

Curriculum außerordentliches Masterstudium  
gem. § 9 FHG

# Organisationsberatung und -entwicklung

Master of Science (Continuing Education), MSc (CE)

Fachhochschule Vorarlberg GmbH  
CAMPUS V  
Hochschulstraße 1  
6850 Dornbirn, Österreich  
[www.fhv.at](http://www.fhv.at)

Schloss Hofen - Wissenschafts- und  
Weiterbildungsges.m.b.H.  
Hofer Straße 26  
6911 Lochau, Österreich  
[www.schlosshofen.at](http://www.schlosshofen.at)

## Inhaltsverzeichnis

1 Lehrgangsdaten .....	3
2 Zusammenfassung .....	4
3 Strategische Zielsetzungen .....	6
4 Zielgruppe, Tätigkeitsfelder und Qualifikationsprofil .....	6
4.1 Zielgruppe .....	6
4.2 Tätigkeitsfelder .....	6
4.3 Qualifikationsprofil .....	6
5 Zugangsvoraussetzungen .....	7
5.1 Fachliche Zugangsvoraussetzungen .....	7
5.2 Sprachliche Zugangsvoraussetzungen .....	7
5.3 Erforderliche Bewerbungsunterlagen .....	7
6 Aufnahme .....	8
7 Studienplan .....	8
7.1 Modulübersicht .....	8
8 Didaktisches Konzept .....	14
9 Abschluss .....	14
10.1 Akademischer Grad des Abschlusses .....	14
9.1 Abschlussmodalitäten .....	14
10 Personal .....	15
10.1 Wissenschaftliche Leitung .....	15
10.2 Fachliche Leitung .....	15
10.3 Programmbereichs- und Projektleitung .....	15
10.4 Lehrpersonal .....	15
11 Organisatorische Rahmenbedingungen .....	16
11.1 Zeitmodell .....	16
11.2 Standort/e .....	16
11.3 Andere Bedingungen .....	16

# 1. Lehrgangsdaten

<b>HLG-Bezeichnung</b>	Organisationsberatung und -entwicklung
<b>Art des Hochschullehrgangs</b>	Außerordentliches Masterstudium
<b>Organisationsform</b>	Berufsbegleitend
<b>Antragsversion und Inkrafttreten</b>	Version 1.0 - tritt mit Beschluss des Kollegiums am 23.09.2025 in Kraft.
<b>Dauer in Semestern</b>	4 Semester
<b>Umfang in ECTS</b>	120 ECTS
<b>Akademische Bezeichnung / Akademischer Grad des Abschlusses</b>	Master of Science (Continuing Education) abgekürzt: MSc (CE)
<b>Maximale Teilnehmenden-Anzahl</b>	20
<b>Durchführungsort/e</b>	Schloss Hofen, Lochau / FHV, Dornbirn
<b>Adresse</b>	Schloss Hofen  Wissenschafts- und Weiterbildungsges.m.b.H.  Hofer Straße 26  6911 Lochau, Österreich
<b>Kontakt</b>	T +43 5574 4930  E <a href="mailto:info@schlosshofen.at">info@schlosshofen.at</a>  URL <a href="https://www.schlosshofen.at/">https://www.schlosshofen.at/</a>
<b>Programmbereichs- bzw. Projektleitung</b>	Mag. Buket Borihan, Bakk.

## 2. Zusammenfassung

Das außerordentliche Masterstudium "Organisationsberatung und -entwicklung" bzw. das Vorläuferstudium "Organisationsberatung/-entwicklung" besteht seit 2013 als Lehrgang zur Weiterbildung gem. § 9 FHG in Kooperation mit der FHV. Durch eine Reform der hochschulischen Weiterbildung lt. FHG § 9 wurde es notwendig, das Masterstudium auf 120 ECTS zu erweitern sowie den akademischen Titel des Abschlusses an „Master of Science (Continuing Education)“, abgekürzt MSc (CE), anzupassen. Weiters sieht die gesetzliche Verordnung von außerordentlichen Masterstudien vor, dass - neben Lehrveranstaltungen und Lehrmodulen - auch berufliche Vorerfahrungen und Kenntnisse gem § 2 Abs. 2 der Prüfungsordnung eine Anerkennung erfahren können.

Das a.o. Masterstudium reagiert auf den steigenden Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften, die an der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen kompetent mitwirken. Organisationsberatung ist die professionelle Begleitung von geplanten Veränderungsprozessen in Organisationen, seien es private Unternehmen, staatliche Behörden, Non-Profit-Betriebe oder temporäre Netzwerke. Der Ansatz der Organisationsentwicklung zeichnet sich durch die gezielte Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden an allen Phasen des Veränderungsprozesses aus. Ziel des a.o. Masterstudiums ist die Vermittlung von wissenschaftlich fundierten Kenntnissen und Fertigkeiten zur Gestaltung des Wandels von und in Organisationen. Die Studierenden lernen, den vielfältigen Herausforderungen der Veränderungsdynamik mit methodisch begründeten Interventionen zur Initiierung und Planung, Steuerung und Begleitung des organisatorischen Wandels zu begegnen. Das Lehrkonzept ist auf eine Balance zwischen theoretischem und methodischem Input sowie erfahrungsbasiertem und erlebnisorientiertem Lernen ausgerichtet. Das Programm richtet sich an Fach- und Führungskräfte unterschiedlicher Berufsgruppen und verbindet interdisziplinär soziologische, systemische, wirtschaftliche und managementbezogene Ansätze. Dadurch erwerben die Studierenden ein umfassendes Verständnis organisationaler Strukturen und Dynamiken als Grundlage von praxisorientierter Beratungskompetenz.

Die Lernarchitektur des Lehrgangs sieht diverse Rollen für die Studierenden vor: als „Lernende“ wie als „Expert:innen“, als „Forschende“ und als „Beratende“. Im Wechsel der Perspektiven erfolgt der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Studierenden und Lehrenden. Der Lehrgang umfasst acht Module, die theoretische Grundlagen der Organisationsforschung mit praxiserprobtem Beratungswissen verknüpfen. Übergreifende Schwerpunkte bilden die Komplexität organisationaler Systeme, die Vielfalt geeigneter Interventionsmethoden und die kritische Reflexion der eigenen professionellen Beratungsrolle. Die Praxiswerkstatt ermöglicht die Bearbeitung realer Beratungsprojekte, die Forschungswerkstatt fördert den kollegialen Austausch sowie die vertiefte Auseinandersetzung mit spezifischen Inhalten; gemeinsam stärken sie die Fähigkeit zur verantwortungsvollen Begleitung von Veränderungsprozessen. Die Masterarbeit erfordert die Bearbeitung einer praxisrelevanten Thematik mit wissenschaftlicher Methodik und verbindet so Theorie und Praxis. Das Programm berücksichtigt aktuelle Themen wie Digitalisierung, Agilität und New Work und integriert internationale Perspektiven durch Fachliteratur und Fallstudien aus dem angelsächsischen Raum. Mit der regionalen Verankerung im Dreiländereck Österreich–Schweiz–Deutschland und der Einbindung globaler Entwicklungen fördert der Lehrgang interkulturelles Verständnis im engen Bezug zur konkreten beruflichen Praxis.

Die Studierenden bringen ein breites Spektrum relevanter Berufserfahrungen ein, die in verschiedenen Modulen für exemplarische Fallanalysen genutzt und als Kontext für den Wissenstransfer berücksichtigt werden. Der Umgang mit Unsicherheiten im Beratungsverständnis und mit Unwägbarkeiten in Veränderungsprozessen wird im Erfahrungsaustausch reflektiert und durch Vermittlung beratungsmethodischer Kenntnisse als Kompetenz weiterentwickelt. Kontinuierliche Begleitung, Feedback und Evaluation sichern die Qualität im Lernprozess. Digitale Lernplattformen ergänzen Präsenzveranstaltungen und unterstützen den kontinuierlichen Lernprozess. Die Rolle digitaler Technologien und künstlicher Intelligenz, insbesondere im wissenschaftlichen Arbeiten, wird systematisch reflektiert. Das Prüfungsformat umfasst Präsenzpflicht, schriftliche Transferleistungen, Praxisberichte, eine Masterarbeit und eine kommissionelle mündliche Prüfung und ist orientiert an den Richtlinien der FH Vorarlberg.

Insgesamt bietet der Hochschullehrgang eine praxisnahe, wissenschaftlich fundierte und auf Interventionskompetenz hin orientierte Weiterbildung, die Absolvierende befähigt, Prozesse der Organisationsberatung und -entwicklung auf hohem professionellem Niveau zu begleiten. Die Lehrveranstaltungen werden überwiegend am Standort Schloss Hofen bzw. der FH Vorarlberg angeboten. Das Studium dauert 4 Semester und umfasst insgesamt 120 ECTS.

Nach positiver Beurteilung aller vorgesehenen Prüfungsmodalitäten sowie der Masterarbeit und der kommissionellen Abschlussprüfung erwerben die Absolvierenden den akademischen Grad "Master of Science (Continuing Education)", abgekürzt "MSc (CE)" nach österreichischem Recht.

### 3. Strategische Zielsetzung

Die FHV und ihre Angebote zeichnen sich durch hohe Qualität, Bedarfs-, Anwendungs- und/oder Praxisorientierung und internationale Wettbewerbsfähigkeit aus. Mit ihren Angeboten trägt sie wesentlich zur Zukunftsgestaltung Vorarlbergs bei und leistet einen entsprechenden Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und zur nachhaltigen Sicherung der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Standortattraktivität des Landes. Die Weiterbildungsangebote der Tochtergesellschaft Schloss Hofen ergänzen die Bachelor- und Masterstudien der FHV und bieten berufstätigen Fach- und Führungskräften der Region interessante Perspektiven und Inhalte.

Das vorliegende Programm für das neue a.o. Masterstudium im Bereich **Organisationsberatung und -entwicklung** trägt zur Umsetzung der strategischen Zielsetzungen bei und erweitert das bestehende Portfolio der FHV-getragenen Weiterbildungsprogramme. Ein zentrales Ziel ist die Position der Weiterbildungsprogramms insbesondere in Bezug auf die Beratungskompetenzen in und von Organisationen zu stärken und weiter auszubauen. Das a.o. Masterstudium unterstützt diese strategische Stoßrichtung, indem es Fachkräften praxisorientiert ausgerichtete Weiterbildungsmöglichkeit bietet, die auf die aktuellen Herausforderungen von Organisationen in einer zunehmend dynamischen und komplexen Arbeitswelt eingehen. Es adressiert die steigende Nachfrage nach Expert:innen in der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung, die in der Lage sind, Veränderungen zu begleiten und Innovationen erfolgreich in Unternehmen zu implementieren.

Das Programm reagiert zudem auf die interdisziplinären Erwartungen und Anforderungen von Interessierten, indem es unterschiedliche Zugänge aus den Bereiche Soziologie, Wirtschaftswissenschaften und Management kombiniert. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, ein umfassendes Verständnis für die Herausforderungen von Organisationen und deren Entwicklung zu erlangen. Im Zentrum des Programms steht die Vertiefung der Beratungskompetenzen sowie angewandte Forschung im Kontext von Organisationen, was den Anforderungen der modernen Arbeitswelt entspricht.

Die praxisorientierte Ausrichtung des Programms trägt dem Bestreben, eine praxisnahe und anwendungsorientierte Ausbildung zu bieten. Die Studierenden werden mit konkreten Kompetenzen ausgestattet, die für die erfolgreiche Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen notwendig sind. Dies ist besonders relevant, da Unternehmen und Institutionen zunehmend auf Expertise angewiesen sind, um ihre Organisationen für die Zukunft zu rüsten und Innovationsprozesse erfolgreich umzusetzen.

Das Programm positioniert sich als treibende Kraft für Innovationsprozesse und dient als Impulsgeber für Unternehmen und andere Organisationen. Es ermöglicht den Studierenden nicht nur, innovative Konzepte zu entwickeln, sondern auch, diese in der Praxis anzuwenden und so aktiv zur Zukunftsgestaltung von Unternehmen beizutragen. Damit entspricht es dem Bestreben, Denkanstöße durch Forschung und Lehre zu geben und die Entwicklung von Organisationen aktiv und praxisnah voranzutreiben.

Zentrale Themen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, New Work und Interdisziplinarität sind nicht nur im Hochschulbetrieb von Bedeutung, sondern auch in den übergreifenden Geschäfts- und Handlungsfeldern, in denen die Studierenden tätig sein werden. Durch die Integration dieser relevanten Themen wird der Studiengang den Anforderungen einer sich rasch verändernden Arbeitswelt gerecht und fördert eine zukunftsfähige und nachhaltige Organisationsentwicklung.

## 4. Zielgruppe, Tätigkeitsfelder und Qualifikationsprofil

Organisationsberatung ist die professionelle Begleitung von geplanten Veränderungsprozessen in Organisationen, seien es private Unternehmen, staatliche Behörden, Non-Profit-Betriebe oder temporäre Netzwerke. Der Ansatz der Organisationsentwicklung zeichnet sich durch die gezielte Beteiligung der betroffenen Mitarbeitenden (u.a. durch Information, Meinungsbildung oder Mitentscheidung) an allen Phasen des Veränderungsprozesses aus.

### 4.1 Zielgruppe

Das Masterstudium richtet sich an Fach- und Führungskräfte verschiedener Berufsfelder, die in planvolle Prozesse organisatorischen Wandels einbezogen sind und diese aktiv mitgestalten wollen. Sie sind in der Privatwirtschaft, im öffentlichen Dienst oder einer zivilgesellschaftlichen Organisation beschäftigt oder begleiten als Selbstständige den Wandel in Betrieben von Klient:innen. Supervisorische, beraterische oder sozialwissenschaftliche Basiskenntnisse bilden eine hilfreiche Verständnisgrundlage. Eine diverse Zusammensetzung der Gruppe von Studierenden mit unterschiedlichen Bildungsgeschichten und heterogenen beruflichen Schwerpunkten ermöglicht einen intensiven Erfahrungs- und Wissensaustausch im Masterstudium.

### 4.2 Tätigkeitsfelder

Die im Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten können in verschiedenen Organisationsformen, Aufgabenbereichen und Funktionsrollen der Absolvent:innen zur Anwendung kommen. Das Curriculum ist unabhängig vom konkreten Veränderungsanliegen generell auf folgende Tätigkeitsfelder ausgerichtet:

- Planung und Durchführung von ökonomisch, politisch oder technologisch veranlassten Veränderungsprozessen in Organisationen als interne:r oder externe:r Berater:in
- Führungsaufgaben zur systematischen Anpassung von Arbeitsstrukturen und Teamprozessen oder von Zielen und Strategien des eigenen Verantwortungsbereichs
- Funktionsrollen in Organisationen mit eigenständiger Verantwortung in der Begleitung von Veränderungsprozessen (zum Beispiel im Stab, HR, IT)
- Coaching, Supervision oder generelle Entwicklungsaufgaben in Organisationen, welche unter starkem äußerem Veränderungsdruck stehen
- betriebliche Bereiche mit Bedarf an organisatorischer Neuausrichtung – ob aus Interesse an neuen Herausforderungen oder aufgrund ungewisser Zukunftsperspektiven
- Teams und Organisationen, die bereits mehrfach Veränderungsprozesse durchlaufen haben und diese Erfahrungswerte für die Gestaltung künftigen Wandels nutzen wollen

### 4.3 Qualifikationsprofil

Ziel des Studiums ist die Weiterentwicklung der grundlegenden Kenntnisse und praktischen Fähigkeiten, den planvollen Wandel in Organisationen zu gestalten und die vielförmigen Herausforderungen der Veränderungsdynamik mit methodisch begründeten Entscheidungen zu bewältigen. Die Absolvent:innen sehen sich in die Lage versetzt, durch sinnstiftende Aktivitäten die Motivation von Mitarbeitenden und Führungskräften zu erhalten und die Steuerungsfähigkeit der Organisation zu sichern. Mit ihren Interventionen ermöglichen sie individuelle und organisationale Lernprozesse und tragen so zum nachhaltigen Erfolg der betrieblichen Entwicklung bei. In systemischer Perspektive berücksichtigen sie die gesellschaftlich und wirtschaftlich relevanten Bezugsfelder der Organisation, wie etwa Kundenbeziehungen, Kooperationsnetzwerke oder das regionale Umfeld.

Die Absolvent:innen verfügen über Einsichten in differente Denk- und Interventionsrichtungen der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung, sie sind mit einem vielfältigen Methodeninstrumentarium vertraut und sich der Unwägbarkeiten organisatorischen Wandels bewusst. Ein breites, interdisziplinäres Wissen ermöglicht es ihnen, zum einen adäquate Beratungsangebote für komplexe Themen und Probleme zu entwerfen und zum anderen ihren eigenen Beratungsansatz zu reflektieren und zu entwickeln. Darüber hinaus erwerben sie wissenschaftliche Kompetenzen zur theoriegeleiteten Analyse organisationaler Transformationsprozesse sowie zur methodisch fundierten Entwicklung und kritischen Reflexion wissenschaftsbasierter Handlungskonzepte.

## 5 Zugangsvoraussetzungen

### 5.1 Fachliche Zugangsvoraussetzungen

Voraussetzungen für den Zugang zum außerordentlichen Masterstudium Organisationsberatung und -entwicklung sind:

- Ein abgeschlossener facheinschlägiger Fachhochschul-Bachelorstudiengang (Betriebswirtschaft, Soziale Arbeit, etc.) mit mind. 180 ECTS ODER
- ein Abschluss eines anderen fachlich in Frage kommenden Studiums (Soziologie, Wirtschaftspädagogik, Wirtschaftswissenschaften, Psychologie, Pädagogik, Kulturwissenschaften etc.) auf mindestens demselben Bildungsniveau an einer ausländischen oder inländischen anerkannten postsekundären Bildungseinrichtung

#### UND

einschlägige Berufserfahrung von mind. 3 Jahren (mind. 1.500 Stunden Arbeitsleistung eines Jahres) in einem der unter Kapitel 3.1. angeführten Branchen oder Berufsfeldern. Die geforderte Berufserfahrung (Zugang) ist unabhängig vom Berufspraktikum zu betrachten.

Die Erfüllung der folgenden Zugangsvoraussetzungen ist bis zum Studienbeginn nachzuweisen.

### 5.2 Sprachliche Zugangsvoraussetzungen

Grundsätzlich werden Sprachkenntnisse in Deutsch auf Level B2 vorausgesetzt, die Nachweise darüber müssen bis Studienbeginn vorliegen. Im Einzelfall obliegt die Anerkennung von Sprachnachweisen nach CEFR der wissenschaftlichen Leitung. Zudem wird ein Englischniveau auf dem Kompetenzniveau B2 des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens (GER) vorausgesetzt, das in der Regel durch den Abschluss der Matura bereits nachgewiesen ist.

### 5.3 Erforderliche Bewerbungsunterlagen

Im Rahmen der Online-Bewerbung sind folgende Bewerbungsunterlagen fristgerecht einzureichen:

- Lebenslauf
- Motivationsschreiben
- Nachweis für den Hochschulzugang (= Nachweis der allgemeinen Universitätsreife iSd §4 FHG), das für die Aufnahme in eine Bachelorstudium ausschlaggebend ist.
- Abschlusszeugnis Bachelorstudium oder eines anderen fachlich in Frage kommenden Studiums auf mindestens demselben Bildungsniveau an einer ausländischen oder inländischen anerkannten postsekundären Bildungseinrichtung
- Der Nachweis der Berufserfahrung durch qualifizierte Arbeitszeugnisse
- Nachweis über studienrelevante Fort- und Weiterbildungen

## 6 Aufnahme

Aufgenommen werden dürfen nur Bewerber:innen, welche die Zugangsvoraussetzung erfüllen bzw. zum Start des Lehrgangs voraussichtlich erfüllen werden.

Bewerber:innen, die in den Hochschullehrgang aufgenommen sind und den Lehrgangsbeitrag entrichtet haben, werden als Studierende in diesem Hochschullehrgang an der FHV zugelassen.

## 7 Studienplan

Das a.o. Masterstudium Organisationsberatung und -entwicklung umfasst 8 Module:

- Modul 1: Gesellschaftlicher Kontext von Organisationsberatung
- Modul 2: Organisation als Beratungsfeld
- Modul 3: Allgemeine Interventionen und Methoden in der Beratung
- Modul 4: Spezialisierte Interventionen und Methoden in der Beratung
- Modul 5: Forschungswerkstatt
- Modul 6: Praxiswerkstatt
- Modul 7: Berufspraktikum
- Modul 8: Masterphase

### 7.1 Modulübersicht

<b>Modul 1: Gesellschaftlicher Kontext von Organisationsberatung</b>	<b>LE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Semester</b>
Wandel der Arbeit	24	3	1
Beratung als moderne Dienstleistung	24	3	2
Verantwortung und Ethik in Organisationen	24	3	3
<b>Summen</b>	<b>72</b>	<b>9</b>	

#### **Kurz-Beschreibung Lernergebnisse Modul:**

Die Gestaltung von Veränderungen in Organisationen erfolgt vor dem Hintergrund einer hohen Wandlungsdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Studierenden setzen die in ihrer beruflichen Praxis erlebten Entwicklungen ins Verhältnis zum generellen Wandel der Organisation von Arbeit. Sie kennen unterschiedliche Beratungskonzepte und grundsätzliche Anforderungen einer planvollen partizipationsorientierten Organisationsentwicklung. In ihrem Interventionsverständnis nehmen sie gleichermaßen Bezug auf Erwartungen im Management (unter anderem in Form von Beratungsaufträgen) und von Seiten der Beschäftigten (als Betroffenen im Veränderungsprozess). Sie verstehen Beratung als Dienstleistung, die beiden Seiten gerecht zu werden versucht und auf mögliche Konfliktkonstellationen eingeht – und sie überprüfen ihr persönliches Fähigkeitsprofil in dieser Hinsicht. Als Lernergebnis können sie ihre eigene Rolle (als Berater:in oder als Führungskraft) im Bewusstsein einer ethisch anspruchsvollen und machtbewussten Aufgabenstellung neu bestimmen und persönliche Zielsetzungen entsprechend anpassen.

Die Studierenden wissen in der Folge um die Einbettung von beraterischen Tätigkeiten in das komplexe soziale Gefüge einer Organisation und um die Dynamik des beständigen Wandels von Arbeits- und Führungsanforderungen. Sie machen sich die damit verbundenen Herausforderungen bewusst und begreifen sie als Gelegenheit, Interessenunterschiede zu klären, Diversität zu sichern und breite Beteiligung an organisatorischen Verbesserungen zu erreichen. Im Wissen um die vielfältigen Gestaltungschancen erweitern sie ihre persönlichen Beratungs- und Führungsstrategien.

<b>Modul 2: Organisation als Beratungsfeld</b>	<b>LE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Semester</b>
Organisationstheorien	24	3	1
Organisationstypen	24	3	2
Digitale Transformation	24	3	3
<b>Summen</b>	<b>72</b>	<b>9</b>	

**Kurz-Beschreibung Lernergebnisse Modul:**

Organisationsentwicklung erfordert ein Grundverständnis von Organisationen als sozialen Systemen und als komplexes Beratungsfeld mit spezifischen Anforderungen. Die Studierenden können charakteristische Strukturmerkmale von Organisationen bestimmen und die Dynamik der sozialen Beziehungen erfassen. Dieses systemische Wissen von Organisationsprozessen setzen sie zur Problemanalyse und Lösungssuche bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen ein. Sie sind in der Lage, verschiedene Formen von Organisationen systematisch zu unterscheiden und die besonderen Bedingungen von Beratungsprozessen in privatwirtschaftlichen Unternehmen, in Nonprofit-Organisationen oder in der öffentlichen Verwaltung zu erkennen. Am Beispiel der Erfordernisse digitaler Transformation können sie nachvollziehen, wie unterschiedliche Organisationen von grundlegenden technologischen Veränderungen betroffen sind und sich zur Anpassung ihrer Prozesse veranlasst sehen.

Die Studierenden lernen, theoretische Ansätze und empirische Erkenntnisse als Wissensressourcen für die systemische Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen zu nutzen. Dabei haben sie das Zusammenspiel von ökonomischen, sozialen und technologischen Faktoren im Blick und achten auf Risiken der Diskriminierung aufgrund Geschlechts oder Herkunft. Sie entwickeln eine auf die charakteristischen Merkmale einer Organisation gerichtete Beratungsperspektive, welche an strukturellen Zusammenhängen ansetzt, auf eigendynamische Prozesse reagiert und so einen planvollen Wandel der Handlungsbedingungen ermöglicht.

<b>Modul 3: Allgemeine Interventionen und Methoden in der Beratung</b>	<b>LE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Semester</b>
Opening und Orientierung in der OBE	24	2	1
Führungs- und Steuerungsverantwortung - zentrale Unterscheidungen in der Beratung	24	3	1
Beratung – Interventionsarchitektur, Beratungsprozesse designen	24	3	2
Organisationsdesign	24	3	3
<b>Summen</b>	<b>96</b>	<b>11</b>	

**Kurz-Beschreibung Lernergebnisse Modul:**

Das Modul vermittelt einen systematischen Einblick in die professionelle Gestaltung von Organisationsberatungsprozessen. Es führt in zentrale Begriffe, Unterscheidungen und Qualitätsstandards der Disziplin ein und stellt grundlegende Methoden, Interventionsformen und Designs der Organisationsberatung vor. Ein besonderer Fokus liegt auf der Integration theoretischer Grundlagen mit praktischen Handlungskompetenzen zur Begleitung von Lern- und Veränderungsprozessen in Organisationen.

Nach Abschluss des Moduls sind die Studierenden in der Lage, Organisationsberatungsprozesse professionell zu planen, zu strukturieren und kontextsensitiv zu begleiten. Sie können die Wirkung unterschiedlicher Interventionsformen einschätzen sowie zentrale Unterscheidungen zwischen Beratung, Führung und Steuerung analytisch einordnen. Die Reflexion und Anwendung von Qualitätskriterien professioneller Beratung wird ebenso beherrscht wie die theoriegeleitete Analyse und Bearbeitung komplexer organisationaler Herausforderungen – etwa im Umgang mit Widersprüchen, Zielkonflikten und Schnittstellen. Darüber hinaus verfügen die Studierenden über die Fähigkeit, Interventionsarchitekturen und Organisationsdesigns unter Berücksichtigung organisationstheoretischer Konzepte und partizipativer Ansprüche zu entwickeln und situativ anzupassen. Es verbindet theoretisches Wissen über Organisationen mit praktischer Interventionskompetenz in der Beratung. Indem es zentrale Querschnittsthemen wie Führung, Steuerung, Komplexität, Hierarchie und Widerspruchsmanagement adressiert, vermittelt es ein tiefes Verständnis für die Dynamiken organisationalen Wandels und legt damit das Fundament für eine reflektierte, verantwortungsvolle und wirkungsvolle Orientierung in der Organisationsberatung und -entwicklung.

<b>Modul 4: Spezialisierte Interventionen und Methoden in der Beratung</b>	<b>LE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Semester</b>
Change-Management und Beratungsinstrumentarium	24	3	1
Moderation von Beratungsprozessen und Organisationsaufstellung	24	3	2
Agile Organisation	24	3	3
<b>Summen</b>	<b>72</b>	<b>9</b>	

**Kurz-Beschreibung Lernergebnisse Modul:**

Das Modul baut auf den im vorhergehenden Modul 3 erworbenen Grundlagen der Organisationsberatung auf und vertieft die Auseinandersetzung mit komplexen Beratungsprozessen in organisationalen Veränderungskontexten. Im Zentrum stehen weiterführende theoretische und praktische Zugänge zur Gestaltung und Begleitung von Transformationsprozessen in Organisationen. Das Modul vermittelt dabei fundierte Kenntnisse zur Planung, Moderation und Reflexion anspruchsvoller Beratungsvorhaben.

Die Studierenden entwickeln im Rahmen dieses Moduls die Fähigkeit, Veränderungsprozesse konzeptionell zu erfassen und methodisch differenziert mitzugestalten. Sie lernen, soziale Dynamiken und Stakeholder-Konstellationen systematisch zu analysieren sowie geeignete Gestaltungsideen für partizipative und zielgerichtete Beratungsarchitekturen zu entwickeln. Darüber hinaus erwerben sie Kompetenzen zur professionellen Moderation in konflikthaften Situationen oder in Entscheidungsprozessen und reflektieren kritisch die Übertragbarkeit verschiedener Gestaltungslogiken auf unterschiedliche organisationale Kontexte. Sie sind in der Lage, Beratungsansätze an komplexe Systemdynamiken anzupassen und diese hinsichtlich ihrer Wirksamkeit kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu evaluieren.

Im Kern zielt dieses Modul auf die Befähigung zur professionellen Bearbeitung komplexer Veränderungssituationen in Organisationen. Dabei steht die Entwicklung eines vertieften Verständnisses für die Dynamiken organisationaler Transformation ebenso im Fokus wie die methodisch fundierte Gestaltung von Beratungsprozessen. Der praxisnahe Zugang fördert die Fähigkeit zur gender- diversitätssensiblen Interaktion mit unterschiedlichen Akteursgruppen und zur situationsangemessenen Steuerung von Interventionen. So wird eine professionelle Haltung gestärkt, die Organisationen in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen wirkungsvoll begleiten kann.

<b>Modul 5: Forschungswerkstatt</b>	<b>LE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Semester</b>
Forschungsmethoden – Einführung	8	1	2
Forschungsmethoden – Vertiefung	16	2	3
Literaturbericht I	-	1	1
Literaturbericht II	-	1	2
Literaturbericht III	-	1	3
Praxiskolloquium I	8	1	1
Praxiskolloquium II	8	1	2
Praxiskolloquium III	8	1	3
Studien- und Forschungsgruppe I	8	1	1
Studien- und Forschungsgruppe II	8	1	2
Studien- und Forschungsgruppe III	8	1	3
<b>Summen</b>	<b>84</b>	<b>12</b>	

**Kurz-Beschreibung Lernergebnisse Modul:**

Die Studierenden setzen sich mit zentralen Anforderungen wissenschaftlichen Arbeitens auseinander und aktualisieren und erweitern bestehende Kompetenzen aus ihrem früheren Studium. Im Fokus stehen Methoden und Befunde sozialwissenschaftlicher Forschung mit engen Bezügen zu Aufgabenstellungen der Organisationsberatung und der Organisationsentwicklung. Die Studierenden lernen, wissenschaftliche Texte in sachlich angemessener und praxisrelevanter Form zu kommentieren (Literaturbericht) und die Inhalte der Lehrveranstaltungen selbstreflexiv auf die eigene berufliche Praxis zu übertragen (Praxiskolloquium). Ihre individuellen Wissensanliegen und Forschungsinteressen klären sie in selbstorganisierten Gruppen gemeinsam mit anderen Studierenden (Studien-/Forschungsgruppen). Sie werden mit einem für die Masterarbeit geeigneten Spektrum empirischer Forschungsmethoden (einführend und vertiefend) vertraut gemacht und können fachgerechte Entscheidungen für ein Forschungsdesign zu Fragestellungen der Gestaltung von Veränderungen in Organisationen treffen.

Die Studierenden erarbeiten sich in einem kontinuierlichen Prozess über die ersten drei Semester hinweg eine persönliche Wissensbasis und eine eigenständige Forschungsperspektive auf Herausforderungen der Organisationsentwicklung. Sie erlangen damit die Voraussetzungen, das eigene Forschungsinteresse im Rahmen der Masterarbeit anhand einer spezifischen Fragestellung in ein konkretes Forschungsprojekt von allgemeiner Relevanz und persönlichem Nutzen umzusetzen. Sie wissen um die Grunderfordernisse eines forschenden Zugangs zu Führungs- und Beratungsthemen und können die Fachliteratur entsprechend einordnen und bewerten. Das versetzt sie in die Lage, die eigene berufliche Praxis, um relevante Aspekte einer forschenden Methodik zu ergänzen und im Sinne einer analytischen Systematik zu erweitern.

<b>Modul 6: Praxiswerkstatt</b>	<b>LE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Semester</b>
Praxisberatung - Konzeption und Planung	8	3	1
Praxisberatung - Projektimplementierung	16	4	2
Praxisberatung - Projektdokumentation	8	3	3
<b>Summen</b>	<b>32</b>	<b>10</b>	

**Kurz-Beschreibung Lernergebnisse Modul:**

Die Praxiswerkstatt stellt ein zentrales, anwendungsorientiertes Kernmodul des Masterstudienganges dar, das Theorie und Praxis der Organisationsberatung in einem realen Projektzusammenhang integriert. Ziel ist es, den Studierenden die Möglichkeit zu geben, einen vollständigen Beratungsprozess eigenverantwortlich zu gestalten und gleichzeitig systematisch zu reflektieren. Durch die aktive Durchführung eines selbst akquirierten Projekts wird ein vertiefter Einblick in die praktische Umsetzung der Organisationsberatung ermöglicht.

Mit diesem Modul erwerben die Studierenden die Kompetenz, eigenständig Beratungsaufträge zu initiieren, zu verhandeln und professionell zu gestalten – von der Kontraktabwicklung bis zur Beratung auf Basis einer Prozessarchitektur. Sie sind in der Lage, komplexe Veränderungsprozesse in Organisationen theoriegeleitet zu planen, umzusetzen und zu dokumentieren. In der Auseinandersetzung mit realen Fragestellungen stärken sie ihre Fähigkeit zur Rollenklarheit und professionellen Beziehungsgestaltung in dynamischen Kontexten. Sie lernen, Rückmeldungen aus kollegialer Beratung und professioneller Supervision gezielt zur Weiterentwicklung ihrer Handlungskompetenz zu nutzen und ihre Beratungspraxis mit Hilfe theoretischer Konzepte systematisch zu evaluieren. Darüber hinaus verfügen sie über die Fähigkeit, ihre Erfahrungen in wissenschaftlich fundierter Form zu analysieren und schriftlich zu reflektieren.

Im Kern verbindet die Praxiswerkstatt akademisches Lernen mit beruflicher Handlungskompetenz, indem ein realer Organisationsentwicklungsprozess eigenständig durchgeführt und reflektiert wird. Sie fördert die Entwicklung einer professionellen Beratungshaltung, die sich durch Selbststeuerung, Theorieintegration und Rollenbewusstsein auszeichnet. Der strukturierte Austausch im Rahmen kollegialer Beratung und Supervision unterstützt die kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Handeln sowie mit den Dynamiken im Beratungssystem. Damit schafft das Modul eine Brücke zwischen wissenschaftlicher Fundierung und praktischer Wirksamkeit in der Organisationsberatung.

<b>Modul 7: Berufspraktikum</b>	<b>LE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Semester</b>
Berufspraktikum I	-	10	1
Berufspraktikum II	-	10	2
Berufspraktikum III	-	10	3
<b>Summen</b>		<b>30</b>	

**Kurz-Beschreibung Lernergebnisse Modul:**

Im Berufspraktikum machen die Studierenden Teile ihres beruflichen Alltags zum Lern- und Anwendungsfeld für ausgewählte Inhalte des Studiums. Sie nutzen dafür Anwendungsfelder, in denen sich organisatorische Veränderungen vollziehen, an denen sie mehr oder weniger aktiv mitwirken – in der Rolle als Beobachtende, Beteiligte oder Verantwortliche. Ihre Mitwirkung an diesen Prozessen planen, gestalten und reflektieren sie unter Bezugnahme auf relevante theoretische und methodische Konzepte, die im Verlauf des Studiums behandelt werden.

Die Studierenden vertiefen und festigen so die im Studium erlernten Inhalte rund um Organisationsberatung und -entwicklung anhand realer Aufgabenstellungen. Dabei erweitern sie die Fähigkeit zu reflektiertem, theoriegeleitetem Handeln durch die Anwendung wissenschaftlicher Konzepte und Methoden in der organisationalen Praxis. Sie erfahren praxisrelevante Fragestellungen in den zentralen Tätigkeitsfeldern des Studiengangs – etwa in der Gestaltung von partizipativen Veränderungsprozessen, der Begleitung von Transformationsprojekten oder der Entwicklung organisationaler Strukturen und Kulturen – unter Anwendung systemischer Herangehensweisen

Im Zuge dieser Praxisintegration lernen die Studierenden, ihre eigenen Fähigkeiten, Haltungen und Grenzen kritisch zu reflektieren, insbesondere mit Blick auf ihre Rolle im beruflichen Alltag sowie auf ihr professionelles Selbstverständnis. Sie stärken ihre Bereitschaft und Kompetenz, neues Wissen selbstständig anzuwenden sowie aus praktischen Erfahrungen zu lernen. So entwickeln sie ihre Analysefähigkeit, Urteilsvermögen, Problemlösungskompetenz sowie ihre Fähigkeiten zur strukturierten Kommunikation und adressatengerechten Präsentation weiter.

<b>Modul 8: Masterphase</b>	<b>LE</b>	<b>ECTS</b>	<b>Semester</b>
Research Paper - Exposé	-	3	4
Masterarbeit	-	24	4
Kommissionelle Prüfung	24	3	4
<b>Summen</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	

**Kurz-Beschreibung Lernergebnisse Modul:**

In der Masterarbeit zeigen die Studierenden, dass sie eine Forschungsfrage im Themenfeld der Organisationsberatung und Organisationsentwicklung eigenständig entwickeln und mit wissenschaftlichen Methoden sach- und fachgerecht bearbeiten können. Im Research Paper stellen sie das Forschungsthema vor, erläutern den Forschungsstand und skizzieren die Grundzüge des geplanten Forschungsdesigns. Es dient als Grundlage für die Abstimmung mit der Betreuungsperson und zur Orientierung im Forschungsprozess. Die Studierenden reflektieren laufend die Herausforderungen im Forschungsprozess und nehmen bei Bedarf methodische Anpassungen und inhaltliche Schwerpunktsetzungen vor. Sie sind sich der Qualitätskriterien des wissenschaftlichen Arbeitens bewusst und können sie auf das eigene Projekt anwenden. Sie verstehen, welche Relevanz eine systematisch vertiefte Erforschung einer Fragestellung für die Handlungserfordernisse der beruflichen Praxis hat.

In der kommissionellen Prüfung präsentieren sie mit gezielten Schwerpunktsetzungen zentrale Ergebnisse ihrer Arbeit in anschaulicher und allgemein verständlicher Form. Sie sind in der Lage, ihre methodischen Entscheidungen zu begründen und Alternativen zu erörtern, ihre Befunde in der Fachdiskussion zu vertreten und auf weiterführende Fragen angemessen einzugehen. Sie sind sich der Möglichkeiten und Grenzen der mit wissenschaftlichen Methoden erzielten Erkenntnisse bewusst und können praxisrelevante Schlussfolgerungen daraus ziehen.

# 8 Didaktisches Konzept

Das didaktische Konzept des Hochschullehrgangs orientiert sich an [dem FHV-Didaktikkonzept und den 8 Dimensionen des guten Lehrens und Lernens](#). Dieses weist acht Kompetenzbereiche aus, welche als systematische Orientierung für die didaktische Ausrichtung des Masterstudiums dienen.

## Dimension / Leitprinzip

- Kompetenzorientierung
- Theorie-Praxis-Verbindung
- Exemplarisches Lernen
- Internationalisierung
- Feedback, Evaluation, Dialog
- Vielfalt
- Fehlerkultur
- Mediale Unterstützung

# 9 Abschluss

## 9.1 Akademischer Grad des Abschlusses

Master of Science (Continuing Education) in Organisationsberatung und -entwicklung Abgekürzt MSc (CE)

## 9.2 Abschlussmodalitäten

Für den positiven Abschluss des vorliegenden außerordentlichen Masterstudiums Organisationsberatung und -entwicklung sind folgende Leistungsnachweise zu erbringen:

- Modul 1 - 4: Insgesamt 12 bestandene Reflexionstexte zu den Lehrveranstaltungen
- Modul 5: Positiv benoteter Literaturbericht II und Literaturbericht III
- Modul 6: Positiv benotete Dokumentation des Praxisprojekts
- Modul 7: Anerkannter Praktikumsnachweis
- Modul 8: Positiv benotete schriftliche Masterarbeit und die positive Absolvierung der mündliche Kommissionelle Prüfung.

Für die abschließende kommissionelle Gesamtprüfung ist jeweils ein Prädikat gemäß §8 Abs (3) zu vergeben.

# 10 Personal

## 10.1 Wissenschaftliche Leitung

### **Prof. Dr. Hans Pongratz**

Prof. Dr. Hans J. Pongratz ist außerplanmäßiger Professor am Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München und Senior Research Fellow am WSI Düsseldorf. Er lehrt und forscht seit vielen Jahren zu arbeits-, organisations- und wirtschaftssoziologischen Themen. Schwerpunkte bilden der Wandel der Arbeit mit dem Arbeitskraftunternehmer als neuem Typus der Ware Arbeitskraft, die hierarchische Interaktionsordnung von Personalführung und die Erwerbsbedingungen in der beruflichen Selbstständigkeit. Seine jüngsten Forschungsprojekte widmeten sich der digitalen Transformation des Arbeitsmarkts und der Entwicklung einer globalen digitalen Beschäftigungsindustrie.

## 10.2 Fachliche Leitung

### **Dr. Brigitte Gütl**

Dr. Brigitte Gütl studierte und promovierte in Wirtschaftspädagogik an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck. Nach ihrem Abschluss war sie am Institut für Organisation und Lernen als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin beschäftigt. Seit 2000 ist sie selbstständige Organisationsberaterin. Dabei begleitet sie Unternehmen, Non-Profit Organisationen und Verwaltungseinrichtungen vor allem in Führungsfragen und in der Gestaltung organisationaler Entscheidungsprozesse. Sie ist international zertifizierter Business Coach (IOBC – International Organization for Business Coaching) und hat in Heidelberg mehrere Ausbildungen in Systemischer Organisationsberatung und Organisationsaufstellungsarbeit absolviert. Seit 2024 leitet sie die interne Organisationsentwicklungsabteilung eines globalen Industriebetriebes.

## 10.3 Programmbereichs- und Projektleitung

### **Mag. Buket Borihan, Bakk.**

Studium Erziehungswissenschaften und Europäische Ethnologie an der Leopold-Franzens-Universität in Innsbruck. Leitung Programmbereich Soziales in Schloss Hofen.

## 10.4 Lehrpersonal

Die Auswahl des Lehrpersonals des gegenständlichen Hochschullehrgangs wird von der Wissenschaftlichen Leitung verantwortet. Wesentliche Voraussetzung für die Vergabe eines Lehrauftrags sind dabei nachgewiesene wissenschaftliche Kompetenz, praktische berufliche Erfahrung im Kontext der jeweiligen Lehrveranstaltung sowie didaktische Fähigkeiten.

# 11 Organisatorische Rahmenbedingungen

## 11.1 Zeitmodell

Das außerordentliche Masterstudium wird als berufsbegleitendes Angebot eingerichtet. Die ganztägigen Lehrveranstaltungsblöcke finden im Rhythmus von 4–6 Wochen, in der Regel von Donnerstag bis Samstag, statt. Dadurch sind die Präsenzzeiten klar planbar und mit einer beruflichen Tätigkeit vereinbar. Der didaktische Aufbau – bestehend aus Theorieteilen, Methoden- und Werkzeugvermittlung sowie Forschungsanteilen – gewährleistet eine strukturierte und praxisnahe Wissensaneignung. Ergänzende Blended-Learning-Elemente ermöglichen flexible Vor- und Nachbereitung. Insgesamt wird so eine hohe Studierbarkeit durch die Kombination aus planbarer zeitlicher Struktur, beruflicher Anschlussfähigkeit und flexiblen Lernanteilen sichergestellt.

## 11.2 Standort/e

Als Standorte gelten Schloss Hofen bzw. die FHV. Es ist aber auch möglich, die Lehrveranstaltungen ggfs. an anderen Standorten anzubieten.

## 11.3 Andere Bedingungen

Es besteht eine mindestens 80%-ige Anwesenheitspflicht in den Modulen.