

# curriculum

spezialisierung für mediatorInnen

**entwicklung und implementierung  
von konfliktklärungssystemen  
in organisationen und unternehmen**

3. fortbildungslehrgang

februar **2013** bis november **2013**  
in münchen

# fortbildungslehrgang

## **entwicklung und implementierung von konfliktklärungssystemen in organisationen und unternehmen**

### **Damit erreichen MediatorInnen eine Erweiterung ihrer Fähigkeiten in folgenden Bereichen:**

- Nachweisbare praktische Erfahrung von mediativer Arbeit und der Entwicklung eines Konfliktklärungssystems in einer Organisation oder einem Unternehmen
- Fundiertes Verständnis für Konfliktkulturen und deren Veränderung im dialogischen Ansatz
- Kenntnisse und Erfahrungen im Projektmanagement und in der Organisationsentwicklung
- Kennenlernen von Projektcoaching und systemischer Arbeit
- Fundierte Einblicke in Projektgruppenarbeit - für viele ein echter Perspektivenwechsel
- Anleitung von Teamarbeit und Workshops mit Gruppen
- Sicherheit und Souveränität im Umsetzen verschiedener Rollen, die bei der Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen generell benötigt werden.

Gerade in Krisenzeiten kommt dem konstruktiven Umgang mit Konflikten eine immer größere Bedeutung zu. Mittlerweile fragen Organisationen und Unternehmen zunehmend Mediationen an. Diese erfreuliche Entwicklung birgt Chancen, aber auch gleichzeitig Risiken für MediatorInnen. Nicht immer ist Mediation das Verfahren, das der gerade aktuellen Konfliktsituation in der Organisation angemessen ist. Vor allem bei sehr hoch eskalierten Konflikten sind zunehmend KonfliktpertInnen gefragt, die aus ihrer mediativen Grundhaltung mit den Beteiligten gemeinsam die Situation klären können, über das gesamte Spektrum an Konfliktbearbeitungsmethoden und -instrumenten verfügen und damit eine fundierte Konfliktanalyse und Beratung anbieten können.

Die Arbeitswelt stellt zunehmend steigende Ansprüche an die Kommunikationsfähigkeit der Einzelnen, zum Beispiel in Projekten, in virtuellen Teams und in internationalen Kooperationen. Die Kommunikationsabläufe werden so immer komplexer, und damit steigt das Risiko durch Missverständnisse und misslingende Kommunikation Projekterfolge zu gefährden. In konstruktiven Konfliktlösungssystemen ist ein erstes Ziel, die soziale Kompetenz der Mitarbeiter zu stärken, ihnen neue Kommunikationswelten zu erschließen und schließlich gemeinsam mit ihnen an einem lösungsorientierten Prozesse zu arbeiten. Dabei ist eine Art „Train – the – Trainer – Kompetenz des Mediators unerlässlich.

### **Was ist ein konstruktives Konfliktklärungssystem?**

Unter einem konstruktiven Konfliktklärungssystem verstehen wir ein Angebot von unterschiedlichen Verfahren wie Verhandlung, Moderation, Mediation, Schlichtung - zusätzlich zu Instrumenten zur Analyse und Diagnose von Konflikten sowie Kommunikations- und Kreativitätstechniken.

Nach unserem Verständnis gehören auch die Förderung der Selbst- und Sozialkompetenz und Angebote wie Coaching und Supervision dazu.

## Das Ziel von konstruktiven Konfliktklärungssystemen

ist, das kreative Potenzial von Auseinandersetzungen innerhalb und zwischen Organisationen zu nutzen und die Eskalation von Konflikten innerhalb eines Systems zu vermeiden. Wichtig ist, dass die Entwicklung und Implementierung eines konstruktiven Konfliktklärungssystems abgestimmt auf die jeweilige Organisationsstruktur und -kultur erfolgt, und das kann nur bei unmittelbarer Teilnahme / Einbeziehung der Beteiligten geschehen. Denn alle Akteure in einer Organisation sollen befähigt werden, in Konfliktsituationen über klare Handlungsoptionen und Zugang zu Hilfen zu verfügen.

MediatorInnen können in Ihrer Rolle als TrainerInnen MitarbeiterInnen und Führungskräfte für das Thema Konflikte sensibilisieren. Sie können Schulungen und Trainings durchführen, um die Fähigkeit zur Kooperation und soziale Kompetenzen zu steigern, und erhöhen damit die Fertigkeiten der Akteure im kooperativen Verhandeln. Die Beteiligten sollen in die Lage versetzt werden, selbst kooperative Teambesprechungen, kollegiale Beratung, kooperatives Verhandeln und Moderation durchführen und anwenden zu können.

In einem konstruktiven Konfliktklärungssystem ist auch der Einsatz von organisationsinternen und -externen ExpertInnen für den Prozess vorgesehen, die Verfahren wie Moderation, Mediation und Dialog oder andere Großgruppenverfahren, wie z.B. Open Space und Zukunftskonferenzen, bei Bedarf anbieten können. Die Bereitstellung von intern geschulten ModeratorInnen und MediatorInnen dient dazu, dass Konflikten auf unterschiedlichen Eskalationsstufen begegnet werden kann. Dabei kommt der Prävention durch ein möglichst transparentes Frühwarnsystem für Konfliktpotenziale große Bedeutung zu.

In unseren Konfliktklärungsprojekten (KKS-Projekten) haben wir die Erfahrung gemacht, dass die **Verbesserung der Kommunikations - und der sozialen Wahrnehmungsfähigkeit** der Beteiligten ein besonders wichtiger Baustein für die **Konfliktprävention** in der Organisation ist. Es geht um die Entwicklung und Stabilisierung neuer Kommunikationswege zur Konfliktprävention.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Entwicklung von passenden Konfliktklärungsverfahren für die Beteiligten und ihre Organisation gemeinsam mit den Vertretern der Organisation. Dabei gilt es auch bestehende und bewährte Konfliktbearbeitungsinstrumente und -verfahren der jeweiligen Organisation zu integrieren.

Wichtig für den Erfolg eines konstruktiven Konfliktklärungssystems sind die Transparenz und die Legitimität der Verfahren zur Konfliktbearbeitung. Das bedeutet, die einzelnen Verfahrenselemente des KKS für alle Beteiligten sichtbar zu machen und ihre Nutzung zu fördern.

## Ziel dieser Spezialisierung

ist es, die Beratungskompetenz der ausgebildeten MediatorInnen zu stärken, indem sie mit dem ganzen Spektrum der Konfliktbearbeitungsmethoden und -instrumente vertraut werden. Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass sie in all diesen verschiedenen Rollen selbst aktiv werden sollen. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich eine Veränderung der Konfliktkultur einer Organisation nur erreichen lässt, wenn die Beteiligten bei der Entwicklung und Implementierung eines Konfliktklärungssystems unmittelbar mitwirken.

Diese Weiterbildung beinhaltet von Anfang an **Projektarbeit**. Die Entwicklung und Implementierung eines Konfliktklärungssystems in einer realen Organisation ist integrierter Bestandteil dieser Spezialisierung. Unterstützend für die praktische Arbeit der TeilnehmerInnen findet zwischen den Ausbildungsmodulen jeweils ein **Projektcoaching** statt.

Bereits bei der Aufnahme in die Weiterbildung wird geklärt, ob ein eigenes Projekt eingebracht wird oder die Teilnahme an einem Projekt von KollegInnen erwünscht ist. Die Kooperation zwischen organisationsinternen und -externen AusbildungsteilnehmerInnen im Projekt hat sich bewährt. Wenn jemand ein Projekt alleine durchführt, wird erwartet, dass sich diese Person einen Projektpaten aus der Gruppe der TeilnehmerInnen als kontinuierlichen Ansprechpartner sucht.

Mediative Arbeit setzt ein hohes Maß an Kooperations- und Vernetzungsfähigkeiten voraus. Immer seltener greifen Unternehmen und Organisationen auf den Beratertypus „Einzelkämpfer“ zurück, sondern diese wünschen sich ein Team, das auf die spezifischen Erfordernisse in der Organisation umfassend eingehen kann. „Strategische Allianzen“, d.h. projektgebundene Arbeitsteams, die sich für eine bestimmte Zeit zusammenschließen, werden zunehmend in der Beratungsbranche angefragt.

Unsere Spezialisierung bietet ein maßgeschneidertes Konzept zum Erwerb dieser Fähigkeiten und Fertigkeiten.

## dauer

---

Beginn der Ausbildung: **Februar 2013**

Ende der Ausbildung: **November 2013**

---

Stundenzahl insgesamt: **81,5 Zeitstunden\***

---

**Seminar** > **11 Tage x 6,5** Zeitstunden  
= 71,5 Zeitstunden

**Projektcoaching** > **5 Tage x 2** Zeitstunden  
= 10 Zeitstunden

---

\* Zuzüglich der Vor- und Nachbereitungszeit für die Projekte und die Zeiten der Projektarbeit in den Organisationen: ca. 50 Stunden (wird bei entsprechender Dokumentation im Zertifikat bestätigt).

Eine Zeitstunde entspricht 60 Minuten.

---

## ort

Die Ausbildung findet in den Räumen der Akademie Perspektivenwechsel in der Isabellastr. 33 | 80796 München statt. (Nähe U-Bahn-Station Hohenzollernplatz)

## kosten

Die Kosten für den gesamten Lehrgang **inklusive Projektcoaching** und Lehrgangsmaterialien belaufen sich auf **2.700.-** Euro für Selbstzahler oder auf **3.500.-** Euro für Firmenzahler.

## voraussetzungen

Eine abgeschlossene Mediationsausbildung (entsprechend den Richtlinien von BM, BAFM oder BMWA). Von InteressentInnen mit Familienmediationsausbildung wird die Teilnahme an einem einführenden Modul in 'Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt' erwartet.

### **Der Lehrgang erfüllt die Bedingungen der Regierung von Oberbayern als Schul- und Bildungsmaßnahme.**

Wir möchten Sie auf die Möglichkeit der Förderung durch verschiedene Programme des Bundes (Bildungsprämie) oder Bundesländer (Bildungs- / Qualifizierungsscheck) aufmerksam machen.

Abhängig vom Bundesland (entscheidend ist hierbei der Wohnort) können Sie Bildungsurlaub wahrnehmen (leider nicht in Bayern und Baden-Württemberg).

## termine

.....  
**Modul 1** 19. - 21. Februar 2013

.....  
 Individuelles Projektgruppencoaching I 11. oder 12. März 2013

.....  
**Modul 2** 24. - 25. April 2013

.....  
 Individuelles Projektgruppencoaching II 13. oder 14. Mai 2013

.....  
**Modul 3** 04. - 05. Juni 2013

.....  
 Individuelles Projektgruppencoaching III 08. oder 23. Juli 2013

.....  
**Modul 4** 16. - 17. September 2013

.....  
 Individuelles Projektgruppencoaching IV 01. oder 02. Oktober 2013

.....  
**Modul 5** 14. - 15. November 2013

## kurszeiten

.....  
**Module** 09.00 - 17.00

**Projektgruppen-  
coaching** Die Auswahl der optionalen Tage und die genaue Festlegung der Zeiten erfolgen nach Absprache während des Lehrganges **2 - 4 Stunden**



## referentInnen

---

### **Lisa Waas M.A.**

Mediatorin für Konflikte in Arbeitswelt und Familie, auch im interkulturellen Kontext. Studium der Ethnologie, Psychologie und Politologie. Coaching mit den Schwerpunkten Personalentwicklung, Berufsweg und Karriereplanung. Humortrainerin (u.a. BVS). Mitbegründerin des Münchner Instituts für Mediation und Konfliktbewältigung. Seit 1997 Ausbilderin für Mediation in Deutschland und im europäischen Ausland. Anerkannte Mediatorin BM, Ausbilderin für Mediation BM, eingetragene Mediatorin (in der Liste der MediatorInnen für Zivilrechtssachen des Bundesministerium für Justiz der Republik Österreich), Supervisorin (SVM). Gründerin der Akademie Perspektivenwechsel und Geschäftsführerin der Perspektivenklärung GmbH. Leiterin europäischer Master-Studiengang 'Master of Arts in Mediation, Konfliktforschung und Implementierung von konstruktiven Konfliktlösungssystemen'.

Lisa Waas ist verantwortlich für das Konzept des Lehrganges, leitet den Lehrgang und das Projektcoaching.

E-Mail: [lisa.waas@akademie-perspektivenwechsel.de](mailto:lisa.waas@akademie-perspektivenwechsel.de)

---

### **Barbara Lenze**

Rechtsanwältin, anerkannte Mediatorin (EBEM). Master of Arts in Mediation, Konfliktforschung und Implementierung konstruktiver Konfliktlösungssysteme und Verhaltenstrainerin für Stressprävention und Stressbewältigung. Arbeitsschwerpunkte: Entwicklung und Einführung von Konfliktklärungssystemen, Kommunikation und Konfliktverhalten, Mediationen und Dialogverfahren (nach Hartkemeyer).

Barbara Lenze unterstützt Lisa Waas in der Lehrgangsleitung und begleitet ebenfalls das Projektcoaching.

E-Mail: [barbara.lenze@akademie-perspektivenwechsel.de](mailto:barbara.lenze@akademie-perspektivenwechsel.de)

# curriculum

## Aufbau der Lehrinhalte module 1 bis 5

---

### modul 1

**Lisa Waas / Barbara Lenze**

19. - 21. Februar 2013

Zunächst wird die grundlegende Theorie zu Konfliktklärungssystemen vermittelt. Danach erfolgt ein erster Transfer in Hinblick auf die Erforschung der bestehenden Konfliktkulturen in den Projektorganisationen.

Ziel ist es, aus der mediativen Haltung heraus ein Verständnis für das dialogische Vorgehen zur Entwicklung von Konfliktklärungssystemen zu entwickeln.

- Kennenlernen TeilnehmerInnen und DozentInnen
- Teamzusammensetzung für die Projekte
- Kriterien für die Zusammensetzung der Projektgruppe in der Organisation
- Einführung in die Projektorganisation
- Vorbereitung der Interviews zur Erforschung der Konfliktkultur

---

### modul 2

**Lisa Waas / Barbara Lenze**

24. - 25. April 2013

Nachdem die TeilnehmerInnen die ersten konkreten Arbeitsschritte in ihrer jeweiligen Projektorganisation unternommen haben, erfolgt ein Erfahrungsaustausch hinsichtlich der Erfahrungen mit den Einstiegsinterviews und der Auswertung der Daten.

Die Gestaltung des Präsentationsworkshops, bei dem die Daten der Erhebung den Befragten innerhalb der Projektgruppe vorgestellt werden und mögliche weitere Vorgehensweisen im Projekt sowie die Gestaltung des jeweiligen Settings werden gemeinsam erarbeitet und simuliert.

Dazu werden verschiedene Instrumente vorgestellt, wie zum Beispiel Arbeitsinseln, Gewaltfreie Kommunikation und die Arbeit mit Feedback im Sinne des dialogischen Vorgehens.

- Auswertung Leitfaden
- Überlegungen zur Gestaltung des Präsentations-Workshops in der Projektorganisation
- Theorie: Instrumente (Dialog-Verfahren, Arbeitsinseln, Gewaltfreie Kommunikation)
- Arbeit mit Feedback

---

## modul 3

**Lisa Waas / Barbara Lenze**

04. - 05. Juni 2013

Behandlung von projektbezogenen Themen nach Bedarf. Die wichtigsten Anliegen der TeilnehmerInnen, die sich aus dem zweiten Projektcoaching herauskristallisiert haben, bilden die thematischen Schwerpunkte des Moduls. Bei Bedarf werden entsprechende FachexpertInnen hinzugezogen.

- Gemeinsame Reflexion zum Stand der Projekte
- Coaching und Austausch zwischen den Projekten
- Weiterentwicklung des spezifischen KKS

---

## modul 4

**Lisa Waas / Barbara Lenze**

16. - 17. September 2013

Wie können die Erfahrungen und Erkenntnisse der organisationsinternen Projektgruppe auf die Gesamtorganisation ausgeweitet werden?

Wie können die organisationsinternen ProjektgruppenteilnehmerInnen in ihrer Funktion als MultiplikatorInnen hinsichtlich ihrer Konfliktkompetenz gestärkt werden?

- Train-the-trainer Elemente
- Entwicklung des KKS (mögliche Wege, Instrumente, Implementierung, Ausweitung in gesamte Organisation)

---

## modul 5

**Lisa Waas / Barbara Lenze**

14. - 15. November 2013

Der Abschluss beinhaltet die Abschlusspräsentation der einzelnen Projektteams.

Die Teams geben einen Überblick über den gesamten Projektverlauf, reflektieren den Entwicklungsstands ihres Projekts und ziehen ihr Resümee für weitere Schritte. Darauf aufbauend planen sie den Ausstieg aus oder das weitere Vorgehen in der Organisation, um die Nachhaltigkeit zu unterstützen. Mögliche neue Rollen wie Ombudsperson oder externe BegleiterIn werden besprochen.

Aufbau eines professionellen Netzwerks der AbsolventInnen der Spezialisierung.

- Nachhaltigkeit des Projekts in der Organisation
- Ausstieg aus dem Projekt
- Übergang von KKS-EntwicklerInnen in neue Rollen
- Evaluation der Projekte
- Netzwerk schaffen für die Kooperation in zukünftigen Projekten

Nach der Überreichung des Zertifikats erfolgt die Abrundung beim gemeinsamen Abschluss, den die Lehrgangleitung und die TeilnehmerInnen gemeinsam gestalten.

---

## projektcoaching

**Lisa Waas / Barbara Lenze**

Da diese Weiterbildung ausgesprochen praxisbezogen ist, ist ein individuelles projektbezogenes Coaching zwingend notwendig.

Der vorgesehene Zeitraum für das Coaching umfasst 2 Stunden. Auf Wunsch und bei entsprechender thematischer Nähe können 2 Teams gemeinsam ins Projektcoaching gehen und haben dann 4 Stunden zur Verfügung.

---

## abschluss

Der Abschluss beinhaltet die Ergebnispräsentation der einzelnen Projektteams.

Voraussetzungen für das Zertifikat der Spezialisierung 'Entwicklung und Implementierung von Konfliktklärungssystemen in Organisationen und Unternehmen':

- Regelmäßige Teilnahme an den Lehrgangsmodulen und Projektcoaching.
- Mitarbeit in einem Projekt in einer Projektorganisation.
- Ständige Dokumentation und Reflektion der Arbeit in der Projektorganisation und regelmäßige Weiterleitung dieser Aufzeichnungen an die Lehrgangsführung.
- Vorbereitung des Projektcoachings in schriftlicher Form.
- Abschlusspräsentation über das gesamte Projekt im letzten Modul des Lehrgangs.

AKADEMIE  
perspektivenwechsel

Perspektivenklärung GmbH  
Isabellastr. 33 | D - 80796 München

T +49 (0)89 72 99 81 - 58

F +49 (0)89 30 77 84 - 47

M [info@akademie-perspektivenwechsel.de](mailto:info@akademie-perspektivenwechsel.de)

W [akademie-perspektivenwechsel.de](http://akademie-perspektivenwechsel.de)