

# "Wer fragt, der führt!"

## Der Einsatz von Fragebögen in der Vorphase der Mediation

von

*Consolata Peyron & milan*

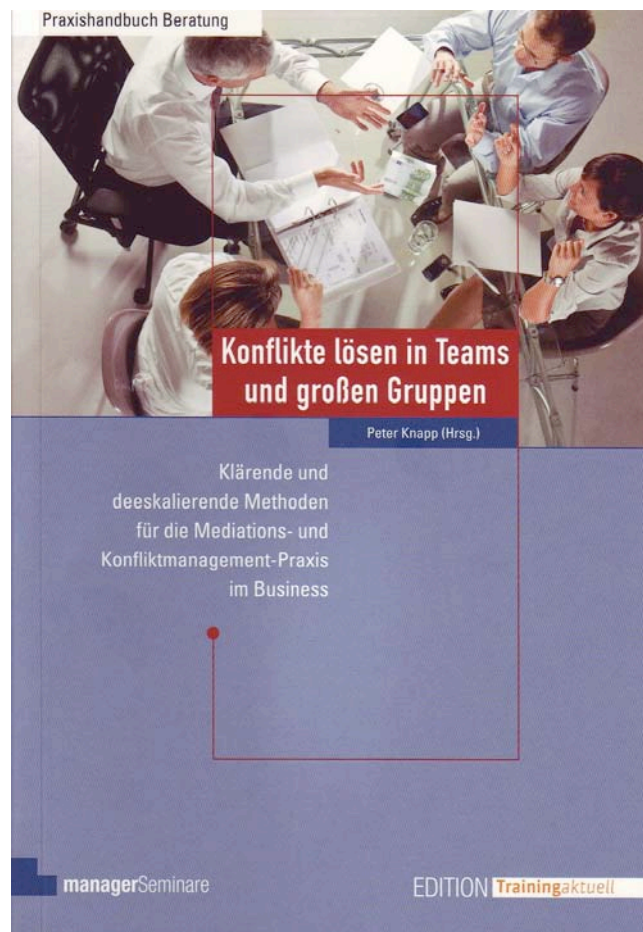
### Auszug aus Bd. 2 Konfliktlösungs-Tools

#### Konflikte lösen in Teams und großen Gruppen

Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und  
Konfliktmanagement-Praxis im Business

Hrsg. Peter Knapp

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell



Inhaltsverzeichnis des kompletten Bandes am Ende dieses Auszugs

# "Wer fragt, der führt!"

## Der Einsatz von Fragebögen in der Vorphase der Mediation

Von Consolata Peyron & Milan

### **Kurzbeschreibung**

*"Fragen sind Schlüssel." → Welche Türe möchten Sie öffnen?*

Schon vor der ersten gemeinsamen Mediationssitzung erhalten alle Beteiligten situativ gestaltete Fragebögen (FB). Durch die hypno-systemische Art der Fragestellung werden die TeilnehmerInnen (TN) angeregt bestimmte Sichtweisen auf den Konflikt einzunehmen, sich auf Ziele und Ressourcen zu fokussieren und Konflikt-Themen zu benennen. So bietet der Fragebogen den Konfliktparteien Gelegenheit, sich strukturiert auf das erste Gespräch vorzubereiten.

Die MediatorInnen erhalten darüber hinaus vorab Informationen und haben Material für einen interessanten Einstieg in die erste Sitzung.

### **Rahmen**

#### Zeitlicher Rahmen:

Konzeption, Gestaltung und Verschickung der Fragebögen: ca. 1-2 Std.

Bearbeitungszeit der Antworten: Richtwert ca. 15 Min. pro TN.

Vorbereitung der Präsentation der Antworten in der Sitzung – je nach Aufwand und Umfang: 30 Min. bis 2 Std.

Je nach Zeitbudget kann die Vorstellung der Antworten ein kurzer Auftakt sein (15 Min.) oder auch eine 90-minütige Sitzung umfassen.

### **Anlässe/Anwendungsbereiche**

- Bei komplexen, vielfältigen Konflikthemen in Gruppen, Teams;
- wenn ein nur geringes Zeitbudget für die gemeinsamen Sitzungen vorhanden ist;
- wenn Positives und Erhaltenswertes im System kaum mehr wahrgenommen wird.

### **Zielsetzung / Nutzen**

Mit dem Fragebogen können unterschiedliche und ggf. auch mehrere Ziele gleichzeitig verfolgt werden:

#### **Zeiteffizienz:**

- Es werden vorab Informationen eingeholt und sortiert, das spart Zeit in der gemeinsamen Sitzung.
- Die TN setzen eigenverantwortlich Prioritäten bei Zielen und Themen.

### **Vertrauensaufbau zu den Mediatoren:**

- Die TN erleben von Anfang an, dass Ihre Themen und Interessen gehört werden und wichtig sind.

### **Motivation zur Mitarbeit, Aufbau von Commitment:**

- Die TN erwägen die eigenen Möglichkeiten, den Prozess aktiv mitzugestalten.
- Die TN sprechen eine Art Selbstverpflichtung aus.

### **Ressourcen- und Lösungsfokus statt des üblichen Problemfokus:**

- Die TN schauen auf die Positivseite, auf Erhaltenswertes, auf Ressourcen.
- Die Frage nach Zielen gibt dem Prozess einen klaren Fokus.

### **Gute Vorbereitung der MediatorInnen:**

- Die Vorabinformationen bieten dem Mediationsteam die Möglichkeit, die gemeinsame Sitzung zielorientiert vorzubereiten und einen interessanten Einstieg zu gestalten.

## **Beschreibung**

Die Arbeit mit den Fragebögen umfasst in der Regel 3 Schritte:

1. Gestaltung und Verschickung der Fragebögen (in besonderen Fällen kann man sich auf diesen Schritt beschränken).
2. Sichtung und Bearbeitung der Rückläufe.
3. Präsentation der Ergebnisse in der gemeinsamen Sitzung.

### **1. Gestaltung und Verschickung der Fragebögen**

Nachdem wir mit dem Auftraggeber und/oder De-Jure Auftraggeber den Verlauf der Mediation abgesprochen haben, erhalten alle TN der Mediation eine Mail oder einen Brief von uns, in dem sie gebeten werden, uns vorab einige Fragen zu beantworten. Der Einleitungstext kann z. B. folgendermaßen aussehen:

<b>Musterbrief: Vorabfragebogen</b>	<b>Kommentar</b>
<p>Sehr geehrte/r Frau/Herr ...</p> <p>wie mit Ihrer Leitung, Frau A. vereinbart, werden wir, Frau XX und Herr YY am 23. 9. das Mediationsgespräch in Ihrem Team moderieren.</p> <p>Um die gemeinsame Zeit an diesem Termin möglichst effizient zu nutzen, möchten wir Ihnen vorab schon Gelegenheit geben, uns über Ihre Themen und Zielsetzung zu informieren. Dazu können Sie die unten aufgeführten Fragen nutzen.</p>	<p><b>Eigene Vorstellung</b> (– wieso schicken wildfremde Leute einem diesen Brief??), Bezug auf die De-Jure-AuftraggeberInnen.</p> <p><b>Unser Ziel benennen:</b> 'Effizienz' hat meist eine gute Konnotation.</p> <p><b>Haltung:</b> Wir fordern nichts, sondern "geben Gelegenheit". Entsprechend unserer mediativen Haltung machen wir Angebote.</p>

<p>Sie können Ihre Antworten direkt in diesen Text tippen und dann <b>per Mail</b> an uns senden.</p> <p>Schicken Sie Ihre Antwort bitte so bald wie möglich, <b>spätestens jedoch bis Sonntag, den 18. September</b>, damit wir Ihre Themen optimal in unserer Vorbereitung berücksichtigen können.</p> <p>Ihre Antworten werden wir nach Themen gruppieren und beim ersten Termin in der Gesamtgruppe vorstellen.</p> <p>Wir gehen davon aus, dass alle Informationen, die Sie hier geben, auch in die gemeinsame Sitzung einfließen können. Abgesehen davon bleibt die Vertraulichkeit natürlich gewahrt.</p> <p>Natürlich besteht auch am Samstag noch die Möglichkeit, die Themen zu ergänzen.</p> <p>Mit freundlichen Grüßen, XX &amp; YY</p>	<p><b>Form der Rücksendung:</b> Aus praktischen Gründen erhalten wir die Rückläufe am liebsten per Mail.</p> <p><b>Klarheit + Wahlfreiheit:</b> Wir setzen eine definitive Deadline, bitten jedoch um frühere Rücksendung. Wir benennen dafür einen Grund, der voraussichtlich im eigenen Interesse liegt.</p> <p><b>Transparenz:</b> Was geschieht mit den Antworten?</p> <p><b>Rollenklarheit:</b> Wir machen uns nicht zu Geheimnisträgern.</p> <p><b>Optionen:</b> Es gibt immer TN, die den FB nicht zurück senden. Sie werden nicht ausgegrenzt. Durch diese Option betonen wir den Angebotscharakter des FB und reduzieren mögliche Widerstandsphänomene.</p>
---	--

**Die Fragen**

Beispiel	Kommentar
<p>1 Welche Störungen, Irritationen oder Konflikte möchten Sie gerne klären? Welches Thema liegt Ihnen davon am meisten am Herzen? Sollen konkrete Entscheidungen getroffen werden?</p>	<p><b>Abfrage von Themen</b> → Themen auflisten → Auswahl treffen, Priorisierung → Geht es nur um Vergangenes, um Aussprache? Oder werden Vereinbarungen für die Zukunft gewünscht?</p>
<p>2 Was läuft gut in Ihrem Team, was schätzen Sie in der Zusammenarbeit und was sollte in jedem Falle bewahrt oder gestärkt werden?</p>	<p><b>Fokus auf Ressourcen &amp; Positives</b> → Auch das Positive in den Blick nehmen! Das geht im Konflikt leicht verloren.</p>
<p>3 Angenommen, die Sitzung verläuft ganz in Ihrem Sinne und Sie blicken in der folgenden Woche zufrieden auf Sitzung zurück ... ... welche beiden für Sie wichtigen Ziele konnten erreicht werden:</p>	<p><b>Zielorientierung &amp; Zuversicht (Priming)</b> → Gedanklich in eine positive Zukunft gehen und zurückblicken: die Kraft einer Sich-selbsterfüllenden-Prophezeiung nutzen. → Priorisierung auf zwei Ziele, um realistisch zu bleiben.</p>
<p>4 Was gibt es, das Sie persönlich an dem Termin einbringen oder tun können, damit die Sitzung für alle gewinnbringend verläuft?</p>	<p><b>Eigenverantwortung / Commitment fördern</b> → Oft fokussieren wir uns darauf, was andere tun sollten, um den Konflikt zu lösen. Dadurch machen wir uns abhängig bis hin zur Opferrolle. Diese Frage impliziert, dass wir jederzeit mitgestalten können. → Ziel ist, dass die Sitzung "für alle" gewinnbringend verläuft. Damit betonen wir den win-win-Charakter der Mediation.</p>
<p>5 Welche Informationen sollten wir (das Mediations-Team) jetzt schon haben, damit wir - bezogen auf Ihre oben angeführten Ziele - konstruktiv und effizient mit Ihnen am Samstag arbeiten können?</p>	<p><b>Offene Frage</b> → diese offene Frage, wird von den TN ganz unterschiedlich genutzt. → erneut unsere Zielsetzung ("konstruktiv, effizient...") als Priming.</p>

## **2. Sichtung und Bearbeitung der Antworten**

Sobald die ersten Rückläufe kommen, sichten und gruppieren wir die Antworten. Im Ausdruck markieren wir meist nicht, von wem die jeweiligen Antworten sind, gehen aber davon aus, dass das im gemeinsamen Gespräch genannt werden kann.

Die Antworten zu den Fragen 2 und 4 fassen wir meist auf Wandzeitungen zusammen. Bei den Themen und Zielen hat es sich bewährt, sie auf Moderationskarten zu drucken, um sie während der Mediation flexibel handhaben zu können (z. B. Themen = rote Kärtchen, Ziele = grüne Kärtchen).

## **3. Vorstellen in der Mediation**

Um den Boden für eine konstruktive Konfliktarbeit zu bereiten, stellen wir zuerst die Antworten aus der Rubrik "Was läuft gut im Team? Was wird geschätzt?" vor.

Die entsprechende Wandzeitung kann über die ganze Dauer der Mediation sichtbar aufgehängt werden.

Danach werden die genannten Themen auf eine Pinnwand geheftet. Bei großen Sammlungen ggf. nur die Prioritäten. Wir fragen, ob es Ergänzungen gibt.

## ***Erfahrungen / Kommentare***

- ➔ Manche Mediatoren lehnen Vorgespräche oder Vorabfragebögen ab, weil sie befürchten, dass dadurch Energie von dem gemeinsamen Prozess abgezogen wird. Wir denken jedoch, dass Energie nicht entzogen, sondern in eine konstruktive Richtung kanalisiert wird.
- ➔ Wir stellen meist nicht mehr als 4-6 Fragen, um den Bearbeitungsaufwand für die Beteiligten überschaubar zu halten. Ideal ist, wenn unser Anschreiben und die Fragen nicht mehr als eine DinA4-Seite umfassen.

### **➔ Welche Art von Fragen stellen wir und was sind die Hintergründe?**

#### **1.) Fragen nach Themen**

Durch diese Frage bekommen wir schon einmal einen guten Überblick über die Konfliktfelder. Um nicht in einer Fülle von Themen zu versinken, lassen wir oft **priorisieren**, z. B. fragen wir gerne nach dem Thema, das "*am meisten am Herzen liegt*". So können wir Erwartungen realistischer halten, nämlich dass nicht alle Themen bis in die letzten Tiefen bearbeitet werden. Dennoch ist es auch entlastend, die anderen Themen einmal benannt zu haben.

Manchmal bitten wir um **Konkretisierung**:

*"Geht es nur um Vergangenes, um Aussprache oder werden Vereinbarungen für die Zukunft gewünscht?"*

Diese Frage gibt uns einen Fokus für die Art der Bearbeitung der genannten Themen.

Weitere Fragemöglichkeiten zu diesem Bereich:

- *Welche Störungen / Irritationen möchten Sie gerne klären?*
- *Welcher Konflikt ist Ihrer Meinung nach der dringendste/wichtigste, dem das Team sich in der Mediation widmen sollte?*

## 2.) Fragen nach Ressourcen, nach Stärken und nach Erhaltenswertem

In Stress- und Konfliktsituationen bekommen wir schnell einen Tunnelblick. Fokussiert auf die Störung nehmen wir kaum mehr wahr, dass bestimmte Dinge im Team auch weiterhin gut funktionieren. Die Beantwortung dieser Fragen stellt den Konflikt in einen ganzheitlicheren Kontext.

Weitere Fragemöglichkeiten zu diesem Bereich:

- *Wenn Sie 3 Dinge benennen sollten, die das Team positiv auszeichnet – was käme Ihnen spontan in den Sinn?*
- *Welche Stärken / Kompetenzen sehen Sie bei Ihnen persönlich, die zum Gelingen der Mediation beitragen könnten?*
- *Welche Stärken / Kompetenzen sehen Sie bei anderen Teammitgliedern, die zum Gelingen der Mediation beitragen könnten?*

## 3.) Fragen nach Zielen; Fragen die Zuversicht fördern (Priming)

Die moderne Hirn- und Priming-Forschung zeigt, dass unsere Vorannahmen und Erwartungen die konkreten Erfahrungen, die wir machen werden, beeinflussen.

*"Angenommen, die Sitzung verläuft ganz in Ihrem Sinne und Sie blicken in der folgenden Woche zufrieden auf Sitzung zurück ..."*

Wir regen damit an, gedanklich in eine bessere Zukunft zu gehen und von dort aus zufrieden zurückzublicken: *" ... welche beiden Ziele konnten erreicht werden?"*

Es macht einen Unterschied, ob wir einen Weg mit Skepsis oder mit Zuversicht beschreiten. Optimisten engagieren sich mehr für ein positives Ergebnis als Skeptiker.

Weitere Fragemöglichkeiten zu diesem Bereich:

- *Mediation ist ja auch anstrengend, trotzdem haben Sie sich dafür entschieden. Was spricht aus Ihrer Perspektive dafür, dass die Mühe sich für Sie und für das Team lohnen wird?*
- *Wenn die Mediation erfolgreich wäre und Sie schauen nach einigen Wochen auf den gemeinsamen Prozess zurück: Welche Faktoren waren ausschlaggebend für den Erfolg?*
- *Wenn die Mühen dieser Konfliktbearbeitung erst einmal hinter Ihnen liegen und sie irgendwann zurückschauen: Wozu war dieser Konflikt wichtig/notwendig in Ihrem Team?*

## 4.) Fragen, die Eigenverantwortung und Commitment fördern

Die meisten Konfliktparteien haben gut im Blick, was die anderen tun sollten, um den Konflikt zu lösen.

*"Was gibt es, das Sie persönlich an dem Termin einbringen oder tun können, damit die Sitzung für alle gewinnbringend verläuft?"*

Wir fragen nicht, ob es etwas gibt, sondern was es gibt. Die Frage impliziert, dass alle Beteiligten über Gestaltungsmöglichkeiten verfügen.

Und Menschen, die investieren, haben ein Interesse, dass sich ihre Investitionen bezahlt machen. In der Formulierung ist das erklärte Ziel, dass die Sitzung "für alle" gewinnbringend verläuft. Mit diesem Priming betonen wir den win-win-Charakter der Mediation.

Weitere Fragemöglichkeiten zu diesem Bereich:

- *Was werden Sie in den gemeinsamen Prozess investieren?*
- *Welche besondere Rolle (oder Funktion, Stärke, Erfahrung ...) haben vielleicht gerade Sie, die für die Konfliktbearbeitung dienlich sein könnte?*

## 5.) Offene Frage

Am Ende stellen wir gerne noch eine offene Frage: *"Welche Informationen sollten wir (das Mediations-Team) jetzt schon haben, damit wir - bezogen auf Ihre oben angeführten Ziele - konstruktiv und effizient mit Ihnen am Samstag arbeiten können?"*

Damit 'ticken' wir an die Mitverantwortung der Beteiligten, unterstellen ihnen Wissen und Kompetenz und legen dar, wie wir unsere Rolle und Aufgabe sehen.

Weitere Fragemöglichkeiten zu diesem Bereich:

- *Gibt es etwas, was wir in Ihrem Team tunlichst unterlassen sollten?*
- *Was ist Ihnen sonst noch wichtig mitzuteilen? Was vermuten Sie, ist den anderen in Ihrem Team wichtig, das wir wissen sollten?*

## Technische Hinweise

**Art der Rücksendung:** Am liebsten bekommen wir die Fragebögen per eMail zurück geschickt, sodass wir die Antworten bequem sichten, umsortieren und in entsprechenden Größen – ggf. im Originalwortlaut – ausdrucken können.

## Literatur

- Carmen Kindl-Beilfuß: Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene (Carl-Auer-Verlag 2011)
- Steve de Shazer: Worte waren ursprünglich Zauber. Von der Problemsprache zur Lösungssprache (Carl-Auer-Verlag 2009)

## Autoreninfo



### Consolata Peyron

Consolata Peyron ist in der Schweiz und in Deutschland tätig als Ausbilderin für Mediation (BM), Mediatorin und Supervisorin für MediatorInnen, vorwiegend im Bereich Arbeitswelt, und Trainerin im interkulturellen und pädagogischen Kontext. Sie ist international zertifizierte Trainerin (CNVC) für Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg und Lehrbeauftragte u.a. an der Berner Fachhochschule.

be-co-me beratung-conflict  
management-mediation  
Consolata Peyron  
Lise-Meitner-Str. 10B  
D-79100 Freiburg

Tel.: 0761 – 2025186  
peyron@be-co-me.de  
www.be-co-me.de



### milan

Diplom-Sozialarbeiter, Gestalttherapeut, Supervisor in freier Praxis; Mediator und Ausbilder für Mediation (BM).

**Schwerpunkte:** Ausbildung in Mediation & Streitschlichtung; Teamentwicklung und Vermittlung bei Teamkonflikten; Beratung/Empowerment von Einzelpersonen und Gruppen in den Sozialen Bewegungen; Stärkung der persönlichen Handlungskompetenzen.

milan  
Brunnengasse 16  
D-79295 Sulzburg-Laufen

Tel.: 07634 – 6949994  
Fax: 03212 – 1204322  
milan@rohanda.de  
www.rohanda.de  
www.projekt-mediation-freiburg.de

# Inhalt

Vorwort.....9

## **Zum Aufbau dieses Buches**

Fünf Phasen der Konfliktbearbeitung..... 12

Übersichtsmatrix: Welches Tool passt zu welchem Anlass? ..... 14

## **Phase 1: Kontakt und Kontrakt**

Wer fragt, der führt! Der Einsatz von Fragebögen in der Vorphase der Mediation

*Von Consolata Peyron und milan* ..... 22

Mediationsbegleitendes Coaching. Konfliktklärung als Chance zur Führungskräfteentwicklung nutzen

*Von Sabine Ketels* ..... 29

System Snapshot. Mit dem Inneren und Äußeren Team einer Konfliktpartei den Konflikt analysieren

*Von Dr. Margret Klinkhammer* ..... 37

Systemintelligenz organisieren. Der Prozesslinien-Kompass als Steuerungsinstrument in der Organisationsmediation

*Von Bernd Fechner* ..... 44

Pars pro toto. In der Mediation im öffentlichen Bereich mit Repräsentanten arbeiten

*Von Sosan Azad und Doris Wietfeldt* ..... 51



Vertiefungsprozesse in der Mediation anregen. Sichtweisen, Gefühle, Bedürfnisse als Weg zum gegenseitigen Verstehen nutzen <i>Von Rudi Ballreich</i> .....	60
Lebendige Gruppensoziogramme. Implizites Wissen einer Gruppe mit Ansätzen aus der Systemischen Strukturaufstellung sichtbar- und erlebbar machen <i>Von Dr. Ursula König und Emanuel Wassermann</i> .....	66
Co-Arbeit im Jumbojet. Großgruppenkonflikte mit einem Co-Mediator bearbeiten <i>Von Dr. Birgit Keydel und Peter Knapp</i> .....	73
Conflict-in-context – „third space“. Spezifika von Mediationsmodellen aus anderen Kulturen erfolgreich adaptieren <i>Von Valborg Edert</i> .....	78
Tanz der Kulturen. Mediationstools in transkulturellen Settings sorgsam und wirksam einsetzen <i>Von Prof. Dr. Dr. Claude-Hélène Mayer</i> .....	84
Freiwillig ist erstmal nichts – aber notwendig. Wie sich Freiwilligkeit bei Mediationen im Unternehmenskontext fördern lässt <i>Von Dr. phil. Andreas Novak</i> .....	90
 <b>Phase 2: Themen festlegen, Sichtweisen der Konfliktparteien</b>	
Niveaus der Handlungsfähigkeit. Die erlebte Tiefe des Konflikts und die Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten identifizieren <i>Von Roland Kunkel-van Kaldenkerken und Carla van Kaldenkerken</i> .....	100
Der Konfliktthemen-Markt. In Großgruppen alle Beteiligten aktiv in die Themenfindung einbinden <i>Von Klaus-Olaf Zehle</i> .....	109
Aktivierende Themenfindung in Großgruppen. Konfliktthemen und deren Gesprächspartner (zusammen-)stellen <i>Von Dr. Benedikta v. Deym-Soden und Karin Stanggassinger</i> .....	116
Komplexität auf einen Blick. Erfolgreich mit Genogramm, Organigramm und Systemaufstellungen arbeiten <i>Von Prof. Dr. Dr. Claude-Hélène Mayer</i> .....	124

## Inhalt

Sitting on a chair. Wenn Stühle für Ressourcen, Konfliktfelder und Wünsche stehen <i>Von Götz Liefert</i> .....	130
Die „Gleichen“ in die Mitte! Die Konfliktparteien artikulieren im Fishbowl II ihre jeweilige Position <i>Von Dr. Birgit Keydel</i> .....	135
Die Kraftfeldanalyse. Die „guten“ und „schlechten“ Kräfte einer Konfliktsituation sichtbar machen, um Handlungsspielräume auszuloten <i>Von Nadia Dörfinger-Khashman</i> .....	141
Kartenabfrage. Konfliktthemen und Lösungsansätze ermitteln <i>Von Kezia Bastian und Peter Knapp</i> .....	146
Konflikt in 3D-Animation. Mit Skulpturaufstellung den Konflikt darstellen <i>Von Isabel Kresse</i> .....	152
Körpersprache gewinnbringend nutzen. „Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare.“ <i>Von Ljubjana Wüstehube und Holger Specht</i> .....	159
 <b>Phase 3: Interessen, Gefühle, Bedürfnisse herausarbeiten</b>	
Management-Spiegel. Der Führungskraft in einer Teammediation im geschützten Rahmen Feedback geben <i>Von Christian Bähler und Elke Schwertfeger</i> .....	171
(Nicht mehr) recht haben müssen. Erforschen der Gefühle und Bedürfnisse aus Sicht der Gewaltfreien Kommunikation <i>Von Andi Schmidbauer</i> .....	178
Durch Einfühlungslisten zum Perspektivwechsel. Trotz Lagerbildung und Gruppendruck Empathie für die Gegenseite entwickeln <i>Von Willi Walter</i> .....	185
Die Diskriminierungsmatrix. Von der Moralisierung zum Verantwortungsdialog <i>Von Bernd Fechner</i> .....	192

Rang und Privilegien. Die Vor- und Nachteile hierarchischer Strukturen erkennen und deren Konfliktpotenzial entschärfen <i>Von Renata Bauer-Mehren</i> .....	199
Die „Streithähne“ in die Mitte. Die Konfliktparteien schicken ihre Vertreter in den Fishbowl I <i>Von Dr. Birgit Keydel</i> .....	205
Gemalte Metaphern. Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse ins Bild – und auf den Punkt – bringen <i>Von Dr. Christa D. Schäfer</i> .....	211
Mikroanalyse kritischer Episoden. Blockaden aus der Vergangenheit bewältigen <i>Von Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl</i> .....	219
Gegensätze ziehen sich an. Polarisierungen in Ressourcen verwandeln <i>Von Alexandra Bielecke</i> .....	225
In den Schuhen der anderen. Perspektivwechsel im Großgruppenformat <i>Von Paul Kruppenacher</i> .....	231
Bevorstehende schwierige Gespräche innerlich vorbereiten. Eine Übung (auch) zum Selbstmanagement des Mediators <i>Von Renata Bauer-Mehren</i> .....	236
Großgruppenmediation. Wie hundert Personen und mehr in eine gemeinsame Konfliktklärung eingebunden werden können <i>Von Paul Kruppenacher</i> .....	241
Motivierende Gesprächsführung in der Konfliktarbeit. Widerstände und Ambivalenzen geschmeidig überwinden <i>Von Gudrun Schwanert-Tschechne, Uwe Reichertz-Boers und Andreas Lange</i> .....	247
Kulturbedingte Wertedifferenzen auflösen. Die Arbeit mit dem Wertequadrat im interkulturellen Kontext <i>Von Dr. Hanna Milling</i> .....	254
Methode Klärungswerkstatt. Mit einer Mediationssimulation im Konflikt beraten <i>Von Dr. Ricarda Wolf, Anja Boden, Cornelia Stauß und Dr. Manuela Zappe</i> .....	260

## Inhalt

Warum nichts manchmal mehr ist. Schweigen in der Mediation <i>Von Prof. Dr. Ulla Gläßer und Monia Ben Larbi</i> .....	265
Das Dialogverfahren als Musterunterbrechung. Ein Weg aus den gewohnten Ritualen des Schlagabtauschs <i>Von Lisa Waas</i> .....	270
Die Stellvertreter-Methode. Unausgesprochene Dinge auf den Tisch bringen <i>Von Kristin Wagner</i> .....	277
Gut aufgestellt ist fast verstanden. Organisations- und Strukturaufstellung light <i>Von Rita Wawrzinek</i> .....	283

## Phase 4: Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten

Bewegung in Teams und Gruppen bringen. Das „Four Player System“ von David Kantor <i>Von Peter Knapp</i> .....	293
Actstorming. Kompetenz entwickeln durch Lernen am Modell <i>Von Kirsten Schroeter und Alexander Redlich</i> .....	299
Perspektivwechsel durch Superposition zweier polarer Teile. Die Körperweisheit nutzen, um zwei unterschiedliche Positionen in Beziehung zu bringen und dadurch eine neue Perspektive zu finden <i>Von Stephan Andreas Müller</i> .....	310
Moderationskarten als „Prozessbegleiter“. Den Mediationsprozess visualisieren und Verhandlungsblockaden Schritt für Schritt überwinden <i>Von Juliane Ade</i> .....	314
Wie küsst man Dornröschen wach? Mind Mapping in der Lösungsphase einsetzen <i>Von Ingrid Holler</i> .....	320
Future Beaming. Problemlösungen mit dem Blick in die Zukunft entwickeln <i>Von Dr. Udo Kreggenfeld</i> .....	326

Intervention auf der Meta-Ebene. Von der persönlichen Ebene zur Strukturebene des Konflikts vordringen  
Von Dr. Harald Pühl..... 331

### Phase 5: Vereinbarungen und Überprüfungstermin

Der Marktplatz. Lustvoll, kreativ und effizient Lösungen verhandeln  
Von Susanne Mouret ..... 337

Wie die Organisation aus Konflikten lernt. Die Feedbackschleife in der Organisationsmediation  
Von Bernd Fechner und Willi Walter ..... 344

Der Gruppeneisberg. Ergebnisse individuell und differenziert sichern  
Von Nicole Berse-Schaks, Dr. Doris Klappenbach und Beate Rohmann..... 350

Man muss Menschen mögen. „Führung“ als zentrales Thema in der Nachsorge der Mediation  
Von Dr. Nico H. Fleisch ..... 355

Danksagung..... 362

Die Autorinnen und Autoren dieses Buches ..... 364



Das nebenstehende Symbol verweist auf eine im Rahmen der beschriebenen Tools verwendete Arbeitshilfe, Checkliste o.Ä., die im Internet heruntergeladen und als Vordruck genutzt werden kann. Der Link hierzu lautet: [www.managerseminare.de/tmdl/b,223344](http://www.managerseminare.de/tmdl/b,223344)