

Darrelmann, Thea gr.; Lakotta, David; Kosuch, Renate  
**Innovative Beratung in Zeiten des Wandels. Introvision und Gelassenheit als Ressourcen in Transformationsprozessen**

*Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (2026) 1, S. 83-92*



Quellenangabe/ Reference:

Darrelmann, Thea gr.; Lakotta, David; Kosuch, Renate: Innovative Beratung in Zeiten des Wandels. Introvision und Gelassenheit als Ressourcen in Transformationsprozessen - In: Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (2026) 1, S. 83-92 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-359273 - DOI: 10.25656/01:35927; 10.11576/zhwb-8426

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-359273>

<https://doi.org/10.25656/01:35927>

in Kooperation mit / in cooperation with:

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG  
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR  
UNIVERSITY CONTINUING AND  
DISTANCE EDUCATION

<http://www.dgwf.net>

#### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen und die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrags identisch, vergleichbar oder kompatibel sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work or its contents in public and alter, transform, or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. New resulting works or contents must be distributed pursuant to this license or an identical or comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# 1|26

Zeitschrift  
Hochschule und  
Weiterbildung

# ZfWB

[WWW.HOCHSCHULE-UND-WEITERBILDUNG.NET](http://WWW.HOCHSCHULE-UND-WEITERBILDUNG.NET)

Beratung und  
wissenschaftliche Weiterbildung

**DGWF**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR  
WISSENSCHAFTLICHE WEITERBILDUNG  
UND FERNSTUDIUM E.V.

GERMAN ASSOCIATION FOR  
UNIVERSITY CONTINUING AND  
DISTANCE EDUCATION

# Inhaltsverzeichnis

## 5 EDITORIAL

5 CLAUDIA LOBE

**Stichwort: Beratung und wissenschaftliche Weiterbildung**

---

## 9 THEMA

**Beratung und wissenschaftliche Weiterbildung**

9 LILIANN FISCHER & CAROLA ILLER

**Beratung in der Third Mission**

Was wissenschaftliche Weiterbildung und Wissenschaftskommunikation voneinander lernen können

19 SONJA BURKARD

**Schnittstellen und Synergien**

Kooperative Professionalisierungsaufgabe von Hochschule und Beratungspraxis

30 ALINE FUSS & STEFANIE KESSLER

**Beratungsmodi in der Studienbetreuung an einer privaten Hochschule**

Duales Präsenzstudium und Fernstudium im Kontrast

40 ANNA ALEKSANDRA WOJCIECHOWICZ, İLKIM KEPENEK & MIRIAM VOCK

**Beratung internationaler Lehrkräfte in Deutschland**

Bedarfe, Formate und Perspektiven im Anerkennungs- und Weiterqualifizierungsprozess

50 GABRIELE DANNINGER & MATTEO CARMIGNOLA

**Beratung an Pädagogischen Hochschulen in Österreich**

Ein Systematisierungsversuch und Plädoyer für die Verankerung von Einzelberatung als Lehr- und Professionalisierungsangebot am Beispiel der PH Salzburg

---

## 61 PROJEKTWELTEN

61 MARK REINHARD, GÜLSÜM GÜNAY & ULRIKE WEYMAN

**Zur Rolle der beraterischen Haltung**

Evaluationsergebnisse der Qualifikation „Personenbezogene Beratung professionalisieren: Qualifizierung zum/zur Berater\*in“

- 72** MAREIKE BAHN, SUSANNE HUMMEL, BIRGIT STADLER & REGINE ZIZELMANN  
**Professionalisierung in der Weiterbildungsberatung**  
Ein Praxisbericht aus der Weiterbildungspartnerschaft zwischen dem Landesnetzwerk  
Weiterbildungsberatung Baden-Württemberg und der Universität Heidelberg
- 83** THEA GR. DARRELMANN, DAVID LAKOTTA & RENATE KOSUCH  
**Innovative Beratung in Zeiten des Wandels**  
Introvision und Gelassenheit als Ressourcen in Transformationsprozessen
- 93** ILONA ARCARO, JULIA GERBER, ELKE NICKEL, KIRSTEN OSTERSPEY & THOMAS TOMAKIDI  
**Personalarbeit im Wandel**  
HR-Learning Circle als Ansatz für kollaboratives Lernen in der Automobil- und Zulieferindustrie
- 
- 99** **VERZEICHNIS DER AUTOR:INNEN**

# Innovative Beratung in Zeiten des Wandels

## Introvision und Gelassenheit als Ressourcen in Transformationsprozessen

THEA GR. DARRELMANN

DAVID LAKOTTA

RENATE KOSUCH

### Kurz zusammengefasst ...

Beratung ist ein zentrales Handlungsfeld in der wissenschaftlichen Weiterbildung. Sie umfasst nicht nur die Begleitung von Interessent:innen und Teilnehmenden, sondern auch die Unterstützung bei der konzeptionellen Entwicklung und Umsetzung von Angeboten im Zusammenspiel mit unterschiedlichen hochschulinternen und -externen Akteursgruppen. Insbesondere im Kontext aktueller Transformationsprozesse gewinnt Beratung an Bedeutung, da sie Orientierungen eröffnet, Entscheidungsprozesse unterstützt und Verständigung zwischen heterogenen Stakeholdern ermöglicht. Vor diesem Hintergrund werden in diesem Beitrag Erfahrungen aus dem an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der TH Köln angesiedelten Projekt „Qualifiziert. Vernetzt. Innovativ. Wirksam – Weiterbilden im Rheinischen Revier“ (kurz: Q.V.I.W.) dargestellt und am Beispiel der Programmlinie „Qualifizierung für internationale Fachkräfte“ expliziert.

**Schlagworte:** Beratung, Introvision, Transformation, Zukunftskompetenzen, Co-Creation

derte Lebenswelten und der Bedarf an neuen Kompetenzen (Zukunftsagentur Rheinisches Revier GmbH, 2021).

Wissenschaftliche Weiterbildung steht somit vor der Aufgabe, Menschen und Organisationen in komplexen Transformationsprozessen handlungsfähig zu halten. Der Beitrag verortet sich in der Programmlinie „Qualifizierung für internationale Fachkräfte“ und greift damit eine zentrale Herausforderung regionaler Transformationsprozesse auf: Fachkräftesicherung unter Bedingungen globaler Mobilität und wachsender Diversität. Dabei zeigt sich, dass nachhaltige Integration nicht auf sprachliche oder rein fachliche Qualifizierung reduziert werden kann. Die Gestaltung von Weiterbildungsangeboten in Transformationskontexten, etwa beim Braunkohleausstieg, erfordert flexible und kontextsensible Ansätze, die Gestaltungsräume für organisationale Neupositionierung eröffnen und das Know-how unterschiedlicher Akteur:innen einbeziehen. Besonders intergenerationelle und brückenbauende Formate stärken hier die Identitätsbildung und helfen, „Culture Gaps“ zu überwinden (Zukunftsagentur Rheinisches Revier GmbH, 2021, S. 88). Weiterbildung wird so zu einem Ort der Aushandlung und Verständigung. Klassische Top-down-Modelle stoßen hier an Grenzen (Ebner von Eschenbach & Kondratjuk, 2025); partizipative, co-kreative und iterative Entwicklungsansätze erweisen sich hingegen als tragfähig (Laux & Frick, 2024; Michalik & Schulte, 2022; Miller & Compennass, 2023).

### 1 Einleitung

Technologische, politische, ökonomische und ökologische Transformationen prägen gegenwärtig alle gesellschaftlichen Bereiche. Ihr disruptiver Charakter führt zu Unsicherheiten, Reibungsflächen und mitunter zu Veränderungsmüdigkeit (Fredberg & Pregmark, 2016). Hiermit gilt es produktiv umzugehen und die sich bietenden Möglichkeiten zur Entwicklung und Gestaltung zu nutzen. Sichtbar wird dies auch im Rheinischen Revier, einer vom Braunkohleausstieg betroffenen Region, die vor einem tiefgreifenden Strukturwandel steht. Damit verbunden sind berufliche Neuorientierungen, verän-

Vor diesem Hintergrund verschiebt sich auch das Verständnis von Beratung: Sie ist kein additives Element, sondern konstitutiver Bestandteil wissenschaftlicher Weiterbildung. Beratung strukturiert co-kreative Entwicklungsprozesse, moderiert unterschiedliche Perspektiven und wird zugleich selbst zum Lerngegenstand, etwa durch Introvision als Beratungsansatz zur Förderung von Selbststeuerung und Gelassenheit. Vor diesem Hintergrund analysiert der Beitrag die Rolle von Beratung, insbesondere unter Einbezug von Introvision, für die Entwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung im Transformationskontext. Anhand des Q.V.I.W.-

Projekts wird gezeigt, wie Beratung wirkt als:

1. Prozessberatung in co-kreativen und iterativen Entwicklungssettings
2. Lerngegenstand zur Stärkung mentaler Selbstregulation und reflexiver Handlungsfähigkeit

Um diese Argumentation zu entfalten, wird zunächst das Projekt sowie seine Einbettung in die Programmlinie dargestellt (siehe Kapitel 2). Darauf aufbauend werden Co-Creation und Iteration als methodische Grundlagen der Angebotsentwicklung erläutert (siehe Kapitel 3). Anschließend wird Beratung erstens als integraler Bestandteil co-kreativer Entwicklungsprozesse (siehe Kapitel 4) und zweitens als reflexiver Lerngegenstand diskutiert, insbesondere im Hinblick auf Introvision als Ansatz zur Förderung von Selbststeuerung und Gelassenheit (siehe Kapitel 5). Ein Fazit mit Ausblick bündelt die Ergebnisse und diskutiert ihre Bedeutung für die Weiterentwicklung wissenschaftlicher Weiterbildung in Transformationskontexten.

## 2 Q.V.I.W. und die Programmlinie „Qualifizierung für internationale Fachkräfte“: Ein diversitätsbewusster Ansatz

Das Projekt Q.V.I.W. ist Teil der Strukturwandelmaßnahmen im Rheinischen Revier. Diese umfassenden Maßnahmen werden durch das Ende des Braunkohleabbaus notwendig und sind durch das „Strukturstärkungsgesetz Kohleregionen“ rechtlich verankert. Das Projekt verfolgt das Ziel, Weiterbildungsangebote zu entwickeln, die Beschäftigte in der Region zukunftsgerichtet und nachhaltig qualifizieren. In diesem Zusammenhang steht das Rheinische Revier vor der Aufgabe, neue Branchen und Geschäftsmodelle zu entwickeln sowie internationale Fachkräfte zu gewinnen und zu binden. Zentral sind dabei die Vernetzung von Akteur:innen aus Wissenschaft, Wirtschaft und Bildung sowie die Gestaltung innovativer Lernräume.

Als eine von fünf Programmlinien im Q.V.I.W.-Projekt adressiert die Programmlinie „Qualifizierung für internationale Fachkräfte“ sowohl internationale Fach- und Führungskräfte als auch Personalverantwortliche, Aus- und Weiterbildende und Organisationen in Transformationsprozessen. Sie bündelt drei unterschiedliche Weiterbildungsformate und basiert auf dem Verständnis, dass Integration als wechselseitiger Prozess zu begreifen ist, der neben individuellen Anpassungsleistungen auch diskriminierungssensible Selbstreflexion und strukturelle Veränderungsbereitschaft der Aufnahmegesellschaft voraussetzt (Kourabas, 2019).

Wird Integration, wie nach Kourabas (2019), als wechselseitiger Prozess verstanden, verschiebt sich die Verantwortung von einer einseitigen Anpassungslogik hin zu einer macht- und differenz-

sensiblen Perspektive. Die Aufnahmesysteme geraten damit selbst in den Fokus reflexiver Lernprozesse.

Entsprechend fördert die Programmlinie Bildungsprozesse, die zur Auseinandersetzung mit Stereotypen und Machtverhältnissen anregen. Ursprünglich auf sprachliche Qualifizierung fokussiert, umfasst die Programmlinie inzwischen auch Teams und Organisationen, die internationale Fachkräfte integrieren. Sie folgt der Annahme, dass interkulturelle Professionalität nicht im Erwerb von „Kulturwissen“ besteht, sondern als reflexive Praxis zu verstehen ist. Im Zentrum steht die Frage, wie, von wem und mit welchen Wirkungen „Kultur“ im jeweiligen Kontext verwendet wird. Ziel ist es, Macht- und Zugehörigkeitsordnungen sichtbar zu machen und Arbeits- wie Lebenskontexte so zu gestalten, dass Zugehörigkeit ermöglicht wird (Mecheril, 2013).

Beratung in solchen Kontexten erfordert daher immer auch die bewusste Auseinandersetzung mit inneren Haltungen, denn dort, wo Machtverhältnisse und Privilegien verhandelt werden, entstehen emotionale Dissonanzen und Unsicherheiten, sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene (Mmari, Gold & Rohr, 2023; Yeboah, 2017). Vor diesem Hintergrund verfolgt die Programmlinie eine diversitätsbewusste Ausrichtung von Beratung. Sie wird dabei nicht als reine Fach- oder Laufbahnberatung verstanden, sondern als reflexiver Prozess, der Machtasymmetrien und Privilegien thematisiert (Schulze, Höblich & Mayer, 2018).

Theoretisch knüpft dieses Verständnis an konstruktivistische und systemtheoretische Überlegungen an. In Anlehnung an Luhmann gilt Wirklichkeit nicht als objektiv gegeben, sondern als Ergebnis beobachtungsleitender Unterscheidungen, die Zugehörigkeiten markieren und zugleich blinde Flecken erzeugen. Eine Beobachtung zweiter Ordnung ermöglicht es, diese Differenzsetzungen zu reflektieren und interkulturelle Praxis als Arbeit an Perspektiven und Bedeutungszuschreibungen zu verstehen (Barthelmess, 2016; Luhmann, 1992; Willemse & Ameln, 2018). Kultur wird entsprechend nicht als statische Kategorie, sondern als dynamisches und machtgeprägtes Aushandlungsgeschehen verstanden (Mmari et al., 2023; Oberzaucher-Tolke, 2018).

Beratung wird so immer auch zu einem politischen Raum, in dem Macht- und Wissensordnungen verhandelt werden (Duttweiler, 2007). Besonders in einer Transformationsregion wie dem Rheinischen Revier, in der als Gewissheit geltende Annahmen brüchig werden, können Beratungsprozesse Räume schaffen, in denen Abwehrmechanismen reflektiert werden. Beratung kann in diesem Kontext Selbstreflexion und diskriminierungssensible Perspektiven fördern (Mmari et al., 2023).

Ein solches Verständnis von Professionalität impliziert zugleich eine methodische Konsequenz für die Gestaltung der Weiterbildungsangebote. Wird Professionalität als reflexive Praxis gefasst, ist Wissen nicht als stabiler, übertragbarer Bestand zu konzipieren,

sondern als kontextgebundenes und machtreflexives Geschehen. Bildungsformate können folglich nicht als abgeschlossene Konzepte implementiert werden. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach geeigneten Entwicklungslogiken an Bedeutung.

### 3 Co-Creation und Iteration in der Angebotsentwicklung

Wissenschaftliche Weiterbildung hat den Auftrag, Individuen unter Bedingungen von Unsicherheit und Komplexität zu zukunftsorientiertem Handeln zu befähigen (Ehlers, 2020; Lakotta, Meer & Cendon, 2024). Angesichts beschleunigter gesellschaftlicher Transformationsprozesse betrifft dieser Anspruch nicht nur die Inhalte, sondern auch die Gestaltung der Entwicklungsprozesse selbst. Methodisch impliziert dies eine partizipative und co-kreative Programmentwicklung, die relevante Akteur:innen systematisch einbezieht (Meinel, Leifer & Plattner, 2011; Noack & Díaz, 2019; Plattner, Meinel & Weinberg, 2009; Voorberg, Bekkers & Tummers, 2015). Als intermediärer Akteur (Schulze, 2024) übernimmt die wissenschaftliche Weiterbildung dabei eine Brückenfunktion zwischen Bevölkerung, Forschung und Wirtschaft. Die Verantwortlichen in der Weiterbildung sind somit gefordert, bereits in der Programmentwicklung jene Kompetenzen für gesellschaftliche Transformationsprozesse zu praktizieren, die später auch im *Learning Outcome* der Angebote verankert werden sollen.

Co-Creation dient in diesem Kontext der nutzendenzentrierten Präzisierung von Themen, Zielgruppen und Kompetenzprofilen. Potenzielle Adressat:innen, Praxispartner:innen und wissenschaftliche Expert:innen werden gezielt in die Identifikation von Bedarfen, inhaltlichen Schwerpunkten und Formatstrukturen eingebunden. Die Entwicklung erfolgt damit nicht linear, sondern iterativ (siehe Kapitel 4). Rückkopplungsschleifen ermöglichen eine schrittweise Konkretisierung und Validierung der Angebote. Iteration fungiert dabei als Strukturprinzip, das Reflexion systematisch in den Entwicklungsprozess integriert (Stegmann, 2025).

In der Angebotsentwicklung an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der TH Köln haben sich vier Kernelemente der Entwicklung methodisch bewährt:

1. Akquise der wissenschaftlichen Expertise und Identifizierung des Themenschwerpunkts
2. Etablierung von Expertisezirkeln, bestehend aus den beteiligten Akteur:innen auf Ebene der Programmlinie und Formatebene
3. Stellenprofil-, Bedarfs- und Wettbewerbsanalysen zur Abgrenzung des Angebotes im jeweiligen Feld

4. Curriculawerkstätten unter Einbezug von Praxispartner:innen zur Konkretisierung der Themen, Zielgruppen, Modulgestaltung und Formate

Diese Elemente sind nicht als sequenzielle Schritte zu verstehen, sondern als verschränkte, teils parallel verlaufende Prozesse. Vergleichbar mit agilen Entwicklungslogiken oder Design-Thinking-Ansätzen strukturieren sie einen offenen und reflexiven Entwicklungsmodus. Ziel ist die Ausarbeitung anschlussfähiger und bedarfsorientierter Formate, deren Inhalte und Kompetenzprofile im Austausch mit potenziellen Adressat:innen validiert werden (Meinel et al., 2011; Noack & Díaz, 2019; Plattner et al., 2009; Voorberg et al., 2015).

Co-Creation kann also als eine Variante der nutzendenzentrierten Entwicklung betrachtet werden. Der zielgerichtete, anlassbezogene und themenzentrierte Einbezug der Ziel- und Adressat:innengruppen (Plattner et al., 2009; Voorberg et al., 2015) wird in den Fokus der Entwicklungsarbeit gestellt. Die entwicklungsspezifische Aushandlung findet in diesem Kontext auf Augenhöhe statt, indem Adressat:innen als Expert:innen beteiligt sind. Damit werden klassische Top-down-Modelle zugunsten einer gemeinschaftlichen und bedarfsgerechten Angebotsentwicklung abgelöst.

Innerhalb der jeweiligen Programmlinie werden zunächst Expertisezirkel etabliert. Diese bündeln wissenschaftliche Expertise aus der Hochschule sowie externe Fachkompetenz des jeweiligen Themenfeldes, im vorliegenden Fall mit Schwerpunkt Introvision (siehe Kapitel 5).

Die Expertisezirkel übernehmen eine strukturierende Funktion auf Programmebene. Sie identifizieren zentrale Fragestellungen, schärfen thematische Profile und begleiten die strategische Ausrichtung der Angebote. Zugleich sichern sie die inhaltliche Kohärenz innerhalb der Programmlinie, indem sie darauf achten, dass einzelne Formate aufeinander bezogen und perspektivisch kombinierbar gestaltet werden. Auf diese Weise können Lernangebote im Sinne kumulierbarer Microcredentials aufeinander abgestimmt werden (Cendon & Schütz, 2025; Christian, Hillerich, Strauch & Brandt, 2024). Die Expertisezirkel tragen somit im Sinne der Co-Creation dazu bei, Herausforderungen, Fragestellungen und Formate zu identifizieren und zu konkretisieren, die anschließend gemeinschaftlich bearbeitet werden.

Während die Expertisezirkel die programmatische Rahmung gewährleisten, dienen Curriculawerkstätten der konkreten Ausgestaltung der einzelnen Formate. Als integraler Bestandteil der Programm- und Angebotsentwicklung sind diese Werkstätten in den Entwicklungsprozess eingebettet. Es gilt, die Weiterbildungsformate zu schärfen und differenziert auszugestalten (Meinel et al., 2011; Noack & Díaz, 2019; Plattner et al., 2009; Voorberg et al., 2015). Durch den iterativen Prozess werden die Weiterbildungsinhalte und -formate systematisch erarbeitet und mithilfe

der Einbindung potenzieller Zielgruppen validiert. So können Bedürfnisse und Herausforderungen der Zielgruppen gezielt berücksichtigt und die Angebote lernendenorientiert ausgerichtet werden (Ludwig, 2018; Plattner et al., 2009). Zugleich fördern die Werkstätten eine zukunftsorientierte, visionäre Ausrichtung auf kommende Bedürfnisse und eine Offenheit gegenüber Unsicherheiten künftiger Entwicklungen, die durch die Akteur:innen der wissenschaftlichen Weiterbildung moderiert werden kann (Cendon, 2021).

Die Curriculawerkstätten sind operativer Bestandteil des iterativen Entwicklungsprozesses und gewährleisten die systematische Rückkopplung zwischen programmatischer Leitlinie und konkreter Formatgestaltung. Co-Creation realisiert sich damit auf zwei Ebenen: strategisch in den Expertisekreisen und operativ in den Curriculawerkstätten.

#### 4 Beratung als integraler Bestandteil co-kreativer Weiterbildungsentwicklung

Die co-kreativen und iterativen Entwicklungsprozesse in der Programmlinie erzeugen Aushandlungsräume, in denen unterschiedliche Perspektiven und Erwartungen aufeinandertreffen. Um diese Dynamiken produktiv zu nutzen, wird Beratung zu einem konstitutiven Element der Weiterbildungsentwicklung. Sie wirkt nicht nur unterstützend gegenüber Teilnehmenden, sondern strukturiert bereits die Konzeptions- und Entwicklungsphase. Beratung fungiert damit als reflexives Steuerungsinstrument innerhalb komplexer Entwicklungsprozesse.

Auf Ebene der Programmlinie begleitet Prozessberatung die Entwicklung der Programmlinie selbst. In internen Abstimmungsrunden und Workshops mit Projektbeteiligten sowie im Austausch mit dem Projektbeirat werden Entscheidungslogiken und strategische Weichenstellungen bearbeitet. Beratung dient hier der Explikation impliziter Annahmen, der Strukturierung von Entscheidungsprozessen und der Moderation divergierender Interessenlagen.

Im Projekt Q.V.I.W. übernehmen Weiterbildungsentwickler:innen die interne Prozessberatung. Ihre Aufgabe ist es, die Entwicklung der Programmlinie und der einzelnen Formate zu strukturieren, Entscheidungslogiken zu moderieren und Reflexionsräume für interne Akteur:innen zu öffnen. Als Teil des Systems agieren diese dabei innerhalb institutioneller Rahmenbedingungen, wobei professionelle Distanz über bewusste Rollenklärung und kontinuierliche Selbstreflexion erzeugt wird (Weißner, 2024).

Die Beratung durch die externen Fachexpert:innen ergänzt diese Perspektive durch größere formale Unabhängigkeit und thematische Fokussierung. Sie ermöglicht die kritische Irritation etab-

lierter Routinen und eröffnet alternative Deutungsangebote. Die Verschränkung beider Perspektiven erzeugt einen produktiven Spannungsbogen zwischen Nähe und Distanz, Kontinuität und Intervention (Weißner, 2024). Beratung im Entwicklungsprozess ist somit als reziproker, multiperspektivischer Aushandlungsprozess zu verstehen.

Dies wird exemplarisch in der Curriculawerkstatt „Introvision“ sichtbar:

- Die interne Beratung durch die Weiterbildungsentwickler:innen begleitet die iterative Entwicklung der Module, trägt zur institutionellen Anschlussfähigkeit bei und stellt sicher, dass Lernziele, Methodik und Programmlinienstruktur miteinander verknüpft bleiben.
- Die externe Beratung durch die Praxispartner:innen bringt zusätzliche Expertise ein, analysiert die Wirkungen der Fachsprache auf die Zielgruppe und zeigt, wie Spannungen zwischen Präzision und Zugänglichkeit produktiv genutzt werden können.

Ein konkretes Ergebnis dieses Prozesses: Die erfahrenen Praktiker:innen der Introvision konnten herausarbeiten, dass die technisch anmutende Fachsprache sowohl Vorteile als auch Herausforderungen mit sich bringt. Sie ist präzise, aber teilweise schwer zugänglich; zugleich spricht sie besonders Personen an, die Lernprozesse, in denen persönliche Befindlichkeiten offengelegt werden, als unangenehm erleben und emotional geprägten Kommunikationsformen eher reserviert gegenüberstehen.

Eine ergänzende Perspektive wird weiterhin durch den Projektbeirat eingebracht. Er berät die Weiterbildungsentwickler:innen der Programmlinie, reflektiert strategische Weichenstellungen und adressiert Transferhürden. Diese Differenz ist produktiv, denn externe Beratung ermöglicht größere formale Unabhängigkeit, während interne Beratung strukturelle Anschlussfähigkeit und Kontinuität sichert (Weißner, 2024).

Neben ihrer Funktion im Entwicklungsprozess ist Beratung integraler Bestandteil der Weiterbildungsangebote selbst. Während die interne Prozessberatung die Konzeption und Kohärenz der Programmlinie „Qualifizierung für internationale Fachkräfte“ strukturiert, richtet sich das Format zur Introvision an Personen aus dem Rheinischen Revier. Im Format zur Introvision werden individuelle Wahrnehmungsmuster und Abwehrmechanismen in Veränderungssituationen bearbeitet. Persönliche Erfahrungen werden dabei nicht isoliert betrachtet, sondern in organisationale und institutionelle Kontexte eingeordnet. Sie unterstützt die Teilnehmenden darin, innere Konflikte, Unsicherheiten und komplexe Arbeitsrealitäten konstruktiv zu bearbeiten und Handlungsfähigkeit in heterogenen, divers zusammengesetzten Teams zu entwickeln.

## 5 Introvision als Beratungsansatz

Die in der Programmlinie implementierte Beratung wirkt sowohl auf der Ebene der Organisationsentwicklung als auch auf der Ebene individueller Lernprozesse. Gerade auf der individuellen Ebene treten Fragen nach Zugehörigkeit, Unsicherheiten und Wahrnehmungsmustern in den Vordergrund, die in divers zusammengesetzten Teams besonders relevant werden. Wo emotionale Dissonanzen und Abwehrmechanismen wirksam werden, ist die Fähigkeit zur mentalen Selbstregulation erforderlich, um individuelle und organisationale Handlungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Vor diesem Hintergrund wurde Prof. Dr. Kosuch als Expertin für mentale Selbstregulation in die Entwicklung eines Weiterbildungsformats eingebunden. Ihre Arbeit zur Introvision zielt auf die Förderung von Gelassenheit und Selbststeuerung in Veränderungsprozessen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis. Gerade in unsicheren und konflikthafter Kontexten stoßen Beteiligte an Grenzen willentlicher Selbststeuerung (Kosuch, 2008; Wagner, Kosuch & Iwers, 2020). Die Fähigkeit zur mentalen Selbstregulation gewinnt daher für organisationale Transformationsprozesse zunehmend an Bedeutung (Kosuch, 2008). Individuelle Handlungsfähigkeit wird dabei als Zukunftskompetenz verstanden, die selbstorganisiertes und kreatives Handeln in offenen Situationen ermöglicht (Ehlers, 2020; Erpenbeck & Sauter, 2013; Lakotta et al., 2024). An dieser Schnittstelle setzt Introvision an (Wagner, 2012; Wagner et al., 2020). Als empirisch fundierte Methode mentaler Selbstregulation ermöglicht sie die Bearbeitung intrapsychischer Konflikte, kognitiver Blockaden und affektiver Muster. Ihre Integration in die Programmlinie begründet sich sowohl in der hochschulischen Forschungsexpertise als auch in der Annahme, dass sie individuelle und kollektive Lern- und Transformationsprozesse wirksam unterstützt.

### 5.1 Grundlagen der Introvision und ihre Bedeutung für die Ausgestaltung von Beratungsprozessen

Die Methode der Introvision beschreibt einen Prozess des „nach innen Schauens“, bei dem unangenehme und belastende Erfahrungen konstatierend wahrgenommen werden, ohne sie wegzuschieben, abzuwerten oder zu dramatisieren. Dieses Vorgehen bildet die Grundlage eines Beratungsansatzes, mit dem Ziel, Gelassenheit zu fördern, Handlungsspielräume zu erweitern und die Bewältigung psychischer Belastungen zu unterstützen (Wagner, 2012). Sie kann in Weiterbildungen und in der Introvisionsberatung vermittelt werden und als gelassene Grundhaltung einer beratenden Person einen wirksamen Einfluss auf die zuvor beschriebenen vielfältigen und komplexen Beratungskontexte haben. Ein erster Schritt und zugleich Voraussetzung für die Anwendung ist das Verständnis der mentalen Prozesse, die zum Verlust von Gelassenheit führen können (Wagner, 2021; Wagner et al., 2020). Von zentraler Bedeutung ist hier das sogenannte imperativische Erleben, bei dem kognitive und emotionale Anweisungen als dringlich und zwingend wahrgenommen werden. Diese sind emotional hochgradig aufgeladen und führen zu einer

Einschränkung des Handlungsspielraums der beratenden Person. Selbst wenn sie sich dessen bewusst ist, dass diese Emotionen überspitzt sein könnten, bleibt ein Gefühl der Dringlichkeit bestehen. Konzeptuell zielt Introvision darauf ab, Gelassenheit wiederzugewinnen, indem diese Qualität des inneren Aufzwingens – etwas muss unbedingt sein, oder darf auf keinen Fall passieren – erkannt wird, sodass in Ruhe gegengesteuert werden kann (Wagner et al., 2020).

Gegengesteuert wird mit der Methode des *Konstatierenden Aufmerksamen Wahrnehmens* (kurz: KAW), einer nicht-wertenden, offenen und zugleich fokussierten Aufmerksamkeit, die systematisch eingeübt wird. Mental weitgestellt und mit konstantem Fokus wird auf die momentane Situation geschaut, ohne sich aufzuregen oder in andere Formen kognitiver Überschreibungen zu geraten („Ja, so ist es.“) (Wagner et al., 2020).

Das Modell der mentalen Selbstregulation unterscheidet demnach zwei grundlegende Verarbeitungsmodi: *Gelassenheit oder Selbstalarm*. Dies geht zurück auf die *Theorie der mentalen Introferenz*, die erklärt, wie innere Konflikte durch Beeinträchtigungen der eigenen Informationsverarbeitung entstehen. Dadurch wird die Wahrnehmung für gelassenheitsraubende Lösungsversuche geschärft (Wagner et al., 2020). Im gelassenen Modus gelingt es, die Diskrepanz zwischen dem Soll- und Ist-Zustand, konstatierend und nicht-wertend wahrzunehmen, wodurch der Zugriff auf ein breites Handlungsspektrum erhalten bleibt (Wagner, 2012). Gelassenheit wird dabei alltagsbezogen als Zustand beschrieben, der sich durch innere Ruhe bei gleichzeitiger Handlungsfähigkeit auszeichnet (Wagner, 2021, S. 29–32). Anders als aufgezwungene Gelassenheit oder Gleichgültigkeit, die eher zur Anspannung in der Atmosphäre der Zusammenarbeit führt, wirkt sich dieser Zustand stabilisierend auf soziale Interaktionen aus (Kosuch, 2008).

In der Introvisionsberatung wird KAW zur gezielten Auflösung innerer Konflikte eingesetzt. Mithilfe der Methode des Nachträgliches Lauten Denkens werden zunächst die zugrundeliegenden *imperativen Sollvorstellungen* identifiziert und der Kern des Konflikts ermittelt (Wagner et al., 2020). KAW wird anschließend zur Auflösung eines jeweils spezifischen Kernkonflikts angewandt. Als Methode der Konfliktauflösung können Berater:innen, die die Anwendung der Introvision gelernt haben, ihre Selbststeuerung, Reflexionsfähigkeit und Handlungskompetenz fördern, mit gelassenheitsförderlichen Auswirkungen auf kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse in Teams und Organisationen (Wagner et al., 2020).

Zur Reflexion ihrer Beratungshaltung und zur Stärkung der metakognitiven Fähigkeit, das eigene Denken bewusst wahrzunehmen, zu steuern und zu regulieren, kann auch das auf Basis der Introvision entwickelte *Gelassenheitsbarometer* beitragen (Kosuch, 2023, 2025). Es zeigt auf, wie Introvision im Wesentlichen drei Aspekte stärkt, die für wirksame Beratungsprozesse in komplexen und vielfältigen Kontexten zentral sind – kognitiv, emotional

und aktional. Erstens wird die Fähigkeit, realistisch zwischen veränderbaren und unveränderbaren Faktoren zu unterscheiden, gefördert. Zweitens verhindert das konstatierende, nicht-überschreibende Wahrnehmen eigener Gefühle bei Personen, die mit Introvision vertraut sind, eine emotionale Aufladung, sodass sie auch in herausfordernden Situationen gelassen und handlungsfähig bleiben. Diese bewusste Wahrnehmung eigener Erlebensprozesse erweitert drittens den Handlungsspielraum und ermöglicht flexible und gelassene Reaktionen (Kosuch, 2023, 2025).

## 5.2 Introvision in der (inklusive) Organisationsentwicklung

Im Projekt werden Transformationsherausforderungen auf Grundlage der Prinzipien von Iteration, Partizipation und der Einbeziehung vielfältiger Perspektiven bewältigt. Doch dadurch können neue Spannungsfelder entstehen.

Kaum kalkulierbare Veränderungsprozesse und Transformationsbedarfe stellen Führungskräfte, Gruppen und Organisationen vor erhebliche Herausforderungen, die nicht allein durch externe Maßnahmen bewältigt werden können. Zudem werden Teams immer diverser, ihre Aufgaben unbeständiger. Eine Möglichkeit zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist, die Veränderungskompetenz der einzelnen Akteur:innen zu fördern (Kosuch, 2008).

Veränderungskompetenz umfasst neben dem Erkennen des Veränderungsbedarfs, der Kontextsensitivität sowie fachlichen und methodischen Kompetenzen insbesondere auch Selbststeuerung und intrinsische Motivation in herausfordernden Situationen – zusammengefasst eine zentrale Metakompetenz, die besonders durch Introvision gefördert wird (Kosuch, 2008, S. 152).

Eine gelassene Grundhaltung kann entscheidend zur Verbesserung der Zusammenarbeit und Konfliktfähigkeit beitragen. Die konstatierende Haltung unterstützt die Anerkennung von Ambiguitäten sowie Offenheit für unterschiedliche Sichtweisen, ohne in Vermeidungsstrategien oder vorschnelle Konfliktlösungen zu verfallen (Kosuch, 2008).

Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund relevant, dass in zahlreichen Berufsfeldern, etwa in naturwissenschaftlich-technischen Bereichen, strukturelle Benachteiligungen und stereotype Zuschreibungen bestimmte Gruppen systematisch ausschließen oder deren Aufstiegschancen erschweren (Bamberg et al., 2009). Ähnliche Mechanismen wirken auch bei Menschen mit Rassismuserfahrungen. Trotz gesetzlicher Regelungen berichten laut *Afrozensus 2020* viele Befragte, im Arbeitsleben benachteiligt worden zu sein. Von insgesamt 4098 Teilnehmenden gaben 84,7 % an, in den letzten zwei Jahren Diskriminierung im Arbeitskontext erlebt zu haben, fast ein Drittel davon sogar „oft“ oder „sehr häufig“ (Aikins, Gyamerah, Matysiak & Piezunka, 2020).

Diese Zahlen verdeutlichen, dass institutionelle und kulturelle Barrieren wirksam sind und bestimmte Gruppen strukturell vom beruflichen Aufstieg ausschließen.

Die Entscheidung, die Introvision als Methode zur Förderung der Gelassenheit zunächst bei den Akteur:innen einzusetzen, die die Weiterbildungsangebote in den beschriebenen Transformationskontexten entwickeln, ist demzufolge auch darin begründet, dass innere Blockaden und subjektive Imperative als Ergebnis sozialer und kultureller Sozialisation mental belastende Zwänge erzeugen können. Diese Imperative sind als subjektiv absolut gesetzte Handlungsvorgaben zu charakterisieren (z. B. „Als Frau muss ich Zurückhaltung üben!“), die selbst bei dysfunktionalen Auswirkungen und Veränderungsbedarf oft resistent gegen Modifikation bleiben (Iwers-Stelljes, Plaum, Oerding & Wagner, 2012). Introvision bietet mit ihrem konstatierenden, nicht-wertenden Wahrnehmen einen Zugang, internalisierte und kollektive Imperative zu erkennen und aufzulösen. Damit trägt die Methode nicht nur zur individuellen mentalen Selbstregulation bei, sondern leistet einen wichtigen Beitrag zur Aufdeckung und Emanzipation von normativen und internalisierten Macht- und Diskriminierungsstrukturen, die sich in jeweils individuell ausgeprägten „Muss-Darf-Nicht-Syndrom“ niederschlagen (Wagner et al., 2020).

Um in Interaktionen nicht unbeabsichtigt stereotype Betonungen von Unterschieden zu stabilisieren, braucht es die Fähigkeit, sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche bewusst wahrzunehmen und auszuhalten. Diese Ambiguitätstoleranz wird auf zweierlei Weise gefördert. Zum einen kann durch die Thematisierung von Ursachen und Formen von Einschätzungsverzerrungen, bei denen Ähnlichkeiten angenommen werden, wo keine existieren – aber eben auch umgekehrt (Jahn & Kolip, 2002, zit. nach Kosuch, 2006, S. 210) – Widersprüchliches und Paradoxes zur Sprache gebracht werden, ohne weitere Irritationen auszulösen. Zum anderen kann die konstatierte Anerkennung der strukturellen Verankerung von Stereotypen den Umgang damit erleichtern. Statt in mentale Kapazitäten raubende Imperativverletzungskonflikte zu geraten, kann konstatiert werden, dass Stereotype tief verankerte kognitive Heuristiken der sozialen Orientierung darstellen, die ihre Wirkung gerade dann entfalten, wenn ihre Existenz imperativisch überschrieben wird. Im konstatierenden Modus können individuelle Merkmale und vom Stereotyp abweichendes Verhalten erkannt werden, denn erst wenn solche Heuristiken imperativisch festgehalten werden, wirken sie stereotypisierend (Kosuch, 2006). Die Methode der Introvision ermöglicht, sich dieses imperativischen Referenzrahmens bewusst zu werden und durch konstatierende, nicht-wertende Umgangsweise zu regulieren. So können stereotype Wahrnehmungen entmachtet und offenere, flexiblere Umgangsweisen entwickelt werden, die eine gelassene und reflektiertere Interaktion ermöglichen (Kosuch, 2006).

Aus einer rassismuskritischen und intersektionalen Perspektive ist diese Fähigkeit von großer Bedeutung, da sie anerkennt, dass Diskriminierung und strukturelle Benachteiligung auf mehrere Ebenen wirksam sind und sich im individuellen Denken und Verhalten verfestigen können. Eine gelassene Grundhaltung unterstützt somit eine inklusive Praxis in Teams und Organisationen, indem sie sowohl eine persönlich wirksame Regulation von Spannungssituationen fördert, als auch die Reflexion und Transformation internalisierter gesellschaftlicher Normen und Ausschlussmechanismen.

### 5.3 Introvision als Metakompetenzen in der Transformation

In Zeiten umfassender Transformation wird die Fähigkeit, konstruktiv mit Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität umzugehen, zur zentralen Voraussetzung für zukunftsorientiertes Handeln (Erpenbeck & Sauter, 2013; Lakotta et al., 2024). Introvision lässt sich hierbei als Metakompetenz verstehen, die es Individuen und Kollektiven ermöglicht, Transformationen selbstwirksam und offen zu gestalten – auch bei der Entwicklung neuer Weiterbildungsformate. Zukunftskompetenzen wie Ambiguitäts- und Gestaltungskompetenz werden so gezielt gefördert (Ehlers, 2020; Lakotta et al., 2024).

Introvision steht besonders in Verbindung mit Ambiguitätskompetenz, die sich laut Ehlers (2020) dadurch auszeichnet, Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu erkennen und produktiv zu nutzen. Das konstatierende, aufmerksame Wahrnehmen, wie es in der Introvision praktiziert wird, unterstützt genau diese Kompetenz und beugt reaktiven Abwehrhaltungen zugunsten reflexiver Gestaltungsfähigkeit vor (Kosuch, 2008). Die Handlungsfähigkeit wird durch den Abgleich von Wunsch und Wirklichkeit sowie der Entwicklung einer individuellen Handlungsstrategie zurückgewonnen. Die Methode dient als Quelle und Erprobungsraum für Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977, 1999; Schwarzer & Jerusalem, 2002; Waddington, 2023). Zwei Aspekte stehen hierbei im Fokus:

1. **Mastery Experiences:** Selbstwirksamkeit wird durch eigenständige Regulation innerer Spannungen erlebt.
2. **Physiologische und affektive Zustände:** Die Regulation von Erregung und Spannung stellt Handlungsfähigkeit und Selbststeuerung wieder her (Bandura, 1977; Waddington, 2023).

Selbstwirksamkeit bedeutet in diesem Zusammenhang, das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, ergebnis- bzw. zukunfts offene Prozesse und Situationen durch eigene Kompetenzen bewältigen zu können (Bandura, 1977; Schwarzer & Jerusalem, 2002; Waddington, 2023). Sie kann demgemäß sowohl als Grundlage für ein zukunftsorientiertes Handeln als auch für die Entwicklung und Erprobung von Zukunftskompetenzen insgesamt betrachtet werden (Ehlers, 2020; Lakotta et al., 2024). Introvision wird so

zum Erprobungsraum für Selbstwirksamkeit und Zukunftskompetenzen, da sie den Umgang mit inneren Konflikten und Ambiguitäten fördert, Blockaden löst und die persönliche Handlungsfähigkeit stärkt – eine wichtige Ressource für Resilienz in Transformationsprozessen (Heller & Gallenmüller, 2019).

Auch auf kollektiver Ebene wirkt Introvision: Praktizierende bringen in Teams eine offene, achtsame und reflexive Haltung ein, wodurch eine Kultur entsteht, die Unsicherheit als Entwicklungschance begreift. So trägt Introvision zur organisationalen Transformationskompetenz bei, verstanden als Fähigkeit, Wandel erfolgreich zu initiieren, zu steuern und zu gestalten (Kosuch, 2008; Kosuch & Wagner, 2019). Insgesamt ist Introvision und Introvisionsberatung in Transformationsprozessen als Metakompetenz zu verstehen, die individuelle Selbstwirksamkeit und Zukunftskompetenzen – insbesondere Ambiguitätskompetenz – fördert, sodass auch unter Unsicherheit bewusst und selbstbestimmt gehandelt werden kann (Ehlers, 2020; Erpenbeck & Sauter, 2013).

## 6 Fazit und Ausblick für die wissenschaftliche Weiterbildung

Im Q.V.I.W.-Projekt bildet ein zweigliedriges Beratungsverständnis – bestehend aus interner Prozessberatung und externer Beratung zur fachlichen Spezifizierung – das zentrale Fundament eines iterativen und innovativen Entwicklungsprozesses. Dieses integrative Modell verbindet organisationale Innenperspektiven mit externem fachlichem Input und schafft kooperative Verständigungsräume, in denen Lernangebote partizipativ, co-kreativ und schrittweise weiterentwickelt werden. Die interne Prozessberatung sichert die reflexive Begleitung und Strukturierung des Entwicklungsverlaufs, während die externe Beratung Impulse zur inhaltlichen Präzisierung und konzeptionellen Schärfung liefert. In ihrem Zusammenspiel ermöglichen beide Perspektiven eine bedarfsorientierte und nachhaltige Angebotsgestaltung, die klassische Top-down-Modelle überwindet.

Am Beispiel der Introvision wird dieses integrative Beratungsverständnis methodisch konkretisiert. Introvision fungiert hierbei als Kerninstrument zur Förderung von Gelassenheit und mentaler Selbststeuerung. Teilnehmende lernen, innere Konflikte sowie Stress-, Ärger- und Angstreaktionen bewusst zu bearbeiten. Durch die Reflexion und Dekonstruktion imperativer Sollvorstellungen werden blockierende Denk- und Handlungsmuster transformiert. Dies stärkt die Selbstwirksamkeit, erweitert interaktive Kompetenzen und verbessert kooperative Interaktionsprozesse sowie die Arbeitsatmosphäre. Introvision wirkt damit als Empowerment-Instrument, das konstruktives und selbstbestimmtes Handeln auch unter Bedingungen von Unsicherheit und Belastung ermöglicht.

In komplexen Machtgefügen internationaler und heterogener Teams erweist sich die Verbindung von Fachkompetenz, Beratung und mentaler Selbstregulation als zentral. Wissenschaftliche Weiterbildung wird so zu einem Raum für Wissenserwerb und zugleich für individuelle wie kollektive Lern- und Transformationsprozesse. Angesichts zunehmender gesellschaftlicher Transformationsdynamiken zeigt das Q.V.I.W.-Projekt, dass partizipative und iterative Entwicklungsansätze eine wesentliche Voraussetzung für zukunftsfähige Lernformate sind. Die entwickelten Konzepte sind über das Rheinische Revier hinaus anschlussfähig und unterstreichen die Rolle wissenschaftlicher Weiterbildung als vernetzender Akteur, der Transformationskompetenzen stärkt, unterschiedliche Anspruchsgruppen integriert und zu einer inklusiven sowie nachhaltigen Bildungslandschaft beiträgt.

## Literatur

- Aikins, J. K., Gyamerah, D., Matysiak, J. & Piezunka, A. (2020). Wer nicht gezählt wird, zählt nicht. Empirische Forschung zu Schwarzen Menschen in Deutschland. *WZB Mitteilungen*, 169, 18–21. Abgerufen am 27. Januar 2026 von <https://bibliothek.wzb.eu/artikel/2020/f-23315.pdf>
- Bamberg, E., Iwers-Stelljes, T. A., Janneck, M., Mohr, G. & Rastetter, D. (2009). Aufstiegskompetenz von Frauen: Hindernisse und Förderung. In T. Iwers-Stelljes (Hrsg.), *Prävention – Intervention – Konfliktlösung: Pädagogisch-psychologische Förderung und Evaluation* (S. 70–84). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91702-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91702-3_6)
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037//0033-295x.84.2.191>
- Bandura, A. (Hrsg.) (1999). *Self-efficacy in changing societies: Papers based on the proceedings of the third annual conference held Nov. 4–6, 1993, at the Johann Jacobs Foundation Communication Center, Marbach Castle* (1. paperback ed., reprinted.). Cambridge: University Press.
- Barthelmess, M. (2016). *Die systemische Haltung: Was systemisches Arbeiten im Kern ausmacht*. Reihe Systemische Therapie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Cendon, E. (2021). *Impulse zum Hagener Manifest zu New Learning vom Lehrgebiet Erwachsenen- und Weiterbildung*. FernUniversität in Hagen. Abgerufen am 27. Januar 2026 von <https://www.fernuni-hagen.de/universitaet/hagener-manifest/statement-eva-cendon.shtml>
- Cendon, E. & Schütz, J. (2025). New Learning: Europäische Rahmung. In E. Cendon & J. Schütz (Hrsg.), *New Learning. Zukunftsorientierte Fortbildung für das Bildungspersonal* (S. 21–36). Münster: Waxmann.
- Christian, M., Hillerich, S., Strauch, A. & Brandt, P. (2024). Microcredentials und Badges: Herausforderungen und Lösungsansätze für digitale Lernnachweise in der Erwachsenen- und Weiterbildung (DIE RESULTATE). Bonn: DIE. Abgerufen am 27. Januar 2026 von <http://www.die-bonn.de/id/42093>
- Duttweiler, S. (2007). Beratung als Ort neoliberaler Subjektivierung. In R. Anhorn, F. Bettinger & J. Stehr (Hrsg.), *Foucaults Machtanalytik und Soziale Arbeit: Eine kritische Einführung und Bestandsaufnahme* (S. 261–275). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-90710-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-531-90710-9_16)
- Ebner von Eschenbach, M. & Kondratjuk, M. (2025). *Akademische Zukünfte der Erwachsenenbildung. Einsichten zu den Arbeits-, Forschungs- und Qualifikationsbedingungen von Wissenschaftler:innen in Qualifizierungsphasen der Erwachsenenbildung*. Opladen, u. a.: Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.3224/84743083>
- Ehlers, U.-D. (2020). *Future Skills: Lernen der Zukunft – Hochschule der Zukunft*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-29297-3>
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2013). *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37181-3>
- Fredberg, T. & Pregmark, J. (2016). The Paradox of Innovation and Urgency. *IMIT Research Report*, 2, 1–8.
- Heller, J. & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In J. Heller (Hrsg.), *Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln* (S. 3–18). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21044-1_1)
- Iwers-Stelljes, T., Plaum, M., Oerding, J. & Wagner, A. C. (2012). Coaching in Introvision für weibliche Nachwuchsführungskräfte: Erste Ergebnisse. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(2), 191–203. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0275-z>
- Jahn, I. & Kolip, P. (2002). *Die Kategorie Geschlecht als Kriterium für die Projektförderung von Gesundheitsförderung*

- Schweiz. Abgerufen am 27. Januar 2026 von [http://www.gesunde-maenner.ch/data/data\\_257.pdf](http://www.gesunde-maenner.ch/data/data_257.pdf)
- Kosuch, R. (2006). Gender und Handlungskompetenz für Veränderungsprozesse. Zu den Herausforderungen bei der Vermittlung von Genderkompetenz in der Hochschullehre. In W. Ernst & U. Bohle (Hrsg.), *Transformationen von Geschlechterordnungen in Wissenschaft und anderen sozialen Institutionen* (S. 203–215). Münster: LIT.
- Kosuch, R. (2008). Die Bedeutung von Introvision für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Gruppen und Organisationen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 39(2), 150–167. <https://doi.org/10.1007/s11612-008-0015-1>
- Kosuch, R. (2023). Das Gelassenheitsbarometer im Coaching – ein Selbstreflexionstool für vielfältige Kontexte. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(4), 529–546. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00832-4>
- Kosuch, R. (2025). Perspective Chapter: Metacognitive Insight and the Serenity Barometer – Calm Vs. Imperative Mental Processing. In M. Tezer & K. Meltzoff (Hrsg.), *Metacognition in Action: Insights into Learning, AI, and Self-Regulation*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1012635>
- Kosuch, R. & Wagner, A. C. (2019). Die Praxis der Introvision: Förderung von Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte. In S. Rietmann & P. Deing (Hrsg.), *Psychologie der Selbststeuerung* (S. 131–157). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-24211-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24211-4_7)
- Kourabas, V. (2019). Grundlegende Darstellung zu Rassismuskritik. In *Denkanstöße für eine rassismuskritische Perspektive auf kommunale Integrationsarbeit in den Kommunalen Integrationszentren – Ein Querschnittsthema*. Abgerufen am 27. Januar 2026 von [https://www.stadt-muenster.de/fileadmin/user\\_upload/stadt-muenster/v\\_zuwanderung/pdf/Archiv/Denkanstoesse\\_fuer\\_eine\\_rassismuskritische\\_Perspektive\\_finale\\_Fassung.pdf](https://www.stadt-muenster.de/fileadmin/user_upload/stadt-muenster/v_zuwanderung/pdf/Archiv/Denkanstoesse_fuer_eine_rassismuskritische_Perspektive_finale_Fassung.pdf)
- Lakotta, D., Meer, M. ter & Cendon, E. (2024). Über den Umgang mit ungewissen Zukünften. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung (ZHWB)*, 2024(1), 40–46. <https://doi.org/10.11576/zhwb-7004>
- Laux, J. & Frick, C. (2024). Reallabore als Lernräume in der partizipativen Wissenschaftskommunikation. *Magazin erwachsenenbildung.at*, 17–25. <https://doi.org/10.25656/01:31152>.
- Ludwig, J. (2018). Lehr-Lerntheoretische Ansätze in der Erwachsenenbildung. In R. Tippelt & A. von Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 257–274). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-531-19979-5_13)
- Luhmann, N. (1992). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mecheril, P. (2013). „Kompetenzlosigkeitskompetenz“: Pädagogisches Handeln unter Einwanderungsbedingungen. In G. Auernheimer (Hrsg.), *Interkulturelle Kompetenz und pädagogische Professionalität* (S. 15–34, 4. durchges. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-91113-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91113-7_2)
- Meinel, C., Leifer, L. & Plattner, H. (Hrsg.) (2011). *Design Thinking: Understand – Improve – Apply*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13757-0>
- Michalik, G. & Schulte, V. (2022). Co-Creation Learning. In G. Michalik & V. Schulte (Hrsg.), *Co-Creation Learning. Wirksame Weiterbildung mit Flipped Classroom* (S. 75–100). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. [https://doi.org/10.34156/978-3-7910-5064-5\\_3](https://doi.org/10.34156/978-3-7910-5064-5_3)
- Miller, J. & Comperpass, F. (2023). Das Barcamp als partizipativer und interdisziplinärer Ansatz für Service Learning. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 18(2), 247–262. <https://doi.org/10.3217/zfhe-18-02/13>
- Mmari, J., Gold, I. & Rohr, D. (2023). Warum wir bei „Kultur“ nicht stehen bleiben dürfen! Rassismuskritische Möglichkeitsräume für systemische Beratung und Therapie. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 41(1), 3–15.
- Noack, J. & Díaz, J. (2019). *Das Design Sprint Handbuch: Ihr Wegbegleiter durch die Produktentwicklung*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Oberzaucher-Tolke, I. (2018). Beratung und Therapie in der Migrationsgesellschaft. In B. Blank, S. Gögercin, K. E. Sauer & B. Schramkowski (Hrsg.), *Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft* (S. 657–665). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19540-3\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19540-3_55)
- Plattner, H., Meinel, C. & Weinberg, U. (2009). *Design Thinking: Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*. München: mi Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verlag.
- Schulze, H., Höblich, D. & Mayer, M. (Hrsg.) (2018). *Macht – Diversität – Ethik in der Beratung: Wie Beratung Gesellschaft macht*. Opladen u. a.: Verlag Barbara Budrich.
- Schulze, M. (2024). Wissenschaftliche Weiterbildung und der Strukturwandel in Ostdeutschland. *Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung*, 2024(1), 40–46. <https://doi.org/10.11576/zhwb-7004>

- schule und Weiterbildung (ZHWB)*, 2024(1), 30–39. <https://doi.org/10.11576/zhwb-7176>
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. *Zeitschrift für Pädagogik*, 44 (Beiheft), 28–53. <https://doi.org/10.25656/01:3930>
- Stegmann, T. (2025). Design Thinking als Lehrgebiet an Hochschulen. In A. Hebbel-Seeger (Hrsg.), *Hochschullehre lernen, verstehen und gestalten* (S. 339–355). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-48999-1\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-658-48999-1_22)
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M. & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>
- Waddington, J. (2023). Self-efficacy. *ELT Journal*, 77(2), 237–240. <https://doi.org/10.1093/elt/ccac046>
- Wagner, A. C. (2012). Gesundheitsförderung durch Introvision als Methode der mentalen Selbstregulation: eine zusammenfassende Übersicht über empirische Forschungsergebnisse. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 43(4), 319–337. <https://doi.org/10.1007/s11612-012-0194-7>
- Wagner, A. C. (2021). *Gelassenheit durch Auflösung innerer Konflikte: Mentale Selbstregulation und Introvision*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wagner, A. C., Kosuch, R. & Iwers, T. (2020). *Introvision: Problemen gelassen ins Auge schauen – Eine Einführung* (2. überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Weißner, H. (2024). *Interne systemische Organisationsberatung: Intern geht anders – gut beraten im Alltag der Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Willemsse, J. & Ameln, F. von (2018). *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes. Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56645-9>
- Yeboah, A. (2017). Rassismus und psychische Gesundheit in Deutschland. In K. Fereidooni & M. El (Hrsg.), *Rassismuskritik und Widerstandsformen* (S. 143–161). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14721-1\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14721-1_9)
- Zukunftsagentur Rheinisches Revier GmbH (Hrsg.). (2021). Wirtschafts- und Strukturprogramm für das Rheinische Revier. Abgerufen am 13. Januar 2026 von [https://www.rheinisches-revier.de/fileadmin/Content/Seitenstruktur/05\\_Service/05\\_Downloads/01\\_Zentrale\\_Dokumente\\_zum\\_Strukturwandel/WSP\\_1.1.pdf](https://www.rheinisches-revier.de/fileadmin/Content/Seitenstruktur/05_Service/05_Downloads/01_Zentrale_Dokumente_zum_Strukturwandel/WSP_1.1.pdf)

## Autor:innen

Thea gr. Darrelmann, M.A.  
thea.darrelmann@th-koeln.de

David Lakotta, M.A.  
david.lakotta@th-koeln.de

Prof.'in Dr.'in Renate Kosuch  
renate.kosuch@th-koeln.de