynamisch, situationsgebunden und nicht vollständig standardisierbar sind, erfordert ihre Erforschung flexible, gegenstandsangemessene und methodisch begründete Zugänge. Beratungsforschung kann damit zur Weiterentwicklung bestehender Methoden beitragen, etwa durch die Verbindung von Fallanalyse, qualitativer Inhaltsanalyse, Dokumentenanalyse, Prozessreflexion, Praxisforschung und KI-gestützter Text- und Materialanalyse.

Der kompetente Einsatz von KI wird dabei als Bestandteil moderner transdisziplinärer Forschung verstanden. Die Studierenden lernen, KI-gestützte Werkzeuge zur Recherche, Strukturierung, Kategorienbildung, Textanalyse und Reflexion zu nutzen, ohne wissenschaftliche Verantwortung, methodische Kontrolle und kritische Urteilskraft abzugeben. KI wird als unterstützendes Instrument eingesetzt, nicht als Ersatz für fachliche Interpretation, ethische Reflexion und methodische Begründung.

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, Beratungsforschung als transdisziplinären Zugang zur Analyse und Weiterentwicklung professioneller Beratungspraxis zu verstehen. Sie können praxisrelevante Fragestellungen wissenschaftlich formulieren, unterschiedliche Wissensformen miteinander verbinden, qualitative Forschungsdesigns entwickeln und empirisches Material aus Beratungs- und Organisationskontexten methodisch nachvollziehbar auswerten.

Teilmodul 5.3: Abschlussseminar

Das Abschlussseminar befähigt die Studierenden, ihren individuellen und kollektiven Lernweg im Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching differenziert zu analysieren, kritisch zu reflektieren und im Hinblick auf die eigene professionelle Entwicklung einzuordnen. Als Hüttenseminar ist es bewusst aus dem üblichen Seminarkontext herausgelöst und schafft einen verdichteten Reflexionsraum, in dem fachliche, persönliche, gruppendynamische und professionelle Entwicklungsprozesse gemeinsam bilanziert werden.

	Die Studierenden sind in der Lage, ihre persönliche und fachliche Kompetenzentwicklung über den Studienverlauf hinweg systematisch zu erfassen. Sie können zentrale Lernerfahrungen, Wendepunkte, Irritationen, Reifungsschritte und Kompetenzzuwächse benennen und mit den Inhalten, Methoden und Konzepten des Studiengangs in Beziehung setzen. Dabei reflektieren sie nicht nur, was sie gelernt haben, sondern auch, wie sie gelernt haben und welche Bedeutung diese Lernprozesse für ihre zukünftige Tätigkeit als Beraterin bzw. Berater haben. Ein besonderer Kompetenzschwerpunkt liegt in der Entwicklung und Prüfung einer eigenständigen Beraterpersönlichkeit. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, welche Haltung, Werte, methodischen Zugänge, theoretischen Bezüge und professionellen Standards ihr beraterisches Selbstverständnis prägen. Sie können einschätzen, inwiefern das Studium zur Entwicklung von Selbstreflexion, Rollenbewusstsein, Beziehungskompetenz, Prozesssicherheit, Ambiguitätstoleranz und professioneller Reife beigetragen hat. Darüber hinaus erwerben die Studierenden die Fähigkeit, die im Studium vermittelten Inhalte, Konzepte und Methoden konstruktiv-kritisch zu prüfen. Sie reflektieren deren wissenschaftliche Fundierung, praktische Anschlussfähigkeit und Bedeutung für unterschiedliche Felder von Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Dabei wird auch der wissenschaftliche Standard des eigenen Lernens und Arbeitens überprüft, insbesondere im Hinblick auf theoretische Begründung, methodische Reflexion, sprachliche Präzision und professionelle Urteilskraft. Das Abschlussseminar ermöglicht zudem eine vertiefte Analyse der gruppenspezifischen Entwicklung im Studienverlauf. Die Studierenden können die Studiengruppe als sozialen Lern-, Erfahrungs- und Entwicklungsraum betrachten und Prozesse von Vertrauen, Zugehörigkeit, Konflikt, Differenz, Rollenbildung, Feedback, Kooperation und kollektiver Reifung reflektieren. Sie lernen, gruppenspezifische Erfahrungen aus dem
--	---

	Studium auf spätere Beratungs-, Team- und Organisationskontexte zu übertragen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Reflexion von Reife als persönlicher und professioneller Entwicklungsdimension. Die Studierenden können eigene Entwicklungsschritte im Umgang mit Komplexität, Unsicherheit, Verantwortung, Ambivalenz, Konflikt und Selbststeuerung erkennen und beschreiben. Sie verstehen professionelle Reife nicht als abgeschlossenen Zustand, sondern als fortlaufenden Prozess der Selbstklärung, fachlichen Vertiefung und ethischen Verantwortungsübernahme. Im Sinne eines „Abschlusses ohne Abschluss“ entwickeln die Studierenden erste Perspektiven für ihre weitere Entwicklung als Beraterin bzw. Berater. Sie formulieren individuelle Entwicklungsfelder, mögliche fachliche Vertiefungen, berufliche Anwendungskontexte und nächste Schritte für ihre professionelle Praxis. Damit wird das Abschlussseminar nicht nur zur Bilanz des Studiums, sondern auch zum Übergangsraum in eine eigenständige, reflektierte und verantwortungsvolle Tätigkeit im Beratungsfeld. Insgesamt sind die Studierenden nach Abschluss des Seminars in der Lage, ihren Lernweg, ihre Kompetenzentwicklung, ihre professionelle Identität und ihre zukünftigen Entwicklungsperspektiven fachlich fundiert, selbstkritisch und reifungsorientiert zu reflektieren. Sie können das Studium als umfassenden persönlichen, wissenschaftlichen und professionellen Entwicklungsprozess bilanzieren und daraus tragfähige Impulse für ihre weitere Tätigkeit in Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung ableiten.
Lehrinhalte	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 gruppendynamischen Erfahrungsraum und reflektieren ihre fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzentwicklung. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte bearbeitet: Teilmodul 5.1: Masterthesis 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

Teilmodul 5.2: Beratungsforschung

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 Teilmodul 5.3: Abschlussseminar 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
Voraussetzungen für die Teilnahme	Erfolgreicher Abschluss des Modul 4
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	---
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	Krainer, L., & Lerchster, R. E. (Hrsg.). (2012). <i>Interventionsforschung Band 1: Paradigmen, Methoden, Reflexionen</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19113-3 Krell, C., & Lamnek, S. (2024). <i>Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material</i> (7., vollständig überarbeitete Aufl.). Beltz. Kühl, S., Strodtholz, P., & Taffertshofer, A. (Hrsg.). (2009). <i>Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden</i>. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8 Liebig, S., Matiaske, W., & Rosenbohm, S. (Hrsg.). (2017). <i>Handbuch Empirische Organisationsforschung</i>. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6 Mayring, P. (2022). <i>Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken</i> (13., überarbeitete Aufl.). Beltz.

	Mayring, P. (2023). <i>Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken</i> (7., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Wegener, R., Fritze, A., Hänseler, M., & Loebbert, M. (Hrsg.). (2018). <i>Coaching-Prozessforschung: Forschung und Praxis im Dialog</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666402920
Empfohlene zusätzliche Literatur	Althans, B., & Engel, J. (Hrsg.). (2016). <i>Responsive Organisationsforschung: Methodologien und institutionelle Rahmungen von Übergängen</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04218-9 Atteslander, P. (2023). <i>Methoden der empirischen Sozialforschung</i> (14., neu bearbeitete und erweiterte Aufl.; J. Cromm, B. Grabow, H. Klein, A. Maurer, & G. Siegert, Mitarb.). Erich Schmidt Verlag. Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2022). <i>Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung</i> (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8 Bitsch, G. (2013). <i>Theoretische Fundierung einer Coaching-Wissenschaft</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19791-3 Breuer, F., Muckel, P., & Dieris, B. (2019). <i>Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis</i> (4., durchgesehene und aktualisierte Aufl.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22219-2 Bucher, U., Holzweißig, K., & Schwarzer, M. (2024). <i>Künstliche Intelligenz und wissenschaftliches Arbeiten: ChatGPT & Co.: Der Turbo für ein erfolgreiches Studium</i>. Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800673230 Buck, I. (2025). <i>Wissenschaftliches Schreiben mit KI</i>. UVK. https://doi.org/10.36198/9783838563657 Cassell, C., Cunliffe, A. L., & Grandy, G. (Hrsg.). (2018). <i>The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: Methods and challenges</i>. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781526430236 Döring, N. (2023). <i>Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften</i> (6., vollständig

	überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2 Deutsche Forschungsgemeinschaft. (2024). <i>Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis: Kodex</i> (Version 1.2). Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14281892 European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2026). <i>Living guidelines on the responsible use of generative AI in research</i>. Publications Office of the European Union. Gläser, J., & Laudel, G. (2010). <i>Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen</i> (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Hochschule Bayern e. V. (2025). <i>KI-Leitlinie Hochschullehre: Empfehlungen zum Umgang mit KI in der Lehre der bayerischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Technischen Hochschulen</i>. Hochschule Bayern e. V. Kolade, O., Egbetokun, A., & Owoseni, A. (2025). <i>Generative AI in research: Applications in research design, data analysis and feedback</i>. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-032-02440-4 Lerchster, R. E., & Krainer, L. (Hrsg.). (2016). <i>Interventionsforschung Band 2: Anliegen, Potentiale und Grenzen transdisziplinärer Wissenschaft</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12155-6 Mayring, P. (2023). <i>Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken</i> (7., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Meyer-Ross, K. K. (2026). <i>Wissenschaftliches Arbeiten mit KI: Effizient schreiben, recherchieren und korrigieren: Ein Guide für Studierende und Professionals</i>. Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-658-51598-0 Niederberger, M., & Wassermann, S. (Hrsg.). (2015). <i>Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6 Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2021). <i>Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch</i> (5., überarbeitete und erweiterte Aufl.). De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110710663
--	---

	von Unger, H. (2014). <i>Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01290-8 Wegener, R., & Loebbert, M. (2016). <i>Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching: Die Etablierung neuer Praxisfelder</i> (A. Fritze, Hrsg.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Masterthesis ca. 70 S. (85 P.) + Kolloquium 30 Min. (15 P.)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, 20 Wochen Umfang 70 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	35 %

9.2 Vertiefungsrichtung Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching

Modul 1:

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching, Vertiefung: Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 1 A Coaching: Mensch in Transformation	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Coaching: Mensch in Transformation	
Lehrende	N.N.	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Projektstudium/Blended Learning/Online-Seminar	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	16	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 80 Stunden ▪ 15 Stunden ▪ 200 Stunden ▪ 105 Stunden
	GESAMT	400 Stunden

Semester	1. Semester
Sprache	deutsch
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich
Geplante Gruppengröße	16-24 TN
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele: Die Studierenden ...	Die Studierenden erwerben die Kompetenz ihre eigene Rolle als angehende Coaches und Beraterinnen 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 Beratung zu verstehen und erste Handlungskonzepte zu entwickeln. Diese befähigen sie zu einer möglichen Aufnahme erster Beratungssettings. Das Modul befähigt dazu, die fachlichen, historischen und methodischen Grundlagen der Beratung und des Coachings zu kennen und diese in den Kontext prozessualer Beratung zu stellen. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende learning outcomes entwickeln. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> a. Wissen und Verstehen Die Studierenden können ihre fachlichen Erkenntnisse, Forschungsergebnisse und persönlichen Lernprozesse adressatengerecht kommunizieren und in professionelle Dialoge einbringen. Sie sind in der Lage, wissenschaftliche Argumentationen, empirische Befunde und praxisbezogene Entwicklungsimpulse nachvollziehbar darzustellen und mit unterschiedlichen Zielgruppen zu diskutieren.

	Darüber hinaus reflektieren sie die Studiengruppe als kooperativen Lern- und Entwicklungsraum. Sie können gruppendynamische Prozesse, Feedback, Konflikte, Kooperation und kollektive Lernbewegungen analysieren und daraus Erkenntnisse für ihre zukünftige Tätigkeit in Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung ableiten. b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen Die Studierenden sind in der Lage, grundlegende Coachingprozesse professionell vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten. Sie können Anliegen klären, Ziele gemeinsam mit Coachees entwickeln, Kontrakte gestalten, geeignete Gesprächs- und Interventionstechniken auswählen und Reflexionsprozesse methodisch fundiert begleiten. Sie wenden zentrale Methoden der Gesprächsführung an, darunter aktives Zuhören, Paraphrasieren, Spiegeln, systemische Fragen, zirkuläre Fragen, Skalierungsfragen, Ressourcenarbeit, Perspektivwechsel und lösungsorientierte Interventionen. Dabei können sie ihr methodisches Handeln situationsbezogen anpassen und zwischen Strukturierung, Offenheit, Prozessbegleitung und Intervention angemessen balancieren. Im Bereich Business Coaching können die Studierenden berufliche und organisationale Anliegen analysieren und Coachees bei Rollenklärung, Entscheidungsprozessen, Konflikten, beruflicher Entwicklung und Selbstführung unterstützen. Im Bereich Teamcoaching können sie Teamprozesse, Kommunikationsmuster, Rollen, Konflikte und Kooperationsformen wahrnehmen und geeignete Reflexions- und Entwicklungsformate gestalten. Weiterhin erzeugen die Studierenden handlungsrelevantes Wissen, indem sie Coachingprozesse reflektieren, Hypothesen bilden, Resonanzen auswerten und Erfahrungen in professionelle Lernprozesse überführen. Sie lernen, Coaching nicht als Anwendung vorgegebener Techniken zu verstehen, sondern als kontextsensibles, reflektiertes und lernorientiertes professionelles Handeln.
--	--

c. Kommunikation und Kooperation

Die Studierenden entwickeln die Fähigkeit, professionelle Beratungs- und Coachingbeziehungen dialogisch, wertschätzend und zielorientiert zu gestalten. Sie können in Einzel- und Teamsettings aktiv zuhören, Anliegen klären, Feedback geben, Perspektivwechsel ermöglichen und kommunikative Prozesse so strukturieren, dass Reflexion, Selbstklärung und Entwicklung unterstützt werden.

Darüber hinaus erwerben die Studierenden die Kompetenz, in unterschiedlichen Beratungsrollen adressatengerecht zu kommunizieren und tragfähige Arbeitsbündnisse aufzubauen. Sie lernen, Gespräche rollenbewusst, ressourcenorientiert und kontextsensibel zu führen und dabei sowohl individuelle Anliegen als auch teambezogene und organisationale Rahmenbedingungen einzubeziehen.

d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis von Coaching und können zentrale Coachingansätze, Wirkannahmen und methodische Zugänge kritisch einordnen. Sie reflektieren theoretische Grundlagen, Grenzen und Möglichkeiten von Coaching und können ihr professionelles Handeln fachlich begründen.

Sie sind in der Lage, Coachingprozesse nicht nur erfahrungsbasiert, sondern theoriegeleitet und methodisch nachvollziehbar zu gestalten. Dazu gehört, eigene Hypothesen transparent zu bilden, Interventionen begründet auszuwählen und Coachingverläufe kritisch zu reflektieren.

Die Studierenden entwickeln ein professionelles Rollenverständnis als Coach. Sie können zwischen Expertinnen- bzw. Expertenberatung, Prozessbegleitung, Coaching, Training und therapeutischer Arbeit unterscheiden und erkennen, wann Coaching angemessen ist und wann andere Unterstützungsformate oder Verweisungswege erforderlich sind.

Professionalität zeigt sich zudem in der Fähigkeit, mit Komplexität, Ambivalenz, Ungewissheit und Begrenztheit professioneller Einflussnahme umzugehen. Die Studierenden lernen,

	Coachingprozesse verantwortungsvoll zu rahmen, Qualität zu sichern und die eigene Rolle in organisationalen Dreieckskontrakten reflektiert einzunehmen. e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion Die Studierenden setzen sich mit ihrer eigenen Person als wesentlichem Instrument professioneller Coachingarbeit auseinander. Sie reflektieren eigene Werte, Wahrnehmungsmuster, Kommunikationsstile, Resonanzen, Grenzen und Entwicklungsfelder und lernen, diese bewusst in ihre professionelle Haltung einzubeziehen. Sie entwickeln eine Coachinghaltung, die von Wertschätzung, Ressourcenorientierung, Vertraulichkeit, Allparteilichkeit, Ergebnisoffenheit, Verantwortung und Respekt vor der Autonomie des Gegenübers geprägt ist. Dabei reflektieren sie ethische Fragen wie Rollenklarheit, Macht, Abhängigkeit, Vertraulichkeit, Datenschutz, Kompetenzgrenzen und die Verantwortung gegenüber Coachees, Auftraggebenden und Organisationen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der professionellen Selbstreflexion. Die Studierenden lernen, eigene Impulse, Bewertungen, Unsicherheiten und Gegenübertragungsphänomene wahrzunehmen und nicht unreflektiert in den Coachingprozess einzubringen. Sie entwickeln die Fähigkeit, auch in herausfordernden Gesprächssituationen präsent, zugewandt, klar und professionell handlungsfähig zu bleiben. Damit unterstützt das Modul die Entwicklung einer reflektierten Beraterpersönlichkeit. Die Studierenden bauen nicht nur methodische Coachingkompetenz auf, sondern entwickeln ein Bewusstsein dafür, dass wirksames Coaching fachliche Fundierung, persönliche Reife, ethische Verantwortung und kontinuierliche Selbstreflexion voraussetzt.
--	---

f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen

Für die Teilmodule ergeben sich folgende **berufsspezifischen Zielkompetenzen**:

Teilmodul 1.1: Propädeutikum

Die Studierenden sind in der Lage, die grundlegenden Anforderungen, Arbeitsweisen und Lernformen des Masterstudiengangs Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching zu verstehen und ihre eigene Lernrolle darin bewusst zu gestalten. Sie entwickeln ein Verständnis dafür, dass professionelle Beratungskompetenz nicht allein durch Wissenserwerb entsteht, sondern durch die Verbindung von fachlicher Auseinandersetzung, Selbstreflexion, Beziehungsgestaltung, Feedbackfähigkeit und kontinuierlicher persönlicher Entwicklung.

Sie können eine lernförderliche Haltung einnehmen, die von Offenheit, Selbstverantwortung, Reflexionsbereitschaft, Ambiguitätstoleranz und kooperativer Lernbereitschaft geprägt ist. Dabei lernen sie, eigene Erwartungen, Ressourcen, Unsicherheiten und Entwicklungsfelder wahrzunehmen und für den weiteren Studienverlauf fruchtbar zu machen.

Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, in der Studiengruppe tragfähige kooperative Interaktionsformen mitzugestalten. Sie können Feedback geben und annehmen, dialogisch kommunizieren, unterschiedliche Perspektiven einbeziehen und Verantwortung für gemeinsame Lernprozesse übernehmen. Damit schaffen sie eine Grundlage für die spätere Arbeit in Coaching-, Beratungs-, Team- und Organisationsentwicklungsprozessen.

Teilmodul 1.2: Coaching Grundlagen

Die Studierenden sind in der Lage, Coaching als eigenständiges professionelles Beratungsformat zu beschreiben und von angrenzenden Formaten wie Beratung, Training, Mentoring, Supervision, Therapie und Organisationsentwicklung abzugrenzen. Sie verstehen zentrale Grundbegriffe, Prozesslogiken, Rollenverständnisse und Einsatzfelder des Coachings.

Sie können grundlegende Coachingprozesse strukturieren und fachlich angemessen rahmen. Dazu gehören insbesondere

	Auftragsklärung, Zielklärung, Kontraktgestaltung, Anliegenklärung, Beziehungsgestaltung, Prozesssteuerung, Intervention, Evaluation und Transfer. Die Studierenden erkennen, dass Coaching sowohl methodische Klarheit als auch Beziehungskompetenz und professionelle Haltung erfordert. Die Studierenden erwerben grundlegende methodische Kompetenzen der Gesprächsführung. Sie können aktiv zuhören, paraphrasieren, spiegeln, systemische und lösungsorientierte Fragen stellen, Ressourcen aktivieren, Perspektivwechsel ermöglichen und Reflexionsprozesse unterstützen. Dabei lernen sie, methodische Interventionen nicht schematisch, sondern situations- und kontextsensibel einzusetzen. Teilmodul 1.3: Business Coaching Die Studierenden sind in der Lage, Coachinganliegen im beruflichen und organisationalen Kontext differenziert zu analysieren und methodisch fundiert zu bearbeiten. Sie können individuelle Themen von Fach- und Führungskräften mit Rollenanforderungen, organisationalen Erwartungen, Teamkontexten, Führungssituationen und Veränderungsdynamiken in Beziehung setzen. Sie erwerben die Kompetenz, Business-Coaching-Prozesse professionell zu gestalten. Dazu gehören die Klärung von Anliegen, Auftrag und Zielsetzung, der Umgang mit Dreieckskontrakten, die Reflexion beruflicher Rollen, die Bearbeitung von Entscheidungs-, Konflikt-, Karriere- und Belastungssituationen sowie die Unterstützung von Selbstführung und professioneller Identitätsentwicklung. Die Studierenden können geeignete Coachingmethoden für berufliche Entwicklungsprozesse auswählen und anwenden. Sie fördern Selbstreflexion, Rollenklärung, Entscheidungsfähigkeit, Ressourcenaktivierung, Perspektivwechsel und Handlungsfähigkeit von Coachees. Dabei berücksichtigen sie sowohl individuelle Bedürfnisse als auch organisationale Rahmenbedingungen und Auftraggeberinteressen.
--	--

	Teilmodul 1.4: Teams Coachen Die Studierenden sind in der Lage, Teams als soziale Systeme mit eigenen Dynamiken, Rollen, Kommunikationsmustern, Konflikten, Entscheidungslogiken und Entwicklungsbedarfen zu verstehen und zu analysieren. Sie erkennen, dass Teamcoaching nicht nur die Leistungsfähigkeit eines Teams adressiert, sondern auch Beziehungsgestaltung, Vertrauen, psychologische Sicherheit, Rollenklärung, Feedbackfähigkeit und kollektive Verantwortung fördert. Sie erwerben die Kompetenz, Teamcoaching-Prozesse professionell vorzubereiten, zu gestalten und auszuwerten. Dazu gehören Auftragsklärung mit Team und Organisation, Zieldefinition, Teamdiagnose, Prozessarchitektur, Auswahl geeigneter Interventionen, Umgang mit Gruppendynamik sowie Transfer und Evaluation. Die Studierenden können teambezogene Reflexions- und Entwicklungsräume gestalten, in denen Kommunikation, Kooperation, Konfliktfähigkeit, Selbstorganisation und gemeinsame Verantwortung gestärkt werden. Sie lernen, zwischen Moderation, Training, Beratung, Konfliktklärung und Coaching zu unterscheiden und ihre Rolle als Teamcoach entsprechend klar und flexibel einzunehmen.
Lehrinhalte	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. Teilmodul 1.1: Propädeutikum 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 berufs begleitenden 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 Teilmodul 1.2: Coaching Grundlagen 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

Teilmodul 1.3: Business Coaching

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
- Entscheidungscoaching und Umgang mit Ambivalenz
- Konfliktcoaching und Bearbeitung beruflicher Spannungsfelder
- Coaching bei Belastung, Unsicherheit und Veränderungsdruck

Teilmodul 1.4: Teams Coachen

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
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	Das Modul Coaching legt die fachliche Grundlage für alle weiteren Module. Hier wird ein Selbstverständnis über die Herkunft und das Berufsbild Beratung gebildet, welches als Referenz in allen weiteren Modulen zum Tragen kommt.
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Die hier gelegten Grundlagen sind in allen weiteren Modulen verwendbar.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	Böning, U. (2015). <i>Coaching jenseits von Tools und Techniken: Philosophie und Psychologie des Coaching aus systemischer Sicht</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47143-2 Buer, F., & Schmidt-Lellek, C. J. (2008). <i>Life-Coaching: Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666403002 Migge, B. (2017). <i>Handbuch Business-Coaching</i> (2., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Beltz. Migge, B. (2023). <i>Handbuch Coaching und Beratung: Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen</i> (5., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Möller, H., & Kotte, S. (Hrsg.). (2013). <i>Diagnostik im Coaching: Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37966-6 Rauen, C. (Hrsg.). (2021). <i>Handbuch Coaching</i> (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Hogrefe Roth, G., & Ryba, A. (2026). <i>Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte</i> (6. Druckaufl.). Klett-Cotta. Ryba, A. (2018). <i>Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666402913

	Ryba, A., & Roth, G. (2022). <i>Coaching und Beratung in der Praxis: Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell</i> (2. Aufl.). Klett-Cotta. Scharmer, C. O. (2020). <i>Theorie U – Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik</i> (M. Klostermann, Übers.; 5., völlig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Carl-Auer. (Originalwerk veröffentlicht 2016) Schreyögg, A. (2012). <i>Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung</i> (7., komplett überarbeitete und erweiterte Aufl.). Campus.
Empfohlene zusätzliche Literatur	Antonovsky, A. (1997). <i>Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit</i> (A. Franke, Hrsg. & Übers.). dgvt-Verlag. (Originalwerk veröffentlicht 1987) Bachkirova, T., Spence, G., & Drake, D. (Eds.). (2017). <i>The SAGE handbook of coaching</i>. SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781473983861 Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2017). <i>Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung</i> (4., aktualisierte Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3843-5 Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.). (2017). <i>Fehlzeiten-Report 2017: Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-54632-1 Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., & Meyer, M. (Hrsg.). (2018). <i>Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4 Bamberger, G. G. (2025). <i>Lösungsorientierte Beratung: Praxis-handbuch</i> (7. Aufl.). Beltz. Bröckling, U. (2019). <i>Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform</i> (7. Aufl.). Suhrkamp. Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.). (2024). <i>The complete handbook of coaching</i> (4th ed.). SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781036233556 Foucault, M. (2024). <i>Analytik der Macht</i> (D. Defert & F. Ewald, Hrsg.; T. Lemke, Auswahl & Nachw.; R. Ansén et al., Übers.; 10. Aufl.). Suhrkamp.

	Glasl, F. (2024). <i>Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation</i> (13. Aufl.). Verlag Freies Geistesleben/Haupt. Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hrsg.). (2018). <i>Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7 Hofert, S. (2017). <i>Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler</i>. Beltz. Ilmarinen, J., & Tempel, J. (2003). Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In B. Badura, H. Schellschmidt, & C. Vetter (Hrsg.), <i>Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik</i> (Fehlzeiten-Report 2002, S. 85–99). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-59351-2_7 Kals, E., & Montada, L. (2013). <i>Mediation: Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage</i> (3., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Kretschmar, T., & Hamburger, A. (2026). <i>Coaching und Supervision: Psychodynamische Beratung von Führungskräften</i> (2., aktualisierte Aufl.). Kohlhammer. Leymann, H. (2013). <i>Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann</i>. Rowohlt E-Book. (Originalwerk veröffentlicht 1993) Lippmann, E., Garcia, T., & Klink, T. (Hrsg.). (2026). <i>Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis</i> (4., vollständig überarbeitete Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71516-1 Migge, B. (2023). <i>Handbuch Coaching und Beratung: Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen</i> (5., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Palmer, S., & Whybrow, A. (Eds.). (2019). <i>Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners</i> (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315820217 Rauen, C. (Hrsg.). (2022). <i>Coaching-Tools II: Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis</i> (6. Aufl.). managerSeminare Verlag
--	--

	Rauen, C. (Hrsg.). (2024). <i>Coaching-Tools: Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis</i> (13. Aufl.). managerSeminare Verlag. Roth, G. (2019). <i>Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten</i>. Klett-Cotta. Roth, G., & Ryba, A. (2022). <i>Coaching, Beratung und Gehirn: Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte</i> (5. Aufl.). Klett-Cotta. Schley, V., & Schley, W. (2010). <i>Handbuch Kollegiales Teamcoaching: Systemische Beratung in Aktion</i>. StudienVerlag. Schmidt-Lellek, C. J., & Buer, F. (Hrsg.). (2011). <i>Life-Coaching in der Praxis: Wie Coaches umfassend beraten</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666403354 Schreyögg, A. (2012). <i>Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung</i> (7., komplett überarbeitete und erweiterte Aufl.). Campus. Schreyögg, A., & Schmidt-Lellek, C. J. (Hrsg.). (2015). <i>Die Professionalisierung von Coaching: Ein Lesebuch für den Coach</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0 Triebel, C., Heller, J., Hauser, B., & Koch, A. (Hrsg.). (2016). <i>Qualität im Coaching: Denkanstöße und neue Ansätze. Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49058-7 Webers, T. (2020). <i>Systemisches Coaching: Psychologische Grundlagen</i> (2. Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61336-8 Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (Hrsg.). (2016). <i>Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching: Die Etablierung neuer Praxisfelder</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2 Wegener, R., Loebbert, M., & Fritze, A. (Hrsg.). (2014). <i>Coaching-Praxisfelder: Forschung und Praxis im Dialog</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01819-1
Prüfungsmodalitäten	

Art und Umfang der Prüfung	Leistungsnachweis (benotet): Studienarbeit (Hausarbeit)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, Zeit: 8 Wochen, Umfang: 10-12 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	10 %

Modul 2: Organisation

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 2 Organisation	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Organisation	
Lehrende	N.N.	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning/Online Seminar	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	18	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 80 Stunden ▪ 25 Stunden ▪ 200 Stunden ▪ 125 Stunden
	GESAMT	450 Stunden
Semester	2.Semster	
Sprache	deutsch	

Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich
Geplante Gruppengröße	16-24 TN
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele: Die Studierenden ...	werden in die Lage versetzt, Organisationen als soziale Entitäten zu verstehen und deren Bedingtheiten zu analysieren. Sie können daraus Interventionsformen ableiten und sind in der Lage, Veränderungsprozesse in Organisationen zu planen und zu steuern. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> a. Wissen und Verstehen Die Studierenden erwerben ein fundiertes Verständnis von Organisationen als soziale, strukturelle, kulturelle und kommunikative Systeme. Sie können zentrale organisationstheoretische Perspektiven, Organisationsformen, Strukturprinzipien, Entscheidungslogiken, Rollen-, Macht- und Kommunikationsmuster fachlich einordnen und deren Bedeutung für Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching nachvollziehen. Sie verstehen Organisationen nicht nur als formale Gebilde mit Aufbau- und Ablaufstrukturen, sondern als dynamische soziale Systeme, in denen formale Regeln, informelle Praktiken, Kultur, Führung, Zusammenarbeit, Interessen und Konflikte miteinander verschränkt sind. Die Studierenden können grundlegende Spannungsfelder organisationaler Praxis beschreiben, etwa zwischen Stabilität und Veränderung, Hierarchie und Selbstorganisation, Steuerung und Emergenz, Effizienz und Lernfähigkeit. b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen Die Studierenden sind in der Lage, organisationale Situationen, Strukturen und Dynamiken systematisch zu analysieren und daraus geeignete Beratungs-, Entwicklungs- und

	Interventionsansätze abzuleiten. Sie können organisationale Fragestellungen hinsichtlich Rollen, Prozessen, Kommunikation, Führung, Kultur, Macht, Stakeholdern und Veränderungsfähigkeit differenziert betrachten. Sie können Methoden der Organisationsdiagnose, Auftragsklärung, Stakeholderanalyse, Prozessgestaltung und Beteiligungsarchitektur auf konkrete organisationale Kontexte anwenden. Dabei sind sie in der Lage, Entwicklungsbedarfe zu identifizieren, Beratungsprozesse vorzubereiten und geeignete Interventionen auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene zu entwickeln. Die Studierenden sind in der Lage fachgerecht Informationen einzuholen, Widersprüche in den organisationalen Abläufen zu erkennen, eigenbezügliches Mitarbeiterverhalten zu verstehen und iterative Veränderungen anzuleiten bzw. auch durchzuführen. Sie können Theorien der Organisation mit der Aufgabe der partizipativen Steuerung verbinden und adaptieren die Bedeutung der Theoriebildung für die Bereiche Gouvernanz, Steuerung, Macht und Teilhabe nutzbar zu machen. c. Kommunikation und Kooperation Die Studierenden können Kommunikations- und Kooperationsprozesse in Organisationen analysieren und gestalten. Sie verstehen Organisationen als soziale Systeme, in denen Zusammenarbeit durch Rollen, Strukturen, informelle Beziehungen, Entscheidungswege, Machtverhältnisse und kulturelle Muster geprägt wird. Sie sind in der Lage, kooperative Arbeitsformen in organisationalen Kontexten zu fördern, unterschiedliche Interessen und Perspektiven zu moderieren und Kommunikationsräume für Beteiligung, Klärung und gemeinsame Entwicklung zu schaffen. Dabei berücksichtigen sie insbesondere die Anforderungen agiler Organisationsentwicklung, in der Selbstorganisation, Transparenz, Feedback, Vertrauen und gemeinsames Lernen zentrale Voraussetzungen wirksamer Zusammenarbeit bilden.
--	---

d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis organisationaler Wirklichkeit und können organisationale Phänomene theoriegeleitet, mehrperspektivisch und kritisch reflektieren. Sie sind in der Lage, organisationstheoretische, systemische, agile, gruppendynamische und entwicklungsorientierte Perspektiven zu unterscheiden und deren jeweilige Reichweite, Grenzen und Anwendungsvoraussetzungen zu beurteilen.

Sie verstehen Organisationsentwicklung, Projektmanagement und Community Building nicht als rein methodische Werkzeuge, sondern als professionelle Handlungsfelder, die einer fachlichen Begründung, ethischen Reflexion und kontextsensiblen Anwendung bedürfen. Sie können Interventionen nicht schematisch einsetzen, sondern reflektieren deren Passung zu Auftrag, Organisation, Kultur, Beteiligten und Entwicklungsstand.

Die Studierenden entwickeln ein professionelles Rollenverständnis in organisationalen Beratungs- und Entwicklungsprozessen. Sie können zwischen Expertinnen- bzw. Expertenberatung, Prozessberatung, Moderation, Facilitation, Coaching, Projektleitung und Organisationsentwicklung unterscheiden und ihre Rolle in komplexen organisationalen Settings angemessen klären.

e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

Die Studierenden reflektieren ihre eigene Rolle, Haltung und Wirksamkeit in organisationalen Kontexten. Sie setzen sich damit auseinander, wie eigene Organisationsbilder, Führungserfahrungen, Machtverständnisse, Konfliktmuster und Erwartungen ihre Wahrnehmung und ihr Handeln in Beratungs- und Entwicklungsprozessen beeinflussen.

Sie entwickeln Ambiguitätstoleranz und professionelle Präsenz im Umgang mit organisationaler Komplexität, Unsicherheit, Konflikten und unterschiedlichen Interessenlagen. Dabei lernen sie, Organisationen nicht vorschnell zu bewerten oder

	Veränderung normativ zu verordnen, sondern Entwicklungsprozesse respektvoll, beteiligungsorientiert und kontextsensibel zu begleiten. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf ethischem Handeln in organisationalen Beratungsprozessen. Die Studierenden reflektieren Fragen von Transparenz, Beteiligung, Vertraulichkeit, Verantwortung, Macht, Rollenklarheit und den möglichen Folgen beraterischer Interventionen für Personen, Teams und Organisationen. Darüber hinaus entwickeln sie ein Bewusstsein dafür, dass Organisationen immer auch Erfahrungsräume für Zugehörigkeit, Ausschluss, Vertrauen, Konflikt, Kooperation und Verantwortung sind. Sie lernen, ihre eigene Resonanz auf organisationale Dynamiken wahrzunehmen und professionell zu nutzen, ohne sie unreflektiert in Beratungs-, Projekt- oder Entwicklungsprozesse einzubringen. f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen Für die Teilmodule ergeben sich folgende berufsspezifischen Zielkompetenzen: Teilmodul 2.1: Grundlagen der Organisation Die Studierenden sind in der Lage, Organisationen als komplexe soziale, strukturelle, kulturelle und kommunikative Systeme zu verstehen und zentrale organisationstheoretische Perspektiven fachlich einzuordnen. Sie können Organisationen nicht nur über formale Aufbau- und Ablaufstrukturen beschreiben, sondern auch informelle Dynamiken, Machtverhältnisse, Entscheidungslogiken, Kommunikationsmuster, Führungsformen und kulturelle Prägungen berücksichtigen. Sie erwerben die Fähigkeit, grundlegende Organisationsformen, Strukturprinzipien und Steuerungslogiken zu analysieren und deren Bedeutung für die Organisationsentwicklung zu reflektieren. Dabei erkennen sie zentrale Spannungsfelder organisationaler Praxis, etwa zwischen Stabilität und Veränderung, Hierarchie und Selbstorganisation, Effizienz und Lernfähigkeit,
--	--

	Kontrolle und Vertrauen sowie formaler Ordnung und informeller Realität. Die Studierenden können organisationale Phänomene mehrperspektivisch betrachten und theoretische Konzepte auf konkrete Praxisfälle übertragen. Sie sind in der Lage, erste organisationale Diagnosen zu entwickeln, relevante Beobachtungsebenen zu unterscheiden und Organisationen als Handlungs- und Entwicklungsräume professioneller Beratung zu verstehen. Teilmodul 2.2: Organisationsentwicklung Die Studierenden sind in der Lage, Organisationsentwicklung als professionellen, längerfristigen, beteiligungsorientierten und reflexiven Entwicklungsprozess zu verstehen. Sie können Organisationsentwicklung von Change-Management, Projektmanagement, Coaching, Training und klassischer Expertinnen- bzw. Expertenberatung unterscheiden und deren spezifischen Beitrag zur Weiterentwicklung von Organisationen einordnen. Sie erwerben die Kompetenz, organisationale Entwicklungsbedarfe systematisch zu analysieren und daraus geeignete Prozessarchitekturen und Interventionen abzuleiten. Dazu gehören Auftragsklärung, Organisationsdiagnose, Stakeholderanalyse, Beteiligungsformate, Kommunikationsstrukturen, Workshopdesigns, Reflexionsräume, Evaluation und Transfersicherung. Ein besonderer Kompetenzschwerpunkt liegt in der reflektierten Rolle als Prozessbegleiterin bzw. Prozessbegleiter. Die Studierenden können zwischen Steuerung und Offenheit, Beratung und Beteiligung, Intervention und Zurückhaltung sowie Fachlichkeit und Prozesssensibilität angemessen balancieren. Teilmodul 2.3: Projektmanagement 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. Darüber hinaus können die Studierenden agile Vorgehensweisen wie Scrum, Kanban, iterative Planung, Backlog-Arbeit, Reviews, Retrospektiven und Feedbackschleifen in ihren Grundlogiken verstehen und auf geeignete organisationale Kontexte beziehen. Sie erkennen, wann klassische, agile oder hybride Vorgehensweisen sinnvoll sind und wie diese zur Bearbeitung unterschiedlicher Komplexitätsgrade beitragen können. Teilmodul 2.4: Teamdynamik und soziale Interaktionsfähigkeit Das Teilmodul „Teambezogene Interaktionskompetenz und Teamentwicklung“ befasst sich mit der Entwicklung sozialer Interaktionsfähigkeit in Gruppen und Teams. Auf Grundlage erfahrungsorientierter Ansätze, unter anderem des Community Building nach M. Scott Peck, lernen die Studierenden, wie Vertrauen, Dialogfähigkeit, Konfliktfähigkeit, psychologische Sicherheit und kooperative Verantwortung in Teams entstehen und professionell gefördert werden können. Sie können die zentralen Phasen des Community Building — Pseudogemeinschaft, Chaos, Leere und echte Gemeinschaft — fachlich einordnen und auf Gruppen-, Team- und Organisationskontexte beziehen. Sie erwerben die Fähigkeit, Gruppendynamiken, Beziehungsmuster, Abwehrbewegungen, Konflikte, Rückzug, Pseudoharmonie und entstehende Vertrauensprozesse differenziert wahrzunehmen. Dabei lernen sie, Gemeinschaft nicht als harmonisierenden Zustand zu verstehen, sondern als anspruchsvollen Entwicklungsprozess, der Offenheit, Authentizität, Zuhören, Differenzfähigkeit und Verantwortungsübernahme voraussetzt. Die Studierenden können Community-Building-Prinzipien auf Beratung, Coaching, Teamarbeit und agile
--	--

	Organisationsentwicklung übertragen. Sie verstehen, wie psychologische Sicherheit, dialogische Kommunikation, kollektive Verantwortung und Selbstorganisation durch geeignete Reflexions- und Erfahrungsräume gefördert werden können.
Lehrinhalte	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 Interaktionsfähigkeit ergänzt die strukturelle und methodische Perspektive um eine erfahrungsorientierte Dimension. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte bearbeitet: Teilmodul 2.1: Grundlagen der Organisation 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. T 2.2: Organisationsentwicklung 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 Mod. 2.3: Projektmanagement 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 Teilmodul 2.4: Teamdynamik und soziale Interaktionsfähigkeit Das Teilmodul Teamdynamik und soziale Interaktionsfähigkeit 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
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Das Modul dient als Basis für die beiden nachfolgenden Module Veränderung und Transformation.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	von Ameln, F., & Kramer, J. (2016). <i>Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung</i> (2., überarbeitete Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48197-4 Abegglen, C., & Bleicher, K. (2021). <i>Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme</i> (10., vollständig aktualisierte und erweiterte Aufl.). Campus. Fatzer, G. (Hrsg.). (2005). <i>Gute Beratung von Organisationen: Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft</i> (Supervision und Beratung, Bd. 2). EHP. Gloger, B. (2016). <i>Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln</i> (4. Aufl.). Hanser. Keßler, H., & Winkelhofer, G. A. (2004). <i>Projektmanagement: Leitfaden zur Steuerung und Führung von Projekten</i> (4. Aufl.). Springer. Kieser, A., & Ebers, M. (Hrsg.). (2019). <i>Organisationstheorien</i> (8., erw. und aktualisierte Aufl.). Kohlhammer. Luhmann, N. (2000). <i>Organisation und Entscheidung</i>. Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97093-0 Malik, F. (2009). <i>Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme</i> (5., überarbeitete Aufl.). Haupt.

	Neuberger, O. (2015). <i>Mikropolitik und Moral in Organisationen: Herausforderung der Ordnung</i> (2., völlig neu bearbeitete Aufl.). UTB. https://doi.org/10.36198/9783838527437 Schein, E. H. (2010). <i>Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide</i> (3. Aufl.; I. Hölscher, Übers.). EHP. Schein, E. H., & Schein, P. (2018). <i>Organisationskultur und Leadership</i> (5. Aufl.). Vahlen. Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2018). <i>Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen</i> (5., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21857-7 Simon, F. B. (2024). <i>Einführung in die systemische Organisationstheorie</i> (9. Aufl.). Carl-Auer.
Empfohlene zusätzliche Literatur	Ashby, W. R. (1956). <i>An introduction to cybernetics</i>. Chapman & Hall. https://doi.org/10.5962/bhl.title.5851 Badura, B., Ducki, A., Meyer, M., Baumgardt, J., & Schröder, H. (Hrsg.). (2025). <i>Fehlzeiten-Report 2025: KI und Gesundheit - Möglichkeiten nutzen, Risiken bewältigen, Orientierung geben</i>. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-71885-8 Beer, S. (1969). <i>Management</i>. Deutsche Verlags-Anstalt. Beer, S. (1981). <i>Brain of the firm: The managerial cybernetics of organization</i> (2. Aufl.). Wiley. Beer, S. (2002). Unternehmensführung im Lichte des Viable System Modells. <i>Zeitschrift für systemisches Management und Organisation</i>, 10 (2002). Brown, J., & Isaacs, D. (2007). <i>Das World Cafe: Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft</i>. Carl-Auer. (Originalwerk veröffentlicht 2005) Crozier, M., & Friedberg, E. (1993). <i>Die Zwänge kollektiven Handelns: Über Macht und Organisation</i> (Neuausg.). Hain. (Originalwerk veröffentlicht 1977) Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). <i>Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten</i> (14., aktualisierte Aufl.). Campus. Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L., & Osterhold, G. (2018). <i>Systemische Organisations- und Unternehmensberatung:</i>

	<i>Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte</i> (5. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0 Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. <i>Information and Organization</i>, 28 (1), 62-70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005 Foucault, M. (2005). <i>Analytik der Macht</i>. Suhrkamp. Frese, E. (2012). <i>Grundlagen der Organisation: Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung</i> (10., vollständig überarb. Aufl.). Gabler. Giernalczyk, T., & Möller, H. (2018). <i>Entwicklungsraum: Psychodynamische Beratung in Organisationen</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666402982 Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). <i>New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien</i>. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5 Häfele, W. (Hrsg.). (2007). <i>OE-Prozesse initiieren und gestalten: Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater/innen und Projektleiter/innen</i>. Haupt. Hillebrand, M., Sonuç, E., & Königswieser, R. (Hrsg.). (2011). <i>Essenzen der systemischen Organisationsberatung: Konzepte, Kontexte und Kommentare</i> (2. Aufl.). Carl-Auer. Hofmann, J. (Hrsg.). (2018). <i>Arbeit 4.0 - Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation</i>. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6 Holman, P., & Devane, T. (Hrsg.). (2006). <i>Change Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden</i> (2. Aufl.; A. Hildenbrand, Übers.). Carl-Auer. Jacobs, R. W., & McKeown, F. (2006). Real Time Strategic Change (RTSC) bzw. strategische Veränderung in Echtzeit. In P. Holman & T. Devane (Hrsg.), <i>Change Handbook: Zukunftsorientierte Großgruppen-Methoden</i> (2. Aufl., S. 234-247). Carl-Auer. Jungk, R., & Müllert, N. R. (1981). <i>Zukunftswerkstätten: Wege zur Wiederbelebung der Demokratie</i>. Goldmann. Knappertsbusch, I., & Gondlach, K. (Hrsg.). (2021). <i>Arbeitswelt und KI 2030: Herausforderungen und Strategien für die</i>
--	---

	<i>Arbeit von morgen.</i> Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35779-5 Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2023). <i>Einführung in die systemische Organisationsberatung</i> (8., unveränderte Aufl.). Carl-Auer. Königswieser, R., & Lutz, C. (Hrsg.). (1992). <i>Das systemisch-evolutionäre Management.</i> ORAC. Küpper, W., & Ortmann, G. (Hrsg.). (1988). <i>Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen.</i> Westdeutscher Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10802-3 Lohmer, M., & Möller, H. (2019). <i>Psychoanalyse in Organisationen: Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung</i> (2., aktualisierte Aufl.). Kohlhammer. Luhmann, N. (2023). <i>Einführung in die Systemtheorie</i> (D. Baecker, Hrsg.; 9. Aufl.). Carl-Auer. Maleh, C. (2001). <i>Open Space: Effektiv arbeiten mit großen Gruppen.</i> Beltz. Malik, F. (2000). <i>Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation.</i> Haupt. Malik, F. (2008). <i>Unternehmenspolitik und Corporate Governance: Wie Organisationen sich selbst organisieren.</i> Campus. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). <i>Autopoiesis and cognition: The realization of the living.</i> D. Reidel. https://doi.org/10.1007/978-94-009-8947-4 Olfert, K. (2016). <i>Organisation</i> (17. Aufl.). Kiehl. Ortmann, G., Sydow, J., & Türk, K. (Hrsg.). (2000). <i>Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft</i> (2., durchgesehene Aufl.). Westdeutscher Verlag. Owen, H. (2008). <i>Open Space Technology: Ein Leitfaden für die Praxis.</i> Schäffer-Poeschel. Penta, L. J. (Hrsg.). (2007). <i>Community Organizing: Menschen verändern ihre Stadt.</i> Edition Körber-Stiftung. Pfeiffer, S., Nicklich, M., Henke, M., Heßler, M., Krzywdzinski, M., & Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.). (2024). <i>Digitalisierung der Arbeitswelten: Zur Erfassbarkeit einer systemischen</i>
--	---

	<i>Transformation</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44458-7 Preußig, J. (2020). *Agiles Projektmanagement: Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld*. Haufe. https://doi.org/10.34157/978-3-648-17604-7 Probst, G. J. B. (1992). <i>Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven</i>. Moderne Industrie. Schein, E. H., & Schein, P. (2018). <i>Organisationskultur und Leadership</i> (5. Aufl.; A. Jell, Übers.). Vahlen. Schermuly, C. C. (2024). <i>New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitenden</i> (4. Aufl.). Haufe. https://doi.org/10.34156/9783648176313 Scott, W. R. (1986). <i>Grundlagen der Organisationstheorie</i>. Campus. Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). <i>Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives</i>. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315663371 Senge, P. M. (2017). <i>Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation</i> (11. Aufl.; M. Böhme, Übers.). Schäffer-Poeschel. (Originalwerk veröffentlicht 1990) Simon, F. B. (Hrsg.). (1988). <i>Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie</i>. Springer. Simon, F. B. (2024). <i>Einführung in die systemische Organisationstheorie</i> (9. Aufl.). Carl-Auer. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). <i>The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game</i>. Taylor, F. W. (2004). <i>Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung</i>. VDM Verlag Dr. Müller. (Originalwerk veröffentlicht 1911) Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. <i>Journal of Business Research</i>, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022 von Ameln, F., & Kramer, J. (2014). <i>Psychodrama: Grundlagen</i> (3., vollständig überarb. Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-44921-5
--	--

	Weick, K. E. (1979). <i>The social psychology of organizing</i> (2. Aufl.). Addison-Wesley. Weick, K. E. (2021). <i>Der Prozess des Organisierens</i> (G. Seidl & H. K. Stahl, Übers.; 8. Aufl.). Suhrkamp. (Originalwerk veröffentlicht 1969) Willke, H. (2006). <i>Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme</i>. UVK/UTB. https://doi.org/10.36198/9783825211615 Wimmer, R., Meissner, J., & Wolf, P. (Hrsg.). (2009). <i>Praktische Organisationswissenschaft: Lehrbuch für Studium und Beruf</i>. Carl-Auer. Witthaus, U., & Wittwer, W. (Hrsg.). (2000). <i>Open Space: Eine Methode zur Steuerung von Lernprozessen in Großgruppen</i>. W. Bertelsmann. zur Bonsen, M. (2003). <i>Real Time Strategic Change: Schneller Wandel mit großen Gruppen</i>. Klett-Cotta.
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Studienarbeit 10–14 S. (80 P.) + Management-Briefing 15 Min. (20 P.)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, Zeit: 10 Wochen, Umfang: 10-14 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	15 %

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 3 Veränderung	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Organisation	
Lehrende	N.N.	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning/Online Seminar	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	18	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 80 Stunden ▪ 25 Stunden ▪ 200 Stunden ▪ 125 Stunden
	GESAMT	450 Stunden
Semester	3.Semster	
Sprache	deutsch	
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich	

Geplante Gruppengröße	16-24 TN
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele: Die Studierenden ...	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. Das Modul Veränderung befähigt die Studierenden, Veränderung als entwicklungsorientierten, sozialen und organisationalen Prozess zu verstehen, zu analysieren und professionell zu begleiten. Im Mittelpunkt stehen nicht disruptive Brüche, sondern kontinuierliche Entwicklungs-, Lern- und Reifungsprozesse von Personen, Teams, Führungskräften und Organisationen. Die Teilmodule Entwicklung fördern, Führung in Veränderungsprozessen, Change-Management und Trainings gestalten greifen dabei ineinander und verbinden psychologische, führungsbezogene, organisationale und didaktische Perspektiven. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> a. Wissen und Verstehen Die Studierenden erwerben ein fundiertes Verständnis von Veränderung als individuellem, sozialem und organisationalem Entwicklungsprozess. Sie können Veränderung von bloßer Anpassung, kurzfristiger Intervention und disruptiver Transformation unterscheiden und erkennen, dass nachhaltige Veränderung durch Lernen, Reflexion, Beteiligung, Beziehungsgestaltung und geeignete Rahmenbedingungen ermöglicht wird. Sie kennen zentrale Konzepte menschlicher Entwicklung, Reife und Potenzialentfaltung und können diese mit Ansätzen der Positiven Psychologie sowie mit Reife- und Entwicklungsmodellen, etwa nach Graves, Beck/Cowan und Barrett, in

Verbindung bringen. Darüber hinaus verstehen sie die Rolle von Führung als Entwicklungsressource in Veränderungsprozessen und können Führung als kommunikative, reflexive und beziehungsorientierte Praxis einordnen.

Die Studierenden verfügen über grundlegendes Wissen zu Change-Management, Veränderungsarchitekturen, Stakeholderorientierung, Widerstand, Ambivalenz, Change-Kommunikation und Implementierung. Ergänzend kennen sie didaktische Grundlagen der Trainingsgestaltung und verstehen Trainings als gezielte Lern- und Entwicklungsformate innerhalb organisationaler Veränderungsprozesse.

b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen

Die Studierenden sind in der Lage, Veränderungsbedarfe und Entwicklungspotenziale in Personen, Teams und Organisationen zu analysieren und daraus geeignete Beratungs-, Führungs-, Lern- und Interventionsformate abzuleiten. Sie können Entwicklungsprozesse ressourcen- und potenzialorientiert begleiten und dabei Selbstreflexion, Feedbackfähigkeit, Perspektivwechsel, Selbstverantwortung und psychologische Sicherheit fördern.

Sie können Führungskräfte in Veränderungsprozessen beraten, Veränderungsdynamiken analysieren und geeignete Kommunikations-, Beteiligungs- und Reflexionsformate gestalten. Dabei berücksichtigen sie Unsicherheit, Widerstand, Rollenkonflikte, Machtfragen und organisationale Rahmenbedingungen.

Im Bereich Change-Management können die Studierenden Veränderungsvorhaben systematisch vorbereiten, strukturieren und begleiten. Sie sind in der Lage, Veränderungsziele zu klären, Stakeholder einzubeziehen, Beteiligungsarchitekturen zu entwickeln, Widerstände diagnostisch zu nutzen und Lernschleifen zur nachhaltigen Umsetzung einzubauen.

Darüber hinaus können sie Trainingsbedarfe analysieren, Lern- und Kompetenzziele formulieren sowie Trainingsformate didaktisch sinnvoll und erfahrungsorientiert gestalten. Sie können

	Trainings als Interventionen in Veränderungsprozesse einbetten und deren Transfer in die berufliche Praxis unterstützen. c. Kommunikation und Kooperation Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, Kommunikation und Kooperation in Veränderungsprozessen entwicklungsförderlich zu gestalten. Sie können mit Unsicherheit, Ambivalenz, Widerstand und unterschiedlichen Interessenlagen kommunikativ angemessen umgehen und Veränderung als gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess rahmen. Sie lernen, Dialog-, Beteiligungs- und Reflexionsformate so zu gestalten, dass Orientierung, Vertrauen, psychologische Sicherheit und Mitverantwortung entstehen können. In der Zusammenarbeit mit Führungskräften, Teams und Organisationen können sie kommunikative Brücken zwischen Veränderungszielen, individuellen Bedürfnissen und organisationalen Anforderungen herstellen. d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich reflektiertes Verständnis von Veränderung, Entwicklung, Führung, Lernen und organisationaler Veränderungsfähigkeit. Sie können theoretische Konzepte, Modelle und Methoden kritisch einordnen und deren Reichweite, Voraussetzungen und Grenzen beurteilen. Sie verstehen Entwicklungs- und Reifegradmodelle nicht als starre Diagnosesysteme, sondern als heuristische Orientierungsrahmen, die kontextsensibel, kritisch und nicht normativ angewendet werden müssen. Ebenso können sie klassische, systemische, agile, entwicklungsorientierte und didaktische Ansätze in ihrer jeweiligen Logik unterscheiden und reflektiert miteinander verbinden. Die Studierenden sind in der Lage, Praxisphänomene in Veränderungsprozessen theoriegeleitet zu analysieren und wissenschaftliche Erkenntnisse für Beratung, Coaching, Führung, Change-Management und Trainingsgestaltung nutzbar zu machen. Sie entwickeln damit die Fähigkeit, Veränderung nicht
--	--

	nur methodisch zu bearbeiten, sondern fachlich fundiert zu verstehen, zu begründen und kritisch zu reflektieren. e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion Die Studierenden reflektieren ihre eigene Haltung, Rolle und Wirksamkeit in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Sie setzen sich mit eigenen Vorstellungen von Entwicklung, Reife, Führung, Lernen und gelingender Veränderung auseinander und lernen, normative Vorannahmen kritisch zu prüfen. Sie entwickeln Ambiguitätstoleranz, Reflexionsfähigkeit und professionelle Präsenz im Umgang mit Unsicherheit, Widerstand, Konflikten und emotionalen Dynamiken. Dabei lernen sie, Veränderungsprozesse nicht vorschnell zu bewerten oder zu beschleunigen, sondern Personen, Teams und Organisationen in ihrer jeweiligen Entwicklungslogik respektvoll zu begleiten. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf ethischer Verantwortung. Die Studierenden berücksichtigen Autonomie, Würde, Vertraulichkeit, Beteiligung, Transparenz und die Grenzen beratertischer, führungsbezogener und didaktischer Interventionen. Sie können Macht, Verantwortung, Interessen und Rollenkonflikte in Veränderungsprozessen kritisch reflektieren. Insgesamt entwickeln die Studierenden eine professionelle Haltung, die Veränderung als verantwortungsvollen Entwicklungsprozess versteht. Sie sind in der Lage, Menschen, Führungskräfte, Teams und Organisationen lernförderlich, ressourcenorientiert, ethisch reflektiert und professionell wirksam in Veränderungsprozessen zu begleiten. f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen Für die Teilmodule ergeben sich folgende berufsspezifischen Zielkompetenzen:
--	---

Teilmodul 3.1: Entwicklung fördern

Die Studierenden entwickeln ein fachlich fundiertes Verständnis von Entwicklung als individuellem, sozialem und organisationalem Reifungsprozess. Sie können Entwicklung von kurzfristiger Veränderung, bloßer Anpassung, Training oder disruptiver Transformation unterscheiden und erkennen, dass Entwicklungsprozesse Zeit, Erfahrung, Reflexion, Beziehung und geeignete Rahmenbedingungen benötigen.

Die Studierenden sind in der Lage, zentrale Konzepte menschlicher Entwicklung auf Beratungs-, Coaching- und Organisationskontexte zu übertragen. Sie verstehen, dass Menschen in unterschiedlichen Lebens-, Berufs- und Rollenphasen spezifische Entwicklungsaufgaben bewältigen und dass Beratung dazu beitragen kann, Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung, Verantwortungsübernahme und Beziehungsfähigkeit zu fördern.

Teilmodul. 3.2: Führung in Veränderungsprozessen

Die Studierenden entwickeln ein fachlich fundiertes Verständnis von Führung als zentraler Entwicklungsressource in organisationalen Veränderungsprozessen. Sie können Führung nicht nur als hierarchische Steuerungsfunktion, sondern als soziale, kommunikative und reflexive Praxis beschreiben, die Orientierung, Sinn, Sicherheit und Lernfähigkeit in Veränderungssituationen ermöglicht.

Die Studierenden sind in der Lage, Veränderungsprozesse aus Führungsperspektive differenziert zu analysieren. Sie erkennen, dass Führung in Veränderung nicht allein in der Umsetzung geplanter Maßnahmen besteht, sondern wesentlich durch Beziehungsgestaltung, Kommunikation, Beteiligung, Entscheidungsfähigkeit, Konfliktbearbeitung und den professionellen Umgang mit Unsicherheit geprägt ist.

Sie können die besonderen Anforderungen an Führungskräfte in Veränderungsprozessen beschreiben. Dazu gehören die Fähigkeit, Orientierung zu geben, Ambivalenzen auszuhalten, Mitarbeitende einzubeziehen, Widerstände zu verstehen,

	Vertrauen aufzubauen und zugleich Verantwortung für Entscheidungen, Prioritäten und Umsetzungsprozesse zu übernehmen. Sie erwerben die Fähigkeit, Führung als Entwicklungsaufgabe zu verstehen. Führungskräfte werden dabei nicht nur als Treiber von Veränderung betrachtet, sondern selbst als Lernende, deren Selbstreflexion, Rollenbewusstsein, kommunikative Kompetenz, Konfliktfähigkeit und persönliche Reife maßgeblich zur Qualität von Veränderungsprozessen beitragen. Die Studierenden können die Bedeutung psychologischer Sicherheit für Veränderungsprozesse erläutern. Sie verstehen, dass Lernbereitschaft, Fehleroffenheit, Beteiligung, Innovation und Selbstorganisation nur dort entstehen können, wo Mitarbeitende sich einbringen können, ohne Gesichtsverlust, Sanktion oder Abwertung befürchten zu müssen. Teilmodul 3.3.: Change-Management Nach Abschluss des Teilmoduls Change-Management sind die Studierenden in der Lage, organisationale Veränderungsprozesse als soziale, kommunikative und entwicklungsorientierte Prozesse zu verstehen, zu analysieren und professionell zu begleiten. Sie können Veränderung von disruptiver Transformation, kurzfristiger Anpassung und reinem Projektmanagement unterscheiden und Change-Management als gezielte Gestaltung von Übergängen, Lernprozessen und organisationaler Entwicklung einordnen. Die Studierenden können Veränderungsbedarfe in Organisationen systematisch erfassen und geeignete Change-Architekturen entwickeln. Dazu gehören die Klärung von Auftrag, Zielsetzung und Veränderungsanlass, die Analyse relevanter Stakeholder, die Einschätzung organisationaler Veränderungsfähigkeit sowie die Planung von Kommunikations-, Beteiligungs- und Umsetzungsformaten. Sie sind in der Lage, klassische und agile Ansätze des Change-Managements situationsangemessen zu unterscheiden und anzuwenden. Dabei können sie strukturierte Phasenmodelle, iterative Vorgehensweisen, Feedbackschleifen,
--	--

	Dialogformate und Beteiligungsprozesse so miteinander verbinden, dass Veränderung anschlussfähig, lernorientiert und nachhaltig gestaltet wird. Die Studierenden können Widerstand, Ambivalenz, Unsicherheit und emotionale Dynamiken in Veränderungsprozessen differenziert wahrnehmen und professionell bearbeiten. Sie verstehen Widerstand nicht nur als Hindernis, sondern als diagnostisch bedeutsamen Hinweis auf Bedürfnisse, Interessen, Befürchtungen, Bindungen und organisationale Muster. Darüber hinaus können sie Führungskräfte, Teams und Organisationen bei der Umsetzung von Veränderungsvorhaben beraten und begleiten. Sie sind in der Lage, Orientierung zu schaffen, Kommunikation zu strukturieren, Beteiligung zu ermöglichen, Konflikte zu reflektieren und Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass Selbstverantwortung, psychologische Sicherheit und organisationale Lernfähigkeit gefördert werden. Teilmodul 3.4: Trainings gestalten Nach Abschluss des Teilmoduls Trainings gestalten sind die Studierenden in der Lage, Trainings als professionelle Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsformate in organisationalen Kontexten zu verstehen, zu konzipieren, durchzuführen und zu evaluieren. Sie können Training von Coaching, Beratung, Supervision, Moderation, Workshop und Facilitation unterscheiden und dessen spezifischen Beitrag zur Kompetenzentwicklung und Veränderungsbegleitung einordnen. Die Studierenden können Trainingsbedarfe systematisch analysieren und daraus tragfähige Lern- und Kompetenzziele ableiten. Dabei berücksichtigen sie Zielgruppe, organisationalen Kontext, vorhandene Ressourcen, Entwicklungsbedarfe, Lernvoraussetzungen sowie die gewünschte Transferwirkung in die berufliche Praxis. Sie sind in der Lage, Trainings didaktisch fundiert und methodisch abwechslungsreich zu gestalten. Sie können Trainingsdramaturgien entwickeln, passende Methoden auswählen, Übungen anleiten, Reflexionsphasen integrieren und Lernprozesse so strukturieren, dass Wissenserwerb, Selbsterfahrung, Perspektivwechsel und praktisches Erproben sinnvoll miteinander verbunden werden.
--	--

	Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Gestaltung erfahrungsorientierter Lernräume. Die Studierenden können Trainings so anlegen, dass Teilnehmende nicht nur Inhalte aufnehmen, sondern eigene Handlungsmuster reflektieren, neue Kompetenzen erproben, Feedback nutzen und Selbstwirksamkeit entwickeln.
Lehrinhalte	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. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte bearbeitet: Teilmodul 3.1: Entwicklung fördern 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

Teilmodul 3.2: Führung in Veränderungsprozessen

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

Teilmodul 3.3.: Change-Management

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

Teilmodul 3.4: Trainings gestalten

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
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Das Modul bereitet Inhalte für das Nachfolgemodul vor.

Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). <i>Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten</i> (14., aktualisierte Aufl.). Campus. Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L., & Osterhold, G. (2018). <i>Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte</i> (5. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21476-0 Hungenberg, H., Wulf, T., (2015): <i>Grundlagen der Unternehmensführung</i>, Springer Jenny, B., (2016): <i>Projektmanagement</i>, Verlag vdf Hochschulverlag Kotter, J., (2011): <i>Leading Change</i>, Vahlen Lang, M., Wagner, R., (2020): <i>Das Change Management Workbook</i>, Hanser Litke, H.D., (2022): <i>Projektmanagement – Methoden, Techniken, Verhaltensweisen</i>, Hanser Pfeiffer, S., Nicklich, M., Henke, M., Heßler, M., Krzywdzinski, M., & Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.). (2024). <i>Digitalisierung der Arbeitswelten: Zur Erfassbarkeit einer systemischen Transformation</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44458-7 Senge, P. M. (2017). <i>Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation</i> (11. Aufl.). Schäffer-Poeschel. Werther, S., Jacobs, C., (2014): <i>Organisationsentwicklung – Freude am Change</i>, Springer
Empfohlene zusätzliche Literatur	Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). <i>Organizational learning II: Theory, method, and practice</i>. Addison-Wesley. Baecker, D. (2018). <i>4.0 oder Die Lücke, die der Rechner lässt</i>. Merve. Bandura, A. (1997). <i>Self-efficacy: The exercise of control</i>. Freeman. Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2005). <i>Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change</i>. Blackwell. Bronfenbrenner, U. (1981). <i>Die Ökologie der menschlichen Entwicklung: Natürliche und geplante Experimente</i>. Klett-Cotta.

	Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. <i>International Journal of Wellbeing</i>, 6 (3), 1-48. https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526 Csikszentmihalyi, M. (1992). <i>Flow: Das Geheimnis des Glücks</i>. Klett-Cotta. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. <i>Psychological Inquiry</i>, 11 (4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01 Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. <i>Administrative Science Quarterly</i>, 44 (2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999 Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. <i>Information and Organization</i>, 28 (1), 62-70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005 Floridi, L. (2014). <i>The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality</i>. Oxford University Press. Greenleaf, R. K. (2002). <i>Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness</i> (25th anniversary ed.). Paulist Press. Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). <i>New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien</i>. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5 Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). <i>The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world</i>. Harvard Business Press. Hofmann, J. (Hrsg.). (2018). <i>Arbeit 4.0 - Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation</i>. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6 Kegan, R. (1994). <i>In over our heads: The mental demands of modern life</i>. Harvard University Press. Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). <i>Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization</i>. Harvard Business Press. Knappertsbusch, I., & Gondlach, K. (Hrsg.). (2021). <i>Arbeitswelt und KI 2030: Herausforderungen und Strategien für die</i>
--	--

	<i>Arbeit von morgen</i>. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35779-5 Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2023). <i>Einführung in die systemische Organisationsberatung</i> (8. Aufl.). Carl-Auer. Kotter, J. P. (2012). <i>Leading change</i>. Harvard Business Review Press. Lauer, T. (2019). <i>Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren</i> (3. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57611-3 Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. <i>Human Relations</i>, 1 (1), 5-41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103 Schermuly, C. C. (2024). <i>New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitenden</i> (4. Aufl.). Haufe. https://doi.org/10.34156/9783648176313 Simon, F. B. (2024). <i>Einführung in die systemische Organisationstheorie</i> (9. Aufl.). Carl-Auer. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. <i>Journal of Business Research</i>, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022 Willke, H. (2006). <i>Systemtheorie I: Grundlagen: Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme</i>. UVK/UTB. https://doi.org/10.36198/9783825211615
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Studienarbeit 10–14 S. (80 P.) + Auftraggeber-Präsentation 15 Min. (20 P.)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, Zeit: 10 Wochen, Umfang: 10-14 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	20 %

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 4 Transformation: Strategie, Intuition und Innovation	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Organisation	
Lehrende	N.N.	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar/Übung/Blended Learning/Online Seminar	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	18	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzveranstaltung: ▪ Übungen und schriftl. Leistungen außerhalb der Präsenzveranstaltungen: Blended Learning ▪ Vor-/Nachbereitung der Veranstaltungen: ▪ Prüfungsvorbereitung und Durchführung inkl. Hausarbeiten:	▪ 80 Stunden ▪ 35 Stunden ▪ 200 Stunden ▪ 135 Stunden
	GESAMT	450 Stunden
Semester	4.Semster	
Sprache	deutsch	
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich	

Geplante Gruppengröße	16-24 TN
Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele:	Das Modul Transformation: Strategie, Intuition und Innovation befähigt die Studierenden, tiefgreifende organisationale Entwicklungs- und Erneuerungsprozesse unter Bedingungen von Unsicherheit, Komplexität und Zukunftsoffenheit professionell zu verstehen, zu gestalten und zu begleiten. Ziel des Moduls ist es, strategisches Denken, intuitive Wahrnehmungsfähigkeit und Innovationskompetenz miteinander zu verbinden. Die Studierenden lernen, Zukunfts- und Veränderungsdynamiken in Organisationen zu analysieren, strategische Handlungsfelder zu identifizieren und daraus tragfähige Entwicklungs-, Innovations- und Umsetzungsperspektiven abzuleiten. Dabei steht Transformation nicht allein als Reaktion auf äußeren Veränderungsdruck im Mittelpunkt, sondern als bewusster Gestaltungsprozess. Organisationen sollen darin unterstützt werden, neue Zukunftsbilder zu entwickeln, bestehende Muster kritisch zu reflektieren, intuitive und kreative Erkenntnisquellen zu nutzen und innovative Lösungen systematisch in die organisationale Praxis zu überführen. Ein zentrales Ziel besteht darin, die Studierenden für den Umgang mit nichtlinearen, mehrdeutigen und offenen Entwicklungsprozessen zu qualifizieren. Sie sollen lernen, analytische Strategiemethoden, kreative Ideation-Prozesse und intuitive Mustererkennung so zu verbinden, dass neue Möglichkeitsräume für Organisationen, Teams und Führungskräfte entstehen. Das Modul fördert die Fähigkeit, Innovation nicht nur als Ideengenerierung zu verstehen, sondern als strategisch eingebetteten Prozess von Wahrnehmung, Entwicklung, Prüfung, Implementierung und organisationaler Verankerung. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie Innovationsfähigkeit,

	Experimentierkultur, psychologische Sicherheit, Beteiligung und strategische Steuerung zusammenwirken. Darüber hinaus unterstützt das Modul die Entwicklung einer professionellen Beraterischen Haltung im Umgang mit Transformation. Die Studierenden reflektieren ihre eigene Rolle in Strategie-, Innovations- und Transformationsprozessen und entwickeln die Fähigkeit, Organisationen sowohl methodisch fundiert als auch kreativ, intuitiv, ethisch verantwortet und kontextsensibel zu begleiten. <u>Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:</u> a. Wissen und Verstehen Die Studierenden erwerben ein fundiertes Verständnis von Transformation als strategischem, kulturellem, technologischem und organisationalem Entwicklungsprozess. Sie können Transformation von kontinuierlicher Veränderung, operativer Anpassung und kurzfristigem Change-Management unterscheiden und erkennen, dass transformative Prozesse tiefere Muster von Strategie, Kultur, Führung, Geschäftsmodell, Innovation, Selbststeuerung und organisationaler Reife betreffen. Sie verstehen Zukunft nicht nur als prognostisch zu erwartende Entwicklung, sondern als gestaltbaren Möglichkeitsraum. Die Studierenden kennen zentrale Konzepte der Zukunftsorientierung, Szenario-Entwicklung und strategischen Vorausschau und können diese mit Fragen digitaler Transformation, Künstlicher Intelligenz und organisationaler Steuerungsfähigkeit verbinden. Darüber hinaus verfügen sie über Wissen zu Strategie- und Innovationsprozessen. Sie verstehen, wie strategische Suchfelder, Innovationsideen, Geschäftsmodelle und unternehmerische Initiativen entstehen, geprüft, priorisiert, implementiert und organisational verankert werden können.
--	---

Die Studierenden kennen zentrale Perspektiven organisationaler Reifung und können Reifegrad- und Entwicklungsmodelle als Orientierungsrahmen nutzen, um Entwicklungslogiken von Organisationen, Führungssystemen, Teams und Kulturen zu verstehen. Sie erkennen, dass Transformation nicht nur technische oder strukturelle Anpassung bedeutet, sondern auch die Entwicklung von Sinnorientierung, Verantwortung, Lernfähigkeit, psychologischer Sicherheit und kollektiver Selbststeuerung umfasst.

b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen

Die Studierenden sind in der Lage, ihr Wissen über Transformation, Strategie, Digitalisierung, KI, Innovation, organisationale Reifung und Entrepreneurship auf konkrete organisationale Fragestellungen anzuwenden. Sie können Zukunftsszenarien entwickeln, strategische Handlungsfelder ableiten, Innovations- und Implementierungsprozesse gestalten sowie Organisationen, Teams und Personen bei der Entwicklung tragfähiger Transformations- und Geschäftsmodelle professionell begleiten.

Dabei verbinden sie analytische, kreative, intuitive und methodische Zugänge und setzen geeignete Instrumente der Szenarioarbeit, Strategieentwicklung, Innovationsgestaltung, Reifegradanalyse und Geschäftsmodellentwicklung situations- und kontextangemessen ein.

C. Kommunikation und Kooperation

Die Studierenden entwickeln die Kompetenz, Kommunikations- und Kooperationsprozesse in komplexen Transformationskontexten professionell zu gestalten. Sie können Zukunftsdialoge, Strategie- und Innovationsprozesse, Szenarioarbeit sowie Reflexionsräume zu Digitalisierung, KI und organisationaler Reifung kommunikativ strukturieren und moderieren.

Dabei sind sie in der Lage, unterschiedliche fachliche, organisationale und gesellschaftliche Perspektiven zusammenzuführen und kooperative Such-, Lern- und Entscheidungsprozesse zu ermöglichen. Sie fördern Kommunikation, die Zukunftsorientierung, Kreativität, strategische Verständigung, Beteiligung

	und gemeinsame Verantwortung in Transformationsprozessen unterstützt. d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich reflektiertes Verständnis von Transformation, Strategie, Innovation, Digitalisierung, KI, Entrepreneurship und organisationaler Reifung. Sie sind in der Lage, theoretische Modelle, Konzepte und Methoden kritisch einzuordnen, deren Reichweite zu beurteilen und sie kontextsensibel auf organisationale Fragestellungen zu beziehen. Sie verstehen Szenario-Entwicklung, Reifegradmodelle, Innovationsmethoden, Geschäftsmodellansätze und strategische Steuerungsinstrumente nicht als schematische Patentlösungen, sondern als heuristische und methodische Zugänge zur Analyse und Gestaltung komplexer organisationaler Wirklichkeit. Dabei können sie zwischen wissenschaftlich fundierter Analyse, praktischer Handlungsorientierung und normativen Zukunftsbildern unterscheiden. Die Studierenden können organisationale Transformationsprozesse theoriegeleitet analysieren und unterschiedliche Perspektiven miteinander verbinden: strategische, technologische, kulturelle, soziale, ethische, wirtschaftliche und beraterische. Sie entwickeln die Fähigkeit, Transformationsphänomene nicht vorschnell zu vereinfachen, sondern mehrperspektivisch zu untersuchen und wissenschaftlich begründete Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Zugleich reflektieren sie den Einsatz von KI, digitalen Werkzeugen und Innovationsmethoden aus einer wissenschaftlich verantworteten Perspektive. Sie können Chancen, Grenzen, Verzerrungen und ethische Implikationen technologischer Entwicklungen kritisch beurteilen und in professionelle Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozesse integrieren.
--	---

f. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

Die Studierenden reflektieren ihre eigene Rolle, Haltung und Wirksamkeit in Transformationsprozessen. Sie setzen sich damit auseinander, wie sie als Beraterinnen und Berater, Coaches, Führungskräfte oder Organisationsentwicklerinnen und Organisationsentwickler mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit, Zukunftsoffenheit, Komplexität und organisationalen Spannungen umgehen.

Sie entwickeln Ambiguitätstoleranz, strategische Urteilstkraft, kreative Offenheit und professionelle Präsenz. Dazu gehört die Fähigkeit, sowohl analytisch-strukturiert als auch intuitiv-kreativ zu arbeiten, neue Möglichkeitsräume zu eröffnen und zugleich verantwortungsvoll mit Risiken, Begrenzungen und organisationalen Realitäten umzugehen.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf ethischer Verantwortung in Transformationsprozessen. Die Studierenden reflektieren die Auswirkungen von Digitalisierung, KI, Innovation, Geschäftsmodellentwicklung und organisationaler Reifung auf Menschen, Teams, Organisationen und Gesellschaft. Sie berücksichtigen dabei Fragen von Autonomie, Transparenz, Beteiligung, Macht, Verantwortung, Nachhaltigkeit, Datenschutz und professioneller Integrität.

f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen

Für die Teilmodule ergeben sich folgende berufsspezifischen Zielkompetenzen:

Teilmodul 4.1: Futur Zwei, Digitalisierung und KI

Die Studierenden entwickeln ein fachlich fundiertes Verständnis für Zukunftsorientierung, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz als zentrale Einflussgrößen organisationaler Transformation. Sie können technologische, gesellschaftliche und organisationale Entwicklungen analysieren und deren Bedeutung für Strategie, Führung, Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung einordnen.

	Sie sind in der Lage, Zukunft nicht nur prognostisch, sondern gestalterisch zu verstehen. Mithilfe der Futur-Zwei-Perspektive können sie aus wünschenswerten Zukunftsbildern heraus gegenwärtige Handlungsoptionen ableiten und Organisationen dabei unterstützen, Zukunft als strategischen Möglichkeitsraum zu erschließen. Die Studierenden können Methoden der Trendanalyse, Szenarioentwicklung und strategischen Vorausschau anwenden. Sie sind in der Lage, relevante Einflussfaktoren, Unsicherheiten und Entwicklungspfade zu identifizieren, alternative Zukunftsszenarien zu entwickeln und daraus strategische Handlungsfelder abzuleiten. Darüber hinaus erwerben sie die Kompetenz, Digitalisierung und KI nicht allein technologisch, sondern auch kulturell, ethisch und organisational zu reflektieren. Sie können Chancen, Risiken und Grenzen digitaler Technologien beurteilen und deren Auswirkungen auf Arbeit, Kommunikation, Entscheidungsprozesse, Beratungsformate und organisationale Steuerung kritisch einordnen. Teilmodul 4.2: Strategie und Innovation implementieren Die Studierenden entwickeln ein fachlich fundiertes Verständnis von Strategie und Innovation als zentrale Elemente organisationaler Zukunftsgestaltung. Sie sind in der Lage, Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und strategisches Lernen voneinander zu unterscheiden. Dabei verstehen sie Strategie nicht nur als Planungsinstrument, sondern als Orientierungsrahmen, der Organisationen hilft, Prioritäten zu setzen, Ressourcen zu bündeln und handlungsfähig zu bleiben. Die Studierenden können Innovationsprozesse systematisch gestalten. Sie kennen Methoden wie Design Thinking, Business Model Canvas, Lean-Startup-Logiken, Prototyping, agile Innovationsformate oder OKR und können diese reflektiert auf organisationale Praxisfelder übertragen. Ein besonderer Kompetenzschwerpunkt liegt auf der Implementierung. Die Studierenden können strategische Ziele und
--	--

	Innovationsideen in konkrete Umsetzungsarchitekturen, Roadmaps, Beteiligungsformate, Verantwortlichkeiten und Lernschleifen übersetzen. Sie verstehen, dass Innovationen nicht allein durch gute Ideen entstehen, sondern durch soziale Akzeptanz, organisationale Anschlussfähigkeit, Kommunikation, Führung und kontinuierliche Nachsteuerung. Darüber hinaus sind sie in der Lage, typische Umsetzungshürden wie Widerstand, unklare Verantwortlichkeiten, organisationale Trägheit, Ressourcenknappheit oder fehlende Priorisierung zu erkennen und angemessene Beratungs- und Interventionsstrategien abzuleiten. Teilmodul 4.3 Organization Maturation Process Die Studierenden entwickeln ein fachlich fundiertes Verständnis organisationaler Reifung als langfristigen Entwicklungsprozess von Strukturen, Kulturen, Führungslogiken, Kommunikationsmustern und Formen kollektiver Verantwortung. Sie können organisationale Reife als Fähigkeit beschreiben, mit Komplexität, Unsicherheit, Ambivalenz, Konflikt und Veränderungsdruck reflektiert und lernfähig umzugehen. Sie sind in der Lage, Organisationen als entwicklungsfähige soziale Systeme zu analysieren. Dabei betrachten sie nicht nur formale Strukturen und Prozesse, sondern auch kulturelle Muster, Wertelogiken, Führungsverständnisse, Entscheidungsformen, Konfliktfähigkeit, psychologische Sicherheit und Selbststeuerungsfähigkeit. Die Studierenden können zentrale Reifegrad- und Entwicklungsmodelle, etwa nach Graves, Beck/Cowan, Barrett oder Laloux, einordnen und kritisch reflektieren. Sie verstehen diese Modelle als heuristische Orientierungsrahmen, die Entwicklungslogiken sichtbar machen, aber nicht schematisch, normativ oder linear angewendet werden dürfen. Sie erwerben die Fähigkeit, organisationale Reifemuster zu diagnostizieren und mögliche nächste Entwicklungsschritte abzuleiten. Dabei berücksichtigen sie, welche Formen von Führung, Verantwortung, Kooperation, Sinnorientierung und
--	--

	Steuerung für eine Organisation aktuell anschlussfähig sind und welche Entwicklungsimpulse Überforderung erzeugen könnten. Ein besonderer Kompetenzschwerpunkt liegt in der Gestaltung von Entwicklungsarchitekturen für organisationale Reifung. Die Studierenden können Reflexionsräume, Dialogformate, Führungsentwicklung, Teamlernen, Feedbackprozesse, Rollenklärung und Beteiligungsformate so gestalten, dass kollektive Lernfähigkeit und reifere Formen organisationaler Selbststeuerung gefördert werden. Teilmodul 4.4: Entrepreneurship und Business-Development Die Studierenden entwickeln ein fachlich fundiertes Verständnis von Entrepreneurship und Business Development als Formen strategischer, professioneller und unternehmerischer Zukunftsgestaltung. Dabei wird Entrepreneurship nicht ausschließlich als klassische Unternehmensgründung verstanden, sondern als Fähigkeit, eigene berufliche Möglichkeiten, Beratungsangebote, Geschäftsfelder und professionelle Positionierungen im Feld von Beratung, Organisationsentwicklung, Coaching und Supervision aktiv zu entwickeln. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der möglichen Zukunft der Studierenden als eigenständige Unternehmerinnen und Unternehmer im Beratungsfeld. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, wie sie auf Grundlage ihrer Kompetenzen, Erfahrungen, Interessen und professionellen Identität ein eigenständiges Beratungsprofil entwickeln können. Dazu gehören die Klärung eigener fachlicher Schwerpunkte, Zielgruppen, Beratungsformate, Nutzenversprechen und Marktpositionierungen. Sie können eigene Leistungsangebote im Feld Beratung, Coaching und Organisationsentwicklung entwickeln, konkretisieren und kritisch prüfen. Dazu zählen beispielsweise Einzel- und Teamcoachings, Supervision, Führungskräfteentwicklung, Organisationsentwicklungsprozesse, Change-Begleitung, Trainings, Workshops, Konfliktklärung oder strategische
--	--

	Entwicklungsformate. Die Studierenden lernen, solche Angebote nicht nur fachlich sinnvoll, sondern auch anschlussfähig, verständlich, wirksam und marktfähig zu gestalten. Die Studierenden erwerben die Fähigkeit, Geschäftsmodelllogiken auf die eigene Beratungstätigkeit zu übertragen. Sie können Instrumente wie Business Model Canvas, Value Proposition Design, Design Thinking, Prototyping und Lean-Startup-Ansätze nutzen, um eigene Beratungsangebote zu entwickeln, Zielgruppen zu schärfen, Nutzenversprechen zu formulieren und erste Umsetzungs- oder Validierungsschritte zu planen. Ein besonderer Kompetenzschwerpunkt liegt auf der Verbindung von professioneller Identität und unternehmerischer Positionierung. Die Studierenden reflektieren, wofür sie als Beraterin bzw. Berater stehen möchten, welche Haltung, Werte und Qualitätsansprüche ihre Tätigkeit prägen und wie daraus ein glaubwürdiges Marktprofil entstehen kann Darüber hinaus entwickeln die Studierenden grundlegende Kompetenzen im Aufbau einer selbstständigen Beratungspraxis. Sie können Fragen der Angebotsentwicklung, Preis- und Honorargestaltung, Akquise, Kommunikation, Netzwerkarbeit, Kooperation, Positionierung und nachhaltigen Geschäftsentwicklung einordnen. Ebenso reflektieren sie rechtliche, ethische und professionelle Rahmenbedingungen, etwa Vertraulichkeit, Auftragsklärung, Rollenklarheit, Grenzen eigener Kompetenz und Qualitätssicherung. Die Studierenden lernen, unternehmerisches Handeln im Beratungsfeld mit Unsicherheit, begrenzten Ressourcen und iterativem Lernen zu verbinden. Sie können Annahmen über Zielgruppen und Angebote formulieren, Feedback einholen, erste Prototypen oder Pilotformate entwickeln und ihre Konzepte schrittweise weiterentwickeln
Lehrinhalte	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. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte bearbeitet: Teilmodul 4.1: Futur Zwei, Digitalisierung und KI 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 Teilmodul 4.2: Strategie und Innovation implementieren 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

Teilmodul 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 Loewinger, 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

Teilmodul 4.4: Entrepreneurship und Business-Development

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
Voraussetzungen für die Teilnahme	keine
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	Das Modul bereitet auf das Modul 5 (Masterthese) vor.
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	Blank, S., & Dorf, B. (2014). <i>Das Startup-Handbuch: Der Schritt-für-Schritt-Begleiter für Gründer</i>. O'Reilly. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2019). <i>Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten</i> (14., aktualisierte Aufl.). Campus. Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. <i>Information and Organization</i>, 28 (1), 62-70. https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005 Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). <i>New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-</i>

	<i>Impulse, Praxisbeispiele, Studien.</i> Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5 Knappertsbusch, I., & Gondlach, K. (Hrsg.). (2021). <i>Arbeitswelt und KI 2030: Herausforderungen und Strategien für die Arbeit von morgen.</i> Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35779-5 Laloux, F. (2015). <i>Reinventing organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit.</i> Vahlen. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). <i>Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer.</i> Campus. Pfeiffer, S., Nicklich, M., Henke, M., Heßler, M., Krzywdzinski, M., & Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.). (2024). <i>Digitalisierung der Arbeitswelten: Zur Erfassbarkeit einer systemischen Transformation.</i> Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44458-7 Ries, E. (2014). <i>Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen.</i> Redline. Schermuly, C. C. (2024). <i>New Work - Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitenden</i> (4. Aufl.). Haufe. https://doi.org/10.34156/9783648176313 Senge, P. M. (2017). <i>Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation</i> (11. Aufl.). Schäffer-Poeschel. Vahs, D., & Brem, A. (2015). <i>Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung</i> (4. Aufl.). Schäffer-Poeschel. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. <i>Journal of Business Research</i>, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022 Wüthrich, H. A., & Osmetz, D. (2011). <i>Musterbrecher: Die Kunst, das Spiel zu drehen.</i> Murmann.
Empfohlene zusätzliche Literatur	Barrett, R. (2014). <i>Evolutionary coaching: A values-based approach to unleashing human potential.</i> Barrett Values Centre.

	Beck, D. E., & Cowan, C. C. (2005). <i>Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change</i>. Blackwell. Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. <i>Harvard Business Review</i>, 91 (5), 63-72. Brown, T. (2009). <i>Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation</i>. Harper-Business. Buhl, H. U., Mertens, P., & Winter, R. (Hrsg.). (2012). <i>Strategische IT-Management-Perspektiven und Business Engineering</i>. Springer Gabler. Burmann, C., Halaszovich, T., Schade, M., & Hemmann, F. (2018). <i>Identitätsbasierte Markenführung</i> (3. Aufl.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20180-7 Christensen, C. M. (2013). <i>The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail</i>. Harvard Business Review Press. Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? <i>Harvard Business Review</i>, 86 (4), 82-90. Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2019). <i>The innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators</i>. Harvard Business Review Press. Farson, R., & Keyes, R. (2002). The failure-tolerant leader. <i>Harvard Business Review</i>, 80 (8), 64-71. Floridi, L. (2014). <i>The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality</i>. Oxford University Press. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2021). <i>Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator</i>. Hanser. Gloger, B. (2014). <i>Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln</i> (4. Aufl.). Hanser. Gloger, B., & Margetich, J. (2018). <i>Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten</i>. Hanser. Graves, C. W. (2005). <i>The never ending quest: Clare W. Graves explores human nature</i>. ECLET Publishing. Hofmann, J. (Hrsg.). (2018). <i>Arbeit 4.0 - Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation</i>. Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6
--	--

	Kahneman, D. (2012). <i>Schnelles Denken, langsames Denken</i>. Siedler. Kotte, S. (2024). Digitale Transformation in Organisationen. <i>Organisationsberatung, Supervision, Coaching</i>. https://doi.org/10.1007/s11613-024-00897-9 Kurz, B., & Kubek, D. (2017). <i>Kursbuch Wirkung</i>. PHINEO gAG in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung. Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). <i>Designing for growth: A design thinking toolkit for managers</i>. Columbia University Press. Martin, R. (2009). <i>The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage</i>. Harvard Business Press. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2012). <i>Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements</i>. Pearson. Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2016). <i>Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen</i> (5. Aufl.). Schäffer-Poeschel. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). <i>Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma</i>. Stanford Business Books. Patzak, G., & Rattay, G. (2018). <i>Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen</i> (7. Aufl.). Linde. Plattner, H., Meinel, C., & Weinberg, U. (Hrsg.). (2009). <i>Design Thinking: Innovation lernen - Ideenwelten öffnen</i>. mi-Wirtschaftsbuch. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. <i>Harvard Business Review</i>, 86 (1), 78-93. Schallmo, D. (2017). <i>Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren</i>. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17340-1 Simon, F. B. (2024). <i>Einführung in die systemische Organisationstheorie</i> (9. Aufl.). Carl-Auer. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. <i>Long Range Planning</i>, 51 (1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007
--	---

Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Studienarbeit 10–14 S. (80 P.) + Business-Pitch 15 Min. (20 P.)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, Zeit: 10 Wochen, Umfang: 10-14 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	20 %

Modul 5: Transfer

Allgemeine Angaben		
Studiengang	Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching Vertiefung Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching	
Modultitel (und ggf. Nr.)	Mod. 5 Transfer	
Modulverantwortlicher	N.N.	
Ggf. Name der Lehrveranstaltung / Fach	Masterthesis und Kolloquium	
Lehrende	Alle Lehrenden des Studiengangs	
Veranstaltungstyp / Lehr- und Lernmethoden	Seminar, Kolloquium	
Art der Lehrveranstaltung (Pflicht, Wahl)	Pflicht	
Creditpoints (CP)	20	
Workload in Zeitstunden (detailliert)	▪ Präsenzlehre ▪ Angeleitetes Selbststudium ▪ Masterthesis	▪ 16 ▪ 84 ▪ 400
	GESAMT	500 Stunden
Semester	5	
Sprache	deutsch	
Angebotsturnus / Häufigkeit des Angebots	Jährlich	
Geplante Gruppengröße	16-24 TN	

Beschreibung der Lehrveranstaltung	
Lernziele:	Das Abschlussmodul Transfer des Studiengangs bündelt die im Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching erworbenen fachlichen, methodischen, reflexiven und professionellen Kompetenzen. Im Zentrum steht die eigenständige Überführung des Studienwissens in eine selbst gewählte fachliche Vertiefung, die in der wissenschaftlichen Abschlussarbeit, der Masterthesis, ausgearbeitet wird. Die Studierenden identifizieren ein relevantes Themen-, Entwicklungs- oder Forschungsfeld im Bereich Beratung, Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung oder Transformation und erschließen dieses wissenschaftlich fundiert. Dabei verbinden sie theoretische Konzepte, empirische Zugänge und praxisbezogene Fragestellungen zu einer eigenständigen wissenschaftlichen Argumentation. Ein besonderes Lernziel besteht darin, Forschung als eloquenten, reflektierten und verantwortungsvollen Umgang mit Wissen zu verstehen. Die Studierenden lernen, vorhandene Wissensbestände systematisch zu recherchieren, kritisch zu bewerten, argumentativ zu ordnen und in Bezug auf eine eigene Fragestellung weiterzuentwickeln. Wissenschaftliches Arbeiten wird dabei nicht nur als formale Qualifikationsleistung verstanden, sondern als Fähigkeit, komplexe Praxisphänomene sprachlich präzise, methodisch kontrolliert und theoretisch anschlussfähig zu bearbeiten. Zugleich erwerben und vertiefen die Studierenden Kompetenzen im fundierten Einsatz von KI in wissenschaftlichen Arbeitsprozessen. Sie können KI-gestützte Werkzeuge zur Recherche, Strukturierung, Ideenentwicklung, Textanalyse und Reflexion nutzen, ohne die wissenschaftliche Verantwortung an technische Systeme abzugeben. Dabei beachten sie Fragen der Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Quellenkritik, wissenschaftlichen Redlichkeit, Datenschutz und ethischen Verantwortung. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung einer klaren empirischen Perspektive im Feld Beratung. Die Studierenden

können geeignete Forschungsdesigns entwickeln, insbesondere qualitative Zugänge wie Interviews, Fallanalysen, Dokumentenanalysen oder qualitative Inhaltsanalyse begründen und anwenden. Sie sind in der Lage, empirisches Material systematisch auszuwerten, Ergebnisse nachvollziehbar darzustellen und deren Bedeutung für Beratungs-, Coaching- und Organisationsentwicklungsprozesse zu reflektieren.

Das Abschlussmodul unterstützt die Studierenden zudem dabei, ihre professionelle Identität weiter zu schärfen. Die gewählte Vertiefung dient nicht nur der wissenschaftlichen Bearbeitung eines Themas, sondern auch der Profilbildung im zukünftigen beruflichen Feld. Die Studierenden reflektieren, welche Kompetenzen, Interessen und Entwicklungsperspektiven sie mit ihrer Masterthesis verbinden und wie sie das erworbene Wissen künftig in Beratung, Coaching, Führung, Supervision oder Organisationsentwicklung einsetzen möchten.

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, ein selbst gewähltes Thema wissenschaftlich fundiert, empirisch reflektiert und praxisrelevant zu bearbeiten. Sie können Wissen systematisch erschließen, KI kompetent und verantwortungsvoll einsetzen, empirische Perspektiven im Beratungsfeld entwickeln und ihre Ergebnisse in eine professionelle Handlungs- und Entwicklungsperspektive überführen.

Zusammenfassend lassen sich die Lernziele für dieses Modul wie folgt beschreiben:

a. Wissen und Verstehen

Die Studierenden verfügen über ein vertieftes Verständnis zentraler Konzepte, Theorien, Methoden und Praxisfelder von Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Sie können ein selbst gewähltes Thema fachlich einordnen, theoretisch fundieren und in den größeren Zusammenhang professioneller Beratungs- und Entwicklungsarbeit stellen.

	Sie verstehen wissenschaftliches Arbeiten als systematische, kritische und methodisch kontrollierte Auseinandersetzung mit Wissen. Dabei können sie unterschiedliche Wissensformen unterscheiden und miteinander verbinden: wissenschaftliches Fachwissen, empirisches Wissen, praxisbezogenes Erfahrungswissen und reflexives Selbstwissen. Die Studierenden verstehen die Spezifik der Beratungsfor- schung als transdisziplinäres Forschungsfeld. Sie erkennen, dass Beratungsprozesse nicht isoliert, sondern im Zusammen- spiel von Person, Rolle, Beziehung, Team, Organisation, Kom- munikation, Macht, Kultur und Kontext analysiert werden müs- sen. Darüber hinaus verfügen sie über ein fundiertes Verständnis qualitativer und empirischer Forschungslogiken. Sie kennen zentrale Verfahren der Literaturrecherche, des Desktop Rese- arch, der Text- und Dokumentenanalyse sowie qualitativer Da- tenerhebung und -auswertung. Sie verstehen den kompetenten Einsatz von KI als unterstützendes Instrument wissenschaftli- cher Arbeit, das kritische Urteilskraft, Quellenprüfung und me- thodische Verantwortung nicht ersetzt. b. Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen Die Studierenden sind in der Lage, ihr im Studium erworbenes Wissen eigenständig auf ein ausgewähltes Themen-, For- schungs- oder Entwicklungsfeld zu übertragen. Sie können aus einem relevanten Praxis- oder Erkenntnisinteresse eine wis- senschaftlich tragfähige Fragestellung entwickeln und diese in der Masterthesis theoretisch fundiert und methodisch nachvoll- ziehbar bearbeiten. Sie können geeignete Forschungs- und Analysezugänge aus- wählen, begründen und anwenden. Dazu gehören insbeson- dere qualitative Methoden, leitfadengestützte Interviews, Fall- analysen, Dokumentenanalysen, qualitative Inhaltsanalyse, Desktop Research sowie die reflektierte Nutzung wissenschaft- licher Datenbanken und KI-gestützter Werkzeuge. Die Studierenden können vorhandenes Wissen recherchieren, strukturieren, kritisch bewerten und in eine eigenständige
--	---

	Argumentation überführen. Sie sind in der Lage, empirisches Material systematisch auszuwerten, Ergebnisse nachvollziehbar darzustellen und deren Bedeutung für Beratung, Coaching, Supervision oder Organisationsentwicklung zu interpretieren. Darüber hinaus können sie ihre Erkenntnisse in praxisrelevante Entwicklungsimpulse übersetzen. Sie wenden ihr Wissen nicht nur beschreibend an, sondern entwickeln daraus begründete Perspektiven für professionelles Handeln, Beratungskonzepte, Entwicklungsprozesse, Führungsfragen oder organisationale Veränderung. Im Abschlussseminar können die Studierenden ihr Wissen auf den eigenen Lernweg übertragen. Sie analysieren ihre persönliche und fachliche Kompetenzentwicklung, reflektieren die Dynamik der Studiengruppe und leiten daraus nächste Schritte für ihre weitere professionelle Tätigkeit ab. c. Kommunikation und Kooperation Die Studierenden können ihre fachlichen Erkenntnisse, Forschungsergebnisse und persönlichen Lernprozesse adressatengerecht kommunizieren und in professionelle Dialoge einbringen. Sie sind in der Lage, wissenschaftliche Argumentationen, empirische Befunde und praxisbezogene Entwicklungsimpulse nachvollziehbar darzustellen und mit unterschiedlichen Zielgruppen zu diskutieren. Darüber hinaus reflektieren sie die Studiengruppe als kooperativen Lern- und Entwicklungsraum. Sie können gruppendynamische Prozesse, Feedback, Konflikte, Kooperation und kollektive Lernbewegungen analysieren und daraus Erkenntnisse für ihre zukünftige Tätigkeit in Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung ableiten. Im Transfermodul wird Kommunikation damit als Verbindung von wissenschaftlicher Darstellung, professioneller Selbstverortung und kooperativer Praxisentwicklung verstanden.
--	--

d. Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität

Die Studierenden entwickeln ein reflektiertes wissenschaftliches Selbstverständnis, das Forschung als verantwortungsvollen, kritischen und eloquenten Umgang mit Wissen begreift. Sie verstehen Wissenschaft nicht nur als formale Abschlussleistung, sondern als Möglichkeit, komplexe Praxisphänomene präzise zu beobachten, sprachlich zu fassen, methodisch zu untersuchen und theoretisch anschlussfähig zu deuten.

Sie können theoretische Konzepte, empirische Befunde und methodische Verfahren kritisch einordnen. Dabei reflektieren sie die Reichweite, Grenzen und Voraussetzungen wissenschaftlicher Erkenntnis ebenso wie die Besonderheiten praxisnaher und transdisziplinärer Beratungsforschung.

Die Studierenden sind in der Lage, KI-gestützte Werkzeuge wissenschaftlich verantwortet einzusetzen. Sie können deren Nutzen für Recherche, Strukturierung, Textanalyse, Ideenentwicklung und Reflexion erkennen, zugleich aber Verzerrungen, Halluzinationen, Datenschutzfragen, Quellenprobleme und ethische Grenzen kritisch berücksichtigen.

Ein zentrales Lernziel besteht darin, die eigene wissenschaftliche Arbeit methodisch transparent, argumentativ kohärent und nachvollziehbar zu gestalten. Die Studierenden können ihre Forschungsentscheidungen begründen, ihre Rolle im Erkenntnisprozess reflektieren und wissenschaftliche Standards in der Bearbeitung ihrer Masterthesis einhalten.

Darüber hinaus entwickeln sie ein Verständnis dafür, dass Beratungsforschung nicht nur Wissen über Beratung erzeugt, sondern auch zur Weiterentwicklung professioneller Beratungspraxis beiträgt. Forschung wird damit als Brücke zwischen Wissenschaft, Praxis und persönlicher Professionalisierung verstanden.

e. Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion

Die Studierenden reflektieren ihren individuellen Lernweg, ihre fachliche Entwicklung und ihre persönliche Reifung im Verlauf des Studiums. Sie können zentrale Entwicklungsschritte, Kompetenzzuwächse, Irritationen, Wendepunkte und offene Entwicklungsfelder benennen und in Bezug auf ihre zukünftige professionelle Rolle einordnen.

Sie entwickeln eine eigenständige professionelle Identität im Feld Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Dabei setzen sie sich mit ihrer Haltung, ihren Werten, ihrem Rollenverständnis, ihren fachlichen Schwerpunkten und ihren Grenzen auseinander.

Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf ethischer Verantwortung. Die Studierenden können Fragen von Vertraulichkeit, Datenschutz, Transparenz, wissenschaftlicher Redlichkeit, Macht, Rollenklärung und professioneller Integrität reflektieren. Dies gilt sowohl für empirische Forschung und den Umgang mit Daten als auch für Beratungs-, Coaching- und Organisationskontexte.

Die Studierenden lernen, ihren eigenen Kompetenzstand realistisch einzuschätzen. Sie können vorhandene Stärken benennen, Entwicklungsbedarfe identifizieren und nächste Schritte für ihre weitere Professionalisierung formulieren. Das Abschlussmodul unterstützt damit die Entwicklung von Reife, Selbstverantwortung und professioneller Urteilskraft.

Im Abschlussseminar reflektieren die Studierenden zudem die Studiengruppe als gruppendynamischen Lern- und Erfahrungsraum. Sie können Prozesse von Vertrauen, Konflikt, Zugehörigkeit, Feedback, Differenz, Kooperation und kollektiver Entwicklung analysieren und daraus Erkenntnisse für die spätere Arbeit mit Gruppen, Teams und Organisationen ableiten.

Insgesamt befähigt das Abschlussmodul die Studierenden, Wissen, Forschung, persönliche Entwicklung und professionelle Praxis miteinander zu verbinden. Sie schließen das Studium nicht nur mit einer wissenschaftlichen

	Qualifikationsleistung ab, sondern mit einer reflektierten Perspektive auf ihre weitere Entwicklung als Beraterin bzw. Berater, Coach, Supervisorin bzw. Supervisor, Organisationsentwicklerin bzw. Organisationsentwickler oder Führungskraft. f. Berufsspezifische Querschnittskompetenzen Für die Teilmodule ergeben sich folgende berufsspezifischen Zielkompetenzen: Teilmodul 5.1: Masterthesis Das Teilmodul Masterthesis befähigt die Studierenden, eine eigenständige wissenschaftliche Arbeit im Themenfeld Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching zu entwickeln, methodisch fundiert durchzuführen und fachlich reflektiert darzustellen. Im Mittelpunkt steht die selbstständige Bearbeitung einer relevanten Fragestellung, die aus einem individuellen Interessens-, Entwicklungs- oder Praxisfeld abgeleitet und wissenschaftlich begründet wird. Die Studierenden lernen, ein Thema so zu erschließen, dass theoretische Grundlagen, empirische Perspektiven und praxisbezogene Relevanz in einen kohärenten Zusammenhang gebracht werden. Sie recherchieren und bewerten wissenschaftliche Literatur, entwickeln eine tragfähige Forschungsfrage, begründen ein geeignetes methodisches Vorgehen und werten ihr Material nachvollziehbar aus. Dabei wird besonderer Wert auf eine klare Argumentationsstruktur, wissenschaftliche Redlichkeit, methodische Transparenz und einen reflektierten Umgang mit Quellen, Daten und KI-gestützten Werkzeugen gelegt. Die Masterthesis dient zugleich der Vertiefung des individuellen Kompetenzprofils. Die Studierenden nutzen die Abschlussarbeit, um ein selbst gewähltes Themenfeld fachlich zu durchdringen, eigene professionelle Schwerpunkte zu schärfen und ihre zukünftige Rolle im Feld Beratung, Coaching, Supervision,
--	--

	Organisationsentwicklung oder Transformation weiterzuentwickeln. Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, eine wissenschaftliche Fragestellung eigenständig zu formulieren, theoretisch fundiert und methodisch angemessen zu bearbeiten sowie die gewonnenen Erkenntnisse kritisch zu reflektieren und praxisbezogen einzuordnen. Sie können ihre Masterthesis als wissenschaftliche Qualifikationsleistung und zugleich als Instrument professioneller Profilbildung nutzen. Teilmodul 5.2: Beratungsforschung Das Teilmodul Beratungsforschung befähigt die Studierenden, Beratungs-, Coaching-, Supervisions- und Organisationsentwicklungsprozesse als komplexe Praxisfelder wissenschaftlich zu erschließen. Im Mittelpunkt steht ein transdisziplinärer Forschungsansatz, der wissenschaftliches Wissen, professionelles Erfahrungswissen und praxisbezogene Problemstellungen systematisch miteinander verbindet. Beratungsforschung unterscheidet sich von rein disziplinär ausgerichteter Forschung dadurch, dass sie ihre Fragestellungen häufig aus konkreten Praxisfeldern heraus entwickelt. Beratungsprozesse sind eingebettet in Organisationen, Rollen, Beziehungen, Kommunikation, Machtverhältnisse, kulturelle Muster und individuelle Entwicklungsprozesse. Ihre wissenschaftliche Untersuchung erfordert daher die Verbindung unterschiedlicher Perspektiven, etwa aus Psychologie, Soziologie, Organisationsforschung, Pädagogik, Kommunikationswissenschaft, Managementlehre und Beratungswissenschaft. Der transdisziplinäre Ansatz bedeutet, dass Forschung nicht nur über Praxis spricht, sondern Praxis als Erkenntnisquelle ernst nimmt. Die Studierenden lernen, wie Beratungsfälle, organisationale Entwicklungsprozesse, Interviews, Dokumente, Reflexionsprotokolle, Beobachtungen und professionelle Erfahrungen zu wissenschaftlich auswertbarem Material werden können. Dadurch wird Beratungsforschung zu einem reflexiven
--	--

Verfahren, das sowohl wissenschaftliche Erkenntnisse erzeugt als auch zur Weiterentwicklung professioneller Praxis beiträgt.

Zugleich reflektieren die Studierenden den innovativen Charakter der Beratungsforschung. Gerade weil Beratungsprozesse häufig dynamisch, situationsgebunden und nicht vollständig standardisierbar sind, erfordert ihre Erforschung flexible, gegenstandsangemessene und methodisch begründete Zugänge. Beratungsforschung kann damit zur Weiterentwicklung bestehender Methoden beitragen, etwa durch die Verbindung von Fallanalyse, qualitativer Inhaltsanalyse, Dokumentenanalyse, Prozessreflexion, Praxisforschung und KI-gestützter Text- und Materialanalyse.

Der kompetente Einsatz von KI wird dabei als Bestandteil moderner transdisziplinärer Forschung verstanden. Die Studierenden lernen, KI-gestützte Werkzeuge zur Recherche, Strukturierung, Kategorienbildung, Textanalyse und Reflexion zu nutzen, ohne wissenschaftliche Verantwortung, methodische Kontrolle und kritische Urteilskraft abzugeben. KI wird als unterstützendes Instrument eingesetzt, nicht als Ersatz für fachliche Interpretation, ethische Reflexion und methodische Begründung.

Nach Abschluss des Teilmoduls sind die Studierenden in der Lage, Beratungsforschung als transdisziplinären Zugang zur Analyse und Weiterentwicklung professioneller Beratungspraxis zu verstehen. Sie können praxisrelevante Fragestellungen wissenschaftlich formulieren, unterschiedliche Wissensformen miteinander verbinden, qualitative Forschungsdesigns entwickeln und empirisches Material aus Beratungs- und Organisationskontexten methodisch nachvollziehbar auswerten.

Teilmodul 5.3: Abschlussseminar

Das Abschlussseminar befähigt die Studierenden, ihren individuellen und kollektiven Lernweg im Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching differenziert zu analysieren, kritisch zu reflektieren und im Hinblick auf die eigene professionelle Entwicklung einzuordnen. Als Hüttenseminar ist es bewusst aus dem üblichen Seminarkontext

	herausgelöst und schafft einen verdichteten Reflexionsraum, in dem fachliche, persönliche, gruppendynamische und professionelle Entwicklungsprozesse gemeinsam bilanziert werden. Die Studierenden sind in der Lage, ihre persönliche und fachliche Kompetenzentwicklung über den Studienverlauf hinweg systematisch zu erfassen. Sie können zentrale Lernerfahrungen, Wendepunkte, Irritationen, Reifungsschritte und Kompetenzzuwächse benennen und mit den Inhalten, Methoden und Konzepten des Studiengangs in Beziehung setzen. Dabei reflektieren sie nicht nur, was sie gelernt haben, sondern auch, wie sie gelernt haben und welche Bedeutung diese Lernprozesse für ihre zukünftige Tätigkeit als Beraterin bzw. Berater haben. Ein besonderer Kompetenzschwerpunkt liegt in der Entwicklung und Prüfung einer eigenständigen Beraterpersönlichkeit. Die Studierenden setzen sich damit auseinander, welche Haltung, Werte, methodischen Zugänge, theoretischen Bezüge und professionellen Standards ihr beraterisches Selbstverständnis prägen. Sie können einschätzen, inwiefern das Studium zur Entwicklung von Selbstreflexion, Rollenbewusstsein, Beziehungskompetenz, Prozesssicherheit, Ambiguitätstoleranz und professioneller Reife beigetragen hat. Darüber hinaus erwerben die Studierenden die Fähigkeit, die im Studium vermittelten Inhalte, Konzepte und Methoden konstruktiv-kritisch zu prüfen. Sie reflektieren deren wissenschaftliche Fundierung, praktische Anschlussfähigkeit und Bedeutung für unterschiedliche Felder von Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Dabei wird auch der wissenschaftliche Standard des eigenen Lernens und Arbeitens überprüft, insbesondere im Hinblick auf theoretische Begründung, methodische Reflexion, sprachliche Präzision und professionelle Urteilskraft. Das Abschlussseminar ermöglicht zudem eine vertiefte Analyse der gruppendynamischen Entwicklung im Studienverlauf. Die Studierenden können die Studiengruppe als sozialen Lern-, Erfahrungs- und Entwicklungsraum betrachten und Prozesse von Vertrauen, Zugehörigkeit, Konflikt, Differenz,
--	---

	Rollenbildung, Feedback, Kooperation und kollektiver Reifung reflektieren. Sie lernen, gruppendynamische Erfahrungen aus dem Studium auf spätere Beratungs-, Team- und Organisationskontexte zu übertragen. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Reflexion von Reife als persönlicher und professioneller Entwicklungsdimension. Die Studierenden können eigene Entwicklungsschritte im Umgang mit Komplexität, Unsicherheit, Verantwortung, Ambivalenz, Konflikt und Selbststeuerung erkennen und beschreiben. Sie verstehen professionelle Reife nicht als abgeschlossenen Zustand, sondern als fortlaufenden Prozess der Selbstklärung, fachlichen Vertiefung und ethischen Verantwortungsübernahme. Im Sinne eines „Abschlusses ohne Abschluss“ entwickeln die Studierenden erste Perspektiven für ihre weitere Entwicklung als Beraterin bzw. Berater. Sie formulieren individuelle Entwicklungsfelder, mögliche fachliche Vertiefungen, berufliche Anwendungskontexte und nächste Schritte für ihre professionelle Praxis. Damit wird das Abschlussseminar nicht nur zur Bilanz des Studiums, sondern auch zum Übergangsraum in eine eigenständige, reflektierte und verantwortungsvolle Tätigkeit im Beratungsfeld. Insgesamt sind die Studierenden nach Abschluss des Seminars in der Lage, ihren Lernweg, ihre Kompetenzentwicklung, ihre professionelle Identität und ihre zukünftigen Entwicklungsperspektiven fachlich fundiert, selbstkritisch und reifungsorientiert zu reflektieren. Sie können das Studium als umfassenden persönlichen, wissenschaftlichen und professionellen Entwicklungsprozess bilanzieren und daraus tragfähige Impulse für ihre weitere Tätigkeit in Beratung, Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung ableiten.
Lehrinhalte	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 gruppendynamischen Erfahrungsraum und reflektieren ihre fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenzentwicklung. Hierzu gliedert sich das Modul in vier Teilmodule, welche jeweils folgende Lerninhalte bearbeitet: Teilmodul 5.1: Masterthesis 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

Teilmodul 5.2: Beratungsforschung

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 Teilmodul 5.3: Abschlussseminar 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
Voraussetzungen für die Teilnahme	Erfolgreicher Abschluss des Modul 4
Verknüpfung zu anderen Modulen	---
Verwendbarkeit in anderen Modulen / Studiengängen	---
Der LV zugrundeliegende Literatur / Pflichtlektüre	Krainer, L., & Lerchster, R. E. (Hrsg.). (2012). <i>Interventionsforschung Band 1: Paradigmen, Methoden, Reflexionen</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19113-3 Krell, C., & Lamnek, S. (2024). <i>Qualitative Sozialforschung: Mit Online-Material</i> (7., vollständig überarbeitete Aufl.). Beltz. Kühl, S., Strodtholz, P., & Taffertshofer, A. (Hrsg.). (2009). <i>Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und qualitative Methoden</i>. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8

	Liebig, S., Matiaske, W., & Rosenbohm, S. (Hrsg.). (2017). <i>Handbuch Empirische Organisationsforschung</i>. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-08493-6 Mayring, P. (2022). <i>Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken</i> (13., überarbeitete Aufl.). Beltz. Mayring, P. (2023). <i>Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken</i> (7., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Wegener, R., Fritze, A., Hänseler, M., & Loebbert, M. (Hrsg.). (2018). <i>Coaching-Prozessforschung: Forschung und Praxis im Dialog</i>. Vandenhoeck & Ruprecht. https://doi.org/10.13109/9783666402920
Empfohlene zusätzliche Literatur	Althans, B., & Engel, J. (Hrsg.). (2016). <i>Responsive Organisationsforschung: Methodologien und institutionelle Rahmungen von Übergängen</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04218-9 Atteslander, P. (2023). <i>Methoden der empirischen Sozialforschung</i> (14., neu bearbeitete und erweiterte Aufl.; J. Cromm, B. Grabow, H. Klein, A. Maurer, & G. Siegert, Mitarb.). Erich Schmidt Verlag. Baur, N., & Blasius, J. (Hrsg.). (2022). <i>Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung</i> (3., vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8 Bitsch, G. (2013). <i>Theoretische Fundierung einer Coaching-Wissenschaft</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19791-3 Breuer, F., Muckel, P., & Dieris, B. (2019). <i>Reflexive Grounded Theory: Eine Einführung für die Forschungspraxis</i> (4., durchgesehene und aktualisierte Aufl.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22219-2 Bucher, U., Holzweißig, K., & Schwarzer, M. (2024). <i>Künstliche Intelligenz und wissenschaftliches Arbeiten: ChatGPT & Co.: Der Turbo für ein erfolgreiches Studium</i>. Vahlen. https://doi.org/10.15358/9783800673230 Buck, I. (2025). <i>Wissenschaftliches Schreiben mit KI</i>. UVK. https://doi.org/10.36198/9783838563657 Cassell, C., Cunliffe, A. L., & Grandy, G. (Hrsg.). (2018). <i>The SAGE handbook of qualitative business and management</i>

	<i>research methods: Methods and challenges</i>. SAGE. https://doi.org/10.4135/9781526430236 Döring, N. (2023). <i>Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften</i> (6., vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2 Deutsche Forschungsgemeinschaft. (2024). <i>Leitlinien zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis: Kodex</i> (Version 1.2). Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14281892 European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. (2026). <i>Living guidelines on the responsible use of generative AI in research</i>. Publications Office of the European Union. Gläser, J., & Laudel, G. (2010). <i>Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen</i> (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Hochschule Bayern e. V. (2025). <i>KI-Leitlinie Hochschullehre: Empfehlungen zum Umgang mit KI in der Lehre der bayerischen Hochschulen für angewandte Wissenschaften und Technischen Hochschulen</i>. Hochschule Bayern e. V. Kolade, O., Egbetokun, A., & Owoseni, A. (2025). <i>Generative AI in research: Applications in research design, data analysis and feedback</i>. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-032-02440-4 Lerchster, R. E., & Krainer, L. (Hrsg.). (2016). <i>Interventionsforschung Band 2: Anliegen, Potentiale und Grenzen transdisziplinärer Wissenschaft</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12155-6 Mayring, P. (2023). <i>Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken</i> (7., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Beltz. Meyer-Ross, K. K. (2026). <i>Wissenschaftliches Arbeiten mit KI: Effizient schreiben, recherchieren und korrigieren: Ein Guide für Studierende und Professionals</i>. Springer Vieweg. https://doi.org/10.1007/978-3-658-51598-0 Niederberger, M., & Wassermann, S. (Hrsg.). (2015). <i>Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6
--	--

	Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2021). <i>Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch</i> (5., überarbeitete und erweiterte Aufl.). De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110710663 von Unger, H. (2014). <i>Partizipative Forschung: Einführung in die Forschungspraxis</i>. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-01290-8 Wegener, R., & Loebbert, M. (2016). <i>Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching: Die Etablierung neuer Praxisfelder</i> (A. Fritze, Hrsg.). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2
Prüfungsmodalitäten	
Art und Umfang der Prüfung	Masterthesis ca. 70 S. (85 P.) + Kolloquium 30 Min. (15 P.)
Zeitpunkt der Prüfung	Ausarbeitungen während des Semesters, 20 Wochen Umfang 70 Seiten
Benotung	
Gewichtung der Modulnote in der Gesamtnote	35 %

PRÜFUNGSKONZEPT

Masterstudiengang

Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching (BOC)

Akkreditierungsorientiertes Gesamtkonzept
für BOC A und BOC B

BOC A – Supervision und Training
BOC B – Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching

Entwurfssfassung zur hochschulinternen Abstimmung und Akkreditierung
Stand: Juli 2026

1. Kurzfassung und Zweck

Das vorliegende Prüfungskonzept beschreibt die didaktische, kompetenzorientierte und organisatorische Ausgestaltung der Prüfungen im berufsbegleitenden Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching. Es übersetzt die im Modulhandbuch ausgewiesenen Qualifikationsziele in ein nachvollziehbares System modulbezogener Prüfungsleistungen und macht für jede Prüfung transparent, welche Kompetenzen nachgewiesen werden, durch welche Aufgabenstellung dies geschieht und anhand welcher Kriterien die Leistung bewertet wird.

Das Konzept dient zugleich als Anlage zum Modulhandbuch, als Arbeitsgrundlage für Lehrende und Prüfende, als Transparenzinstrument für Studierende sowie als Nachweis gegenüber Akkreditierungsrat und Akkreditierungsagentur. Es ist mit der jeweils geltenden Allgemeinen Prüfungsordnung, der Fachprüfungsordnung und den hochschulinternen Vorgaben abzugleichen.

Leitentscheidung

Die Regelprüfungsform der Module 1 bis 4 ist eine wissenschaftliche Studienarbeit mit hohem Praxis- und Transferbezug. Zur unmittelbaren Überprüfung kommunikativer, kooperativer und professioneller Kompetenzen wird sie als integrierte Modulprüfung in einer Reihe von Modulen durch eine kurze Präsentation, Konzeptverteidigung, Simulation oder einen Pitch ergänzt. Die schriftliche Leistung bleibt mit 75 bis 85 Prozent der Punkte dominant und erhält die für berufsbegleitend Studierende notwendige zeitliche Flexibilität.

2. Rechts- und Qualitätsrahmen

Das Prüfungskonzept orientiert sich an den folgenden Bezugssystemen:

- Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR), Niveau 7, sowie dessen hochschulspezifische Konkretisierung durch den Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse (HQR) auf Masterebene.
- Bayerische Studienakkreditierungsverordnung (BayStudAkkV), insbesondere §§ 11 bis 14 zu Qualifikationszielen, schlüssigem Studiengangskonzept, kompetenzorientierten Prüfungen, Studierbarkeit und Studienerfolg.
- Musterrechtsverordnung und fachlich-inhaltliche Kriterien des deutschen Akkreditierungssystems.
- FIBAA Assessment Guide 2025 für Bachelor- und Masterprogramme, insbesondere die Kriterien zu Prüfungsordnung, Prüfungen und Abschlussarbeit, wissenschaftlichem Arbeiten, Theorie-Praxis-Integration, Berufsethik, Lehr-/Lernmethodik und Future Skills.
- Modulhandbuch Master BOC, Stand Juli 2026, mit den Qualifikationszielen und Learning Outcomes der beiden Vertiefungsrichtungen.

Für die hochschulische Akkreditierung ist der HQR der unmittelbare Kompetenzbezug. Die Zuordnung des Masterabschlusses zum DQR-Niveau 7 wird daher im vorliegenden Konzept über die Masterdeskriptoren des HQR operationalisiert: vertieftes und kritisches Wissen, Anwendung in neuen und komplexen Situationen, wissenschaftlich fundierte Entscheidungen, eigenständige Wissenserschließung, Forschungskompetenz, kooperative Problemlösung und autonom verantwortete Professionalität.

3. Kompetenzmodell des Studiengangs

Das Modulhandbuch beschreibt die Qualifikationsziele in sieben Kompetenzdimensionen. Die im Arbeitsauftrag genannten Bereiche a bis g bilden daher sieben und nicht sechs Kompetenzbereiche:

Code	Kompetenzdimension	Prüfungsbezogene Operationalisierung
a	Wissen und Verstehen	Vertieftes, kritisches und theoriegeleitetes Verständnis fachlicher Modelle, Konzepte, Diskurse und Grenzen.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	Transfer, Diagnose, Konzeption, Intervention, Evaluation und eigenständige Generierung handlungsrelevanten Wissens.
c	Kommunikation und Kooperation	Adressatengerechte Darstellung, professionelle Beziehungsgestaltung, Moderation, Konfliktklärung und kooperative Prozessgestaltung.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	Wissenschaftlich begründetes, methodisch transparentes und qualitätsgesichertes professionelles Handeln.
e	Persönlichkeitsentwicklung, ethisches Handeln und professionelle Selbstreflexion	Rollenbewusstsein, Selbstreflexion, Verantwortung, Integrität, Macht- und Grenzensensibilität.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	Auftragsklärung, Kontrakt, Fall- und Organisationsverstehen, Prozesssteuerung, Intervention, Evaluation und Transfersicherung.
g	Zukunftskompetenzen	Digitale und KI-bezogene Souveränität, Ambiguitätstoleranz, Innovationsfähigkeit, Systemdenken und verantwortete Zukunftsgestaltung.

4. Prüfungsdidaktische Grundsätze

Constructive Alignment: Qualifikationsziele, Lehr-/Lernformen, Prüfungsaufgabe und Bewertungskriterien werden konsistent aufeinander bezogen. Bewertet wird nur, was in den Learning Outcomes des Moduls angelegt und im Studium bearbeitbar ist.

Modulbezug und Integration: Jedes Modul schließt mit einer das gesamte Modul integrierenden Prüfung ab. Teilmodule werden nicht isoliert additiv abgeprüft, sondern in einer komplexen, berufsfeldnahen Aufgabenstellung zusammengeführt.

Kompetenz- statt Reproduktionsorientierung: Die Prüfungen verlangen Analyse, Begründung, Gestaltung, Transfer, Reflexion und Evaluation. Reines Faktenwissen ist notwendige Grundlage, aber nicht alleiniger Gegenstand der Bewertung.

Masterniveau: Die Aufgabenstellungen enthalten offene, mehrdeutige und nicht vollständig standardisierte Problemkonstellationen. Studierende müssen begründete Entscheidungen treffen, alternative Lösungswege reflektieren und Grenzen der eigenen Konzeption ausweisen.

Berufsbegleitende Studierbarkeit: Hausarbeiten ermöglichen eine flexible Bearbeitung innerhalb verbindlicher Zeitfenster. Pro Semester ist grundsätzlich eine modulabschließende Prüfungsleistung vorgesehen; Umfang und Bearbeitungszeit entsprechen dem im Modulhandbuch ausgewiesenen Workload.

Prüfungsformenvielfalt innerhalb eines konsistenten Rahmens: Die schriftliche Studienarbeit wird durch Präsentation, Beratungsgespräch, Management-Briefing, Micro-Teaching, Konzeptverteidigung oder Pitch ergänzt. Dadurch werden insbesondere Kommunikation, Kooperation und professionelle Präsenz unmittelbar sichtbar.

Transparenz und Fairness: Aufgabe, Umfang, Frist, zulässige Hilfsmittel, KI-Regeln, Bewertungskriterien und Punktverteilung werden vor Beginn der Bearbeitungszeit veröffentlicht und kohortenweit einheitlich angewendet.

Praxis- und Datenschutz: Reale Organisationen und Fälle dürfen verwendet werden, sofern Einwilligung, Anonymisierung, Vertraulichkeit und Datenschutz gesichert sind. Vertrauliche Betriebs- und Personendaten dürfen nicht in ungeschützte KI-Systeme eingegeben werden.

Feedback und Qualitätsentwicklung: Studierende erhalten kriteriumsbezogenes Feedback. Prüfungsergebnisse, Bearbeitungsaufwand, Bestehensquoten und Rückmeldungen werden regelmäßig ausgewertet und für die Weiterentwicklung von Aufgaben und Rubrics genutzt.

5. Prüfungsarchitektur und Kompetenzprogression

Die Prüfungsleistungen bilden eine zunehmende Komplexität und Selbstständigkeit ab. Von der Entwicklung eines eigenen professionellen Grundkonzepts über zielgruppen- und organisationsbezogene Analysen und Interventionsdesigns führt der Studienverlauf zur strategischen Positionierung und schließlich zur selbstständigen wissenschaftlichen Bearbeitung einer praxisrelevanten Fragestellung.

Studienphase	Kompetenzstufe	Prüfungsfunktion
Modul 1	Professionelle Grundlegung	Eigenes Beratungsverständnis entwickeln, theoretisch begründen, Rollen- und Ethikfragen reflektieren.
Modul 2	Kontext- und Zielgruppenbezug	Fachmodelle auf eine definierte Zielgruppe bzw. Organisation übertragen und diagnostisch begründen.
Modul 3	Interventions- und Prozessgestaltung	Mehrphasige Beratungs-, Trainings- oder OE-Prozesse konzipieren und gegenüber Beteiligten vertreten.
Modul 4	Strategische Integration und Zukunftsfähigkeit	Beratung als internes oder externes Leistungs- und Geschäftsmodell entwickeln, wirtschaftlich, ethisch und zukunftsorientiert begründen.
Modul 5	Wissenschaftliche Eigenständigkeit	Praxisrelevante Forschungs- oder Entwicklungsfrage selbstständig, methodisch kontrolliert und kritisch bearbeiten.

6. Einheitliche Regelungen für Studienarbeiten und Präsentationen

- Die Studienarbeit ist eine eigenständige wissenschaftliche Leistung mit klarer Fragestellung, nachvollziehbarer Argumentation, aktueller Fachliteratur, Theorie-Praxis-Transfer und reflektierter Schlussfolgerung.
- Die ergänzende mündliche oder performative Leistung ist unselbstständiger Bestandteil derselben Modulprüfung. Sie dient nicht der Wiederholung der Hausarbeit, sondern der adressatengerechten Verdichtung, Verteidigung oder praktischen Erprobung.
- Bei Gruppenbezügen muss die individuelle Prüfungsleistung eindeutig zurechenbar bleiben. Gemeinschaftlich erhobene Daten oder entwickelte Materialien sind zulässig, die schriftliche Analyse und Reflexion erfolgt individuell.
- Die Verwendung von KI-Werkzeugen ist entsprechend der hochschulischen Regelung offenzulegen. Zulässig eingesetzte Systeme, Nutzungszwecke und relevante Prompts bzw. Arbeitsschritte werden in einer KI-Nutzungserklärung dokumentiert. Verantwortung für Quellenprüfung, Datenschutz, Argumentation und Ergebnis verbleibt vollständig bei der prüfungsleistenden Person.
- Die formale Gestaltung richtet sich nach dem Leitfaden wissenschaftlichen Arbeitens der Hochschule. Abweichungen von Seitenvorgaben sind bei empirischen Anlagen, umfangreichen Instrumenten oder Gestaltungsartefakten durch die prüfende Person vorab zu genehmigen.
- Die Bewertung erfolgt anhand der nachfolgenden 100-Punkte-Raster. Die Umrechnung der Punkte in Noten und die Bestehensgrenze richten sich ausschließlich nach der jeweils geltenden Prüfungsordnung.

7. Prüfungsplan BOC A – Supervision und Training

Die Gewichtung entspricht der im Modulhandbuch angelegten Gesamtlogik

Mod.	Modul	CP	Gew.	Prüfungsaufgabe	Prüfungsform	Bearbeitung
1	Grundlagen Beratung	16	10 %	Eigenes Beratungskonzept	Studienarbeit 10–12 S. (100 P.)	8 Wochen
2	Coaching	18	15 %	Coaching-Konzept für eine selbst definierte Zielgruppe	Studienarbeit 10–12 S. (100 P.)	8 Wochen
3	Gruppe und Team	18	20 %	Team-Training-Konzept	Studienarbeit 10–14 S. (75 P.) + Micro-Teaching/Simulation 20 Min. (25 P.)	10 Wochen
4	Organisation	18	20 %	Geschäftsmodell als interne oder externe Beratung	Studienarbeit 10–14 S. (80 P.) + Business-Pitch 15 Min. (20 P.)	10 Wochen
5	Transfer	20	35 %	Praxisrelevante Masterthesis	Masterthesis ca. 70 S. (85 P.) + Kolloquium 30 Min. (15 P.)	20 Wochen

8. Prüfungsplan BOC B – Agile Organisationsentwicklung, Transformation und Coaching

Mod.	Modul	CP	Gew.	Prüfungsaufgabe	Prüfungsform	Bearbeitung
1	Coaching: Mensch in Transformation	16	10 %	Eigenes Beratungskonzept	Studienarbeit 10–12 S. (100 P)	10 Wochen
2	Organisation	18	15 %*	Organisationsanalyse nach dem St. Galler Management-Modell	Studienarbeit 10–14 S. (100 P.)	10 Wochen
3	Veränderung	18	20 %	Beratungsangebot für eine Organisation im Rahmen eines OE-Prozesses	Studienarbeit 10–14 S. (80 P.) + Business-Pitch 15 Min. (20 P.)	10 Wochen
4	Transformation	18	20 %	Geschäftsmodell als interne oder externe Beratung	Studienarbeit 10–14 S. (80 P.) + Business-Pitch 15 Min. (20 P.)	10 Wochen
5	Transfer	20	35 %	Praxisrelevante Masterthesis	Masterthesis ca. 70 S. (85 P.) + Kolloquium 30 Min. (15 P.)	20 Wochen

9. Gesamtübersicht der Kompetenzabdeckung

Die folgende Übersicht zeigt die primäre Kompetenzabdeckung auf Programmebene.
Die detaillierte Operationalisierung erfolgt in den Einzelmatrizen.

Vertiefung	Modul	a	b	c	d	e	f	g
BOC A	1	H	H	M	H	H	H	M
BOC A	2	H	H	H	H	H	H	M
BOC A	3	H	H	H	H	H	H	M
BOC A	4	H	H	H	H	M	H	H
BOC A	5	H	H	H	H	M	H	M
BOC B	1	H	H	M	H	H	H	H
BOC B	2	H	H	M	H	M	H	M
BOC B	3	H	H	H	H	H	H	H
BOC B	4	H	H	H	H	M	H	H
BOC B	5	H	H	H	H	M	H	H

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

BOC A – Modul 1: Grundlagen Beratung

Prüfungsaufgabe

Erstellen eines eigenen Beratungskonzeptes

Aufgabenstellung

Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich fundiertes persönliches Beratungskonzept für ein selbst gewähltes berufliches Handlungsfeld. Das Konzept grenzt Beratung von Coaching, Supervision, Training, Therapie, Mentoring und Fachberatung ab, beschreibt Menschenbild, Beratungsverständnis, Rollen- und Auftragslogik, Prozessarchitektur, ausgewählte Methoden, Qualitäts- und Evaluationskriterien sowie ethische Leitlinien. An einem kurzen Fall- oder Anwendungsszenario wird gezeigt, wie das Konzept in der Praxis eingesetzt und begrenzt wird. In der Konzeptverteidigung werden zentrale Entscheidungen erläutert und kritische Rückfragen reflektiert.

Integrierte Modulprüfung: Studienarbeit 10–12 Seiten (100 Punkte); Bearbeitungszeit 10 W.

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	Beratungstheorien, Ansätze, Abgrenzungen und Wirkannahmen werden integriert und kritisch eingeordnet.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Theoretische Grundlagen werden in eine eigenständige Prozess- und Methodenkonzeption überführt.
c	Kommunikation und Kooperation	M	Adressatengerechte Darstellung und dialogische Verteidigung des Konzepts.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Wissenschaftliche Begründung, Quellenkritik, Rollen- und Qualitätsstandards.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	H	Eigenes Menschenbild, Haltung, Grenzen, Macht- und Verantwortungsfragen werden reflektiert.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Auftragsklärung, Kontrakt, Beziehung, Prozesssteuerung, Intervention und Evaluation.
g	Zukunftskompetenzen	M	Umgang mit Digitalisierung, KI, Ambiguität oder veränderten Beratungssettings wird berücksichtigt.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Fachliche und theoretische Fundierung	18	Relevante Beratungsansätze werden korrekt, aktuell und kritisch verarbeitet.
Eigenständigkeit und innere Konsistenz des Beratungskonzepts	25	Menschenbild, Haltung, Ziele, Rolle und Prozesslogik bilden ein schlüssiges Gesamtmodell.
Auftrags-, Kontrakt- und Prozessgestaltung	15	Phasen, Rollen, Erwartungen, Grenzen und Abschluss sind professionell konkretisiert.
Methoden- und Interventionslogik	12	Methodenauswahl ist indikationsbezogen und fachlich begründet.
Ethik, Selbstreflexion und professionelle Grenzen	15	Vertraulichkeit, Macht, Autonomie, Kompetenzgrenzen und eigene Resonanzen werden reflektiert.
Praxisanwendung, Evaluation und Transfer	10	Das Konzept wird an einem Szenario plausibilisiert und qualitätsbezogen überprüfbar gemacht.
Wissenschaftliche Darstellung und Formalia	5	Argumentation, Sprache, Quellenarbeit und formale Standards sind überzeugend.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Kombination verbindet die flexible, wissenschaftlich fundierte Konzeptarbeit mit einer mündlichen Prüfung kommunikativer und professioneller Kompetenz.

BOC A – Modul 2: Coaching

Prüfungsaufgabe

Erstellen eines Coaching-Konzeptes für eine selbst definierte Zielgruppe

Aufgabenstellung

Für eine klar beschriebene Zielgruppe wird ein wissenschaftlich fundiertes Coaching-Konzept entwickelt. Die Arbeit enthält eine Bedarfs- und Kontextanalyse, Zielsetzung, Indikations- und Ausschlusskriterien, Kontraktgestaltung, Prozessphasen, Beziehungs- und Kommunikationskonzept, passende Interventionen, Umgang mit Konflikten und Krisen, Evaluation sowie ethische und datenschutzbezogene Leitlinien. Die Präsentation richtet sich an eine potenzielle Auftraggeberin oder einen potenziellen Auftraggeber und begründet Nutzen, Grenzen und Umsetzbarkeit.

Integrierte Modulprüfung: Studienarb. 10–12 Seiten (100 Punkte); Bearbeitung 10 W.

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	Coachingtheorien, Zielgruppen- und Kontextwissen sowie Wirkannahmen.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Übertragung in einen vollständigen zielgruppenspezifischen Coachingprozess.
c	Kommunikation und Kooperation	H	Beziehungs-, Gesprächs- und Kooperationsgestaltung sowie Auftraggeberkommunikation.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Theoriegeleitete Auswahl, Evidenzbezug und professionelles Qualitätsverständnis.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	H	Coachrolle, Grenzen, Vertraulichkeit, Autonomie und mögliche Rollenkonflikte.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Anliegenklärung, Kontrakt, Intervention, Evaluation und Transfersicherung.
g	Zukunftskompetenzen	M	Digitale oder hybride Coachingformate und KI-bezogene Chancen/Risiken.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Zielgruppen-, Bedarfs- und Kontextanalyse	15	Das Konzept basiert auf einer differenzierten und plausiblen Analyse.
Theoretische Fundierung und Coachingverständnis	15	Ansätze und Wirkannahmen werden fachlich korrekt und kritisch verbunden.
Ziele, Indikation, Kontrakt und Prozessarchitektur	20	Zugang, Ziele, Rollen, Phasen und Abschluss sind professionell ausgestaltet.
Methoden- und Interventionsdesign	20	Methoden passen zu Zielgruppe, Anliegen, Phase und Kontext.
Beziehung, Kommunikation und Konfliktbearbeitung	10	Arbeitsbündnis, Feedback, schwierige Situationen und Kooperation werden berücksichtigt.
Ethik, Datenschutz und professionelle Selbstreflexion	10	Autonomie, Vertraulichkeit, Grenzen und eigene Rolle sind reflektiert.
Evaluation, Transfer und Umsetzbarkeit	5	Wirkung und Nachhaltigkeit werden überprüfbar geplant.
Wissenschaftliche Darstellung und Formalia	5	Struktur, Argumentation und Quellenarbeit entsprechen Masterniveau.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Studienarbeit ermöglicht berufsbegleitend eine zeitlich flexible, vertiefte und wissenschaftlich fundierte Bearbeitung einer komplexen Praxisaufgabe.

BOC A – Modul 3: Gruppe und Team

Prüfungsaufgabe

Erstellung eines Team-Training-Konzeptes

Aufgabenstellung

Die Studierenden konzipieren ein Teamtraining für ein reales oder realitätsnahes Team. Aus einer Auftrags-, Zielgruppen- und Teamdiagnose werden Lernziele, didaktische Architektur, Ablauf, Methoden, Transfer- und Evaluationsdesign sowie ein professioneller Umgang mit Gruppendynamik, Widerstand, Konflikten und Diversität abgeleitet. Ein ausgewählter Trainingsbaustein wird in einem Micro-Teaching oder einer Simulation praktisch durchgeführt und anschließend reflexiv ausgewertet.

Integrierte Modulprüfung: Studienarbeit 10–14 Seiten (75 Punkte), (20 Punkte) und reflexive Auswertung (25 Punkte); Bearbeitungszeit 10 Wochen.

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	Sozialpsychologische, gruppendedynamische, supervisorische und didaktische Grundlagen.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Diagnose, Trainingsdesign, Intervention, Evaluation und Transfer.
c	Kommunikation und Kooperation	H	Moderation, Feedback, Konfliktklärung und Gestaltung kollektiver Lernprozesse.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Theoriegeleitete didaktische Entscheidungen und kritische Methodenreflexion.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	H	Trainerrolle, Wirkung, Macht, Sicherheit, Diversität und Grenzen.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Auftragsklärung, Gruppenprozessdiagnose, Intervention und Qualitätssicherung.
g	Zukunftskompetenzen	M	Hybride Teams, digitale Lernsettings und aktuelle Teamherausforderungen.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Auftrags-, Team- und Bedarfsanalyse	12	Ausgangslage, Zielgruppe und Entwicklungsbedarf sind differenziert erfasst.
Theoretische und didaktische Fundierung	13	Team-, Lern- und Gruppendynamikmodelle werden sinnvoll verbunden.
Lernziele und Trainingsarchitektur	15	Ziele, Dramaturgie, Phasen, Zeiten und Lernlogik sind konsistent.
Methoden, Materialien und Aktivierung	12	Methoden sind abwechslungsreich, zielbezogen, inklusiv und umsetzbar.
Umgang mit Gruppendynamik, Konflikt und Widerstand	10	Risiken und Interventionen sind professionell antizipiert.
Transfer, Evaluation und Nachhaltigkeit	8	Lernerfolg und Praxistransfer werden systematisch gesichert.
Ethik, Rolle und professionelle Selbstreflexion	5	Sicherheit, Verantwortung und eigene Wirkung werden reflektiert.
Micro-Teaching / Simulation	20	Durchführung, Präsenz, Kommunikation, Prozesssteuerung und situative Anpassung überzeugen.
Reflexion der Durchführung	5	Beobachtungen und Feedback werden fachlich ausgewertet.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die schriftliche Konzeptarbeit sichert wissenschaftliche Fundierung und planvolle didaktische Gestaltung. Das Micro-Teaching macht darüber hinaus kommunikative Präsenz, Gruppensteuerung, situative Anpassung und professionelle Selbstreflexion beobachtbar. Diese Kombination ist dem Modulprofil Gruppe und Team besonders angemessen.

BOC A – Modul 4: Organisation

Prüfungsaufgabe

Entwicklung eines Geschäftsmodells als interne oder externe Beraterin bzw. interner oder externer Berater

Aufgabenstellung

Die Studierenden entwickeln ein tragfähiges Geschäfts- oder Leistungsmodell für eine interne oder externe Beratungstätigkeit. Zu bearbeiten sind Beratungsfeld und Kundennutzen, Zielgruppen und Stakeholder, Leistungsportfolio, Prozess- und Qualitätsversprechen, Positionierung, Ressourcen und Partnerschaften, Akquise- bzw. interne Legitimationslogik, Kosten- und Erlösstruktur, Risiken, Ethik, Digitalisierung/KI sowie eine Umsetzungsroadmap. Im Pitch wird das Modell gegenüber einem simulierten Entscheidungsgremium vertreten.

Integrierte Modulprüfung: Studienarbeit 10–14 Seiten (80 Punkte) und Business-Pitch 15 Minuten (20 Punkte); Bearbeitungszeit 10 Wochen.

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	Organisation, OE, Entrepreneurship, Ideation und Beratungsmarkt.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Entwicklung und Prüfung eines eigenständigen Leistungs- und Geschäftsmodells.
c	Kommunikation und Kooperation	H	Stakeholder-, Kund*innen- und Entscheidungsgremienkommunikation.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Begründete Modellwahl, Qualitätsstandards und kritische Prüfung.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	M	Rollenidentität, Interessenkonflikte, Verantwortung und Integrität.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Leistungsdesign, Kontraktlogik, Qualität, Evaluation und Beratungspraxis.
g	Zukunftskompetenzen	H	Innovation, Digitalisierung, KI, Nachhaltigkeit und Anpassungsfähigkeit.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Problem-, Markt- und Stakeholderanalyse	12	Bedarf, Umfeld, Zielgruppen und Alternativen sind nachvollziehbar analysiert.
Nutzenversprechen und Positionierung	14	Das Beratungsangebot ist differenziert, relevant und glaubwürdig positioniert.
Leistungsportfolio und Prozessmodell	14	Leistungen, Kundenerlebnis, Qualität und Beratungsprozess sind konsistent.
Geschäftsmodelllogik und wirtschaftliche Tragfähigkeit	15	Ressourcen, Partnerschaften, Kosten, Erlöse bzw. interner Wertbeitrag sind plausibel.
Innovation, Digitalisierung/KI und Zukunftsfähigkeit	10	Technologische und organisationale Entwicklungen werden verantwortet integriert.
Ethik, Professionalität und Risikomanagement	8	Interessenkonflikte, Datenschutz, Grenzen und Risiken sind bearbeitet.
Umsetzungsroadmap und Evaluation	7	Meilensteine, Kennzahlen und Lernschleifen sind realistisch.
Wissenschaftliche Darstellung und Formalia	5	Modelle und Entscheidungen sind wissenschaftlich fundiert.
Business-Pitch und Verteidigung	15	Das Modell wird prägnant, adressatengerecht und argumentativ belastbar vertreten.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Studienarbeit ermöglicht berufsbegleitend eine zeitlich flexible, vertiefte und wissenschaftlich fundierte Bearbeitung einer komplexen Praxisaufgabe. Die ergänzende mündliche Leistung überprüft jene kommunikativen, kooperativen und professionellen Kompetenzen, die durch eine schriftliche Arbeit allein nur eingeschränkt sichtbar würden. Beide Teile bilden eine einheitliche modulbezogene Prüfungsleistung.

BOC A – Modul 5: Transfer

Prüfungsaufgabe

Erstellen einer praxisrelevanten Masterthesis

Aufgabenstellung

Die Masterthesis bearbeitet eine wissenschaftlich und berufspraktisch relevante Fragestellung aus Beratung, Supervision, Coaching, Team- oder Organisationsentwicklung. Möglich sind empirische, theoretisch-konzeptionelle, evaluative oder entwicklungsorientierte Arbeiten. Erforderlich sind eine präzise Forschungs- oder Entwicklungsfrage, ein systematischer Forschungsstand, ein begründetes methodisches Vorgehen, transparente Auswertung, kritische Diskussion, Praxisimplikationen, ethische Reflexion und die Darstellung von Grenzen. Im Kolloquium werden Vorgehen, Ergebnisse und professioneller Erkenntnisgewinn verteidigt.

Masterprüfung: Masterthesis (85 Punkte; ca. 70 Seiten; Bearbeitungszeit 20 Wochen) und Kolloquium 30 Minuten (15 Punkte).

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	Vertiefte fachliche Einordnung und kritische Verarbeitung des Forschungsstands.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Eigenständige Forschungsfrage, Methodenauswahl, Auswertung und Wissensgenerierung.
c	Kommunikation und Kooperation	H	Wissenschaftliche Darstellung, Kolloquium und ggf. Feldzugang/Stakeholderdialog.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Gute wissenschaftliche Praxis, Methodenkritik und professionelle Schlussfolgerungen.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	M	Forschungsethik, Positioniertheit und Reflexion des eigenen Erkenntnisprozesses.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Praxisrelevanz, Transfer und Beitrag zum Beratungsfeld.
g	Zukunftskompetenzen	M	Digitalisierung, KI, Transformation, Ambiguität oder Innovation.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Problemstellung, Ziel und Forschungsfrage	10	Relevanz, Präzision und wissenschaftliche Bearbeitbarkeit sind gegeben.
Theoretischer Rahmen und Forschungsstand	15	Literatur wird systematisch, aktuell, kritisch und argumentativ genutzt.
Methodisches Design und Forschungsethik	15	Vorgehen, Stichprobe/Material, Erhebung, Auswertung und Ethik sind begründet.
Durchführung, Analyse und Ergebnisdarstellung	18	Die Untersuchung ist transparent und die Ergebnisse sind nachvollziehbar.
Diskussion und wissenschaftliche Eigenständigkeit	15	Ergebnisse werden kritisch eingeordnet, Alternativen und Grenzen reflektiert.
Praxisrelevanz und Transfer	10	Konsequenzen für Beratung, Supervision, Training oder Organisation sind fundiert.
Aufbau, Sprache, Quellen und Formalia	7	Darstellung und wissenschaftliche Standards entsprechen Masterniveau.
Kolloquium: Präsentation und Verteidigung	10	Vorgehen, Ergebnisse und Kritik werden souverän und reflektiert vertreten.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Masterthesis bildet die höchste Stufe der Kompetenzprogression ab: eigenständige Problemformulierung, wissenschaftliche Methodik, kritische Wissensproduktion und Transfer in ein professionelles Handlungsfeld. Das Kolloquium ergänzt die schriftliche Leistung um die Fähigkeit, Forschungsergebnisse zu verdichten, zu verteidigen und auf alternative Deutungen sowie methodische Kritik zu reagieren.

BOC B – Modul 1: Coaching – Mensch in Transformation

Prüfungsaufgabe

Erstellen eines eigenen Beratungskonzeptes

Aufgabenstellung

Die Studierenden entwickeln ein wissenschaftlich fundiertes persönliches Beratungs- und Coachingkonzept für Menschen in organisationalen Veränderungs- und Transformationskontexten. Zu klären sind Beratungsverständnis, Menschenbild, Rollen- und Auftragslogik, Abgrenzung zu angrenzenden Formaten, Prozessarchitektur, Methoden, Umgang mit Unsicherheit und Widerstand, Qualitätssicherung, Ethik sowie digitale bzw. hybride Settings. Ein Anwendungsszenario verdeutlicht die Übertragbarkeit. Die Konzeptverteidigung prüft Argumentations- und Reflexionsfähigkeit.

Integrierte Modulprüfung: Studienarbeit 10–12 Seiten (100 P.), Bearbeitung 10 W

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	Coaching- und Beratungstheorien sowie Transformationskontexte.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Eigenständige Konzeption für neue und mehrdeutige Veränderungssituationen.
c	Kommunikation und Kooperation	M	Beziehungs- und Dialoggestaltung sowie Konzeptverteidigung.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Theoriebezug, Rollenklärung, Standards und Qualität.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	H	Eigene Haltung, Macht, Grenzen, Unsicherheit und Verantwortung.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Auftragsklärung, Coachingprozess, Intervention, Evaluation und Transfer.
g	Zukunftskompetenzen	H	Ambiguität, Digitalisierung, KI, hybride Arbeit und Veränderungsdynamik.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Fachliche und theoretische Fundierung	20	Beratung, Coaching und Transformation werden korrekt und kritisch verbunden.
Eigenständigkeit und Konsistenz	20	Menschenbild, Haltung, Rolle und Prozesslogik bilden ein tragfähiges Modell.
Auftrags-, Kontrakt- und Prozessgestalt.	15	Rollen, Phasen, Ziele, Grenzen und Abschluss sind professionell ausgestaltet.
Methoden für Veränderung und Transformation	15	Interventionen passen zu Dynamik, Kontext und Anliegen.
Umgang mit Unsicherheit, Widerstand und Ambiguität	10	Das Konzept eröffnet Orientierung ohne vorschnelle Vereindeutigung.
Ethik, Selbstreflexion und professionelle Grenzen	10	Verantwortung, Macht, Datenschutz und eigene Positioniertheit sind reflektiert.
Digitalisierung, KI und hybride Settings	5	Chancen, Risiken und Qualitätsbedingungen werden berücksichtigt.
Wissenschaftliche Darstellung und Formalia	5	Argumentation und Quellenarbeit entsprechen Masterniveau.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Studienarbeit ermöglicht berufsbegleitend eine zeitlich flexible, vertiefte und wissenschaftlich fundierte Bearbeitung einer komplexen Praxisaufgabe. Die ergänzende mündliche Leistung überprüft jene kommunikativen, kooperativen und professionellen Kompetenzen, die durch eine schriftliche Arbeit allein nur eingeschränkt sichtbar würden. Beide Teile bilden eine einheitliche modulbezogene Prüfungsleistung.

BOC B – Modul 2: Organisation

Prüfungsaufgabe

Erstellen einer Organisationsanalyse anhand des St. Galler Management-Modells

Aufgabenstellung

Eine selbst gewählte reale oder realitätsnahe Organisation wird anhand des St. Galler Management-Modells systematisch analysiert. Die Arbeit beschreibt Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi und ergänzt diese bei Bedarf durch systemische, kulturelle, macht- oder gruppendynamische Perspektiven. Aus der Diagnose werden zentrale Spannungsfelder, Entwicklungsbedarfe und priorisierte Handlungsoptionen abgeleitet. Datenschutz, Grenzen der Datenbasis und die eigene Beobachterposition sind zu reflektieren. Das Management-Briefing verdichtet die Ergebnisse für eine Leitungsebene.

Integrierte Modulprüfung: Studienarbeit 10–14 Seiten (80 Punkte) und Management-Briefing 15 Minuten (20 Punkte); Bearbeitungszeit 10 Wochen.

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	St. Galler Management-Modell und ergänzende Organisationstheorien.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Systematische Analyse und Entwicklung begründeter Diagnosehypothesen.
c	Kommunikation und Kooperation	M	Stakeholderperspektiven und adressatengerechtes Management-Briefing.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Methodisch transparente, mehrperspektivische und begrenzungsbewusste Analyse.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	M	Beobachterrolle, Macht, Vertraulichkeit und Folgen der Diagnose.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Organisationssensibilität, Diagnose, Stakeholderanalyse und Auftragsklärung.
g	Zukunftskompetenzen	M	Digitale, ökologische oder disruptive Umweltdynamiken werden einbezogen.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Organisations- und Datenbeschreibung	10	Organisation, Auftrag, Material und Analysegrenzen sind transparent.
Korrekte Anwendung des St. Galler Management-Modells	22	Kategorien werden vollständig, differenziert und nicht schematisch genutzt.
Mehrperspektivische Vertiefung	10	Kultur, Macht, Kommunikation, Team- oder Systemdynamik ergänzen die Analyse sinnvoll.
Diagnosequalität und Hypothesenbildung	15	Muster, Spannungen und Zusammenhänge werden analytisch belastbar herausgearbeitet.
Entwicklungsbedarfe und priorisierte Handlungsoptionen	13	Empfehlungen folgen nachvollziehbar aus der Diagnose und berücksichtigen Nebenfolgen.
Stakeholder-, Ethik- und Rollenreflexion	8	Interessen, Macht, Datenschutz und Beobachterposition werden reflektiert.
Wissenschaftliche Darstellung und Formalia	7	Quellen, Struktur, Sprache und Argumentation entsprechen Masterniveau.
Management-Briefing	15	Ergebnisse werden entscheidungsorientiert, verständlich und differenziert präsentiert.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Studienarbeit ermöglicht berufsbegleitend eine zeitlich flexible, vertiefte und wissenschaftlich fundierte Bearbeitung einer komplexen Praxisaufgabe. Die ergänzende mündliche Leistung überprüft jene kommunikativen, kooperativen und professionellen Kompetenzen, die durch eine schriftliche Arbeit allein nur eingeschränkt sichtbar würden. Beide Teile bilden eine einheitliche modulbezogene Prüfungsleistung.

BOC B – Modul 3: Veränderung

Prüfungsaufgabe

Erstellung eines Beratungsangebotes für eine Organisation im Rahmen eines OE-Prozesses

Aufgabenstellung

Auf der Grundlage einer beschriebenen organisationalen Ausgangslage entwickeln die Studierenden ein professionelles Beratungsangebot für einen Organisationsentwicklungsprozess. Es umfasst Auftrags- und Stakeholderklärung, Diagnosehypothesen, Ziel- und Wirkungslogik, Prozessarchitektur, Beteiligungs- und Kommunikationskonzept, Interventionen, Rollen und Governance, Umgang mit Widerstand und Macht, Zeit- und Ressourcenplanung, Evaluation, Transfersicherung, Risiken und ethische Leitlinien. Die Präsentation simuliert ein Angebotsgespräch mit Auftraggebern.

Integrierte Modulprüfung: Studienarbeit 10–14 Seiten (80 Punkte) und Auftraggeber-Präsentation/Angebotsgespräch 15 Minuten (20 Punkte); Bearbeitungszeit 10 Wochen.

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	OE-, Change-, Führungs- und Lernkonzepte.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Entwicklung eines vollständigen, kontextspezifischen OE-Prozesses.
c	Kommunikation und Kooperation	H	Stakeholderdialog, Beteiligung, Konfliktbearbeitung und Angebotsgespräch.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Theoriegeleitete Diagnose, Intervention und Evaluation.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	H	Beraterrolle, Macht, Interessen, Widerstand und Verantwortung.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Auftrag, Kontrakt, Diagnose, Prozessdesign, Intervention und Transfersicherung.
g	Zukunftskompetenzen	H	Agilität, Digitalisierung, Unsicherheit und adaptive Prozessgestaltung.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Ausgangslage, Auftrag und Stakeholderanalyse	12	Anlass, Interessen, Macht und Kontext sind differenziert erfasst.
Theoretische Fundierung und Diagnosehypothesen	13	OE- und Veränderungskonzepte begründen die Diagnose.
Ziel-, Wirkungs- und Prozessarchitektur	18	Ziele, Phasen, Governance und Lernschleifen sind schlüssig.
Interventionen, Beteiligung und Kommunikation	15	Formate sind kontextbezogen, partizipativ und professionell.
Umgang mit Widerstand, Konflikt, Macht und Risiken	10	Kritische Dynamiken und Nebenfolgen sind antizipiert.
Ressourcen-, Zeit- und Umsetzungsplanung	7	Aufwand, Rollen und Meilensteine sind realistisch.
Evaluation, Transfer und Nachhaltigkeit	7	Wirkung und Verstetigung werden überprüfbar gemacht.
Ethik, Professionalität und Datenschutz	5	Grenzen und Verantwortlichkeiten sind transparent.
Wissenschaftliche Darstellung und Formalia	3	Darstellung ist präzise und quellenbasiert.
Auftraggeber-Präsentation / Angebotsgespräch	10	Angebot wird klar, dialogisch und verhandlungssicher vertreten.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Studienarbeit ermöglicht berufsbegleitend eine zeitlich flexible, vertiefte und wissenschaftlich fundierte Bearbeitung einer komplexen Praxisaufgabe. Die ergänzende mündliche Leistung überprüft jene kommunikativen, kooperativen und professionellen Kompetenzen, die durch eine schriftliche Arbeit allein nur eingeschränkt sichtbar würden. Beide Teile bilden eine einheitliche modulbezogene Prüfungsleistung.

BOC B – Modul 4: Transformation

Prüfungsaufgabe

Entwicklung eines Geschäftsmodells als interne oder externe Beraterin bzw. interner oder externer Berater

Aufgabenstellung

Die Studierenden entwickeln ein zukunftsfähiges Geschäfts- oder Leistungsmodell für Beratung in Transformationskontexten. Zu bearbeiten sind Zukunfts- und Marktannahmen, Zielgruppen, strategische Suchfelder, Nutzenversprechen, Leistungsportfolio, Geschäftsmodelllogik, digitale und KI-gestützte Elemente, Organisation und Reifeanforderungen, Partnerschaften, Wirtschaftlichkeit bzw. interner Wertbeitrag, Innovations- und Implementierungsroadmap, Ethik, Nachhaltigkeit und Risikomanagement. Im Pitch wird das Modell vor einem simulierten Investitions- oder Entscheidungsgremium verteidigt.

Integrierte Modulprüfung: Studienarbeit 10–14 Seiten (80 Punkte) und Business-Pitch 15 Minuten (20 Punkte); Bearbeitungszeit 10 Wochen.

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	Transformation, Strategie, Innovation, Reife, Entrepreneurship und KI.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Eigenständiges Geschäftsmodell und Implementierungslogik.
c	Kommunikation und Kooperation	H	Strategiedialog, Stakeholderintegration und Pitch.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Kritische Modellnutzung, Szenarien und begründete Entscheidungen.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	M	Verantwortung, Zukunftsbilder, Macht und Interessenkonflikte.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Beratungsangebot, Qualität, Rollen, Evaluation und Marktzugang.
g	Zukunftskompetenzen	H	KI, Digitalisierung, Ambiguität, Innovation, Nachhaltigkeit und Systemdenken.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Zukunfts-, Markt- und Transformationsanalyse	13	Trends, Szenarien und Bedarfe sind kritisch und nachvollziehbar analysiert.
Strategische Positionierung und Nutzenversprechen	14	Das Modell besetzt ein relevantes und differenziertes Beratungsfeld.
Leistungsportfolio und Beratungsarchitektur	12	Leistungen, Prozesse und Qualitätsversprechen sind konsistent.
Geschäftsmodell und wirtschaftliche/interne Tragfähigkeit	14	Ressourcen, Partnerschaften, Kosten, Erlöse bzw. Wertbeitrag sind plausibel.
Digitalisierung, KI und Innovationsgrad	12	Technologien werden sinnvoll, kritisch und datenschutzsensibel integriert.
Organisationale Reife, Implementierung und Skalierung	10	Voraussetzungen, Roadmap und Lernschleifen sind realistisch.
Ethik, Nachhaltigkeit und Risikomanagement	8	Folgen, Dilemmata und Risiken werden verantwortlich bearbeitet.
Wissenschaftliche Darstellung und Formalia	5	Modelle und Annahmen sind quellenbasiert.
Business-Pitch und Verteidigung	12	Das Modell wird strategisch, klar und kritisch vertreten.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Studienarbeit ermöglicht berufsbegleitend eine zeitlich flexible, vertiefte und wissenschaftlich fundierte Bearbeitung einer komplexen Praxisaufgabe. Die ergänzende mündliche Leistung überprüft jene kommunikativen, kooperativen und professionellen Kompetenzen, die durch eine schriftliche Arbeit allein nur eingeschränkt sichtbar würden. Beide Teile bilden eine einheitliche modulbezogene Prüfungsleistung.

BOC B – Modul 5: Transfer

Prüfungsaufgabe

Erstellen einer praxisrelevanten Masterthesis

Aufgabenstellung

Die Masterthesis bearbeitet eine wissenschaftlich und berufspraktisch relevante Fragestellung aus Coaching, Organisationsentwicklung, Transformation, Führung, Innovation oder Beratung. Möglich sind empirische, theoretisch-konzeptionelle, evaluative oder entwicklungsorientierte Arbeiten. Erforderlich sind eine präzise Forschungs- oder Entwicklungsfrage, systematischer Forschungsstand, begründete Methodik, transparente Auswertung, kritische Diskussion, organisationale und professionelle Implikationen, Forschungsethik und Grenzen. Im Kolloquium werden Vorgehen, Ergebnisse und Transferbeitrag verteidigt.

Masterprüfung: Masterthesis (85 Punkte; ca. 70 Seiten; Bearbeitungszeit 20 Wochen) und Kolloquium 30 Minuten (15 Punkte).

Kompetenzmatrix

Code	Kompetenzdimension	Ausprägung	Beobachtbarer Nachweis in der Prüfung
a	Wissen und Verstehen	H	Vertiefter Forschungsstand in einem Beratungs- oder Transformationsfeld.
b	Einsatz, Anwendung und Erzeugung von Wissen	H	Eigenständiges Forschungsdesign, Auswertung und Wissensgenerierung.
c	Kommunikation und Kooperation	H	Wissenschaftliche Darstellung, Kolloquium und ggf. Feldkooperation.
d	Wissenschaftliches Selbstverständnis / Professionalität	H	Gute wissenschaftliche Praxis, Methodenreflexion und professionelle Einordnung.
e	Persönlichkeitsentwicklung, Ethik und Selbstreflexion	M	Forschungsethik, Positioniertheit und verantwortete Schlussfolgerungen.
f	Berufsspezifische Querschnittskompetenzen	H	Organisations- und Beratungstransfer sowie Handlungsimplikationen.
g	Zukunftskompetenzen	H	Je nach Thema KI, Digitalisierung, Innovation, Nachhaltigkeit oder Transformation.

Legende: H = hauptsächlich geprüft; M = mitgeprüft/ergänzend; – = nicht eigenständig bewertet.

Bewertungsschema (100 Punkte)

Bewertungskriterium	Punkte	Kurzbegründung / Leistungsindikator
Problemstellung, Ziel und Forschungsfrage	10	Relevanz, Präzision und wissenschaftliche Bearbeitbarkeit sind gegeben.
Theoretischer Rahmen und Forschungsstand	15	Literatur wird systematisch, aktuell, kritisch und argumentativ genutzt.
Methodisches Design und Forschungsethik	15	Vorgehen, Material/Stichprobe, Erhebung, Auswertung und Ethik sind begründet.
Durchführung, Analyse und Ergebnisdarstellung	18	Die Untersuchung ist transparent und die Ergebnisse sind nachvollziehbar.
Diskussion und wissenschaftliche Eigenständigkeit	15	Ergebnisse werden kritisch eingeordnet, Alternativen und Grenzen reflektiert.
Organisations- und Praxistransfer	10	Implikationen für Beratung, Führung, OE oder Transformation sind fundiert.
Aufbau, Sprache, Quellen und Formalia	7	Darstellung und wissenschaftliche Standards entsprechen Masterniveau.
Kolloquium: Präsentation und Verteidigung	10	Vorgehen, Ergebnisse und Kritik werden souverän und reflektiert vertreten.
Gesamt	100	Die Punkteverteilung bildet fachliche Fundierung, Anwendung, Reflexion und adressatengerechte Kommunikation ab.

Begründung der Prüfungsform

Die Masterthesis bildet die höchste Stufe der Kompetenzprogression ab: eigenständige Problemformulierung, wissenschaftliche Methodik, kritische Wissensproduktion und Transfer in ein professionelles Handlungsfeld. Das Kolloquium ergänzt die schriftliche Leistung um die Fähigkeit, Forschungsergebnisse zu verdichten, zu verteidigen und auf alternative Deutungen sowie methodische Kritik zu reagieren.

10. Bewertungs-, Prüfungs- und Qualitätssicherungsprozess

10.1 Veröffentlichung und Vorbereitung

1. Die Modulverantwortlichen stimmen Aufgabenstellung, Umfang, Lernziele und Rubric vor Beginn der Bearbeitungszeit ab.
2. Studierende erhalten die vollständige Aufgabenstellung, Bewertungskriterien, Punktverteilung, formale Anforderungen, Fristen, zulässige Hilfsmittel und Regelungen zur KI-Nutzung in schriftlicher Form.
3. In einer Prüfungsinformation werden Rückfragen geklärt, ohne individuelle Lösungsvorgaben zu geben.
4. Bei realen Fällen oder Organisationen werden Datenschutz, Einwilligung und Anonymisierung vorab verbindlich geklärt.

10.2 Bewertung und Feedback

- Die Bewertung erfolgt analytisch anhand des veröffentlichten 100-Punkte-Rasters. Globale Gesamteindrücke können die kriteriumsbezogene Bewertung nicht ersetzen.
- Für jedes Kriterium wird eine Punktzahl und mindestens ein kurzer qualitativer Kommentar dokumentiert.
- Bei kombinierten Prüfungen werden schriftlicher und mündlicher Anteil getrennt bepunktet und anschließend zur Modulpunktzahl addiert.
- Die individuelle Leistung muss auch bei praxisbezogenen Gruppen-, Team- oder Organisationskontexten eindeutig zurechenbar sein.
- Für Masterthesen gelten die hochschulischen Vorgaben zu Betreuung, Zweitbegutachtung, Befangenheit, Archivierung und Kolloquium.

10.3 Prüfungsmoderation und Vergleichbarkeit

- Vor der erstmaligen Verwendung einer Aufgabe findet eine kollegiale Prüfung der Passung von Learning Outcomes, Schwierigkeitsgrad, Workload und Rubric statt.
- Bei mehreren Prüfenden werden Bewertungsanker oder Beispielp Profile für unterschiedliche Leistungsniveaus abgestimmt.
- Eine stichprobenartige Zweit- oder Moderationsbewertung von Studienarbeiten unterstützt die Kohärenz zwischen Kohorten und Lehrenden.

- Auffällige Notenverteilungen, hohe Durchfallquoten, starke Bewertungsabweichungen und wiederkehrende Unklarheiten werden im Studiengangsteam analysiert.

10.4 Studierbarkeit

Das Konzept sieht pro Semester grundsätzlich eine integrierte Modulprüfung vor. Die Bearbeitungszeiten werden frühzeitig veröffentlicht und so terminiert, dass Präsenzblöcke, berufliche Belastung und Urlaubszeiten berücksichtigt werden. Die ergänzenden Präsentationen finden gebündelt in Präsenz oder synchron online statt. Die tatsächliche Prüfungsbelastung wird regelmäßig im Rahmen der Modulevaluation erhoben.

10.5 Nachteilsausgleich und Chancengerechtigkeit

Nachteilsausgleiche richten sich nach den geltenden hochschulischen Regelungen. Sie verändern nicht die Kompetenzanforderungen, sondern die Bedingungen des Nachweises, etwa Bearbeitungszeit, Pausen, technische Hilfsmittel, barrierefreie Formate oder eine gleichwertige alternative Form der Präsentationsleistung.

10.6 Wissenschaftliche Integrität und KI

- Jede schriftliche Prüfungsleistung enthält eine Eigenständigkeitserklärung und eine Erklärung zur Nutzung generativer KI.
- KI darf wissenschaftliche und professionelle Urteilskraft nicht ersetzen. Ungeprüfte KI-Ausgaben, fingierte Quellen oder verdeckte Übernahme gelten als Verstoß gegen wissenschaftliche Integrität.
- Quellen und empirische Aussagen sind unabhängig zu überprüfen. KI-Systeme sind keine wissenschaftlichen Primärquellen.
- Personenbezogene, vertrauliche oder betriebsinterne Daten dürfen nur in datenschutzrechtlich freigegebenen Systemen verarbeitet werden.
- Bei konzeptionellen Prüfungen wird nicht die technische Nutzung eines Tools bewertet, sondern die fachliche Qualität, Transparenz, Kritikfähigkeit und Verantwortung der prüfungsleistenden Person.

11. Evaluation und Weiterentwicklung des Prüfungskonzepts

Das Prüfungskonzept wird mindestens einmal jährlich und zusätzlich anlassbezogen überprüft. Einbezogen werden Studierende, Lehrende, Modulverantwortliche, Absolventinnen und Absolventen sowie – soweit sinnvoll – Vertreterinnen und Vertreter der Berufspraxis. Gegenstand der Überprüfung sind insbesondere:

- Passung zwischen Learning Outcomes, Aufgabenstellung und Bewertungskriterien;
- tatsächlicher Arbeitsaufwand und zeitliche Studierbarkeit;
- Verständlichkeit und Fairness der Aufgabenstellung;
- Aussagekraft und Differenzierungsfähigkeit der Bewertungsraster;
- Verteilung und Vergleichbarkeit der Noten;
- Qualität der Theorie-Praxis-Integration;
- Angemessenheit der Regeln zu KI, Datenschutz und wissenschaftlicher Integrität;
- Aktualität der Aufgaben angesichts fachlicher, gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen.

Änderungen werden dokumentiert, in den zuständigen Gremien abgestimmt und kohortenbezogen transparent kommuniziert. Wesentliche Änderungen von Prüfungsart, Gewichtung oder Qualifikationsziel sind in Modulhandbuch und Prüfungsordnung konsistent nachzuführen.

12. Literatur- und Rechtsgrundlagen

Bayerische Staatsregierung. (2018/aktuelle Fassung). *Verordnung zur Regelung der Studienakkreditierung nach dem Studienakkreditierungsstaatsvertrag (Bayerische Studienakkreditierungsverordnung – BayStudAkkV)*, insbesondere §§ 11–14.

<https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayStudAkkV>

FIBAA. (2025). *Assessment Guide: FIBAA Quality Seal for the Accreditation of Bachelor and Master Programmes*. https://www.fibaa.org/fileadmin/redakteur/pdf/PROG/2025_FIBAA_PROG_BA_MA_Assessment_Guide_final.pdf

Kultusministerkonferenz. (2017). *Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse*. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschlusse/2017/2017_02_16-Qualifikationsrahmen.pdf

Stiftung Akkreditierungsrat. (2024). *Musterrechtsverordnung gemäß Artikel 4 Absätze 1–4 Studienakkreditierungsstaatsvertrag, Fassung vom 21.11.2024*. <https://akkreditierungsrat.de/akkreditierungssystem/rechtliche-grundlagen/>

Hochschule Kempten / Kempten Business School. (2026). *Modulhandbuch Masterstudiengang Beratung, Organisationsentwicklung und Coaching*, Stand Juli 2026.

Kempten im Juli 2026

Prof. Dr. phil. habil. Markus Jüster
Studiengangsleiter

Literaturliste

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Bayerische Studienakkreditierungsverordnung. (2020). § 11 *Qualifikationsziele und Abschlussniveau*. Bayerische Staatsregierung.
- BDU. (2025). *Qualität im Consulting: Berufsgrundsätze und Qualitätsstandards*. Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen.
- BDVT. (2025). *BDVT Compliance*. BDVT e. V. – Der Berufsverband für Training, Beratung und Coaching.
- Butler, J., Jaffe, S., Baym, N., Czerwinski, M., Iqbal, S., Nowak, K., Rintel, R., Sellen, A., Vorvoreanu, M., Hecht, B., & Teevan, J. (Eds.). (2023). *Microsoft New Future of Work Report 2023*. Microsoft Research Technical Report MSR-TR-2023-34.
- DBVC. (2025). *Coaches: Unsere Standards*. Deutscher Bundesverband Coaching e. V.
- DCV. (2025). *Ethikrichtlinie des Deutschen Coaching Verbandes e. V.* Deutscher Coaching Verband e. V.
- Deutsche Gesellschaft für Beratung. (2010). *Essentials einer Weiterbildung Beratung / Counseling*. DGfB.
- Deutsche Gesellschaft für Beratung. (2019). *Beratungsverständnis der Deutschen Gesellschaft für Beratung*. DGfB.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching. (2023). *Ethische Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V.* DGSv.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching. (2025). *Qualität: Qualitätsentwicklung in der DGSv*. DGSv.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching. (2026). *KI & Ethik*. DGSv.
- dvct. (2025). *Kompetenzmodelle & Definition*. Deutscher Verband für Coaching und Training e. V.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ehlers, U.-D. (2020). *Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-3>
- European Commission. (2025). *AI literacy: Questions and answers*. European Commission.
- European Commission. (2025). *AI literacy: Questions and answers*. European Commission.

- FIBAA. (2025a). *Fragen- und Bewertungskatalog zur Programmakkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen*. Foundation for International Business Administration Accreditation.
- FIBAA. (2025b). *Assessment guide: FIBAA Quality Seal for the Accreditation of Bachelor and Master Programmes*. Foundation for International Business Administration Accreditation.
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*, May–June 2021.
- Hörmann, M., Silfverberg, M., & Projektgruppe Qualifikationsrahmen Beratung. (2025). *Kompetenzsynopse für einen Qualifikationsrahmen Beratung*. Fachhochschule Nordwestschweiz / Deutsche Gesellschaft für Beratung.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. (2025). *Arbeitsmarkt im Wandel: Deutschland muss die Transformation annehmen*. IAB-Forschungsbericht 12/2025.
- International Coaching Federation. (2025a). *2025 ICF Core Competencies*.
- International Coaching Federation. (2025b). *AI Coaching Standards and Framework*.
- ifo Institut. (2025). *ifo Konjunkturprognose Winter 2025: Der Strukturwandel hat Deutschland fest im Griff*. ifo Institut.
- International Coaching Federation. (2025). *ICF core competencies 2025*. ICF.
- Kultusministerkonferenz. (2017). *Qualifikationsrahmen für deutsche Hochschulabschlüsse*. KMK.
- OECD. (2024a). *Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market*.
- OECD. (2024b). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results*. OECD Publishing.
- OECD. (2025a). *OECD Economic Outlook, Volume 2025 Issue 1*. OECD Publishing.
- OECD. (2025b). *OECD Economic Outlook*, Interim Report September 2025.
- OECD. (2026a). *A skills-first labour market*. OECD Publishing.
- OECD. (2026b). *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions 2026 Results*. OECD Publishing.
- Roundtable der Coachingverbände. (2015). *Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände*. RTC.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. (2025). *Jahresgutachten 2025/26*. Sachverständigenrat Wirtschaft.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Addison-Wesley.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. (2025). *Future Skills 2030: Ein aktualisiertes Framework für Zukunftskompetenzen*. Stifterverband.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft. (2026). *Future Skills 2030: An updated framework for future skills*. Stifterverband.

Stifterverband. (2026). *Future Skills 2030: An updated framework for future skills*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

Süßenbach, F., Winde, M., Klier, J., & Kirchherr, J. (2021). *Future Skills 2021: 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel*. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft & McKinsey & Company.

UNESCO. (2024). *AI competency framework for students*. UNESCO.

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens*. Publications Office of the European Union.

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.