



# Master of Advanced Studies ZFH in Coaching, Supervision & Organisationsberatung

## Detailliertes Konzept

---

Berufsbegleitende 21/2-jährige Masterausbildung

Die kompakte Weiterbildung in Coaching, Supervision &  
Organisationsberatung

mit dreifach Abschluss des Berufsverbandes für Coaching, Supervision und Organisationsberatung  
(BSO)



Coaching, Supervision und Organisationsberatung  
Modelle und Methoden zur Förderung der Handlungskompetenz -  
Professionalität - Wirksamkeit in wirtschaftlichen - psychosozialen - politischen  
Institutionen.



## Inhaltsverzeichnis

1	Zum Verständnis der Beratungsformate Coaching, Supervision und Organisationsberatung.....	4
1.1	Coaching.....	4
1.2	Supervision .....	4
1.3	Organisationsberatung.....	5
2	Settings: Einzelsettings im Coaching und in der Supervision, Gruppensettings im Coaching, Supervision, Intervision und in der Organisationsberatung.....	6
2.1	Einzelsettings im Coaching und in der Supervision Einzelcoaching .....	6
2.1.1	Einzel-supervision .....	6
2.2	Gruppensettings in Coaching, Supervision, Intervision und Organisationsentwicklung .....	7
2.2.1	Gruppensupervision/Teamsupervision .....	7
2.2.2	Teamcoaching/-entwicklung .....	7
2.2.3	Intervision.....	8
2.2.4	Organisationsentwicklung/-beratung .....	9
3	Modulplan und Kompetenzmodell des MAS in Coaching, Supervision und Organisationsberatung.....	10
3.1	Modulplan .....	10
3.2	Kompetenzmodell des MAS CSO .....	11
4	Zielgruppe .....	14
5	Studienleitung .....	14



# 1 Zum Verständnis der Beratungsformate Coaching, Supervision und Organisationsberatung

Coaching, Supervision und Organisationsberatung sind auf das Arbeits- und Berufsfeld zugeschnittene professionelle Beratungsformate. Sie richten sich an Einzelpersonen, Gruppen, Teams und Organisationen. Alle drei Beratungsformate haben mit der Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen im Arbeits- und Berufsfeld zu tun. Sie gehören ins breite Spektrum der Prozessberatung.

## 1.1 Coaching

Coaching richtet sich an Einzelpersonen, Gruppen oder Teams. Sie werden nachfolgend als Coachee bezeichnet. Coaching hat die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, die Erweiterung des Handlungsspektrums und die persönliche Reflexion zum Ziel. Coaching setzt den Fokus auf die Person, deren Positionen, Rollen und Rollenhandeln. Die Arbeitsweise von Coaching ist, je nach Situation, aufgaben-, personen- und prozessorientiert. Die Inhalte des Coachings orientieren sich an den Erfordernissen der Aufgabe und dem individuellen Lernbedarf des Coachee. Coaching hat zum Ziel, die Coachees zu befähigen, für die selbstgewählten oder mit dem Auftraggeber/der Auftraggeberin verabredeten Themen gewünschte Veränderungen selbst zu entwickeln und umzusetzen. Coaching kann auch als Ziel beinhalten, die Leistung zu verbessern, zu neuen Aufgaben zu befähigen, Entscheidungen und Wandel zu steuern. Person, Haltung und Verhalten, Rolle und Funktion und deren Weiterentwicklungen werden innerhalb des Coaching gleichermaßen beachtet. Coaching kann je nach Tätigkeitsfeld und Auftrag einerseits mehr die psychosozialen Kompetenzen des Coachee bearbeiten oder andererseits stark auf die Themenfelder der Organisationsentwicklung (Strategie, Struktur, Kultur) bezogen sein.

## 1.2 Supervision

Supervision ist eine Beratungsform im Organisationskontext mit dem Ziel, Arbeitssituation, -organisation und -atmosphäre zu optimieren, aber auch aufgabenspezifische Kompetenzen einzelner Rollenträger zu verbessern. Das Verfahren stammt ursprünglich aus den Bereichen der Sozialen Arbeit und der Psychotherapie, denn häufig sind Personen involviert, die Tätigkeiten mit hoher psychischer Belastung ausführen. Supervision richtet sich an Einzelne, Gruppen, Teams oder vielleicht andere Organisationseinheiten. Sie befasst sich mit konkreten Fragestellungen aus dem Berufsalltag der Teilnehmenden sowie mit Fragen der Zusammenarbeit zwischen Personen in verschiedenen Rollen, Funktionen, Aufgabenbereichen und Hierarchiestufen. Als Erkenntnis-, Lern- und Verstehensprozess vermittelt Supervision neue Handlungsperspektiven und -möglichkeiten in komplexen Situationen. Der Weg zu einer optimalen Rollengestaltung umfasst immer auch Aspekte



der Persönlichkeitsentwicklung: Sich mit eigenen Wahrnehmungen, Vorstellungen und Erwartungen sowie mit Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen sind somit ebenfalls Ziele der Supervision. Supervision hilft Distanz zu schaffen und soll dazu verhelfen, »blinde Flecken« in anspruchsvollen Situationen (z. B. bei Konflikten, Überforderung usw.) abzubauen. Es soll nicht um reine »Systemanpassung« gehen, hingegen kann Supervision sehr gut die Gestaltung von Veränderungsprozessen unterstützen. Supervision kann in verschiedenen Settings indiziert sein, welche im nächsten Kapitel umschrieben werden:

- Einzelsupervision
- Gruppensupervision
- Teamsupervision und Teamentwicklung

### **1.3 Organisationsberatung**

Organisationsberatung ist der Oberbegriff für sämtliche Beratungsinterventionen, die darauf abzielen, Organisationen oder Teile von ihnen zu stabilisieren, zu verändern und auf die gesetzten Ziele hin nachhaltig zu entwickeln. Qualitative Elemente, wie der transparente Umgang mit Macht und der respektvolle Umgang mit firmeneigener Kultur sind fester Bestandteil von Organisationsberatung. Organisationsberatung arbeitet nach den Prinzipien und Zielsetzungen der Organisationsentwicklung. Sie geht grundsätzlich davon aus, dass Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit einerseits und Humanisierung der Arbeitswelt andererseits sich gegenseitig bedingen. Organisationsberatung ist bestrebt, in der Organisation sowie einzelner ihrer Teile die Selbststeuerungsfähigkeiten zu erhöhen und die Balance zwischen Stabilität und Wandel zu optimieren. Im Beratungsprozess werden die Motivation von Mitarbeitenden und die Flexibilität der Organisation bezüglich den Erfordernissen der Umwelt berücksichtigt. Organisationsberatung setzt sich zum Ziel, die Leistungsfähigkeit der Organisation oder ihrer Teile im Hinblick auf deren Zielerreichung zu verbessern. Organisationsberatung steuert, gestaltet und begleitet Veränderungsprozesse, um so die Organisation zu befähigen mit ihrer Struktur, ihren Aufgaben und ihrer Kultur flexibel auf die Anforderungen ihres Umfeldes zu reagieren.

## **2 Settings: Einzelsettings im Coaching und in der Supervision, Gruppensettings im Coaching, Supervision, Intervision und in der Organisationsberatung**

### **2.1 Einzelsettings im Coaching und in der Supervision Einzelcoaching**

Das Setting »Coach–Coachee« stellt die klassische Anordnung dar. Wenn von »Coaching« die Rede ist, dann ist damit meistens diese Form der Beratung gemeint. Anfänglich waren es vorwiegend Führungskräfte aus dem ober(st)en Management, die ein externes Coaching in Anspruch nahmen. Gerade für diese Personen bietet das Einzelsetting die höchste Gewähr einer vertraulichen und diskreten Auseinandersetzung mit eigenen Anliegen. Der Nachteil relativ hoher Kosten spielt in diesem Segment zudem wohl eine untergeordnete Rolle. Unterdessen gehören auch Angehörige des mittleren und unteren Managements zum Kundenkreis. Das Einzelsetting eignet sich sehr gut zur intensiven Auseinandersetzung mit der Führungsrolle wie auch mit anderen Rollen im Rahmen der beruflichen Tätigkeit. Bei der Gestaltung einer Rolle spielen immer auch persönliche Aspekte mit hinein. Da berufliche und private Themen häufig miteinander verzahnt sind, bietet das Einzelsetting bei entsprechender Qualifikation des Coachs den Vorteil, dass die persönlichen Themen intensiver und in einem intimeren Rahmen bearbeitet werden können, als dies in einem anderen Setting der Fall wäre. Gerade deshalb ist aber der Coach besonders gefordert, sich der Abgrenzung zu anderen Formen der Beratung (vor allem der Therapie) bewusst zu sein. Bei der Beratung »unter vier Augen« kommt der Gleichwertigkeit der Position von Coach\*in und Kund\*in eine zentrale Bedeutung zu, besonders natürlich bei hochrangigen Führungskräften: Es sollte zwischen beiden möglichst kein Beziehungsgefälle geben, da dies die gegenseitige Akzeptanz erschwert. Einer der Nachteile des Einzelsettings ist sicher die Beschränkung auf die Wahrnehmungen, Perspektiven und Handlungsmuster der beiden Interaktionspartner. Selbst wenn der Horizont des Coachs / der Coachin sehr breit ist, so können in einem Gruppensetting unter Umständen kreativere Lösungsideen entwickelt werden, weil mehrere Sichtweisen zum Tragen kommen.

#### **2.1.1 Einzelsupervision**

Die Einzelsupervision bietet die Möglichkeit, das berufliche Handeln in einem geschützten Rahmen unter vier Augen zu reflektieren und zu bearbeiten. Neben der Tatsache, dass Sitzungen ausschließlich für eigene Themen verwendet werden, bietet Einzelsupervision die für manche Menschen notwendige Privatsphäre, um persönliche Dinge zur Sprache zu bringen. Schwerpunkt bildet dabei die Arbeit an der Professionsrolle (z. B. in der Therapie, Sozialarbeit, Pflege, Pädagogik) während man bei der Unterstützung in der Organisationsrolle (Management, Führung) eher von Einzelcoaching spricht. Dieser Form der Beratung wird gesondert dargestellt, da sie für Führungskräfte von großer Bedeutung ist.



## **2.2 Gruppensettings in Coaching, Supervision, Intervision und Organisationsentwicklung**

### **2.2.1 Gruppensupervision/Teamsupervision**

Für Personen mit einem ähnlichen beruflichen Hintergrund kann die Gruppensupervision eine sinnvolle und ökonomische Alternative zur Einzelberatung sein. Notwendig sind ähnliche berufliche Problem- und Fragestellungen innerhalb der Gruppe. So können beispielsweise Führungskräfte in Gruppensupervision unterschiedliche Fragen im Zusammenhang mit ihrer Rolle bearbeiten; dies unabhängig davon, ob sie in gleichen oder unterschiedlichen Fachgebieten, Branchen oder Betrieben tätig sind. Im Bereich Wirtschaft ist dann von »Coaching-Teams« die Rede. Häufig wird der Begriff der Fallsupervision oder Praxisberatung in Gruppen dann verwendet, wenn sich Mitglieder gleicher Berufsgruppen (z. B. aus Sozialarbeit, Therapie, Medizin oder Pädagogik) treffen, um »Fälle« aus der aktuellen Arbeit zu besprechen. Dies kann durchaus auch innerhalb eines Teams (z. B. Lehrer eines Kollegiums) geschehen und hat dann den Vorteil, dass alle potenziell Angesprochenen anwesend sind und unmittelbar Stellung nehmen können. Der Begriff der Lehrsupervision wird dann verwendet, wenn Teilnehmende einer Beratungsausbildung »Fälle« einbringen (im Einzel- oder Gruppensetting) mit dem Ziel, die Beratungsarbeit zu reflektieren und sich damit zu professionalisieren.

Das Setting Teamsupervision richtet sich an Arbeitsgruppen bzw. Teams, die als institutionalisiertes Subsystem einer Organisation dauerhaft oder für eine bestimmte Zeit (Projektteams) gemeinsame Aufgaben und Ziele verfolgen. Dies ist dann angezeigt, wenn es darum geht, die Zusammenarbeit in einem Team zu unterstützen und zu verbessern, jeweils vor dem Hintergrund seiner optimalen Zielerfüllung. Teamsupervision findet häufig über einen bestimmten Zeitraum in definierten Settings statt; je nach Kontext ist eine Kombination mit Fallsupervision sinnvoll.

### **2.2.2 Teamcoaching/-entwicklung**

Ein Team ist dann sinnvoll, wenn es etwas ermöglicht, was von den einzelnen Mitgliedern nicht allein oder nur mit viel größerem Aufwand erreichbar ist. Das Zusammenwirken des Teams dient gewissen Zielen, für welche das Team geschaffen wurde; deshalb richtet sich ein Teamcoaching auch nach diesen Zielen aus. Der Grund für ein Teamcoaching liegt häufig darin, dass diese Ziele nicht mehr oder noch nicht genügend klar sind oder aus anderen Gründen in ungenügendem Maß erreicht werden. Konkrete Anlässe für Teamentwicklungen sind beispielsweise:

- Starthilfe: Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und Bildung entsprechender Strukturen im Team,
- Aufgaben- und Rollenteilung bzw. Rollenklärungen im Team,
- (Weiter-)Entwicklung einer guten Zusammenarbeit und Kommunikation,
- Unterstützung im konstruktiven Umgang mit Problemen und Konflikten,
- Unterstützung bei Veränderungsprozessen, die sich als Konsequenzen von veränderten Umweltbedingungen (innerhalb wie außerhalb der Organisation) ergeben können,
- Qualitätsverbesserung und -sicherung im Team,
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit anderen Systemen in der Organisation.

Wie beim Einzelcoaching steht der Erhalt der Selbststeuerungsfähigkeit des Teams im Zentrum. Der/die Coach\*in hilft in der Rolle als Prozessberater\*in dem System, Probleme selbst angehen und lösen zu können. Im Aushandeln von Lösungen ist zudem eine optimalere Vor-Ort-Begleitung möglich, als dies in einem Einzelcoaching der Fall ist.

### **2.2.3 Intervision**

Wenn sich Gruppen ohne externe Fachperson treffen, um ihre berufliche Arbeit zu reflektieren, dann sprechen wir im Gegensatz zur Supervision von Intervision. Intervision wird als Begriff ursprünglich für Gruppen von ausgebildeten Supervisions- oder Beratungsfachleuten verwendet, die sich zum Zwecke der eigenen beruflichen Reflexion und damit auch Qualitätssicherung treffen. Solche Gruppen übernehmen häufig eine ähnliche Funktion, wie dies einer Lehrsupervision während der Ausbildung zukommt. Andere Begriffe für Intervision sind Erfa-Gruppen, kollegiale Praxisberatung oder Fallbesprechung. Analog zur Supervision bildet ein gemeinsamer beruflicher Fokus die Basis für eine Gruppe. Dies können ähnliche Tätigkeits- und Erfahrungshintergründe sein, bei denen es mehr um fachliche Fragen geht (z. B. Pädagogik, Human-Resources-Management) oder um Belange rund um Management- bzw. Führungstätigkeiten. Neben dem gemeinsamen Interessenshintergrund ist die Erwartung und Bereitschaft jeder Person, auf konkrete Anliegen gezielte Lösungen zu erarbeiten (die auch Chancen einer Transferumsetzung haben) ein wesentliches Kennzeichen für eine erfolgreiche Intervisionsgruppe. Wie bei der Supervision einigt sich die Gruppe auf eine gemeinsam festgelegte Struktur inklusive verbindlicher Teilnahme. Im Unterschied zur Supervision handelt es sich bei der Intervision um eine Gruppe von »Gleichrangigen«, das heisst, dass die Leitung und Moderation Teil der Vereinbarung sein muss, wie die Gruppe arbeiten will. Jede Person ist gleich mitverantwortlich dafür, dass das Verhältnis zwischen Geben und Empfangen unter den Mitgliedern stimmt, und dass die Gruppe die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt. Da alle Gruppenmitglieder gleichrangig in verschiedenen Rollen sind (z. B. der Moderierenden oder Fallgebenden bzw. der Lehrenden und Lernenden), gibt es keinen Anlass für eine Honorarzahlung. Somit handelt es sich bei der Intervision um eine sehr kostengünstige Weiterbildungs-, Förderungs- und Unterstützungsmöglichkeit für





Mitarbeitende aller Fach- und Führungsstufen, die zudem gut kombinierbar ist mit anderen Aktivitäten im Rahmen der »lernenden Organisation«. Diese Form fördert ganz speziell ein »Empowerment«, indem die Gruppenmitglieder selber über Ziele, Inhalte und Methoden entscheiden und vielleicht sogar die Möglichkeiten nutzen, sich bei Bedarf Ressourcen (z. B. Spezialist\*innen für ein bestimmtes Anliegen) zu organisieren. Bei Personen mit wenig Moderationserfahrung empfiehlt sich eine Kombination von Supervision und Intervision, damit auch Methoden der Fallbesprechung unter fachlicher Leitung eingeübt werden können.

#### **2.2.4 Organisationsentwicklung/-beratung**

Die Organisationsberatung arbeitet in Teilbereichen der Organisation und/oder umfassend in der Gesamtorganisation. Dabei orientiert sie sich an den Prinzipien eines geplanten, oft auch längerfristig angelegten Prozesses. Die Entwicklung der Organisation und der in ihr tätigen Menschen verlaufen parallel. Lernprozesse werden durch praktische Erfahrung und die Mitwirkung der Betroffenen gestaltet. Organisationsberater\*innen sind entweder als externe Berater\*innen im Rahmen zeitlich befristeter Aufträge tätig oder sie sind in grösseren Betrieben als interne Beratende fest angestellt. Kontraktpartner\*in in der Organisationsberatung ist nach Möglichkeit die Organisationsspitze. Damit soll der für Entwicklungsprojekte nötige Freiraum gewährleistet werden. Inhaltlich konkretisiert der Kontrakt u.a. Beratungsdauer, Beratungsziele und -methoden, Leistungen der Beratungsperson sowie die Eigenleistung der zu beratenden Organisation.

Als Berater\*innen ist es uns wichtig, an das Verständnis des Kundensystems anzuknüpfen und die Begrifflichkeiten von Beratungsformaten mit dem Kundensystem bzw. der Auftraggeberschaft zu klären. Die Begriffe sind genauso Gegenstand der unterschiedlichen Wirklichkeiten wie die Inhalte der Beratung. Wir setzen deshalb auf die gemeinsame Klärung in einem Beratungssystem bzw. auf den bewussten Umgang mit Begrifflichkeiten in der Beratungsausbildung. Dazu brauchen Beratende innere Klarheit über ihren eigenen Definitionsrahmen.

### 3 Modulplan und Kompetenzmodell des MAS in Coaching, Supervision und Organisationsberatung

#### 3.1 Modulplan

Das Total der Stunden enthält jeweils auch die nötige Zeit für die Vor- und Nachbearbeitung eines Kurstages, Lehrsupervision (inkl. Lerntage)

	<b>Titel / Themen</b>	<b>Workload</b>	<b>ECTS</b>
<b>Modul A</b>	<b>Grundlagen der Beratung aus drei Perspektiven: Gestalt, Psychoanalyse, Systemtheorie</b> Eröffnung, Einführung, Lernkontrakt, Beratung Psychodynamische Konzepte in Beratung, Coaching & Supervision Integrative Gestaltberatung Theorien und Konzepte der Beratung, speziell systemische Grundlagen, inkl. Gruppenbildung	Total: 225h	9
<b>Modul B</b>	<b>Dyadische Beratungssettings</b> Coaching: Gestaltung des dyadischen Beratungssettings Coaching Vertiefung: Methoden der Gestaltberatung Coaching systemische Vertiefung	Total: 150h	6
<b>Modul C</b>	<b>Systemdiagnose &amp; Gruppenprozesse</b> Systemdiagnose und Beratungszyklus Feedbackprozesse in Gruppen Supervision Teamentwicklung	Total : 225h	9
<b>Modul D</b>	<b>Interkulturelle Kompetenz</b>	Total: 95h	3
<b>Modul E</b>	<b>Standortbestimmung</b> Standortbestimmung inkl. DC-Elemente, Tagung IAP MAS-Weiterbildungslehrgänge (mind. 1 Teilnahme während des Studiums)	Total: 75h	3
<b>Modul F</b>	<b>Beratung im Kontext von Veränderungen</b> Störungen und Krisen Organisationale Veränderungsprozessen Organisationsentwicklung: Vertiefung Grossgruppenmethoden	Total: 200h	8

<b>Modul G</b>	<b>Lehrsupervision &amp; Intervention</b> Lehrsupervision, inkl. Beratungsmandate Intervention	Total: 225h	9
<b>Modul H</b>	<b>Wahlpflicht: Individualisierte Kompetenzerweiterung</b>  <b>Pflichtfächer</b> Konfliktmanagement I und Konfliktmanagement II (Mediation) bzw. Lehrgangsspezifisches Angebot  <b>Wahlfächer</b> Online-Coaching Gehirngerechte Führung Emotionale Intelligenz I und Emotionale Intelligenz II	Total: 150h	3
<b>Modul I</b>	<b>MAS - Arbeit</b>	Total: 300h	12
<b>Modul J</b>	<b>Abschluss</b> Präsentation Masterarbeit Kolloquium Reale/simulierte Beratungssituation Rahmentheorie	Total: 75h	3
		<b>Total: 1720h</b>	<b>Total 65</b>

Für die gesamte Ausbildung ist es von grosser Bedeutung, dass es gelingt, die Beratung in die gesamtorganisatorischen und institutionellen Aspekte zu integrieren. Die relative Breite unseres Ausbildungscurriculums erlaubt, den unterschiedlichen Interessen, Motivationen, Befähigungen usw. Rechnung zu tragen, und Grundlagen zu legen, welche auch künftige Laufbahn- bzw. Tätigkeitsentwicklungen des Teilnehmers/der Teilnehmerin mitberücksichtigt.

### 3.2 Kompetenzmodell des MAS CSO

Die Lernziele des MAS CSO basieren hauptsächlich auf vier Kompetenzfeldern und können wie folgt umschrieben werden:

## **Beratungs-Fachkompetenz**

### ***Grundlagenwissen***

Bezüglich Arbeits- und Organisationspsychologie, Supervision und Coaching, Rollenkonzepte zur Führung, Qualitätssicherung, Ethik

### ***Beratungskompetenzen***

Bezüglich Diagnose in unterschiedlichen Settings, Organisationsanalyse, Projektberatung, Kommunikation und Gesprächsführung, Modelle für Konfliktberatung und Krisenintervention, Change Management, Beratungsmodelle

## **Methodenkompetenz**

### ***Auftragsklärung***

Kontakt, Anliegen klären, Prozess-, Rollen- und Definitionsklärung, Kontrakt

### ***Beratungsphase***

Diagnose, Prozessgestaltung, Architektur, Planung der Interventionen

### ***Interventionen***

Design, Methoden und Instrumente (Anleitung und Einsatz) und Evaluation der Interventionen

## **Sozialkompetenz**

### ***Kommunikations- und Konfliktfähigkeit***

Unterscheidung von Kommunikationsebenen, Aufrechterhaltung der Kommunikation, Ausdrucksfähigkeit, Verständlichkeit, Empathie, Kritik- und Konfliktfähigkeit

### ***Ethisches Handeln***

Selbstbetroffenheit, Achtung des Anderen, Authentizität, verantwortliches Handeln

### ***Rollengestaltung***

Rollenbewusstheit, Rollenflexibilität



## **Selbstkompetenz**

### ***Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion***

Selbstvertrauen in das professionelle Können, Reflexionsfähigkeit, Feedback und Kritik annehmen, verarbeiten und integrieren, Umgang mit widersprüchlichen Situationen

### ***Emotionale Stabilität und Ressourcen***

Emotionale Belastbarkeit, bewusster Umgang mit Möglichkeiten und Grenzen, Umgang mit Komplexität und kritischen Situationen

### ***Präsentation und Auftritt***

Reflexion der Wirkung der eigenen Person auf andere, Glaubwürdigkeit, Integrität, Sicherheit im Auftritt

### ***Verantwortung, Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit***

Konsistenz von Werten und Verhalten, Initiative, Eigenständigkeit, Handlungssicherheit

### ***Entwicklungsfähigkeit***

Lernfähigkeit und -lust, Veränderungsfähigkeit, Kreativität, Explorationsfähigkeit

Darüber hinaus ist die **Feldkompetenz** (Wissen / Erfahrung bezüglich der Branche, Institution bzw. des Tätigkeitsfeldes) eine wichtige Ressource, aber kann nicht Schwerpunkt des Masters of Advanced Studies ZFH in Coaching, Supervision und Organisationsberatung sein.

### ***Das methodische Angebot umfasst***

- praxisorientierte Lerngruppen
- Fallstudien als umfassende Darstellung von Problemfragen und Prozessentwicklungen
- erlebnis- und aktionsorientierte Methoden und Projekte
- seminaristische Lernveranstaltungen, Referate, Kurzinputs
- Lektürezirkel (Peergruppe), Unterlagen- und Literaturstudium
- Aktuelle aktive Beratungsmandate
- Gruppen-Lehrsupervision
- Coaching-Videoaufnahme mit Auswertung und Supervisionsauftrag mit Reflexion
- Intervision

Der Diplomabschluss erfolgt aufgrund der schriftlichen Diplomierungsbestimmungen, welche zu Beginn des 2. Teils der Ausbildung mit den Teilnehmern/Teilnehmerinnen besprochen werden.



## 4 Zielgruppe

Verantwortliche Projektleiter\*innen, Berater\*innen, die Unternehmen und Organisationen von innen oder auch von aussen begleiten, Liniverantwortliche und HR-Leiter\*innen die als Auftraggebende oder auch als involvierte Personen einen Beitrag an die Wirkung von Beratungen leisten.

Zunehmendes Interesse an Beratungsweiterbildung haben Manager\*innen und Bereichsleitende, die Organisationsentwicklung und -stärkung als Teil ihrer Aufgabe verstehen.

Die Studierenden des MAS Coaching, Supervision und Organisationsberatung kommen aus diversen Branchen und Tätigkeitsfeldern. Sowohl die Sozial- und Geisteswissenschaften als auch Wirtschaft, Recht, Theologie wie Mathematik und Naturwissenschaften als auch Gesundheitswesen und Kulturwissenschaften gehören zu den Ausbildungshintergründen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Personen ohne Hochschul-Abschluss zur Dossier aufzunehmen.

## 5 Studienleitung

Die **Co-Studienleitung** liegt bei:

### **Eric Lippmann**

Prof. Dr. phil. I, Studium der Psychologie und Soziologie an der Universität Zürich.

Ausbildung in Paar- und Familientherapie, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (BSO-Mitglied). Mehrjährige Tätigkeit in Jugend- und Familienberatung und Suchtprävention. Seit 1991 am IAP als Trainer, Supervisor und Coach tätig.

Leiter des Zentrums Leadership, Coaching & Change Management am IAP und Studienleiter im MAS Coaching, Supervision und Organisationsberatung sowie im MAS Coaching. Dozent am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW.

Wichtige Publikationen:

– Intersion. Kollegiales Coaching professionell gestalten.

Heidelberg, Berlin: Springer 2004 (3. Auflage 2013)

– Coaching. Handbuch Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis.

Heidelberg, Berlin: Springer 2006 (3. Auflage 2013)

– (Co-Hrsg. mit Andres Pfister und Urs Jörg) Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Heidelberg, Berlin: Springer 2018 (5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage)

– Identität im Zeitalter des Chamäleons. Flexibel sein und Farbe bekennen (2018, 3. Aufl.)



**Claudia Beutter**

lic.phil. Psychologin FSP und Organisationsberaterin BSO. Weiterbildungen in systemischer Organisationsentwicklung am Management Center Vorarlberg, Exec. Master in Consulting & Coaching for Change an der Insead in Fontainebleau. Langjährige Erfahrung in unternehmensinterner und – externer Beratungsfunktion. Schwerpunkt in der Begleitung von Entwicklungsprozessen für Führungskräfte und Teams in mehrsprachigen bzw. interkulturellen Organisationen. Führungs- und Fachführungserfahrung auf unterschiedlichen Managementstufen in der Industrie und Dienstleistungsbranche. Managemententwicklungsberatung und -begleitung in Changeprozessen und Restrukturierungen. Am IAP Institut für Angewandte Psychologie ist sie als Beraterin und Dozentin im Bereich Leadership, Coaching und Change Management tätig. Arbeitsschwerpunkte sind Beratungsweiterbildung, Kulturentwicklung, Organisations- und Führungsentwicklungsprozesse für Unternehmen.

Als Dozenten/Dozentinnen wirken mit: erfahrene Beraterinnen und Berater aus dem Kreis der festangestellten und freien Mitarbeitenden des Institutes für Angewandte Psychologie Zürich; siehe Detailprogramm.

Als Lehrsupervisorinnen / Lehrsupervisoren wirken Beraterinnen/Berater mit, die über Erfahrungen in Supervision verfügen und sich selbst in Supervision/Intervision weiterentwickeln.