

Rudi Ballreich

Feld- und Systemorientierung in der Mediation

Streitparteien kommen in die Mediation mit fixierten Selbst-, Feind- und Situationsbildern, aufgewühlten Emotionen und starren Forderungen. Um gemeinsam getragene Lösungsschritte zu erreichen, ist es notwendig, das Denken über die Streitsituation zu flexibilisieren und gegenseitiges Verstehen anzuregen. Welche Rolle dabei feld- und systemorientierte Vorgehensweisen in der Mediation spielen können, möchte ich mit den nachfolgenden Darstellungen zeigen. Das feld- und systemorientierte Vorgehen Kurt Lewins bietet für die Anwendung in der Mediation eine gute Grundlage. Es wird sich zeigen, dass für die mediative Arbeit dazu nicht nur ein bewegliches und vernetztes Denken notwendig ist, sondern auch das Erspüren von Kräftespannungen und Atmosphären.

Situationen als Ganzheiten wahrnehmen

Kurt Lewin (1890-1947) stand in der Tradition der Gestaltpsychologie, die sich mit der Entstehung von zusammenhängenden Gestalten bei der menschlichen Wahrnehmung und beim menschlichen Handeln beschäftigt. Ein wesentliches Forschungsergebnis dieser psychologischen Richtung ist die Erkenntnis, dass wir beim Wahrnehmen nicht Einzelelemente zu einer ganzen Gestalt zusammenfügen, sondern dass wir Ganzheiten wahrnehmen und erst in einem zweiten Schritt das Ganze aufgliedern in Einzelelemente. Wenn wir z.B. einem unbekanntem Menschen begegnen, haben wir zuerst einen Gesamteindruck, der dann durch das weitere Kennenlernen differenzierter wird. Deshalb kann man sagen, dass das Ganze eines Objektes oder einer Situation mehr und etwas anderes ist als die Summe aller Einzelteile. Lewin wandte den gestalttheoretischen Forschungsansatz auf das Alltagsleben an und untersuchte, wie sich das Verhalten der Menschen aus dem Zusammenwirken aller Elemente der gesamten momentan gegebenen Situation ergibt. In seinen Untersuchungen und Experimenten ging er deshalb immer zuerst von der Beschreibung der ganzen Situation aus, bevor er einzelne Elemente und ihre Beziehung zueinander genauer analysierte.

In der Mediation das ganze Konfliktfeld anschauen

Auch in der Mediation ist es möglich, als Einstieg in die Arbeit an den Konfliktthemen mit einem Blick auf das ganze Konfliktfeld zu beginnen. Dudley Weeks beschreibt eine einfache Methode, wie in einer Mediation der Blick auf die ganze Situation angeregt werden kann (Glasl/Weeks 2008): Am Beginn einer Mediation kann man einen Punkt auf das Flipchart zeichnen: Das ist ihr Konflikt! Darum dreht sich für Sie im Moment alles! Und dann einen großen Umkreis um diesen Punkt herum zeichnen und die Frage stellen: „Was hängt im Umkreis alles mit diesem Punkt zusammen? Was ist um den Konflikt herum?“ Es ist verblüffend, wie sich im Gespräch darüber der Blick der Konfliktparteien weitet und die Idee eines gemeinsamen Feldes aufleuchten kann. Im Verlauf der Mediation ist es dann möglich, immer

wieder Bezug zu nehmen auf dieses Bild und das Feld zu differenzieren, Wechselbeziehungen zwischen einzelnen Elementen zu klären, innere und äußere Elemente zu unterscheiden usw. In Ballreich/Glasl (2010a) ist diese Methode im Rahmen eines Contractinggesprächs in einem Werkleitungskreis szenisch dargestellt.

Bedürfnisse konfigurieren das Feld

Die Konfliktereignisse werden von den Beteiligten nicht objektiv gesehen, sondern jeder hat sein eigenes Bild der Situation. Weil das prinzipiell für das menschliche Wahrnehmen gilt, bezeichnet Lewin die umgebende Situation eines Menschen auch als psychologisches Feld oder als psychologischen Raum. Manche Elemente dieses Feldes sind uns bewusst, andere haben wir halbunbewusst registriert. Denn ohne dass es uns bewusst wird, haben wir die Gegebenheiten innerlich „abgetastet“ und auf einer inneren „Landkarte“ als gegliedertes Feld der Situation im Hintergrund unseres Bewusstseins verortet. Und dabei geschehen Bewertungen. Das bedeutet z.B., dass alle Beteiligten in einer Streitsituation im Hintergrund ihres Bewusstseins eine mentale Landkarte der Situation haben, in der die Punkte markiert sind, die für sie wichtig sind. Diese unbewusst konfigurierten Situationen sind dann der Hintergrund, aus dem sich einzelne Ereignisse in bestimmten Momenten hervorheben und bewusst ihre Aufmerksamkeit in Anspruch nehmen.

Eine zentrale Energie bei der Konfiguration dieser Landkarte kommt den Bedürfnissen zu. „Das Bedürfnis organisiert das Feld!“ (Lewin 2005) sagt Lewin, und er meint damit, dass einzelne Elemente bestimmte Bedeutungen bekommen, je nachdem wie sie zu den momentan drängenden Bedürfnissen stehen. „Alles, was im Feld wahrgenommen wird, stuft das Subjekt entweder als bedeutsam oder bedeutungslos ein, je nach den eigenen Bedürfnissen, und lädt es dann auf oder misst ihm einen positiven oder negativen Wert bei, je nachdem, ob das Wahrgenommene als potentielle Hilfe oder als Hindernis bei der Befriedigung dieser Bedürfnisse wahrgenommen wird“ (Wheeler 1993:38). In die Bewertung und Gewichtung der Wahrnehmungen fließen auch Überzeugungen und Emotionen ein, die im Laufe des Lebens erworben worden sind. Deshalb ist der konfigurierte Hintergrund unseres Erlebens auch emotional getönt.

Bedürfnisse im Kontext des ganzen Feldes der Streitparteien sehen

Wenn die Parteien in einer Mediation ihre Sichtweisen zum Konflikt erzählen, dann können MediatorInnen die Einzelinformationen als Teil eines Gesamtbildes „hören“ und darauf achten, wie die Schilderungen der äußeren Ereignisse und Gegebenheiten mit der inneren Verfassung der Menschen, d.h. vor allem mit ihren Bedürfnissen zusammen hängen:

- Welches Verhältnis besteht zwischen den „organisierenden“ Bedürfnissen, der Wahrnehmung und Beurteilung der einzelnen Elemente der Konfliktsituation und den Gefühlen?
- Wie „organisieren“ die unerfüllten Bedürfnisse das Feld?

Im Verlauf der Mediation kann das Verständnis dieser Zusammenhänge vertieft werden. Im Unterschied zur Bedürfnisorientierung nach dem Harvard-Ansatz oder nach Rosenberg (Ballreich 2006) kommt durch das felderorientierte Vorgehen die Situation als Ganzes und die Vernetzung der einzelnen Elemente der Gesamtsituation stärker ins Bewusstsein.

Innenerlebnisse und Umweltwahrnehmungen bilden das ganze Feld

Das psychologische Feld einer Person besteht für Lewin nicht nur aus den äußeren Ereignissen in der Umwelt, sondern auch aus den inneren Erlebnissen. Und das gesamte Feld ist umschlossen von einer Grenzzone oder Hülle, die nicht oder noch nicht durch das Erleben und Interpretieren der Person erfasst ist (Lewin 1982:147).

Der Umweltbereich des Feldes einer Person:

- Alle Personen, Objekte, Gegebenheiten und Ereignisse, die für ein Individuum in einer Situation bedeutsam sind
- Konkrete Handlungen anderer Menschen, die von der Person in dieser Situation als wichtig angesehen werden
- Wie die Person die Zugehörigkeit zu Gruppen oder die Beziehung zu Freunden und Feinden in dieser Situation sieht

Der Innenbereich des Feldes einer Person:

- Die Gedanken, Phantasien, Erinnerungen und Zukunftsbilder, die in dieser Situation eine Rolle spielen
- Die Gefühle, die in dieser Situation entstehen
- Die Bedürfnisse und Wünsche, die in dieser Situation bedeutsam sind

Die Grenzzone und Hülle des psychologischen Feldes

- Alle physische oder soziale Gegebenheiten, die in dieser Situation zwar da sind und auch wirken, denen aber von der Person keine Bedeutung zugesprochen wird
- Die physischen Reize, die in dieser Situation auf die Wahrnehmungsorgane einwirken

Das psychologische Feld der Streitparteien erweitern

Kurt Lewin hat versucht, die Feldkräfte ähnlich exakt zu erfassen und zu beschreiben wie physikalische Kräfte. Für die Praxis in der Mediation sind allerdings nicht mathematisch-exakte Beschreibungen wichtig, sondern im Personbereich wie auch im Umweltbereich des psychologischen Feldes der Streitparteien geht es um Wahrnehmen und Verstehen

- von Begrenzungen, Abschnürungen, freier Beweglichkeit im Denken, Fühlen und Wollen sowie in den Räumen des Umfeldes,
- von Spannungspotenzialen, Krafrichtungen und dem Verhältnis der inneren und äußeren Kraftzentren,

- von hemmenden und blockierenden inneren und äußeren Kräften,
- von vorhandenen inneren und äußeren Ressourcen.

Und es geht oft auch darum, neue Elemente sichtbar zu machen, die von den Streitparteien bisher nicht beachtet wurden. Denn wenn es in der Mediation gelingt, die eigenen Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse klar zu formulieren und durch Perspektivenwechsel und Empathie die Sichtweisen, Gefühle und Bedürfnisse des anderen nachzuvollziehen, dann verändern sich die Felder der Beteiligten:

- Bedürfnisse können an Kraft gewinnen, die vorher nicht vorhanden oder verborgen waren,
- Personen oder Objekte im Umfeld, die mit diesen Bedürfnissen zusammen hängen, können anders bewertet werden und die Beziehung zu ihnen wird freier,
- hemmende Kraftfelder können an Einfluss verlieren,
- die Felder der freien Beweglichkeit können ausgeweitet werden,
- das Wahrnehmen und Denken wird freier und neue Lösungsoptionen tun sich auf,
- der Kontext der Beziehung kann eine andere „Überschrift“ erhalten: Z.B. statt „Konfrontation und Kampf“ geht es jetzt um „Kooperation“ – dadurch konfiguriert sich das Feld neu.

Das Entscheidende ist dabei die Anerkennung des Anderen mit seinem subjektiven Erleben, d.h. mit seinem psychologischen Feld. Gelingt das, dann können sich die Streitparteien aus ihren fixierten vordergründigen Positionen lösen und neue Aspekte des gesamten Feldes werden für sie sichtbar, die ihnen vorher verschlossen waren – und die dann auch gemeinsam getragene Lösungen ermöglichen.

Das Hier-und-Jetzt-Prinzip

Das psychologische Feld in einer bestimmten Situation ist immer ein bestimmtes „Hier“ und alles, was für das Individuum innerlich oder im Umfeld bedeutsam ist, gehört zu diesem „Hier“. Weil alle Elemente im Feld miteinander zusammenhängen und aufeinander wirken, können kleine Änderungen an einer Stelle große Auswirkungen auf das gesamte Feld haben. Ein Feld verändert sich deshalb auch von Moment zu Moment und ist immer nur „Jetzt“ in einer spezifischen Kraftwirkung zu erfahren. Deshalb sucht der Feldansatz für das Geschehen im Jetzt auch keine Ursachen in der Vergangenheit. Wie die einzelnen Elemente jetzt zusammenwirken und die gegebene Situation erschaffen, das gilt es zu erfassen. Vergangenheit in Form von Erinnerungen, traumatischen Erlebnissen oder Gewohnheiten sowie erworbenen Denk- oder Verhaltensmustern sind Teil des gegenwärtigen Feldes, wenn sie jetzt in dieser Situation Energie bekommen, d.h. das Geschehen im Feld beeinflussen. Auch Zukunftspläne oder Hoffnungen können Teil des gegenwärtigen Feldes werden, wenn sie jetzt in der Situation als seelische Energie da sind. Lewin weist allerdings darauf hin, dass die „adäquate Beschreibung einer Situation zu einem Zeitpunkt ohne Beobachtung einer

gewissen Zeitdauer unmöglich ist. Diese Beobachtung muss in einer Art und Weise interpretiert werden [...], welche den Übergang in eine Aussage über den „Sachverhalt zum Zeitpunkt t“ zulässt“ (Lewin 1982: 140). Die Größe der Zeitperiode, die dabei zu betrachten ist, hängt für Lewin von der Ausdehnung der zu beschreibenden Situation ab. Je größer die Situation ist, desto ausgedehnter sollte die zu untersuchende Zeitdauer sein.

Das „Hier-und-Jetzt“ in der Mediation nutzen

In der Mediation können zwei Ebenen des „Hier“ und des „Jetzt“ unterschieden werden: In der Streitsituation, von der die Parteien sprechen, geht es um vergangene Ereignisse, die jetzt noch nachwirken, um sachliche Angelegenheiten, die ungelöst sind, sowie um Erwartungen aneinander, die jetzt als drängende Kräfte emotional wirksam sind. Auf der anderen Seite ist die Situation im Mediationsraum die aktuellste „Hier-und-Jetzt-Situation“. Kraftlinien und Spannungsfelder, die sich hier bilden, sind für alle Beteiligten, eingeschlossen der helfenden Drittpartei im Moment erlebbar und ansprechbar. Der Austausch über Wahrnehmungen, Beurteilungen, Gefühle, Bedürfnisse kann direkt geschehen. Dadurch sind unmittelbare und schnelle Lernprozesse möglich. MediatorInnen brauchen dafür allerdings die Fähigkeit, partiell die Fokussierung auf die einzelnen Personen in den Hintergrund treten zu lassen und sich für die Wahrnehmung des ganzen sozialen Feldes zu öffnen. Dadurch können sie bemerken, welche Spannungen und Dynamiken sich zwischen den Streitparteien, aber auch zwischen ihnen und den MediantInnen entfalten.

Dynamik und Strukturen des Feldes

Die physikalische Felddefinition war für Lewin wegleitend: „Eine Gesamtheit gleichzeitig bestehender Tatsachen, die als gegenseitig voneinander abhängig begriffen werden, nennt man ein Feld“ (Einstein, zitiert in Lewin 1963: 271). Weil jedes Element in einem Feld mit allen anderen zusammenhängt, können Veränderungen nicht geradlinig nach dem Muster Ursache-Wirkung erfolgen, denn „die Veränderung in einem Teil des Feldes beeinflusst bis zu einem gewissen Grade jeden anderen Teil des Feldes. Jede Veränderung innerhalb des Feldes hängt von der Konstellation dieses Gesamtfeldes ab“ (Lewin 1982:25). Veränderungen des Feldes können z.B. durch neue Gedanken, Gefühle oder Bedürfnisse entstehen, die in der Person auftauchen, durch Aktionen oder Reaktionen der Menschen im Umfeld der Person oder durch nichtpsychologische Einwirkungen. „Der Stein, der den Kopf einer Person trifft, oder der Reiz eines Lichtstrahles auf der Retina sind solche nichtpsychologischen, „fremden“ Faktoren, welche das psychologische Feld beeinflussen, ohne selbst das Resultat psychologischer Vorgänge zu sein“ (Lewin 1982:26).

Die Dynamik im Innenbereich des Feldes entsteht durch die Bedürfnisspannung und ihre Reduktion. Im Außenbereich des Feldes werden Menschen oder Objekte dynamisiert, sie erhalten eine höhere Wichtigkeit (Valenz), wenn sich Bedürfnisse darauf beziehen. Trotz der Dynamik bilden sich aber auch Feldstrukturen, die beständiger sind, wie z.B. Charaktereigenschaften im Inneren oder äußere Hindernisse, die durch materielle oder soziale Gege-

benheiten entstehen. Sowohl in der Person als auch in der Umwelt lassen sich dynamische und strukturelle Elemente unterscheiden.

Interaktionsmuster der Streitparteien bewusst machen

In einer Mediation ist es gar nicht so einfach, die Vernetzung und gegenseitige Beeinflussung der inneren und äußeren Elemente im Konfliktfeld zu erfassen. Wer sich zu sehr auf einzelne Schilderungen konzentriert oder sich davon beeindruckend lässt, versäumt den Blick auf die Beziehungen und Spannungen zwischen den einzelnen Kraftfeldern. MediatorInnen können die Automatik der schnellen Bildung von beeindruckenden „Figuren“ im Bewusstsein überwinden, wenn sie ihr Bewusstsein offen halten und alle Schilderungen als Teil eines Bildes sehen, das sich Stück für Stück aufbaut. Dafür ist es allerdings notwendig, die Aufmerksamkeit immer wieder zu defokussieren und mehr spürend auf das zu achten, was sich zwischen den Menschen sowie zwischen den Innenerlebnissen und den Elementen im Umfeld abspielt. Dieser spürende „Ganzheitsblick“ für das „Zwischen“ (Buber 1962) ist eine zentrale Fähigkeit für tiefer gehende Klärungsprozesse in der Mediation. Denn dadurch können Verbindungen, durch die die einzelnen Elemente einer Situation aufeinander bezogen sind, als systemische Muster erkannt werden, z.B.:

- die Verschränkung von idealisierten Selbstbildern und abwertenden Feindbildern,
- Kollusionsbeziehungen, bei denen beide Parteien unbewusst einen Vertrag geschlossen haben, um den gleichen seelischen Grundkonflikt in komplementären Rollen auszutragen
- Die Dynamik von Opfer – Retter – Verfolger (Steward/Joines 1990)
- Beschwichtigen, Anklagen, Rationalisieren oder Ablenken, um den eigenen Selbstwert zu erhalten (Satir 2002)
- Ausstoßungsprozesse in Gruppen

Um als MediatorIn solche Muster und Strukturen, die das Beziehungsgeflecht der Streitparteien ordnen, zu erkennen und mit den Parteien zu bearbeiten, reicht das feldhafte Wahrnehmen und Spüren aber nicht aus. Es ist auch die gedankliche Beschäftigung mit systemischen Strukturen und Mustern notwendig. Denn wer über entsprechende Begriffe verfügt, kann in den Schilderungen der Konfliktparteien leichter die Interaktionsmuster erkennen (siehe dazu Schlippe/Schweizer 1997).

Mediative Arbeit mit dem ganzen Feld

Die Kraftfeldanalyse von Kurt Lewin ist als Methode in der Organisationsentwicklung weit verbreitet. In Glasl et al (2009) ist das Vorgehen z.B. beschrieben. Auch mit Aufstellungen kann man in der Mediation sehr gut feldorientiert arbeiten. In Mediationen hat sich zudem ein mehr künstlerisches Vorgehen als hilfreich erwiesen:

Die Streitparteien ihr Feld malen lassen

Man kann die Streitparteien auch dazu anregen, auf einem großen Blatt Papier ihr Erlebnissfeld im Zusammenhang mit dem Konflikt durch Farben, Formen, Symbole und Worte darzustellen. Zum Feld gehört in diesem Fall alles, was für die Person irgendwie mit dem Konflikt zu tun hat. Wichtig ist es hierbei, die Innenerlebnisse (Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse) in ihrer Wechselbezüglichkeit zu den äußeren Gegebenheiten (Personen, Objekte, Ereignisse) ins Bild zu bringen. Mögliche Fragen sind dabei:

- Was ist anziehend? Wo streben Sie hin? Welche Elemente im Umweltfeld ziehen Sie an? Welche Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse hängen mit den anziehenden Elementen im Umweltfeld zusammen?
- Was ist abstoßend? Wovon streben Sie weg? Welche Elemente im Umweltfeld wollen Sie vermeiden? Welche Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse hängen mit diesen abstoßenden Elementen im Umweltfeld zusammen?
- Wo sind die Zonen der freien Beweglichkeit im Umfeld? Wo können Sie sich entfalten? Welche inneren Gegebenheiten hängen damit zusammen?
- Wo sind Hindernisse, Blockaden und Begrenzungen im Umfeld? Welche Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse hängen damit zusammen?
- Gibt es auch innere Begrenzungen und Hindernisse? Und wie hängen sie mit äußeren Gegebenheiten zusammen?
- Welche auffälligen atmosphärischen Zonen gibt es in dem Feld, wie z.B. heiße oder kalte Zonen, unheimliche Zonen oder klare Zonen, Freudezonen oder Schmerzzonen, gefährliche Zonen oder sichere Zonen, Angstzonen oder Wutzonen? Mit welchen inneren oder äußeren Elementen des Feldes sind diese Zonen verknüpft?

Der Austausch der Streitparteien über die Darstellungen ihres Erfahrungsfeldes öffnet viele Zugänge, um über die Beziehung von inneren Erlebnissen (Gefühle und Bedürfnisse) und äußeren Gegebenheiten zu sprechen. Perspektivenwechsel bedeutet dabei, in das vernetzte Geflecht der erlebten Kraftfelder der anderen Person einzutauchen. Es regt zu einem ganzheitlichen Verstehen des Anderen an.

Feldwahrnehmung durch Präsenz und Awareness

MediatorInnen haben ihr eigenes psychologisches Feld in einer Mediation. Für sie ist es deshalb nicht nur wichtig, die Felder der Streitparteien zu verstehen, sondern möglichst auch die Entwicklung der eigenen Feldwahrnehmung zu reflektieren. Dazu ist eine große Bewusstheit für die Vorgänge im eigenen Inneren und in der Umwelt notwendig. Fokussierte Aufmerksamkeit hilft hier nicht weiter, Awareness, bzw. offenes Gewahrsein dessen, was sich im Feld des Erlebens zeigt, ist hier gefragt. Der Kern dieser Bewusstseinshaltung ist Präsenz: Waches, bewusstes Dasein in der Situation, ohne etwas Bestimmtes zu wollen oder zu tun, sowie eine Bewusstseinshaltung, die sowohl nach innen wie nach außen

schaut. Durch regelmäßige Meditationspraxis können sich diese Fähigkeiten entwickeln (Kabat-Zinn 2005). In Ballreich/Glasl (2007) sind Awarenessübungen als Basisübungen für MediatorInnen beschrieben.

Sich als MediatorIn der „Weite des Feldes“ anvertrauen

In Mediationssituationen, in denen die bewährten Schritte und Methoden nicht weiterhelfen, ist es mit diesen Fähigkeiten möglich, sich als MediatorIn dem gesamten Erlebnisfeld „anzuvertrauen“. Konkret heißt das, sich innerlich leer zu machen, nichts zu wollen und nichts zu planen, aber gleichzeitig ganz wach und so weitgespannt wie möglich nach außen und nach innen zu schauen. Wenn ich mich dabei als Teil des größeren Feldes erleben kann, d.h. dass ich neben den Vorgängen in meinem eigenen Bewusstsein auch die Streitparteien und die umgebende Situation in meinem Gefühl gegenwärtig habe, dann sind subtile innere oder äußere Wahrnehmungen möglich, die zu Ideen und Handlungsimpulsen führen, die vorher nicht in meinem Erlebnishorizont waren. Das ist mit dem Erlebnis verknüpft, Teil eines größeren Ganzen zu sein.

In dem Film „Die Legende von Bagger Vance“ mit Will Smith ist die Geschichte einer „Einweihung“ in das feldhafte Erleben und Handeln anhand eines Golfmatches dargestellt. Im entscheidenden Moment bekommt der Golfer von seinem Caddy gesagt: „Du musst Dich der Weite des Feldes anvertrauen! Du musst es fühlen. Deine Hände wissen mehr, als es Dir Dein Kopf jemals sagen könnte!“ Der Golfer findet seinen authentischen Schwung, als er sich in dieser Weise mit dem Feld verbinden kann. Die Geschichte zeigt allerdings auch, dass dazu traumatische Bindungen, Überheblichkeit und andere egozentrierte Verhaltensweisen erkannt und überwunden werden müssen. In einer Mediationsausbildung eignet sich dieser Film sehr gut, um sich mit der eigenen Beziehung zum Erlebnisfeld in einer Mediation und mit der Authentizität in der Rolle als MediatorIn zu beschäftigen.

Abschluss

Feldorientierung in dem hier beschriebenen Sinne ist nicht allein durch kognitive Einsicht zu erlangen. Lewin weist darauf hin, dass die Feldorientierung im Tun erlebt und gelernt werden muss. Für MediatorInnen ist dafür eine ganzheitliche Veränderung des Wahrnehmens, Denkens und Fühlens notwendig, die wegführt vom Ego-zentrierten Erleben und hin zum Erleben des Eingebunden-Seins in ein größeres Ganzes. Und genau darum geht es in der Mediation auch für die Streitparteien: Sich zu lösen von Egozentrik und den Blick für das größere Feld wiederzugewinnen. Denn erst dadurch sind win-win-Lösungen für beide Seiten möglich!

Literatur

- Ballreich, R. (2006): Bedürfnisorientierte Mediation. In: Hessisches Kultusministerium (Hrsg.): Mediation in der Schule. Wiesbaden
- Ballreich, R./Glasl, F. (2007): Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Stuttgart
- Ballreich, R./Glasl, F. (2010): Konfliktarbeit mit Teams und Organisationen. Lehrfilm zur Organisationsmediation. Stuttgart 2010
- Buber, M. (1962): Das dialogische Prinzip. Heidelberg
- Glasl, F./Weeks, D. (2008): Kernkompetenzen für Konfliktmanagement und Mediation. Stuttgart
- Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (Hrsg.) (2009): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern, Stuttgart, Wien
- Kabat-Zinn, J. (2005): Zur Besinnung kommen. Freiamt
- Lewin, K. (2005): Vorsatz, Wille und Bedürfnis. In: Dynamische Theorie der Persönlichkeit. Werkausgabe Band 5
- Lewin, K. (1963): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern und Stuttgart
- Lewin, K. (1982): Feldtheorie. Werkausgabe Band 4. Bern, Stuttgart
- Lück, H.E. (2001): Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk. Weinheim und Basel
- Satir, V. (2002): Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. München
- Schlippe, A. von/Schweitzer, J. (1997): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen
- Steward, I./Joines, V. (1990): Die Transaktionsanalyse. Freiburg
- Wheeler, G. (1993): Kontakt und Widerstand. Ein neuer Zugang zur Gestalttherapie. Köln

Erscheint gekürzt in „Perspektive Mediation“ 3/2010