



Qualitätskriterien Weiterbildung Organisationsberatung

Stand: 14.1.2026

Im Folgenden sind die inhaltlichen und formalen Mindestanforderungen der DGSv an die Qualität von Weiterbildungen zur*zum Organisationsberater*in beschrieben. Anbieter, die in ihrer Weiterbildung zur*zum Organisationsberater*in diese Qualitätsmaßstäbe anlegen und überprüfen lassen wollen, finden hier Hinweise, welche Inhalte die einzureichenden Unterlagen haben sollen.

Teil 1 Grundsätzliche Qualitätsanforderungen

Organisationsberatung nimmt die Organisation oder Organisationseinheiten als Ganzes in den Blick. Vorrangiges Ziel ist, die Funktions- und Leistungsfähigkeit einer Organisation bzw. Organisationseinheit zu erhalten oder zu steigern. Organisationsberatung ist die professionelle Beratung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Organisationsberatung bedient sich verschiedenster Formate, mit denen in die Organisation hinein Wirkung entfaltet wird. Auch Supervision und Coaching können in Organisationsberatungs-Prozesse integriert werden.

Ähnlich wie in der Organisationsentwicklung geht es in der Organisationsberatung um die Entwicklung und Umsetzung einer Strategie für einen geplanten und systematischen Wandel, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Organisationskultur und individuellen Verhaltens zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen. Zielsetzung ist es, sowohl der Leistungsfähigkeit der Organisation (Leistungsziel) wie auch der Entfaltung der einzelnen Organisationsmitglieder (Humanziel) zu dienen. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationseinheiten, der Organisation als Ganzes, sowie von Technologie, Umwelt, gesellschaftlichen und normativen Rahmenbedingungen, der Zeit sowie von Kommunikationsmustern, Beziehungsdynamiken, Wertestrukturen, Machtkonstellationen etc., die in der jeweiligen Organisation real existieren.

Organisationsentwicklung kann ohne (externe) Beratung stattfinden. Organisationsberatung im Verständnis der DGSv kann daher auch definiert werden als Beratung für oder Begleitung von Organisationsentwicklung. Organisationsberatung im Verständnis der DGSv wird – wie in Supervision und Coaching – prozessorientiert und selbstreflexiv gestaltet, und zwar unter jeweils angemessener Beteiligung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen. Einerseits ist Organisationsberatung in diesem prozessorientierten, selbstreflexiven und partizipativen Vorgehen eine Disziplin der betriebswirtschaftlichen Unternehmensberatung. Andererseits unterscheidet sie sich durch ihr Vorgehen von einem Verständnis von Unternehmensberatung im Sinne einer reinen Fach- oder Expertenberatung, die auf der Basis von Zielen für die Gestaltung oder Veränderung einer Organisation Empfehlungen formuliert

und dazu fachliches, Wissen zur Verfügung stellt z.B. aus den Bereichen Rechnungswesen, IT, Personalmanagement, Recht oder Organisation.

In komplexeren Beratungsarchitekturen wird Organisationsberatung von mehreren spezialisierten (externen) Auftragnehmer*innen mit den verschiedensten Rollenträger*innen und Untergliederungen einer Organisation durchgeführt. Im Falle einer Kombination von Organisationsberatung im Sinne von Prozessbegleitung mit Unternehmensberatung im Sinne von Fachberatung sprechen wir von Komplementärberatung.

Organisationsberatung nach dem Verständnis der DGSv nimmt formale und informelle Strukturen und die Organisationskultur gleichermaßen in den Blick. Eine Organisationsberatung, die sich nur auf Beziehungsdynamiken konzentriert oder diese a priori vorrangig in den Fokus nimmt entspricht ebenso wenig unserem Verständnis wie eine Organisationsberatung, die sich nur auf die Formalstruktur bezieht. Organisationsberatung beinhaltet also ein Interventionsrepertoire, das auf allen Ebenen Wirksamkeit entfalten kann. Supervision und Coaching sind Bestandteil dieses Repertoires, hinzu können viele andere Interventionen kommen (Trainings, Workshops, Dokumentenanalysen, Organisationsbeobachtungen, Großgruppenveranstaltungen, Informationskampagnen uvm.)

Wichtiges Merkmal von Organisationsberatung ist die sinnvolle Verzahnung verschiedener Interventionen. Die Verzahnung betrifft sowohl die Abgestimmtheit in den Zielsetzungen der verschiedenen Interventionen (z.B. Diagnose, Soll-Entwürfe, Lernen, Informationsvermittlung, Begleitung von emotionalen Prozessen) als auch die Abgestimmtheit hinsichtlich der beteiligten Personen, Gruppen, Teams, Organisationseinheiten: Wer kommuniziert wann mit wem worüber? Hierzu bedarf es eines geeigneten Projektmanagements und einer geeigneten Projektarchitektur.

In der Organisationsberatung geht es um Handlungsprobleme der Organisation, die – da eine Organisation selbst kein denkender und handelnder Akteur ist – von Positionsinhaber*innen, d.h. Rollen- und Funktionsträger*innen repräsentiert werden. Organisationsberatung richtet sich deshalb oft an Rollen- bzw. Funktionsträger*innen einer Organisation, welche die Organisation mit Blick auf den Gegenstand der Beratung idealerweise möglichst repräsentativ abbilden, wobei es sich dabei keineswegs nur, aber immer auch um Inhaber*innen von Führungsfunktionen handelt. Organisationsberatung kann darüber hinaus auch Settings beinhalten, die sich an alle Mitglieder einer Organisation richten. Supervision und Coaching blicken eher durch die Person(en) auf die Organisation, Organisationsberatung blickt eher durch die Organisation auf die Person(en).

Bei der Organisationsberatung ist die (potenzielle) Veränderung der formalen Struktur von vornherein Bestandteil des Auftrags. Auch wenn es um Organisationsberatung mit dem Ziel der Veränderung der informellen Struktur oder Organisationskultur geht, ist eine solche in den meisten Fällen nur über Veränderungen an der Formalstruktur zu erreichen. Durch neue formale Regelungen entstehen neue informelle Strukturen, finden bestimmte Werte ihren Ausdruck, werden neue Rituale geschaffen und unbewusste Annahmen auf die Probe gestellt.

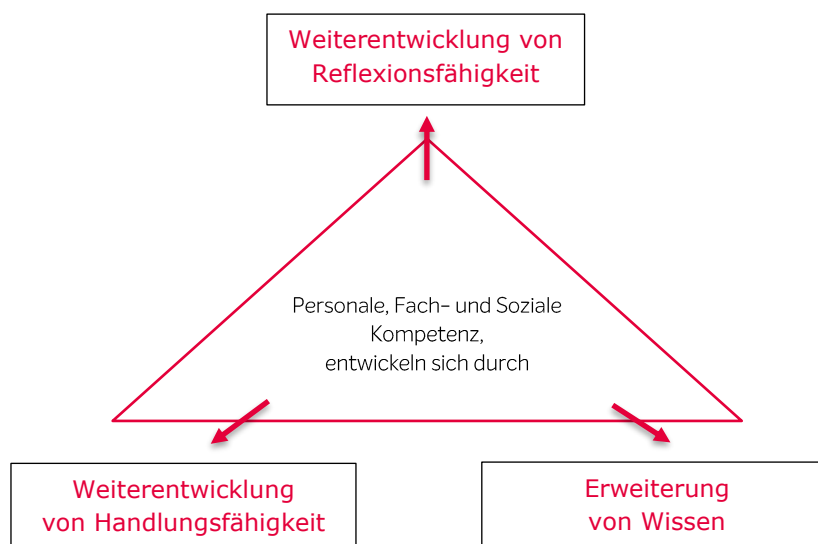
Aufgrund der Komplexität der Bearbeitung der formalen und informellen Struktur ganzer Organisationen ist es oft sinnvoll, Organisationsberatungsprojekte als Berater*innenteam oder Beratungsunternehmen durchzuführen. Die erhöhte Dynamik und Komplexität kann so durch eine erhöhte Dynamik und Komplexität des Berater*innensystems gespiegelt und verarbeitet werden.

Organisationsberater*innen handeln häufig in mehreren Rollen z.B. in der Einzelberatung der Geschäftsführung, der Beratung eines Leitungsteams, einer Steuerungsgruppe, einer Resonanzgruppe, einzelner Projektgruppen sowie in der Beratung von Abteilungen und Teams. Die Herausforderung ist, angemessen Transparenz herzustellen und für einen Gesamtprozess Führung zu übernehmen.

Um die dafür erforderlichen Kompetenzen zu entwickeln, schafft das Kerncurriculum einer Weiterbildung zum*zur Organisationsberater*in eine Verbindung von Reflexionsfähigkeit, Fachwissen und Handlungsfähigkeit; die Weiterbildung ist kompetenzorientiert curricular organisiert.

Ziel der Kompetenzentwicklung im Rahmen einer Weiterbildung Organisationsberatung ist es, dass die Absolvent*innen die Beratungsanliegen ihrer Auftraggeber*innen kontext- und situationsangemessen bearbeiten können.

Das Curriculum soll derart aufgebaut sein, dass die Entwicklung personaler Kompetenz, die Entwicklung von Fachkompetenz sowie die Entwicklung von sozialer Kompetenz gleichermaßen Beachtung finden.



Fachkompetenz/Wissen befähigt zur Gestaltung von Beratungssettings und zur Steuerung von Beratungsprozessen für und in Organisationen.

U. a. folgende Inhalte/Aspekte sind hier relevant:

- Theorien zu Organisation, Team und Veränderungsmanagement

- Organisationskultur
- Veränderungen in der Arbeitswelt
- Psychologisches Basiswissen bezogen auf Person/Rolle/Organisation
- Arbeits-/Sozialrecht
- Wirtschaftliches Basiswissen
- Unternehmens-/Mitarbeiterführung
- Theorie zu Führung, Leitung, Macht
- Qualitätsmanagement
- Risikomanagement
- Analytische, strategische Planung
- Datenanalyse
- Beratersysteme als Organisation

Soziale Kompetenz/Handlungsfähigkeit ermöglicht, mit Blick auf Kommunikation und Interaktion im Beratungskontext rollen- und situationsadäquat aufzutreten und zu handeln.

U. a. folgende Inhalte/Aspekte sind hier relevant:

- Ressourcen- und Zeitplanung, Prozessarchitektur
- Projektmanagement
- Zusammenarbeit im Beratungssystem
- Interventionen, Verfahren und Settingplanung
- Prozesssteuerung
- Kommunikationsdesign, Informationsmanagement
- Visuelle Kommunikation und Dokumentation
- Stakeholder-Management
- Interkulturelle Kompetenzen
- Umgang mit Abwehr und Widerstand in Veränderungsprozessen
- Konfliktmanagement
- Krisenmanagement
- Moderationstechniken

Personale Kompetenz/Reflexionsfähigkeit bedeutet, um eigene Entwicklungsmöglichkeiten zu wissen.

U. a. folgende Inhalte/Aspekte sind hier relevant:

- Selbstmanagement
- Stabile psychische Konstitution
- Reflexionsfähigkeit bezogen auf Person/Gruppe/Organisation
- Kooperations- und Teamfähigkeit
- Ethik, Integrität
- Demokratieverständnis
- Empathie
- Ambiguitätstoleranz
- Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick

Die Weiterbildung umfasst im Kern die folgenden Elemente:

- Curricular gebundene Seminare

- Praxisprojekt und begleitende Reflexion des Praxisprojekts
- Selbstlernen

Die Weiterbildung Organisationsberatung findet überwiegend in Präsenzveranstaltungen statt, die von der Weiterbildungsleitungsleitung geleitet werden. Der Anteil von Online-Seminaren soll 20% der Kurstage nicht übersteigen. Bei mehr als 20% Online-Anteil gelten zusätzlich die Standards für Online-Qualifizierungen.

Die Seminare werden auf einer handlungsleitenden Theoriegrundlage erlebnisaktivierend, interaktions- und handlungsorientiert gestaltet. Die Teilnehmenden führen ein eigenes Organisationsberatungsprojekt durch und reflektieren dieses in begleitender in einem dafür geeigneten Lernsetting. Im Ausnahmefall ist die Integration von Praxiserfahrung durch Teilnahme an Organisationslaboratorien, Group-Relations-Conferences oder ähnlichen Großgruppenformaten mit Organisationscharakter möglich. Auch diese Praxiserfahrung wird in einem geeigneten Lernsetting reflektiert. Zusätzlich können Intervisionsgruppen der Teilnehmenden angeboten werden.

Teil 2 Inhaltliche und formale Anforderungen konkret

- › Das Curriculum einer Weiterbildung Organisationsberatung umfasst mindestens 250 Zeiteinheiten (1 Zeiteinheit entspricht 45 Minuten),
- › davon mindestens 220 Zeiteinheiten in Anwesenheit von Lehrpersonal

Die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden wird im Laufe der Weiterbildung verfolgt und reflektiert.

Zum Abschluss der Weiterbildung wird eine schriftliche Reflexion der eigenen Organisationsberatungs-Praxis verfasst. Dazu erfolgt eine Rückmeldung durch Lehrpersonal.

Weiterbildungsleitung

Die Weiterbildungsleitung muss zu 50 % aus DGSv-Mitgliedern bestehen. Alternativ gilt die Mitgliedschaft im Schweizer Berufsverbands für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso) oder der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS)

Als Weiterbildungsleitung kann darüber hinaus tätig sein, wer nachweislich

- › aktuell eine aktive Organisationsberatungspraxis in verschiedenen Feldern hat
- › einschlägige Fort- und Weiterbildung vorzuweisen hat
- › den Anschluss an die fachliche Entwicklung im Bereich Organisationsberatung hält
- › Curricula auf dem aktuellen Stand der Forschung entwickelt, Erfahrungen mit der Planung, Durchführung und Evaluation von Qualifizierungen vorweisen kann, theoriegeleitet arbeitet, über die Kompetenz verfügt, Lehr- und Lernverhältnisse in der Weiterbildung Erwachsener zu arrangieren, dafür Sorge trägt, dass das Curriculum, welches er*sie verantwortet, mit Blick auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, Veränderungen der Arbeitswelt und deren Folgen für Organisationsberatung stetig überprüft, weiterentwickelt und evaluiert wird.

Es gehört zu den Aufgaben der Leitung der Weiterbildung, die kontinuierliche Begleitung der Entwicklung beruflicher Identität als Organisationsberater*in zu organisieren.

Die Einbindung weiterer Lehrender in die Weiterbildung liegt in der Verantwortung der Leitung.

Lehrende

Das Lehrpersonal muss zu 50% aus DGSv-Mitgliedern bestehen. Alternativ gilt die Mitgliedschaft im Schweizer Berufsverbands für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso) oder der Österreichischen Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS)

Als Lehrpersonal kann darüber hinaus tätig sein, wer

- › vergleichbare umfangreiche Qualifikationen und Organisationsberatungserfahrung hat
- › seit mindestens drei Jahren aktiv als Organisationsberater*in in verschiedenen Feldern tätig ist und daher über aktuelle Praxiserfahrung verfügt

Abschlusszertifikat

Das Abschlusszertifikat enthält den Satz: „Diese Weiterbildung Organisationsberatung entspricht den Qualitätskriterien der DGSv.“ Dies beinhaltet keine Mitgliedschaft in der DGSv. Sofern man (Anbieter der Qualifizierung bzw. Absolvent*innen der Weiterbildung) auf die DGSv verweist, ist das ausschließlich mit der Formulierung „Weiterbildung Organisationsberatung entsprechend den Qualitätskriterien der DGSv“ möglich.

Teil 3 Einzureichende Unterlagen

- › Aussagen zur Zielgruppe und Zugangsvoraussetzungen
- › Aussagen zum Verständnis von Organisationsberatung
- › Aussagen zur angestrebten Kompetenzentwicklung
- › Aussagen zu Zielen und Inhalten der Weiterbildung (Seminarübersicht)
- › Aussagen zur Organisation in einem Curriculum
- › Aussagen zu Methodik, Didaktik und Lernformen
- › Aussagen zur Fachliteratur
- › Aussagen zu den quantitativen Rahmenbedingungen
- › Aussagen zum Konzept für das Praxisprojekt und seine Reflexion
- › Aussagen zur Organisation der Reflexion der Kompetenzentwicklung
- › Aussagen zur Weiterbildungsleitung und Liste des eingesetzten Lehrpersonals
- › Aussagen über den Anbieter der Qualifizierung