

# BERUFSBEGLEITENDER MASTERSTUDIENGANG (M.A.) „SYSTEMISCHE ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION“

INKLUSIVE AUSBILDUNG ZUM WIRTSCHAFTSMEDIATOR BMWA®



**STUDIENSTART ZUM  
WINTERSEMESTER 2017/2018**

VORBEHALTLICH  
AKKREDITIERUNG  
(BEANTRAGT)

JETZT BEWERBEN UNTER:  
[WWW.PROFESSIONAL-CAMPUS.DE](http://WWW.PROFESSIONAL-CAMPUS.DE)



## SYSTEMISCHE ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION

Konflikte sind allgegenwärtig innerhalb von Organisationen und zwischen ihnen. Sie binden psychosoziale und monetäre Ressourcen, die Motivation schwindet, die Arbeitsqualität leidet und Fehlzeiten nehmen zu. Auseinandersetzungen zwischen Organisationen können enorme Kosten zur Folge haben, vielfach werden über lange Zeit gewachsene Geschäftsbeziehungen zerstört. Juristische Lösungssuche kann mit hohen Kosten und Spätfolgen verbunden sein.

Systemische Organisationsmediation sieht soziale Spannungen und Konflikte als Ausdruck von Unstimmigkeiten in der Organisation. Die Suche nach Konfliktlösungen geschieht mit den Personen und in der Auseinandersetzung mit ihren persönlichen Sichtweisen, Gefühlen und Bedürfnissen. Bei der Suche nach Lösungen ist der organisationale Kontext und die Auflösung von eingefahrenen Kommunikationsmustern wichtig. Es geht um Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster, um Rollen, Rollenarrangements und systemische Teufelskreise. Die Klärung der gegenseitigen Erwartungen führt zu Veränderung der Funktionen und Abläufe innerhalb der Organisation.



*„Für nachhaltiges Konfliktmanagement in Organisationen gilt es, Bewusstsein zu schaffen, zum einen: Was bewirkt die Organisation in den Menschen, und zum anderen: Was können die Menschen in der Organisation bewirken?“*

PROF. DR. DR. H. C. FRIEDRICH GLASL

### Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung von Begriffen verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung für beide Geschlechter.

# AUF EINEN BLICK

## ZIELGRUPPE

### FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE SOWIE BERATER AUS DEN VERANTWORTUNGSBEREICHEN

- » Change- und Projektmanagement
- » Organisationsentwicklung/-beratung
- » Arbeits- und Wirtschaftspsychologie
- » Human Ressource
- » Personalentwicklung

## KOMPETENZEN FÜR DIE TEILNEHMERINNEN

Der Masterstudiengang beinhaltet auch eine Ausbildung in Wirtschaftsmediation nach den Standards des Bundesverbandes Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA®).

### Ganzheitlicher Kompetenzerwerb in vier Bereichen:

- » **Fachliche Kompetenzen**  
u.a. Verständnis von Organisationen und Konflikten
- » **Handlungskompetenzen**  
u.a. situatives Gestalten von Konfliktbearbeitungsprozessen
- » **Persönliche Kompetenzen**  
u.a. Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion
- » **Wissenschaftliche Kompetenzen**  
u.a. wissenschaftliches Arbeiten und Kennenlernen der scientific community

## KOSTEN

- » 14.000 EUR (Zahlung in Raten möglich)

## ABSCHLÜSSE

- » Master of Arts in Systemischer Organisations- und Wirtschaftsmediation (M.A.)
- » Zertifizierter Mediator BMJV (ZMediatV)
- » Wirtschaftsmediator BMWA®

## FORMAT UND DAUER

- » Berufsbegleitend
- » 4 Semester
- » Pro Lehrveranstaltung zwei bis drei Tage Präsenz
- » 60 ECTS
- » Kontinuierliche Begleitung durch die fachliche Leitung des Masters
- » Teilnehmerzahl: max. 30 Personen
- » Studienstart jeweils zum Wintersemester

## INHALTE

- » Soziale Konflikte in Organisationen verstehen und theoriebasiert bearbeiten
- » Prozessgestaltung in der Mediation üben
- » Konflikteskalation verstehen und passende Interventionen finden
- » Kulturbedingte Führungskonflikte in Organisationen wissenschaftlich hinterfragen und bearbeiten
- » Konfliktmoderation und Mediation in und zwischen Teams trainieren
- » Prozessarchitektur in der Organisations- und Wirtschaftsmediation anwenden lernen
- » Praxisbeispiele zum Konfliktmanagement in Organisationen theoriegeleitet analysieren

## LEITUNG DES STUDIENGANGS

- » **Wissenschaftliche Leitung:**  
Prof. Dr. Arist von Schlippe, Prof. Dr. Marcel Hülsbeck
- » **Fachliche Leitung:**  
Rudi Ballreich, M.A.
- » **Organisatorische Leitung:**  
Dipl.-oec. Sebastian Benkhofer

## WEITERE INFORMATIONEN

Frau Marie Brämer · Tel.: +49 (0) 2302 926-768 · E-Mail: professional.campus@uni-wh.de · www.professional-campus.de

## KOOPERATION UND NETZWERKPARTNER

- » Trigon Entwicklungsberatung
- » Systemische Gesellschaft (SG)
- » Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGST)
- » Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA®)

## RECHTLICHES

Die UW/H Professional Campus gGmbH ist Anbieter des Studiengangs und für die Organisation und Umsetzung verantwortlich. Die Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke verleiht den akademischen Grad „Master of Arts (M.A.)“

# MODULÜBERSICHT

## 1. SEMESTER MODUL 1: GRUNDLAGEN DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <p>LEHRVERANSTALTUNG 1.1<br/>(04. BIS 06.10.2017)</p> <p><b>EINFÜHRUNG IN DIE KONFLIKTBEARBEITUNG IN ORGANISATIONEN</b></p> <p><i>Prof. Dr. Arist von Schlippe<br/>Prof. Dr. Marcel Hülsbeck<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 1.2<br/>(22. BIS 24.11.2017)</p> <p><b>KONFLIKTDYNAMIK UND KONFLIKTBEARBEITUNG ZWISCHEN EINZELPERSONEN</b></p> <p><i>Anja Köstler<br/>Tobias Lang<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 1.3<br/>(17. BIS 19.01.2018)</p> <p><b>KONFLIKTDYNAMIK UND KONFLIKTBEARBEITUNG IN GRUPPEN UND TEAMS</b></p> <p><i>Prof. Dr. Alexander Redlich<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 1.4<br/>(07. BIS 09.02.2018)</p> <p><b>RECHT DER MEDIATION UND RECHT IN DER MEDIATION/ KONFLIKTBEARBEITUNG ZWISCHEN ORGANISATIONEN</b></p> <p><i>Prof. Dr. Cristina Lenz<br/>Rudi Ballreich</i></p> |
|---|---|---|--|

## 2. SEMESTER MODUL 2: PRAXIS DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p>LEHRVERANSTALTUNG 2.1<br/>(14. BIS 16.03.2018)</p> <p><b>BERATUNGSROLLEN UND INTERVENTIONSSTRATEGIEN IN HEISSEN UND KALTEN ORGANISATIONSKONFLIKTEN</b></p> <p><i>Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 2.2<br/>(25. BIS 27.04.2018)</p> <p><b>KONFLIKTMANAGEMENT UND MEDIATION IN KOMPLEXEN ORGANISATIONSKONFLIKTEN</b></p> <p><i>Dr. Martina Scheinecker<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 2.3<br/>(16. BIS 18.05.2018)</p> <p><b>MEDIATION ALS ORGANISATIONSENTWICKLUNG</b></p> <p><i>Prof. Dr. Marcel Hülsbeck<br/>Kurt Faller<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 2.4<br/>(04. BIS 06.07.2018)</p> <p><b>PRAXISFÄLLE DER BUSINESS TO BUSINESS MEDIATION</b></p> <p><i>Ulrich Hagel<br/>Anita von Hertel<br/>Rudi Ballreich</i></p> |
|---|--|---|---|

## 3. SEMESTER MODUL 3: ARBEITSFELDER DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p>LEHRVERANSTALTUNG 3.1<br/>(10. BIS 12.10.2018)</p> <p><b>REGELN, NORMEN UND GERECHTIGKEIT IN ORGANISATIONEN</b></p> <p><i>Prof. Dr. Elisabeth Kals<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 3.2<br/>(14. BIS 16.11.2018)</p> <p><b>INTERKULTURELLE MEDIATION IM ORGANISATIONSKONTEXT</b></p> <p><i>Prof. Dr. Dr. Claude-Hélène Mayer<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 3.3<br/>(09. BIS 11.01.2019)</p> <p><b>MEDIATIVES SPANNUNGSFELD-MANAGEMENT IN UND ZWISCHEN ORGANISATIONEN</b></p> <p><i>Prof. Dr. Arist von Schlippe<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 3.4<br/>(07. BIS 08.02.2019)</p> <p><b>FALLSUPERVISION</b></p> <p><i>Anja Köstler<br/>Tobias Lang<br/>Rudi Ballreich</i></p> |
|--|--|--|---|

## 4. SEMESTER MASTERARBEIT UND FORSCHUNGSKOLLOQUIUM

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>LEHRVERANSTALTUNG 4.1<br/>(14. BIS 15.03.2019)</p> <p><b>FORSCHUNGSANSÄTZE DER ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION</b></p> <p><i>Prof. Dr. Arist von Schlippe<br/>Prof. Dr. Marcel Hülsbeck<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 4.2<br/>(04. BIS 05.04.2019)</p> <p><b>FALLSUPERVISION</b></p> <p><i>Anja Köstler<br/>Tobias Lang<br/>Rudi Ballreich</i></p> | <p>LEHRVERANSTALTUNG 4.3<br/>(09. BIS 10.05.2019)</p> <p><b>KOLLOQUIUM ZUR MASTERARBEIT</b></p> <p><i>Prof. Dr. Arist von Schlippe<br/>Prof. Dr. Marcel Hülsbeck<br/>Rudi Ballreich</i></p> |
|---|---|---|

## DOZENTEN/-INNEN



**PROF. DR. ARIST VON SCHLIPPE** | *Wissenschaftliche Leitung des Master Studiengangs / Diplompsychologe / Familientherapeut*

Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Dynamik (WIFU) der Universität Witten/Herdecke, Co-Autor des Bestsellers „Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung“, Autor des Buches „Das kommt in den besten Familien vor - Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen“



**PROF. DR. MARCEL HÜLSBECK** | *Wissenschaftliche Leitung des Master Studiengangs / WIFU-Stiftungslehrstuhl für Personal und Organisation*

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Geschäftsführender Dekan, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), Lehrstuhl für Personal und Organisation, insbesondere für Familienunternehmen



**RUDI BALLREICH** | *Fachliche Leitung des Master Studiengangs / Organisationsberater / Mediator BM®, BMWA®, ÖBMJ / Mediationsausbilder BM® und BMWA®*

Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung, Co-Autor des Lehrbuches „Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen“ sowie weiterer Bücher und Lehrfilme zum Thema Organisationsmediation, Leiter des BMWA®-Ausbildungsinstitutes an der Universität Witten/Herdecke



**KURT FALLER** | *Mediator / Organisationsberater / Coach*

Gründer und Senior Consultant der MEDIUS GmbH, Leiter des weiterbildenden Studiums „Mediation und Konfliktmanagement in Wirtschaft und Arbeitswelt“ an der Ruhr-Universität Bochum, Autor des Buches „Konfliktfest durch Systemdesign. Ein Handbuch für die Praxis der lernenden Organisation“



**PROF. DR. DR. H. C. FRIEDRICH GLASL** | *Organisationsberater / Mediator / Konfliktforscher*

Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung, Autor von Standardwerken zum Thema Konfliktmanagement, Gastprofessor an der staatlichen Universität Tbilissi (Georgien)



**DR. ULRICH HAGEL** | *Rechtsanwalt / Wirtschaftsmediator / Lehrtrainer für Mediation*

Head of Claim Governance, Litigation & Procurement Support bei Bombardier Transportation, Partner der Konsenskanzlei Berlin, Vorstand Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft



**ANITA VON HERTEL** | *Rechtsanwältin / Trainerin für Recht und Kommunikation*

Dozentin für Mediation an Hochschulen im In- und Ausland, Mediationspraktikerin, Trainerin, Autorin des Buches „Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz“



**PROF. DR. ELISABETH KALS** | *Professorin für Sozial- und Organisationspsychologie an der Katholischen Universität Eichstätt*

Forschungsschwerpunkte: Konfliktforschung, Mediation, Gerechtigkeitspsychologie, Emotionspsychologie sowie Motivforschung, u.a. in den Bereichen umwelt- und gesundheitsschützendes Handeln sowie Handeln in Wirtschaft und Organisationen



**PROF. DR. HEIKO KLEVE** | *Sozialpädagoge / Soziologe / Mediator / Supervisor / Coach*

Professor für Soziologie und Sozialpsychologie an der Fachhochschule Potsdam, ab Juli 2017 WIFU-Stiftungslehrstuhl für Organisation und Entwicklung von Unternehmerfamilien, Experte für Konfliktlösungen durch Systemische Strukturaufstellungen, Autor des Buches „Aufgestellte Unterschiede“



**ANJA KÖSTLER** | *Organisationsberaterin / Mediatorin BM® / Ausbilderin Mediation BM®*

Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung, Dozentin in verschiedenen Mediationsausbildungen, Autorin des Buches „Mediation“ und „Der Konflikt weiß alles besser“, Trainerin/Beraterin für Führung, Team- und Organisationsentwicklung



**TOBIAS LANG** | *Organisationsberater / Managementtrainer / Mediator BM® / Mediationsausbilder BM®*

Gesellschafter der Trigon Entwicklungsberatung, tätig in den Bereichen Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung mit Mindful-Leadership-Programmen, Mediation und Konfliktmanagement in Teams und Organisationen



**PROF. DR. CRISTINA LENZ** | *Rechtsanwältin / Lehrtrainerin für Mediation (BMWA®)*

Vorstand BMWA® Deutschland (Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt), Präsidentin DVCP (Deutsche Vereinigung für Collaborative Law), Lehrstuhlinhaberin für Recht & Betriebswirtschaft, kooperative Verhandlung & Mediation an der HSWT in Weihenstephan bei München, Autorin mehrerer Bücher über Mediation



**PROF. DR. DR. CLAUDE-HÉLÈNE MAYER** | *Professorin für Intercultural Business Communication / Mediatorin / Coach*

Professur an der Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) in Hamburg, Autorin des Buches „Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung“



**PROF. DR. EM. ALEXANDER REDLICH** | *Diplompsychologe / Lehrer / Sozialpädagoge*

Bis 2013 Professor für Pädagogische Psychologie im Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg, Autor des Buches „KonfliktModeration in Gruppen“



**DR. MARTINA SCHEINECKER** | *Unternehmensberaterin / Mediatorin ÖBM / Coach*

Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung, Beraterin für Konfliktmanagement in Unternehmen, öffentlichem Dienst und NPOs, mehrere Publikationen zu lösungsfokussiertem Konfliktmanagement



**PROF. DR. RUDOLF WIMMER** | *apl. Professor für Führung und Organisation am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)*

Professor am Lehrstuhl für Führung und Organisation des Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke, Mitglied in mehreren Aufsichtsräten sowie Beiräten familiengeführter Unternehmen

## WER IST ANGESPROCHEN?

- » Fach- oder Führungskräfte, Berater, Personalverantwortliche, Verantwortliche für Change-Prozesse in Organisationen
- » Menschen, die auf der Basis ihrer Berufserfahrung nach einer Qualifizierung suchen, um ihren Umgang mit Spannungen und Konflikten zu professionalisieren

Der neu geschaffene Masterstudiengang richtet sich an qualifizierte Praktiker, die Interesse daran haben, sich fundiert in ihren theoretischen und praktischen Kompetenzen weiterzuentwickeln.

## WAS IST ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION?

Konfliktbearbeitung spielt in wirtschaftlichen Kontexten eine zunehmende Rolle. Konflikte sind allgegenwärtig unter Kollegen sowie zwischen Mitarbeitern und Führungskräften oder auch zwischen Unternehmen und ihren Kunden.

- » Konflikte im Arbeitsleben binden psychosoziale und monetäre Ressourcen. Die Motivation schwindet, die Arbeitsqualität leidet und Fehlzeiten nehmen zu, wenn sich Konflikte innerhalb von Arbeitsgruppen, zwischen Führungskräften und Mitarbeitern oder zwischen Teams und Abteilungen ausbreiten.
- » Auseinandersetzungen zwischen Organisationen, z.B. zwischen Hersteller und Zulieferer oder Produzent und Kunden können enorme Kosten zur Folge haben, vielfach werden auch über lange Zeit gewachsene Geschäftsbeziehungen zerstört. Eine Lösungssuche vor Gericht beseitigt die Konflikte selten, sie erzeugt meist Gewinner und Verlierer und ist oft mit hohen Kosten und Spätfolgen verbunden.

Organisations- und Wirtschaftsmediation bietet erprobte Wege, wie Streitparteien bei der Erarbeitung gemeinsamer win-win-Lösungen unterstützt werden.

## DER SYSTEMISCHE ANSATZ

Nachhaltige Konfliktbearbeitung in oder zwischen Organisationen ist möglich, wenn Unstimmigkeiten und Streitpunkte als systemische Dynamiken verstanden werden, die das Zusammenspiel von Mensch und Organisation im Blick haben. Denn in allen Organisationen gibt es viele Spannungsfelder, z.B. zwischen Einkauf und Verkauf oder zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die zu Konflikten führen, wenn es den verantwortlichen Menschen nicht gelingt, sie auszubalancieren. Soziale Konflikte erfüllen die positive Funktion zu signalisieren, wenn das Spannungsfeld-Management nicht gelingt. Die Menschen sind Symptomträger für die Unstimmigkeiten in der Organisation, weil sie durch ihre Rollen und Funktionen Teil des organisationalen Systems sind. Weil sie Aktionen, die ihrer Rolle gelten persönlich nehmen und weil sie andere Akteure persönlich verantwortlich machen für das Agieren in deren Rolle, entsteht die destruktive Dynamik in Konflikten. Denn die persönlichen Verletzungen führen dazu, dass sich die Beteiligten von hef-

tigen Emotionen und Überlebensimpulsen getrieben in sich selbst verstärkenden Verhaltensmustern verstricken und den Zugang zur „kommunikativen Vernunft“ verlieren.

Systemische Konfliktbearbeitung setzt beim Erleben der Beteiligten an und arbeitet dann an den organisationalen Kontextfaktoren. Unklare Aufgabenbeschreibungen, nicht stimmige Strukturen oder Arbeitsprozesse, heimliche Spielregeln der Unternehmenskultur, paradoxe Aufträge und ungeklärte Rollen sind Ausdruck von nicht bewältigten Spannungsfeldern. Die Kunst besteht darin, die Beteiligten bei ihren Beschreibungen abzuholen und die Momente zu finden, wo möglichst wirkungsvoll interveniert werden kann. Zugleich bietet der systemische Ansatz effektive Konzepte für die präventive Arbeit, etwa beim Aufbau von Konfliktmanagement-Systemen in Organisationen oder bei der Optimierung der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten.

## KOMPETENZERWERB

---

Der Studiengang zielt auf folgende Fertigkeiten:

- » Moderation von spannungsreichen Verhandlungs- und Entscheidungsprozessen
- » Konflikt-Coaching mit einer Person
- » Mediation zwischen Einzelpersonen
- » Mediation in Teams
- » Bearbeitung von komplexen Organisationskonflikten, z.B. in Change-Prozessen
- » Mediation zwischen Teams oder Abteilungen, mit mehreren Parteien oder in komplexen Netzwerken
- » Business to Business Mediation zwischen Organisationen

Dabei geht es um den Erwerb bzw. die Weiterentwicklung unterschiedlicher Kompetenzen:

- » **Fachliche Kompetenzen:** Systemtheoretisches Verständnis von Organisationen und von Konflikten in Organisationen, Grundlagenkenntnisse der Organisationsentwicklung und des Konfliktmanagements
- » **Handlungskompetenzen:** Kommunikations- und Beratungsfähigkeiten, um den Mediationsprozess situationsadäquat zu gestalten, Anwendung von Strategien und Methoden für die Konfliktarbeit in Organisationen und zwischen Organisationen
- » **Persönliche Kompetenzen:** Mediative Grundhaltung, Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten, emotionale und soziale Intelligenz, Rollen- und Methodenflexibilität, Umgang mit Emotionen und Bedürfnissen, Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion, Awareness und Präsenz, selbstreflexiver Umgang mit dem eigenen Denken und Tun
- » **Wissenschaftliche Kompetenzen:** Einsatz von sozialwissenschaftlichen Analysemethoden, selbstreflexiver Umgang mit dem eigenen Denken und Tun, Verständnis von psychologischen und gruppendynamischen Theorien und Prozessen, Anwendung von systemtheoretischem Denken

## LERNARCHITEKTUR, METHODIK UND DIDAKTIK

---

Der Studiengang steht in der Tradition der Universität Witten/Herdecke, die sich als Einrichtung von Lehrenden und Lernenden versteht, die gemeinsam „auf Augenhöhe“ mit der Erarbeitung von Wissen und Fähigkeiten befasst sind. Dies gilt in besonderem Maß in einem Weiterbildungsstudiengang für berufspraktisch erfahrene Personen. Im Sinn einer „Ermöglichungsdidaktik“ wird der persönliche und berufliche Erfahrungshintergrund der Teilnehmer als Ressource verstanden und genutzt, um die Herausforderungen des beruflichen Alltags zu reflektieren.

Es geht dabei darum

- » theoretische Perspektiven auf Konflikte, soziale Systeme, Gruppen- und Organisationsdynamiken kennenzulernen und zu reflektieren,
- » diese Reflexionen in ein Lernfeld einzubringen, in dem Fallarbeit und die spielerische Erarbeitung verschiedener Kontexte dazu dienen, die Praxistauglichkeit der Konzepte zu prüfen,
- » methodische Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung, der Mediation und systemischer Interventionen kennenzulernen und anzuwenden,
- » eigene Konflikterfahrungen zu reflektieren und sie als Ressourcen für die Entwicklung des eigenen Vorgehens in der Mediation nutzen zu lernen,
- » die verschiedenen theoretischen, persönlichen und praktischen Herausforderungen des Studienganges für die Auseinandersetzung mit sich selbst zu nutzen: für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, für die Steigerung der eigenen Präsenz, der eigenen Bewusstheit und Sensibilität für emotionale und soziale Prozesse und ihre professionelle Handhabung.

Jeder Workshop besteht aus einem Theorie- und einem Praxisteil. Die Teilnehmer trainieren ihre Fähigkeiten in selbst organisierten Übungsgruppen jeweils zwischen den Workshops. Theorieinputs, E-Learning-Module und selbstständige Literaturstudien sowie die Ausarbeitung der Masterthesis helfen, das Themenfeld Organisations- und Wirtschaftsmediation zu durchdringen. Zur Vor- und Nachbereitung sind Unterrichtsmaterialien über eine Lernplattform im Internet abrufbar. Dort besteht auch die Möglichkeit des Austauschs zwischen Teilnehmenden und Lehrenden.

## MASTERTHESIS UND ABSCHLUSSPRÜFUNG

In der Masterthesis geht es darum, das Thema Mediation in oder zwischen Organisationen anhand einer konkreten Problemstellung oder eines aktuellen Projekts wissenschaftlich zu untersuchen und praxistaugliche Lösungen zu entwickeln.

- » Die Arbeit besteht aus einem Theorie- und einem Praxisteil. In ihr kommen sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden zur Anwendung, die im Studium vermittelt worden sind. Sie wird in der Regel allein oder unter bestimmten Bedingungen auch als Teamarbeit geschrieben.
- » Grundlage sind eigene Projekte (z. B. Fallstudien, wissenschaftliche Untersuchungen zu besonderen Fragen der Wirtschaftsmediation, Begleitforschung bei konkreten Mediationsprojekten).
- » Die Begleitung der Masterthesis erfolgt in Tagesworkshops in kleinen Gruppen und in einem Kolloquium. Die Studienleitung koordiniert eine gegenseitige Beratung, Reflexion und Unterstützung („Peer-Mentoring“).
- » Der Masterstudiengang beinhaltet eine Ausbildung in Wirtschaftsmediation nach den Standards des Bundesverbandes Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWVA®). Auch hierzu gibt es eine Abschlussprüfung in Form einer schriftlichen Falldokumentation mit anschließendem Testing.

## ZULASSUNGSVORAUSSETZUNGEN

- » berufsqualifizierender Hochschulabschluss (mindestens Bachelor) mit 240 ECTS-Credits
- » mindestens zwei Jahre einschlägige Berufserfahrung



*„Systemische Organisationsmediation sieht Konflikte als Symptome für Unstimmigkeiten in der Organisation. Zwei Fragen sind besonders wichtig: Wie sind die psychischen und kommunikativen Prozesse verknüpft mit den Spannungsfeldern der Organisation? Wie können die Menschen dabei unterstützt werden, Reiz-Reaktionsverhalten zu überwinden und ihre Organisation bewusst zu gestalten?“*

**RUDI BALLREICH**

# MODULAUFBAU UND MODULUMFANG

## 1. SEMESTER: GRUNDLAGEN DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION

LEHRVERANSTALTUNG 1.1 (04. BIS 06.10.2017)

### EINFÜHRUNG IN DIE KONFLIKTBEARBEITUNG IN ORGANISATIONEN

Die Grundlagen der Konfliktodynamik in und zwischen Menschen im Kontext von Organisationen (Wirtschaftsunternehmen, Krankenhäuser, Behörden, Bildungseinrichtungen usw.) werden dargestellt. Aus systemischer Perspektive wird die Wechselwirkung zwischen Mensch und Organisation betrachtet, denn viele Konflikte zwischen Akteuren können als Signale für Unstimmigkeiten in der Organisation betrachtet werden. Grundlegende Mediationsmethoden werden

geübt und reflektiert, die Grundhaltungen der mediierenden Drittpartei werden behandelt, die Prozessschritte der Mediation werden besprochen und beim Vorgehen in einem Konflikt-Coaching geübt. Eine Einführung in wissenschaftliche Arbeitsmethodik dient der Vorbereitung auf die erste prüfungsrelevante schriftliche Arbeit.

LEHRVERANSTALTUNG 1.2 (22. BIS 24.11.2017)

### KONFLIKTDYNAMIK UND KONFLIKTBEARBEITUNG ZWISCHEN EINZELPERSONEN

Mediation wird als Verfahren differenziert behandelt: Rolle, Haltung, Prozessgestaltung, Methoden, Indikation und Grenzen, unterschiedliche Mediationsansätze, Anwendungsfelder. Durch Übungen im Rollenspiel stehen vorrangig die mediativen Haltungen, Methoden und Prozessgestaltungsschritte beim Mediiereen zwischen zwei Personen im Vordergrund. Durch die Erfahrungen

im Rollenspiel und durch theoretische Reflexionen soll einsichtig werden, wie durch Mediation Lösungsfindungen auf der Sachebene und Versöhnung auf der Beziehungsebene möglich sind. Dabei ist der Blick auf die systemische Dynamik im Menschen, in der Interaktion und in der Verbindung des Konfliktes mit der Organisationsdynamik wichtig.

LEHRVERANSTALTUNG 1.3 (17. BIS 19.01.2018)

### KONFLIKTDYNAMIK UND KONFLIKTBEARBEITUNG IN GRUPPEN UND TEAMS

Verständnis und die Methodenbeherrschung für die Mediation zwischen zwei Personen werden ausgeweitet auf die wesentlich komplexere Konfliktarbeit in Gruppen und Teams. Eine Einführung in gruppensystemische Prozesse und die damit zusammenhängenden Konfliktpotenziale ermöglicht es, die besonderen Herausforderungen der Teammediation zu verstehen. Sozialpsychologische Forschungen zu Macht und Einfluss, Zugehörigkeit, Koalitionsbildung, Rollendynamik, Normen, Gruppenidentität usw. stehen dabei im Vordergrund. In Rollenspielen anhand von realitätsnahen Fällen

geht es darum, die Basismethoden der Mediation im Gruppenkontext anzuwenden, einfache Gruppenkonflikte durch Konfliktmoderation zu bearbeiten und in tiefer eskalierten Konflikten durch transformative Mediation Versöhnungsprozesse anzuregen. Eine systemische Perspektive ist bei der Arbeit mit Gruppenkonflikten unerlässlich, einerseits beim Umgang mit den Kräften der Gruppendynamik und andererseits bei der Verflechtung der Gruppe mit der Organisation.

LEHRVERANSTALTUNG 1.4 (07. BIS 09.02.2018)

### RECHT DER MEDIATION UND RECHT IN DER MEDIATION/ KONFLIKTBEARBEITUNG ZWISCHEN ORGANISATIONEN

Unterschiedliche Formen der außergerichtlichen Streitbeilegung werden besprochen und mit dem gerichtlichen Vorgehen verglichen. Dazu gehört auch ein Überblick, wie sich Mediation entwickelt hat und wie Mediation in verschiedenen Ländern praktiziert wird. Grundlegende Kenntnisse über die rechtliche Stellung der Mediation und der MediatorInnen werden vermittelt. Das Mediationsgesetz und seine Konsequenzen für die Mediationsarbeit werden besprochen. Besonders betrachtet werden die rechtlichen Rahmenbedingungen der Konfliktarbeit in Organisationen. Außerdem wird das Recht in einer Mediation besprochen, vor allem die

Vertragsgestaltung. In einem zweiten Teil geht es um die Grundlagen der Konfliktbearbeitung zwischen Organisationen. Was sind die speziellen Fragestellungen? Was ist gleich und was ist anders als bei innerbetrieblichen Mediationsfällen und bei der Konfliktbearbeitung in anderen Kontexten? Welche rechtlichen Kenntnisse sind dafür wichtig? Was ist wichtig bei der Zusammenarbeit zwischen MediatorInnen und RechtsanwältInnen in der Organisations- und Wirtschaftsmediation? Außerdem wird der Ansatz der kooperativen Praxis besprochen.

**2. SEMESTER: PRAXIS DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION**

LEHRVERANSTALTUNG 2.1 (14. BIS 16.03.2018)

**BERATUNGSROLLEN UND INTERVENTIONSSTRATEGIEN IN HEISSEN UND KALTEN ORGANISATIONSKONFLIKTEN**

Der Kontingenzansatz in der Konfliktbearbeitung steht im Vordergrund. Auf Grundlage von Forschungen zur Konflikteskalation wird die Einschätzung einer Konfliktsituation anhand der Eskalationsdynamik (Eskalationsstufen) und des Konflikttyps (heiße oder kalte Konflikte) geübt und als Ausgangspunkt für die Wahl der passenden Interventionsstrategie und Beratungsrolle genommen. Unterschiedliche Interventionsstrategien und Beratungsrollen werden besprochen. Praktische Übungen ermöglichen Erfahrungen mit

entsprechenden Strategien und Rollenmustern besonders beim Vorgehen in unterschiedlichen Konflikttypen. Die bisher geübten Mediationsmethoden und Prozessschritte werden dabei angewendet, vertieft und durch Varianten ergänzt. Sozialpsychologische Forschungen zur Entwicklung und Wirkung von Vorurteilen, Stereotypen, Machtspielen und Dominanzverhalten, Drohstrategien, Gewalt usw. spielen beim Verstehen der Konflikteskalation eine wichtige Rolle.

LEHRVERANSTALTUNG 2.2 (25. BIS 27.04.2018)

**KONFLIKTMANAGEMENT UND MEDIATION IN KOMPLEXEN ORGANISATIONSKONFLIKTEN**

Basierend auf einem komplexen Organisationskonflikt mit Akteuren unterschiedlicher Hierarchieebenen und zwischen Abteilungen in einem umfangreichen Restrukturierungsprozess werden die Grundlagen der systemischen Konflikt- und Organisationsdiagnose vermittelt und an einem Fallbeispiel praktisch angewendet. Hier geht es vor allem darum, die natürlich gegebenen Spannungsfelder in Organisationen als Konfliktpotenziale zu verstehen und ihre „emotionale Aufladung“ im gegebenen Konfliktfall zu analysieren. Dazu ist es wichtig, das Konfliktsystem im engeren Sinne differenziert zu analysieren: Streitpunkte, Konfliktverlauf, Konfliktparteien, ihre Beziehungen zueinander und ihre Grundeinstellungen zum Konflikt. Darauf aufbauend werden anhand eines Fallbeispiels Interventionsstrategien ausgearbeitet und einzelne Methoden geübt.

Dabei werden die grundlegenden Haltungen, Methoden und Prozessschritte der Mediation vertieft und erweitert. Die Konfliktdynamik und das Vorgehen bei Intergruppen-Mediationen werden anhand eines Konfliktes zwischen zwei Abteilungen besprochen und geübt. Sozialpsychologische Theorien zur Entstehung von Selbst- und Feindbildern sowie der Prozess der Dämonisierung in Konflikten werden im Zusammenhang mit Intergruppen-Konflikten vermittelt. Beispiele von Großgruppen-Interventionen in komplexen Organisationskonflikten zeigen, wie Stakeholder-Dialoge in der Konfliktarbeit initiiert werden können. Ein Fallbeispiel veranschaulicht, wie in einem komplexen Organisationskonflikt mit lösungsfokussierten Mediationsansätzen gearbeitet werden kann.

LEHRVERANSTALTUNG 2.3 (16. BIS 18.05.2018)

**MEDIATION ALS ORGANISATIONSENTWICKLUNG**

Organisationsentwicklung als Beratungsansatz wird vorgestellt und mit dem Ansatz der Mediation in Organisationen verglichen. Mediative Organisationsentwicklung als Verbindung beider Ansätze wird skizziert und an Beispielen demonstriert. Methoden zur Prozessverbesserung und Funktionsklärung werden z.B. so geübt, dass sie als Konsolidierung des Konfliktklärungsprozesses dienen können. Die mediative Gestaltung dieser Prozesse ist dabei sehr wichtig. Der Ansatz des Konfliktmanagement- Systemdesigns wird theoretisch und anhand eines Fallbeispiels erarbeitet. Hier geht es um die grundlegende Verbesserung des Umgangs mit Konflikten durch

institutionalisierte Funktionen und Verfahren in einer Organisation sowie um die gezielte Veränderung der Organisationskultur. Außerdem wird als Analysemodell zum systemischen Verständnis der Organisationsdynamik das Konzept der Organisationsentwicklungsphasen eingeführt und an einem Fallbeispiel angewendet. Typische Krisen- und Konfliktphänomene von Organisationen lassen sich so sehr schnell erkennen und mit mediativer Organisationsentwicklung gezielter bearbeiten. Theorien zum Verstehen der Organisationskultur im Zusammenhang mit Konfliktbearbeitungsprozessen sind dafür besonders wichtig.

LEHRVERANSTALTUNG 2.4 (04. BIS 06.07.2018)

**PRAXISFÄLLE DER BUSINESS TO BUSINESS MEDIATION**

Die Bearbeitung von Konflikten zwischen Organisationen steht im Vordergrund. Bei solchen Business to Business Mediationen (B2B-Mediation) sind die grundlegenden Vorgehensweisen der Mediation wichtig, es spielen aber auch Verhandlungstechniken und juristische Fragen eine besondere Rolle. Verschiedene Falldarstellungen geben einen Einblick in diese Form der Mediation. Spezielle

Strategien und Methoden werden besprochen. Im Rollenspiel werden Verhandlungen und Mediationen in Konflikten zwischen Organisationen geübt. Dabei ist es von großem Vorteil, den jeweiligen Kontext klar im Blick zu haben und auch die unterschiedlichen Prägungen der Menschen durch die jeweilige Kultur der Organisation.

### 3. SEMESTER: ARBEITSFELDER DER SYSTEMISCHEN ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION

LEHRVERANSTALTUNG 3.1 (10. BIS 12.10.2018)

#### REGELN, NORMEN UND GERECHTIGKEIT IN ORGANISATIONEN

Gerechtigkeit als Kernthema vieler Konflikte spielt im Organisationskontext eine besondere Rolle. Denn das Zusammenwirken der Akteure in einer Organisation wird nur dann gut gelingen, wenn die Regelungen als gerecht erlebt werden. Sensibilität und Verständnis für die Gerechtigkeitsdynamiken ist deshalb für Mediatoren in Organisationen sehr wichtig. Psychologische Forschungen zum Gerechtigkeitserleben sind dafür bedeutsam, aber auch Mediationsmethoden, die direkt am Erleben von Unrecht und den damit zusammenhängenden normativen Erwartungen ansetzen. Auch

der Mediationsprozess selbst wird in diesem Zusammenhang unter dem Gesichtspunkt der Verfahrensgerechtigkeit betrachtet. Fallbeispiele, in denen es um Verteilungsgerechtigkeit (z.B. Budgetfragen), Austauschgerechtigkeit (z.B. Entlohnungsfragen, Wertschätzung) oder Vergeltungsgerechtigkeit (z.B. Versetzungen, Entlassungen) geht, dienen als Grundlage für das praktische Üben der Konfliktanalyse und der mediativen Interventionen. Grundhaltungen, Methoden und Prozessgestaltung der Mediation werden dabei vertieft und erweitert.

LEHRVERANSTALTUNG 3.2 (14. BIS 16.11.2018)

#### INTERKULTURELLE MEDIATION IM ORGANISATIONSKONTEXT

Nicht nur die Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Sprach- und Kulturräumen kann zu Missverstehen und zu daraus folgenden Konflikten führen. Auch Betriebswirte und Techniker oder Betriebsräte und Unternehmensleitung können in Konflikten keine Verständigungsbrücke finden, weil sie in verschiedenen Denk-, Fühl- und Verhaltenssystemen verhaftet sind. Die Gestaltung

von Dialogprozessen und interkulturelle Mediation sind hilfreiche Ansatzpunkte, um gegenseitiges Verstehen zu ermöglichen. Die Grundlagen der interkulturellen Kommunikation und Mediation werden durch repräsentative Fallbeispiele auf typische Organisationsthemen bezogen. Konfliktanalyse und Üben von mediativen Interventionen im Rollenspiel ergänzen sich gegenseitig.

LEHRVERANSTALTUNG 3.3 (09. BIS 11.01.2019)

#### MEDIATIVES SPANNUNGSFELD-MANAGEMENT IN UND ZWISCHEN ORGANISATIONEN

Die Konfliktdynamik in Familienunternehmen mit dem Spannungsfeld Bindungslogik der Familie und Faktenlogik des Unternehmens dient als Ausgangspunkt, um die Konflikthanfälligkeit anderer Organisationstypen zu verdeutlichen: Produktionsbetriebe, Dienstleistungsunternehmen (auch Krankenhäuser und Behörden), professionelle Organisationen (Marketing, Beratung). Die Analyse der typischen Spannungsfelder dieser Organisationstypen ermöglicht das Verstehen und Bearbeiten von grundlegenden Mustern in einer Organisation. Systemische Organisationsmediation kann durch

diese Form der Konfliktbearbeitung Lernprozesse in Organisationen anregen, die mediatives Spannungsfeld-Management als zentrale Aufgabe der Führung und Organisationsgestaltung deutlich macht. Entsprechende Fallbeispiele dienen als Grundlage für Analyse-Übungen und zum Üben von Interventionen im Rollenspiel. Dabei werden auch Konflikte zwischen Organisationen eine Rolle spielen, denn wenn die Grundmuster unterschiedlicher Logiken und Kulturen beachtet werden, dann ist es leichter, Verständigungsprozesse in Gang zu bringen.

LEHRVERANSTALTUNG 3.4 (07. BIS 08.02.2019)

#### FALLSUPERVISION

In kleinen Gruppen mit maximal 8 Personen werden konkrete Mediationsfälle der TeilnehmerInnen supervidiert. Dabei kommen auch psychodramatische Methoden zum Einsatz, die einen tieferen Einblick in die jeweilige Konfliktdynamik und in die Art und Weise gewähren, wie die Mediationsrolle und Haltung im Zusammenspiel

mit dem Konfliktsystem und den speziellen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation zur Geltung kam. Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion werden angeregt und stärken den souveränen Umgang mit der eigenen Rolle in der Organisationsmediation.

#### 4. SEMESTER: MASTERARBEIT UND FORSCHUNGSKOLLOQUIUM

Die Masterarbeit soll zeigen, dass der Kandidat in der Lage ist, innerhalb einer vorgegebenen Frist ein wissenschaftliches Problem aus seinem Fach selbstständig nach wissenschaftlichen Methoden zu bearbeiten.

LEHRVERANSTALTUNG 4.1 (14. BIS 15.03.2019)

##### **FORSCHUNGSANSÄTZE DER ORGANISATIONS- UND WIRTSCHAFTSMEDIATION**

Zentrale Forschungsthemen der Organisations- und Wirtschaftsmediation werden aufgezeigt. Ausgehend von den Themen des Masterstudienganges sucht sich der Studierende ein Thema für

seine Masterthesis. Umfang und Vorgehen beim Schreiben der Masterthesis werden besprochen sowie wissenschaftliche Arbeitsmethoden.

LEHRVERANSTALTUNG 4.2 (04. BIS 05.04.2019)

##### **FALLSUPERVISION**

In kleinen Gruppen mit maximal 8 Personen werden konkrete Mediationsfälle der TeilnehmerInnen supervidiert. Dabei kommen auch psychodramatische Methoden zum Einsatz, die einen tieferen Einblick in die jeweilige Konfliktdynamik und in die Art und Weise gewähren, wie die Mediationsrolle und Haltung im Zusammenspiel

mit dem Konfliktsystem und den speziellen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation zur Geltung kam. Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion werden angeregt und stärken den souveränen Umgang mit der eigenen Rolle in der Organisationsmediation.

LEHRVERANSTALTUNG 4.3 (09. BIS 10.05.2019)

##### **KOLLOQUIUM ZUR MASTERARBEIT**

In kleinen Gruppen geht es um den Austausch und um eine Unterstützung beim Schreiben der Masterthesis. Die Studierenden haben die Möglichkeit, ihren Forschungsprozess zu präsentieren, dabei auftretende Schwierigkeiten zu thematisieren und Lösungen zu

erarbeiten. Dabei soll das Ziel im Mittelpunkt stehen, dass die zu bearbeitenden Fragen der Masterarbeiten sowohl dem Kriterium der wissenschaftlichen Genauigkeit folgen als der Erwartung der praktischen Relevanz der Forschungsergebnisse entsprechen.



*„Es werden meistens Schuldige gesucht! Und jeder sieht beim anderen die Schuld. Ich halte diese personenbezogene Zurechnung von Systemproblemen für einen der wichtigsten Faktoren, durch den Konflikte verschärft werden.“*

**PROF. DR. ARIST VON SCHLIPPE**

## UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE

---

Die Universität Witten/Herdecke (UW/H) nimmt seit ihrer Gründung 1982 eine Vorreiterrolle in der deutschen Bildungslandschaft ein. Als Modelluniversität in nicht-staatlicher Trägerschaft mit rund 2.300 Studierenden in den Bereichen Gesundheit, Wirtschaft und Kultur steht die UW/H für eine tatkräftig praktizierte Reform der klassischen Alma Mater, die die Tradition eines humanistisch geprägten Bildungsverständnisses einerseits fortführt, diese andererseits aber auch an die aktuellen Bedingungen und Anforderungen einer wissensbasierten Gesellschaft anpasst. In der konsequenten

Fortsetzung des Humboldt'schen Bildungsideals versteht sie sich dementsprechend als eine unternehmerische Universität im Sinne der Einheit von Forschung und Lehre sowie von wissenschaftlicher Dienstleistung, praxisnaher Erprobung und gesellschaftlicher Verantwortung. Theoriebasierte und praxisorientierte Wissensvermittlung gehen an der UW/H immer Hand in Hand mit Werteorientierung und Persönlichkeitsentwicklung.

## PROFESSIONAL CAMPUS

---

Der Professional Campus der UW/H ist eine Plattform für Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Berufstätige, insbesondere Führungskräfte. Es werden aktuell verschiedene Formate zu den Themen Führung und Organisation, Mindful Leadership, Familienunternehmen und Nachhaltigkeit angeboten. Darüber hinaus

gehören berufsbegleitende Studiengänge zum Portfolio. In allen Programmen wird zukunftsfähiges, wissenschaftlich fundiertes und praxisnahes Wissen vermittelt und der Bezug zur Berufspraxis sicher gestellt.

### WITTEN WIRKT. IN FORSCHUNG, LEHRE UND GESELLSCHAFT

## TRIGON ENTWICKLUNGSBERATUNG

---

Trigon Entwicklungsberatung ist ein international tätiges Beratungs-Unternehmen mit derzeit 6 selbständigen Gesellschaften in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seit 1985 ist Trigon eine der führenden Adressen für systemtheoretisch orientierte Organisationsentwicklung, Organisations- und Wirtschaftsmediation, Personalentwicklung und Coaching. Friedrich Glasl hat als Mitbegründer die Trigonansätze durch seine Organisations- und Kon-

fliktforschung wesentlich geprägt. Rudi Ballreich und Friedrich Glasl führen seit 2002 Lehrgänge für Organisationsmediation durch. Als Kooperationspartner bringt Trigon diese langjährigen Erfahrungen mit Methodik und Didaktik der organisationsbezogenen Mediationsausbildung in die Konzeption und Durchführung des Masters ein. Vom Wirtschaftsmagazin „brand eins“ wurde Trigon als BESTE BERATER 2016 in Deutschland ausgezeichnet.

## WEITERE INFORMATIONEN

Frau Marie Brämer · Tel.: +49 (0) 2302 926-768 · E-Mail: [professional.campus@uni-wh.de](mailto:professional.campus@uni-wh.de) · [www.professional-campus.de](http://www.professional-campus.de)

Kooperationspartner



Netzwerkpartner

