



MK Baulmm

MEDIATION UND KONFLIKTMANAGEMENT
IN DER BAU UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT E.V.

Herbsttagung 2019

25. und 26. Oktober 2019

Mediation und Konfliktmanagement
im Bauhausjahr 2019

Schloss Ettersburg
in Weimar



© Schloss Ettersburg



MK BauImm

MEDIATION UND KONFLIKTMANAGEMENT
IN DER BAU UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT E.V.

Inhaltsverzeichnis

1. Ablauf
2. Referentenprofile
3. Vorträge
4. Praxisfälle unserer Mitglieder
5. Teilnehmerliste
6. Bewertung



MK BauImm

MEDIATION UND KONFLIKTMANAGEMENT
IN DER BAU UND IMMOBILIENWIRTSCHAFT E.V.

Freitag, 25. Oktober 2019

09:15 – 09:30	Prof. Shervin Haghsheno	Begrüßung im Schloss Ettersburg
09:30 – 11:00	Dr. Martin Stoltefuß	Frühes Konfliktmanagement in der Baupraxis
11:00 – 11:30		Kaffeepause
11:30 – 13:00	Klaus Heinzerling	Rollenbilder und Kommunikation der Bau-Beteiligten
13:00 – 14:00		gemeinsames Mittagessen
14:00 – 15:30	Dr. Sabine Renken u. a.	Praxisfälle unserer Mitglieder
15:45		Ende 1. Programmtag Shuttlebus nach Weimar
16:30 – 18:00		Gemeinsame Führung durch die Anna-Amalia-Bibliothek
18:00 – 19:00		Individueller Stadtbummel
ab 19.00		gemeinsames Abendessen im Hotel Elephant

Samstag, 26. Oktober 2019

09:00 – 10:30	Dr. Hanna Milling	Storytelling
10:30 – 11:00		Kaffeepause
11:00 – 12:45	Dr. Hanna Milling	Storytelling
12:45 – 13:00	Martina Lauenroth	Verabschiedung und Feedbackrunde
13:00		Offizielles Ende und Beginn Mittagessen

Dr. Sabine Renken, M.A.

Dr. Renken ist Rechtsanwältin und Mediatorin im Wirtschaftsrecht. Sie ist Partnerin in der Sozietät BUSE HEBERER FROMM, Hamburg, und arbeitet in den Tätigkeitsschwerpunkten Immobilienrecht, insbesondere Privates Baurecht und Architektenrecht sowie (internationales) Vertriebs- und Vertragsrecht, und ist Leiterin der Practice Group Prozesse Schiedsverfahren Mediation.

Frau Dr. Renken ist seit 2016 Mitglied im Vorstand des MKBauImm e.V.



Dr. Martin Stoltefuß

Herr Dr. Martin Stoltefuß ist seit ca. 25 Jahren im privaten Baurecht tätig. Als langjähriger Unternehmensjurist wie auch externer Rechtsanwalt hat er eine Vielzahl von Gewerken bei komplexen Großbauvorhaben aus verschiedenen Perspektiven juristisch begleitet. Seit Beginn seiner Tätigkeit im privaten Baurecht führt er Seminare und Schulungen sowohl für externe Anbieter als auch inhouse durch. Beiträge zum juristischen Konfliktmanagement erscheinen z.B. in der IBR.

Klaus Heinzerling

Herr Klaus Heinzerling ist Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht. Er berät außerdem im Versicherungsrecht mit Schwerpunkt Produkthaftungsrecht und Bauversicherungsrecht. Als Wirtschaftsmediator und Verhandlungsberater ist er außerdem im Bereich der alternativen Konfliktlösung tätig.



Dr. Hanna Milling

Frau Dr. Hanna Milling begleitet als Mediatorin und Coach Menschen und Organisationen bei der Lösung von Konflikten. Als Ausbilderin BM, Trainerin und Dozentin lehrt sie seit über 10 Jahren die Kunst der Konfliktlösung im In- und Ausland. Hanna Milling ist studierte Diplom-Kulturwirtin, hat einen Doktor der Philosophie und forschte an der Universität Jena zum Thema internationale Mediation. Sie ist Mediatorin und Ausbilderin für Mediation BM® anerkannt vom Bundesverband Mediation e.V., Klärungshelferin, Trainerin und Coach mit zahlreichen Fortbildungen in den Bereichen Beratung und Prozessbegleitung. Autorin des Buches „Storytelling. Konflikte lösen mit Herz und Verstand“ (2016, Wolfgang Metzner Verlag). Weitere Informationen unter www.hannamilling.de

Thesenpapier

zum Vortrag von

Dr. Martin Stoltefuß

Konfliktmanagement im Bauwesen ist keine Randdisziplin, sondern wesentliche Grundlage für eine wirtschaftlich erfolgreiche Projektabwicklung.

Konflikte entstehen häufig durch mangelnde Kommunikationsbereitschaft und fehlende „positive Konfliktfähigkeit“.

Die Besonderheiten des Baurechts mit seiner Komplexität und seinen Anforderungen an Nichtjuristen führen zu einer strukturellen Unterlegenheit vieler Baubeteiligter und tragen damit zur Konfliktentstehung bei.

Einschlägige Regelungen, wie z.B. die der Behinderungsanzeige, werden nicht nach ihrem Sinn und Zweck, sondern an einseitigen Interessen orientiert gelebt und instrumentalisiert.

Die „stiefmütterliche“ Verhandlung und Konzeption von Verträgen führt zur Potenzierung von Konflikten während der Bauphase.

Der Gebrauch von nicht qualifizierten Mustern im Zusammenhang mit Verträgen und Schriftverkehr führt zur Nichtberücksichtigung der Umstände des Einzelfalls und begünstigt daher ebenfalls die Entstehung von Konflikten.

Im Beziehungsgeflecht der Baubeteiligten führen fehlende Transparenz und Offenheit zu Konflikten.

Qualität und Quantität des E-Mail-Verkehrs wirken oft konfliktverschärfend und –verlängernd.

Rollenbilder und Kommunikation der Baubeteiligten

Der „Risiko“-Faktor Mensch

1

Reformkommission Bau von Großprojekten

Komplexität beherrschen – kostengerecht, termintreu und effizient

„besonders hervorheben möchte ich die Empfehlung
der Reformkommission, eine **neue, moderne** und
digitale Planungskultur zu etablieren“

*„Die gemeinsame Arbeit hat gezeigt: Der Schlüssel zu einem
erfolgreichen, im Termin- und Kostenplan umgesetzten Großprojekt
liegt in einer offenen, vertrauensvollen Partnerschaft aller
Beteiligten. Daran sollten wir anknüpfen und mit dem
Abschlussbericht der Reformkommission einen **Kulturwandel** beim
Bau einleiten“*

(aus dem Vorwort zum Endbericht der Reformkommission)

2

Empfehlungen der Reformkommission

- Kooperatives Planen im Team
- Erst planen, dann bauen
- Risikomanagement und Erfassung von Risiken im Haushalt
- Vergabe an den Wirtschaftlichsten, nicht den Billigsten
- Partnerschaftliche Projektzusammenarbeit
- Außergerichtliche Streitbeilegung
- Verbindliche Wirtschaftlichkeitsuntersuchung
- Klare Prozesse und Zuständigkeiten/Kompetenzzentren
- Stärkere Transparenz und Kontrolle
- Nutzung digitaler Methoden-Building Information Modelling

3

Digitales Planen und Bauen



- Kostensicherheit und Termintreue
- Höhere Transparenz
- Optimierte Kommunikationsprozesse

4

BIM-Ziele



- ✓ „Verbesserte **Kommunikation** aller Projektbeteiligter.“
- ✓ „Die **Kommunikation** und die Vernetzung der Projektbeteiligten sollen verbessert werden.“
- ✓ „Eine Verbesserung der Organisation, **Kommunikation** und Schnittstellenkoordination durch einheitliche, interdisziplinäre modellorientierte Bearbeitung.“

5

Definition „Kommunikation“



Kommunikation ist der Austausch von Nachrichten zur Übermittlung von Informationen, Vorstellungen, Einstellungen, Gefühlen, Meinungen oder Anweisungen zwischen Einzelpersonen oder Gruppen **mit dem Ziel** Handlungen zu bewirken, zu verstehen oder abzustimmen. Mit der Kommunikation steht und fällt die Effizienz einer Organisation.

6

Beim Risikomanagement ist zu unterscheiden zwischen



- Potenziellem Risiko

und

- das Problem, wenn sich ein Risiko „materialisiert“, d. h. das Risiko eintritt

7

„Es ist ein Kulturwandel im Umgang mit Risiken erforderlich“



Beim Risikomanagement bedarf es einer Verbesserung der Kommunikation über die Ungewissheiten eines Projekts.

Das Risikomanagement erfordert

- eine partnerschaftliche Zusammenarbeit und
- offene Kommunikation unter den Projektbeteiligten

(aus dem Endbericht der Reformkommission)

8

Verbessert sich



die Kommunikation und
die Zusammenarbeit

durch

- BIM
- Risikomanagement
- Mehr-Parteien-Verträge?

9

Module einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit



Themen	Bausteine/Elemente			
Projektkultur	Vereinbarung gemeinsamer Projektziele (Projektscharta)	Schaffung von Transparenz / Kommunikation	Gemeinsame Projektbüros	Gemeinsame Nutzung einer Datenplattform
Vergabe- und Vertragsmodelle	Vergabe an den besten, nicht den billigsten Bieter	Einbeziehung des Baus in die Planung	Nutzung von Verhandlungsverfahren	Zulassung von Nebenangeboten
Anreizmechanismen	Beschleunigungsprämie	Prämie für Kostenoptimierungen	Zielpreisvertrag	
Konfliktlösung	Mediation / Schlichtung	Adjudikation	Schiedsgutachten / Schiedsgericht	Interne Konfliktlösungen (Eskalationsschritte bzw. -szenarien)

(aus dem Endbericht der Reformkommission)

10

Voraussetzungen für eine partnerschaftliche Projektzusammenarbeit



ist eine **Projektkultur**

- **des Respekts**
- **des Vertrauens**
- **des Zusammenwirkens**

zwischen den Projektbeteiligten

(aus dem Endbericht der Reformkommission)

11

Die **Projektkultur** wird von der Kommunikation der beteiligten Personen bestimmt und ist abhängig davon, ob die Kommunikation untereinander

- **sachlich**
- **regelmäßig**
- **konstruktiv**
- **wertschätzend**

erfolgt.

12

Projektkultur

- Fokus auf ein gemeinsames Projektziel

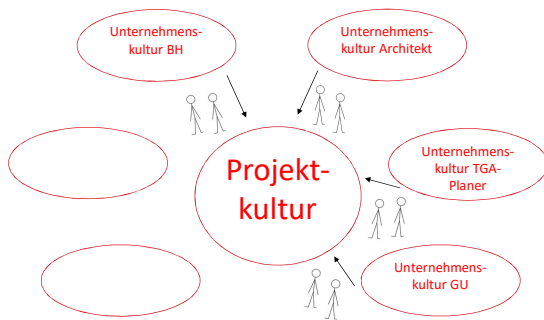
Oder

- Fokus auf eigenes Unternehmen

Unternehmenskultur



13



14

Bausteine/Elemente zur Erreichung einer positiven Projektkultur

- Vereinbarung gemeinsamer Projektziele (Projekt-Charta)
- Schaffung von Transparenz/Kommunikation
- Gemeinsame Projektbüros
- Gemeinsame Nutzung einer Datenplattform

(aus dem Endbericht der Reformkommission)



15

Maßnahmen für eine reflektierte Organisation und Struktur



Wie bei der Mediation bedarf es eines Dritten, der

- **keine Projektverantwortung für das Bauvorhaben,**
- aber
- **die Prozessverantwortung für die Projektkultur, Kommunikation und die partnerschaftliche Zusammenarbeit hat**

16

Partnerschaftliche Projektzusammenarbeit



Zentrale Aspekte und Voraussetzungen einer partnerschaftlichen Projektzusammenarbeit kann man weder vertraglich, noch technisch regeln.

Partnerschaftliche Projektzusammenarbeit kann man aber

- **schulen**
- **lernen und**
- **organisieren**

17

Was ist Kultur?



Im Unterschied zu *formalen Prämissen*

- z. B. Entscheidung über Baubeginn, Bauablauf etc.

entsteht *Kultur* immer dort, wo Probleme auftauchen, die durch Anweisungen nicht gelöst werden können.

18

Was ist Kultur?



„Das besondere an Kultur ist, dass es sich um eine

nicht entscheidbare Entscheidungsprämisse

handelt, d. h. dass Kultur immer da ist, bzw. sich bildet, aber nicht als Regel vorgegeben oder vereinbart werden kann.“

(Luhmann)

19

Kontrollillusion



zur Beherrschung der Zukunft und der Ungewissheit durch Regeln und Technik

20

Wie reagiert der Mensch bei Gefahr und Bedrohung?



Flucht/Verstecken/Vermeiden

- „wird schon nicht so schlimm werden“

Angriff/Verteidigung

- „wir sind dafür nicht verantwortlich“

Nachdenken

- „was muss getan werden?“

21

5. HRO-Prinzipien

1. Konzentration auf Fehler
2. Abneigung gegen Vereinfachung
3. Sensibilität für betriebliche Abläufe
4. Streben nach Flexibilität
5. Respekt vor fachlichem Wissen & Können

22

HRO-Konzept

- Kontrollierende oder „kalkulative“ Methode

Grundhaltung: Die Eintrittswahrscheinlichkeit und Folgen von den Unsicherheiten zu bewerten und zu kontrollieren

- Methode der Kultur der kollektiven Achtsamkeit

Grundhaltung: Das einzige, was sicher ist, ist die Unsicherheit

23

Sicherheit bedeutet
oberhalb der Glasdecke:
wir fördern den
Austausch über
Unerwartetes

WERTSCHÖPFEND
Wir steigern unsere Leistungsfähigkeit

PROAKTIV
Wir lernen von kleinsten Abweichungen

Die Glasdecke erfordert ein Umdenken: Wie entsteht Sicherheit?

KALKULATIV
Wir kontrollieren Risiken mit Regeln

REAKTIV
Wir werden aufmerksam, nachdem etwas passiert

GLEICHGÜLTIG
Wem interessiert's? Weiter so, solange es geht

Sicherheit bedeutet
unterhalb der Glasdecke:
wir kontrollieren
erwartbare Störungen

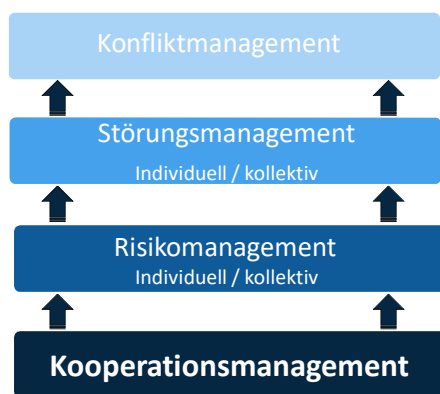
24

Paradigmenwechsel im Rollenbild des Baumanagers



ALT	NEU
Projektsteuerer	Prozessmanager, um die optimalen Rahmenbedingungen für die Projektarbeit zu schaffen und die Steine aus dem Weg zu räumen
Bürokrat und Kontrollinstanz	Koordinator eines integralen Teams, zur Erfassung und Steuerung der Informationsflüsse, Förderer der Team-Motivation sowie Kultur-Beauftragter und Coach.

25



26

1. Prozessmanager
2. Koordinator
3. Kultur-Beauftragter
4. Coach
5. ...
6. ...
7. Kooperationsmanager (mein Favorit)
8. ...
9. Feel Good Manager

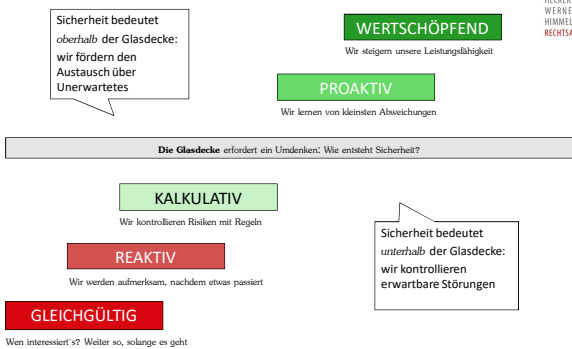


die- oder derjenige ist verantwortlich für die Prozessgestaltung, den Prozessablauf und die Projektkultur

27

	Weniger von... Logik I	Mehr von ... Logik II
Sicherheit ist ...	Schutz des Normalen	Einstellen auf Bedingungen im Fluss
Abweichungen/Variabilität ...	ungewünschte Störungen	Fenster zum System
Mensch als...	Problem („human failure“)	als Ressource für den Umgang mit dem Unerwartetem („humane ressource“)
Erhöhen der Achtsamkeit...	zwischen den Ohren	zwischen den Köpfen
Fördern von Verantwortung...	zurückschauend	vorwärtsgewandt
Prüfen...	Misstrauen und Kontrolle	Vertrauen und respektvolle Beziehungen
Führung durch...	Ansagen	erkundendes Fragen
Kennzahlen...	Ergebniskennzahlen („lagging indicators“)	Organisationale Fitness („leading indicators“)

28



29

Kontakt

HECKER WERNER HIMMELREICH
Rechtsanwälte Partnerschaft
Fasanenstraße 74
D-10719 Berlin

Telefon: +49 (0) 30 / 88 56 60-0
Telefax: +49 (0) 30 / 88 56 60-66
E-Mail: berlin@hwlaw.de
Internet: www.hwlaw.de

30

Kontakt

Klaus Heinzerling
Rechtsanwalt

Telefon: +49 (0)30 / 88 56 60-0
Telefax: +49 (0)30 / 88 56 60-66
Email: berlin@hwhlaw.de
Internet: www.hwhlaw.de



HECKER
WERNER
HIMMELREICH
RECHTSANWÄLTE

STORYTELLING

KONFLIKTE LÖSEN MIT HERZ UND VERSTAND

Weimar, 26. Oktober 2019



Referentin

DR. HANNA MILLING

Mediatorin und Ausbilderin BM, Trainerin, Dozentin

www.hannamilling.de

mail@hannamilling.de

INHALTSVERZEICHNIS DER ARBEITSBLÄTTER¹

SEITE 2	Zwei kleine Geschichten vorab...
	Der angekettete Elefant
	Die Erbschaft – oder zur Rolle des Mediators
SEITE 5	Geschichten für die Mediation / Konfliktbearbeitung
	1. Till Eulenspiegel und der eilige Kutscher
	2. Der Zauberzwerg
	3. Die Fabel von Hund und Eselin
	4. Der Elefant im Dunkeln
	5. Wie der beste Wein zu Wasser wurde
	6. Die Lammkeulenzubereitung
	7. Der Scheinriese TurTur
	8. Das Haus auf Sand
SEITE 10	Bearbeitungsfragen
SEITE 11	Literaturempfehlungen

¹ Quellen der Geschichten: Milling, Hanna (2016): Storytelling. Konflikte lösen mit Herzen und Verstand. Eine Anleitung zur Erzählkunst mit Hundertundeiner Geschichte. Berlin: Wolfgang Metzner Verlag.

**Geschichten helfen Kindern einzuschlafen
und Erwachsenen aufzuwachen.
Jorge Bucay**

ZWEI KLEINE GESCHICHTEN VORAB...

DER ANGEKETTETE ELEFANT

Es war einmal ein kleiner Junge, der liebte es in den Zirkus zu gehen. Vor allem liebte er die Tiere im Zirkus und am meisten faszinierten ihn die Elefanten. Besonders seinen Lieblingselefanten seines Lieblingszirkus beobachtete er eines ums andere Mal ganz genau. Während der Vorführung zeigte der Elefant seine unglaubliche Stärke, indem er riesige Baumstämme in die Luft warf, schwerste Gewichte hoch hob und mit einer unfassbaren Leichtigkeit durch die Manege zog. Doch nach der Vorführung und kurz bevor er wieder in die Manege gelassen wurde, um seine Stärke unter Beweis zu stellen, stand er angekettet an eine kleine Kette, die um eines der schweren Beine geschlungen, mit einem winzigen Pflock in den Boden gerammt war. Wie konnte es sein, dass dieses so unglaublich starke Tier sich von einer kleinen Kette und einem lächerlich kleinen Holzpflock, der nur wenige Zentimeter in den Boden gerammt war, beeindrucken ließ? Es erschien dem Jungen offensichtlich, dass ein Tier, das fähig war, einen ganzen Baum auszureißen, sich problemlos von der Kette befreien und ausreißen konnte. „Was veranlasst den Elefanten, da zu bleiben?“ Fragte er sich immer wieder, „warum flieht er nicht?“ Mit seinen sechs Jahren glaubte der Junge noch an die Weisheit der Erwachsenen und fragte seinen Lehrer, seinen Vater, seinen Onkel... was es mit diesem Rätsel auf sich habe. Aber die meisten wussten keine Antwort. „Das liegt daran, dass er gezähmt ist“, wusste einer zu erklären. „Aber, wenn er doch gezähmt ist, und deshalb nicht fortläuft, warum ist er dann überhaupt angekettet?“, folgte die offensichtliche Frage unseres verstehensdurstigen Jungen. Aber auch darauf erhielt er keine befriedigende Antwort.

Der Junge vergaß mit der Zeit die Frage um den Elefanten. Erst Jahre später fiel sie ihm wieder ein, als er an einem Zirkuszelt vorüberging, vor dem ein großer Elefant angebunden an eine, mit einem kleinen Pflock in den Boden gerammte, kleine Kette stand. Neben dem Elefanten saß ein alter Clown und blinzelte in die Sonnenstrahlen. „Vielleicht kann er mir das Mysterium des angeketteten Elefanten erklären“, dachte sich der inzwischen groß gewordene Junge und trat entschlossen auf ihn zu, um endlich eine weise Antwort auf seine Frage zu erhalten: „Der Zirkuselefant flieht nicht, weil er an diesen kleinen Pflock angekettet ist, seit er ganz klein war“, erklärte ihm der weise Clown. „Der Elefant wurde direkt nach seiner Geburt an diesen Pflock angekettet. Damals zog und zerrte er an ihm, machte alle erdenklichen Anstrengungen, um sich zu befreien. Aber damals hatte er noch nicht genug Kraft. Die Kette und der Pflock waren noch stärker als er. Am Abend schlief er erschöpft ein, um am nächsten Morgen erneut den Kampf aufzunehmen, und am nächsten Morgen, und am nächsten...bis er eines Tages, eines traurigen Tages, aufgab, und ob seiner Machtlosigkeit gegenüber seinen Fesseln, resignierte.

Dieser riesige, kräftige Elefant, den wir in der Manege bewundern, befreit sich nicht von seiner Kette, weil er glaubt, dass er es nicht kann!

DIE ERBSCHAFT – oder zur Rolle des Mediators

In einem kleinen Land im fernen Orient regierte einst ein Wüstenfürst. Der hatte drei Söhne. Als sich seine Lebenszeit dem Ende zuneigte, rief er seine Söhne zu sich. „Ich werde nun sterben“, sprach er. „Ich hinterlasse euch 19 Kamele und möchte, dass ihr mir hier und jetzt versprecht, diese friedvoll nach meinem Willen, den ich euch sogleich mitteilen werde, aufzuteilen und keines der Kamele zu töten oder zu verkaufen.“ Die Söhne gaben ihm ihr Versprechen. „So kann ich in Frieden gehen“ sprach der Fürst. „Du, mein ältester Sohn, sollst die Hälfte meines Erbes bekommen. Du, mein zweiter Sohn, ein viertel und du, mein jüngster Sohn ein Fünftel“. Damit schloss er die Augen und verließ diese Welt. Die Söhne waren verzweifelt und ratlos, wie sollten sie diesen letzten Willen ihres Vaters befolgen. Während sie anfangs noch angeregt und freundlich miteinander diskutierten, trieb sie die Ratlosigkeit bald in eine gereizte und angespannte Diskussion, die zu einem ernsthaften Streit zu werden drohte.

So fand sie ein reisender Derwisch vor, der an der Wüstenoase rast machen wollte und um einen Schlafplatz und eine Mahlzeit bat. Die Brüder ließen ihn herein, froh darüber, nicht mehr weiter alleine um ihr Problem kreisen zu müssen. Während der Derwisch dankbar aß, hörte er sich das unlösbare Problem der drei Brüder an. Er bemerkte wohl, dass sie sich eigentlich wohl gesonnen waren und gute Herzen hatten. So schlug er, nachdem er alle ihm angebotenen Speisen genüsslich verzehrt hatte, zum Erstaunen der drei Brüder vor, sie mögen doch einfach sein Kamel mit hinzunehmen. „Das können wir doch nicht annehmen! Wie wollt Ihr denn dann zur nächsten Oase weiter ziehen?“ riefen die Söhne aus. „Macht euch um mich keine Sorgen. Wohlan, hier stehen 20 Kamele, nehmt euch euren jeweiligen Anteil“ ermunterte sie der Derwisch und seine Augen funkelten voller Freude. So soll es sein, sprach der älteste Sohn und nahm sich die Hälfte der Kamele, also 10. Der Mittlere nahm sich ein Viertel, also 5 und der Jüngste nahm sich ein Fünftel, also 4. Verdutzt blickten sie auf das zwanzigste Kamel des Derwischs, das übrig geblieben war. Dieser schwang sich auf sein Rücken, wünschte den Brüdern vergnügt Lebewohl und zog wohlgenut von dannen.

GESCHICHTEN FÜR DIE MEDIATION/KONFLIKTBEARBEITUNG

1. TILL EULENSPIEGEL UND DER EILIGE KUTSCHER

Till Eulenspiegel ging eines schönen Tages mit seinem Bündel an Habseligkeiten zu Fuß zur nächsten Stadt. Auf einmal hörte er, wie sich schnell Hufgeräusche näherten und eine Kutsche hielt neben ihm. Der Kutscher hatte es sehr eilig und rief:

„Sag schnell - wie weit ist es bis zur nächsten Stadt?“ Till Eulenspiegel antwortete: „Wenn Ihr langsam fahrt, dauert es wohl eine halbe Stunde. Fahrt Ihr schnell, so dauert es zwei Stunden, mein Herr.“ „Du Narr“, schimpfte der Kutscher und trieb die Pferde zu einem schnellen Galopp an und die Kutsche entschwand Till Eulenspiegels Blick. Till Eulenspiegel ging gemächlich seines Weges auf der Straße, die viele Schlaglöcher und Stolpersteine bereithielt. Nach etwa einer Stunde sah er hinter einer Kurve eine Kutsche im Graben liegen. Die Vorderachse war gebrochen und es war just der Kutscher von vorhin, der sich nun fluchend daran machte, die Kutsche wieder zu reparieren.

Der Kutscher bedachte Till Eulenspiegel mit einem bösen und vorwurfsvollen Blick. Dieser aber zuckte mit den Achseln und sagte:

„Eben hiervor wollte ich euch warnen mein Herr, aber ihr wart weiter geeilt, bevor ich auch nur einen zweiten Satz beginnen konnte.“

2. DER ZAUBERZWERG

Eine Frau (alternativ: ein Mann) gerät in einen magischen Wald. Sie vernimmt zorniges Schreien, trifft auf einen Zwerg, den Bart in einen Baumstrunk eingeklemmt, kann er sich nicht aus eigener Kraft befreien. Die Dame hilft ihm aus seiner Zwangslage und erlöst den armen Zwerg. Dieser bedankt sich herzlich und gibt sich als Zauberzweig zu erkennen. Die Frau hat nun einen Wunsch frei und wünscht sich 10 Millionen Euro auf ihr Konto. „Geht in Ordnung“, sagt der Zwerg, „bekommst du. Allerdings vergaß ich dir eingangs zu sagen: Die Erfüllung deines Wunsches ist an die Bedingung geknüpft, dass dein ärgster Feind (deine Nachbarin, dein Ex-Mann,...) jeweils das Doppelte bekommt“. Die Frau geht in sich, denkt nach, dann meint sie zum Zwerg:

„Ja wenn das so ist, dann wünsche ich mir, auf einem Auge blind zu sein!“

3. DIE FABEL VON HUND UND ESELIN

Ein Hund und eine Eselin verlieben sich unsterblich ineinander und feiern schließlich im Kreise ihrer Freunde ihre Hochzeit. Alle geladenen Tiere nehmen Teil an dem berausenden Fest und sind sich einig, kaum je ein schöneres, glücklicheres Brautpaar erlebt zu haben. Das Fest ist vorüber, das strahlende Paar bezieht frohen Mutes seine Hütte, um fortan zusammen zu leben. Die Jahreszeiten ziehen ins Land und ein Jahr darauf kommt der Dachs – ehemals Hochzeitsgast – in die Gegend der beiden, erinnert sich der glücklichen Hochzeit und beschließt, Hund und Eselin einen Besuch abzustatten. Er kommt zu deren Hütte, betritt diese und ist angesichts der beiden tief erschrocken. Sie geben ein Bild des Jammers ab. Total geschwächt und bis auf die Knochen abgemagert, kauern sie auf dem Boden, ringen um Atem, siechen dahin. Der Dachs wendet sich zutiefst besorgt an den Hund und flüstert ihm ins Ohr: „Was ist nur deiner ehemals blühenden Braut widerfahren, dass ich sie in diesem Zustand sehen muss?“ – „Ich habe keine Ahnung, ich bin völlig verzweifelt. Sie wird weniger und weniger, obwohl ich ihr immer die besten Knochen und das beste Fleisch überlasse.“ Der Dachs stellt daraufhin der Eselin die Frage, was mit dem Hund geschehen sei. Darauf die Eselin: „Es ist ganz schrecklich, mein Gemahl wird immer schwächer und kränker, obwohl ich ihm immer das duftigste Heu und die feinsten Disteln überlasse“.

4. DER ELEFANT IM DUNKELN

Ein mächtiger Sultan ärgerte sich darüber, dass seine Berater und Wesire – jeder wichtiger Experte in ausgewählten Bereichen – ihm stets widersprüchliche Ratschläge gaben und sich gegenseitig lügen strafen. Der eine versuchte den anderen schlecht zu machen und stets waren alle bemüht, den Sultan davon zu überzeugen, dass ihr Rat der einzig richtige sei. Sein Hofnarr hatte eine Idee und so riefen sie alle zusammen und führten sie in einen stockdunklen Saal, in dem ein Elefant stand. Der Hofnarr forderte sie auf, dem Sultan zu sagen, was sich da in der Mitte des Raumes befand. Die herrschaftlichen Berater tasteten sich in die Mitte des Saales vor. Der erste bekam ein Bein zu fassen, betastet es und sagte sogleich: „Es ist eine große Säule!“. Der zweite fuhr den Rüssel entlang und verkündete: „Nein! Das ist ja eine Schlange!“. Der dritte strich über den Bauch des Dickhäuters und behauptete „es ist ein Berg!“. Der vierte betastete ein Ohr und erklärte seinerseits: „Unsinn! Es ist ein großer Fächer!“. Der letzte nahm den Schwanz des Tieres in die Hand, wedelt mit ihm herum und urteilte: „Nein, es ist eindeutig eine Peitsche!“.

5. WIE DER BESTE WEIN ZU WASSER WURDE

Es war einmal ein winzig kleines Königreich, das ausschließlich vom Anbau besonders gutem und in der ganzen Welt sehr geschätztem Wein lebte. Das Königreich erfreute sich eines weisen und gütigen Herrschers, der stets bestrebt war seinem Volke ein glückliches Leben zu ermöglichen. So dachte er eines Tages darüber nach, wie er seinem Volke die hohen Steuerabgaben ersparen könne, die für die Bereitstellung einer guten Infrastruktur notwendig waren. Nach einigem Grübeln kam ihm der zündende Gedanke: Ein jeder Bürger sollte jährlich zur Weinernte eine Flasche Wein seiner besten und kostbarsten Reben abgeben und in ein enormes Fass gießen. So gäbe es am Ende ein riesiges Fass mit dem besten Wein der Welt. Diesen wollte der König zu hohen Preisen verkaufen und mit dem Erlös die Ausgaben für die Infrastruktur des Landes decken. So müsste kein Bürger mehr Steuern zahlen und gemeinsam könnte das Volk dafür sorgen, dass es dem Land gut ginge. Die Bürger waren begeistert und das ganze Land bereitete sich auf das erste große Erntedankfest vor. Alle Bürger fanden sich auf dem großen Platz vor dem königlichen Palast ein und standen Schlange vor dem großen Fass. Als ein jeder seinen Beitrag zum königlichen Wein in das Fass gegeben hatte, hielt der König eine berührende Rede, schöpfte ein Glas des kostbaren Weines und hob an auf das Wohl seines Landes und seines Volkes einen feierlichen Schluck zu trinken.

Doch kaum hatte er das Glas an seine Lippen angesetzt erstarrte seine bis dahin fröhliche Mine. Was er trank war pures Wasser!

Verlegen schauten sich die Bürger an. Jeder bereute es, gedacht zu haben: „Ach, bei all den vielen Litern vorzüglichem Wein wird es ja nicht auffallen, wenn ich eine Flasche Wasser hineingieße!“

Und so fiel das Freudenfest...ins Wasser.

6. DIE LAMMKEULENZUBEREITUNG

Ein frisch vermählter junger Mann beschloss eines schönen Sonntags seiner Frau eine Lammkeule zuzubereiten. Bevor er den liebevoll vorbereiteten Braten in den Ofen schob, schnitt er von der Keule das untere Stück ab und legte dann die zwei Teile nebeneinander in den Römertopf.

Seine Frau blickte ihm neugierig über die Schulter und fragte ihn: „Warum machst du das?“. „Weil man das so macht. Meine Mutter machte das immer genau so“, war die Antwort. Daraufhin fragte die Frau ihre Schwiegermutter, warum sie das untere Stück der Keule abschnitt. „Ach, das macht man halt so. Meine Mutter machte das immer genau so“, antwortete auch diese. Die Großmutter war glücklicher Weise noch am Leben und so ging die Frau zu ihr und fragte auch sie, warum sie den unteren Teil der Lammkeule vor dem Schmoren abschnitt.

Und die Großmutter antwortete: „Ach, das hatte einen ganz einfachen Grund: Mein Römertopf war damals so klein, dass der ganze Braten einfach nicht hineinpasste“.

7. DER SCHEINRIESE TURTUR

Da nämlich verirren sich der kleine Jim Knopf und sein großer Freund Lukas auf einer ihrer Reisen in ihrer Lokomotive in die chinesische Wüste. Sie sind ängstlich, so verloren in einem fremden Land, an einem fremden Ort, ohne Wasser und ohne Hilfe. Da erblicken sie weit in der Ferne plötzlich einen unermesslich großen Riesen, er ist so groß, dass die Berge neben ihm so klein wie Streichhölzer wirken. Der kleine Jim ist von enormem Schrecken erfasst und möchte schnellstmöglich wegrennen. Doch der weise Lukas bittet ihn, einen Moment innezuhalten und den Riesen genauer zu betrachten. „Er sieht eigentlich recht freundlich aus, er winkt uns sogar. Lass und mutig sein, aus unserer Lokomotive aussteigen und auf den Riesen zugehen“. Und so gehen sie mit wackeligen und zitternden Knien auf den Riesen zu. Dieser scheint sich dadurch ebenfalls eingeladen zu fühlen und schreitet seinerseits freudig auf die beiden zu. Und siehe da, es geschieht ganz Wundersames: umso näher die beiden unserem Riesen kommen und der Riese ihnen, desto kleiner wird er! Als sie schließlich voreinander stehen, ist der Riese kaum größer, nein, er ist sogar ein wenig kleiner als Lukas! „Ich danke euch von Herzen, dass ihr nicht weggelaufen seid!“ Ruft er freudig aus! „Ihr seid die ersten, die nicht weggelaufen sind! Ich bin Turtur und ich bin schrecklich einsam“. Denn Turtur ist ein Scheinriese, der immer Größer erscheint, umso weiter er entfernt ist. Die Menschen blicken ihn nicht einmal richtig an, wenn sie ihn von Ferne sehen. Denn sie fürchten sich und laufen weg und dann geschieht das Schreckliche: umso weniger sie hinsehen und umso weiter sie weglaufen, desto größer erscheint unser Scheinriese und sie beeilen sich, noch weiter fortzulaufen. Zutiefst erfreut und gerührt, dass Jim und Lukas den Mut hatten, ihm entgegen zu treten, hilft der aus der Nähe betrachtet gar nicht riesige Turtur den beiden, an einer geheimen Oase gestärkt aus der Wüste herauszufinden.

8. DAS HAUS AUF SAND

Es waren einmal zwei Brüder, von denen ein jeder den Entschluss gefasst hatte, endlich aus dem Schutze des Elternhauses hinaus in die Welt zu ziehen und das eigene Leben in die Hand zu nehmen. Beide waren überzeugt davon, dass ihnen dies nur möglich sei, wenn sie sich ein jeder ein Haus bauten. So hätten sie einen sicheren Ort, von dem aus sie in die Welt treten und zu dem sie jeder Zeit zurückkehren könnten.

Der eine Bruder konnte es kaum erwarten. Voller Eifer und Tatendrang setzte er Stein auf Stein. Das Verlangen, diese Basis endlich errichtet zu haben, ließ ihn keine Sekunde innehalten. Bald schon entstand ein prächtiges Haus und voller Stolz eilte der Mann zu seinem Bruder, um ihm von der Vollendung seines Werkes zu berichten und zu sehen, wie weit dieser mit seinem Bauwerk fortgeschritten war. Als er die Stelle erreichte, an der sein Bruder gedachte sein Haus zu errichten, sah er jedoch lediglich eine große Grube. Nicht ein Stein war auf den anderen gelegt und der Mann lachte und stellte mitleidig fest, wie langsam sein Bruder doch sei. Sein Haus sei bereits fertig gestellt, berichtete er mit stolz geschwellter Brust. Auf seinen langsamen Bruder könne er wohl nicht warten. Er sei nun bereit in die Welt zu ziehen. Der Bruder lächelte bescheiden und wünschte dem Davoneilenden Wohl und Glück, bevor er langsam und besonnen weiter grub.

Viele Monate vergingen bis der schnellere der Beiden zurückkehrte, um nach vielen Abenteuern in Sturm und Wind Zuflucht und Ruhe in seinem Haus zu finden. Doch als er sich seinem Hause näherte, das ihn mit Stolz und Zuversicht erfüllt hatte, blieb er voller Schrecken stehen. Nichts als Trümmer und wild durcheinander gewürfelte Bretter und Steine offenbarten sich seinem Auge! Müde, niedergeschlagen und verzweifelt machte er sich auf, seinen Bruder zu suchen, den er ruhig auf einer Bank vor einem kleinen, schönen Hause sitzend fand. Zorn erfüllt stellte er ihn zur Rede: „Was ist mit meinem Haus geschehen!? Und welchem Hexenwerk ist es zu verdanken, dass das deine unbeschadet steht!?“.

Der Bruder lud ihn ruhig ein, in sein Haus zu treten und gewährte ihm Obdach. „Kein Hexenwerk musst du suchen, lieber Bruder“, sagte er. „Ich habe lange gegraben, viele Wochen und Monate, bis ich keinen Sand mehr ausheben konnte und das Fundament meines Hauses auf solidem Stein errichten konnte. Viele Wochen und Monate vergingen, als du schon in die Welt gezogen warst, bis mein kleines Haus errichtet war. Doch als die Unwetter kamen und das Land überschwemmten, als die Stürme kamen und gegen unsere Häuser schlugen und alles, was nicht auf solidem Grund stand und tief in der Erde wurzelte, mit sich rissen, blieb mein Haus unversehrt stehen.“

[Aber nun sage mir du, der du die meine lange Bauzeit nutzen und schon in die Welt ziehen konntest, mit welchem reichen Erfahrungsschatz kehrst du zurück?“.]

-
- This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

LITERATUREMPFEHLUNGEN

- BUWAY, Jorge (¹⁰2007): Komm ich erzähl dir eine Geschichte. Frankfurt/M: Fischer.
- PESECHKIAN, Nossrat (³2009): Es ist leicht das Leben schwer zu nehmen. Aber schwer, es leicht zu nehmen. Geschichten und Lebensweisheiten. Frankfurt/M: Fischer.
- PESECHKIAN, Nossrat (1989): Der Kaufmann und der Papagei. Orientalische Geschichten als Medien in der Psychotherapie. Frankfurt/M: Fischer.
- POOSTCHI, Kambitz (Hg.) (³2007): Goldene Äpfel. Spiegelbilder des Lebens. Lehrreiche und humorvolle Geschichten, Weisheiten und Aphorismen aus aller Welt für Alltag, Beruf und Training. Petersberg: Verlag Via Nova.
- REPS, Paul (Hg.) (2003): Ohne Worte – ohne Schweigen – 101 Zen-Geschichten. München: Otto Wilhelm Barth.
- SHAH, Idries (2001): Fabelhafte Heldentaten des vollendeten Narren und Meisters Mulla Nasruddin, Breisgau: Herder.
- TERZANI, Tiziani (2007): Noch eine runde auf dem Karussell. Vom Leben und Sterben.. München: Goldmann.
- WATZKE, Ed (²2008): Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun.... Geschichten, Methaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation. Forum Verlag Godesberg.
- WINSLADE, John / Gerald MONK (2001): *Narrative Mediation. A new approach to conflict resolution.* Jossey-Bass Publishers

VERÖFFENTLICHUNGEN DER REFERENTIN

zum Thema narrativer Ansatz und Storytelling:

- MILLING, Hanna (2016): *Storytelling. Konflikte lösen mit Herz und Verstand. Eine Anleitung zur Erzählkunst mit hundertund einer Geschichte.* Berlin, Wolfgang Metzner Verlag
- MILLING, Hanna (2011): „Es war einmal...Storytelling in Mediation & Beratung“. In: *Spektrum der Mediation* 42/11, S. 33-36.
- MILLING, Hanna (2012): „Es war einmal...Storytelling als Intervention in der Mediation“. In: Peter Knapp (Hg.): *Konfliktlösungs-Tools*, Verlag managerSeminare, S. 238 - 245
- MILLING, Hanna (2013): „Der narrative Ansatz in der Konfliktarbeit – Die Arbeit an und mit Geschichten“. In: *Konflikt-dynamik* 4/13.
- MILLING, HANNA (2015): „*Storytelling in der Konfliktarbeit. Eine Konfliktklärung zwischen zwei Parteien – oder wie Hund und Esel über Barrieren helfen.* In: Christina Budde: *Mitten ins Herz. Storytelling im Coaching.* ManagerSeminare. (erscheint in Kürze)

Ein Podcast mit von Hanna Milling erzählten Geschichten sowie Anwendungsbeispielen finden sie auf Mediation aktuell: <https://www.mediationaktuell.de/fachliteratur/aktuelles/podcast-storytelling>



Storytelling Konflikte lösen mit Herz und Verstand

Dr. Hanna Milling

Weimar
26.10.2019

1

*Geschichten helfen Kindern einzuschlafen
und Erwachsenen aufzuwachen*

Jorge Bucay

hm

2

Was Sie erwartet:

- ❖ Wirkung und Funktionen von Geschichten
- ❖ Einsatz von Geschichten in der Konfliktbearbeitung
- ❖ Praxisbeispiele und Anwendung
- ❖ Das Wie des Erzählens
- ❖ Praxisbeispiele und Übungen

hm

3

*Der Kopf ist rund, damit das Denken
seine Richtung ändern kann.*

Francis Picabia

hm

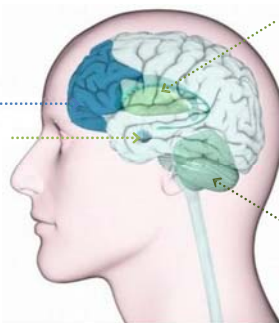
4

Ein kleiner Ausflug ins Gehirn...

Großhirn, Neocortex
↳ Verstand, Ratio, Logik, Vernunft
↳ Bewusstes, explizites Denken
↳ abstrakte Sprache

→ genau & langsam

Amygdala



Mittleres Gehirn,
limbisches System
Emotio, emotionales
Erfahrungsgedächtnis

Subkortikales System

↳ Vorphillich

↳ Vorbewusst

↳ Implizit

→ ungenau & schnell

Stammhirn,
Reptiliengehirn
Körpergedächtnis

hm

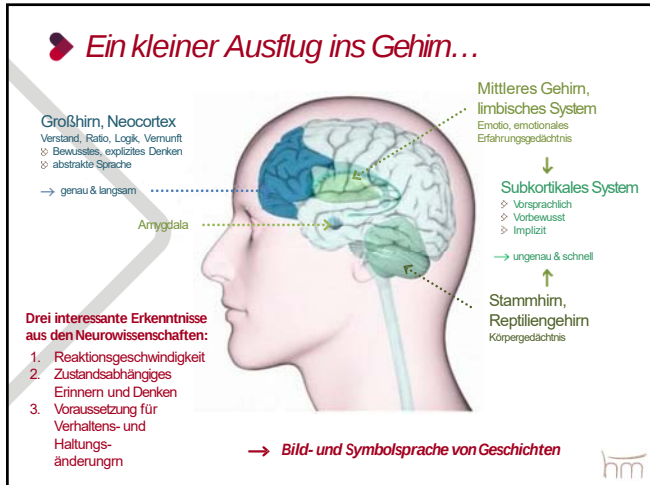
5

*Geschichten sind
in Sprache gegossene Bilder.*

Nosrat Peseschkian

hm

6



7

Das Lernen funktioniert ja bei Kindern und bei Erwachsenen immer dann am Besten, wenn es ein bisschen unter die Haut geht, wenn also die emotionalen Zentren des Gehirns aktiviert werden und all jene Botenstoffe vermehrt gebildet werden, die das Knüpfen neuer Verbindungen zwischen den Nervenzellen fördern. Eine Möglichkeit, einen solch optimalen Zustand zu erreichen, ist die Märchenstunde.

Gerald Hüther

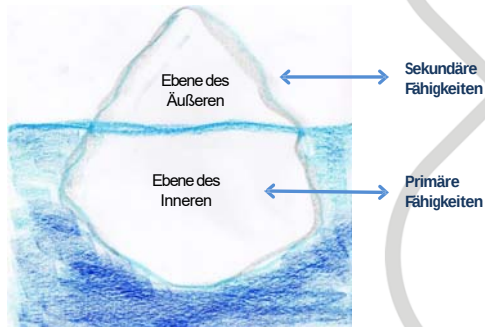
8

Märchen sind unbezahlbare Zaubermittel.

Gerald Hüther

9

Die Wirkkraft von Geschichten



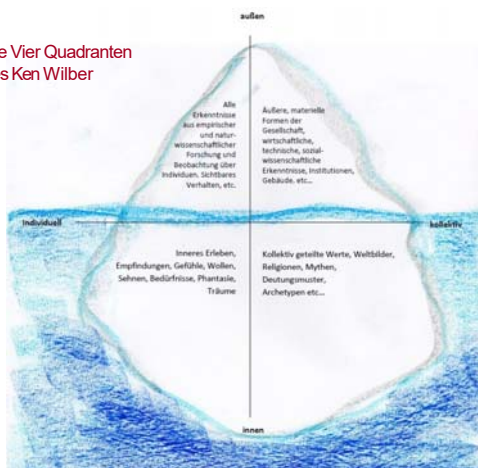
10

*Nicht alles Sichtbare ist auch wirklich
und nicht alles Wirkliche ist auch
sichtbar.*

René Magritte

11

Die Vier Quadranten des Ken Wilber



12

*Als vernunftbegabte Wesen sollten wir
Menschen wissen, dass wir uns nicht auf
die Vernunft alleine verlassen können.*

Oscar Wild

hm

13

Geschichten quer durch Zeit und Raum

- ◇ **Transkulturalität von Märchen und Weisheitsgeschichten:**
 - ◇ Bsp. Märchen der Gebrüder Grimm (um 1900) finden sich bei Charles Pérault in Frankreich bereits 1697 und reichen weiter zurück in die Antike, bis nach Persien und Indien
 - ◇ Joseph Campbell: In Märchen und Mythen rund um den Globus finden sich die selben Ur-Menschlichen Konflikt-Themen, Herausforderungen und Dilemmata
- ◇ **⇒ Universalität von Geschichten**
- ◇ **Kulturalität von Geschichten**
 - ◇ Geschichten als Repräsentanten von Kulturen
 - ◇ Zeigen kulturspezifische Spielregeln und Problemlösungsstrategien auf
 - ◇ Transportieren fremde Denkreisen

hm

14

*Durchlässig ist die Grenze zwischen den
deutschen Märchen und den russischen,
amerikanischen, arabischen Märchen
der Welt. Weil die grundlegenden
Probleme der Menschen
überall gleich sind.*

Evelyn Finger

hm

15

Funktionen von Geschichten

- ❖ Entspannungsfunktion
- ❖ Spiegel- und Distanzierungsfunktion
- ❖ Phatische Funktion
 - ❖ Erleichterung der Kommunikation
 - ❖ Veranschaulichungsfunktion
 - ❖ Mediatorfunktion
- ❖ Perspektivwechsel / Perspektivenerweiterung
- ❖ Anregung der Phantasie und von ganzheitlichem Denken (primäre Fähigkeiten)
- ❖ Normalisierungsfunktion
- ❖ Speicherfunktion
- ❖ Brückenschlag zwischen Kulturen

hm

16

Einsatz von Geschichten

Wie kann man die Botschaft(en) der Geschichte (je) in einem Satz zusammenfassen?

Können Sie sich eine Situation/ein Setting vorstellen, wo die Geschichte passen könnte?

Was für eine Wirkung könnte das Erzählen der Geschichte haben?

hm

17

Es kommt nicht darauf an diese Welt zu verstehen, sondern sich in ihr zurechtzufinden.

Albert Einstein

hm

18

Geschichten erzählen – aber wie?

❖ Bilder und Gefühle entstehen und lebendig werdenlassen!

❖ Was hilft?

- ⊗ Lebendige Gestik und Mimik
- ⊗ Multisensorische Sprache
- ⊗ Variierendes Sprechtempo
- ⊗ PAUSEN

⊗ **Sich selbst auf die Bildwelt einlassen!**

hm

19

*Zu Herzen geht, was von Herzen
kommt.*

Samuel T. Coleridge

hm

20

Geschichten erzählen – aber wie?

Haltung

- ⊗ Offenheit
- ⊗ Empathie
- ⊗ Ohne moralisierende Zuschläge

Intuition

- ⊗ Bei Auswahl der Geschichte und Zeitpunkt des Erzählens
- ⊗ Bei Art und Weise des Erzählens

hm

21

Spielarten des Storytelling

- ❖ Märchen, Legenden, Fabeln, Weisheitsgeschichten
Frei erzählt oder vorgelesen
- ❖ Kontextbezogene Anpassung
- ❖ Eigene Erlebnisse und Erfahrungen als Geschichten
- ❖ Erfundene Geschichten

hm

22

*Es genügt nicht zur Sache zu reden.
Man muss zu den Menschen reden.*

Stanislaw J. Lee

hm

23

Literaturempfehlungen

- ❖ BUCAY, Jorge (2007). *Komm ich erzähl dir eine Geschichte*. Frankfurt a.M.: Fischer
- ❖ HÜTER, Gerald (2011). *Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher*. Frankfurt a.M.: Fischer
- ❖ HÜTER, Gerald/ BAUREICH, Rudi (2009): *Du gehst mir auf die Nerven. Neurobiologische Aspekte der Konfliktberatung. DVD – Mitschnitt eines Vortrags in Zürich.*
- ❖ MEYER, Claude-Hélène (2008): *Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung*. Wachsman
- ❖ METHA, Gerda / Klaus Rückert (Hg.) (2004): *Streiten Kulturen? Konzepte und Methoden einer kultursensitiven Mediation*. Wien.
- ❖ NÖLKE, M. (2002): *Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte*. München: Haufe.
- ❖ POOSCH, Kambitz (Hg.) (2007): *Goldene Äpfel. Spiegelbilder des Lebens. Lehreiche und humorvolle Geschichten, Weisheiten und Aporismen aus aller Welt für Alltag, Beruf und Training*. Petersberg: Verlag ViaNova.
- ❖ REISSCHNIG, Nossrat (1989): *Der Kaufmann und der Papagei. Orientalische Geschichten als Medium in der Psychotherapie*. Frankfurt a.M.: Fischer
- ❖ SAWY, Idries (2001): *Fabelhafte Heldentaten des vollendeten Narren und Meisters Mulla Nasruddin*. Breisgau: Herder.
- ❖ WATZKE, Ed (2008): *Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun.... Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aporismen in der Mediation*. Forum Verlag Godesberg.
- ❖ WILBER, Ken (2000): *Eine kleine Geschichte des Kosmos*. Frankfurt/M.: Fischer Verlag
- ❖ WINSLADE, John / Gerald Monk (2001): *Narrative Mediation. A new approach to conflict resolution*. Jossey-Bass Publishers

hm

24



Publikationen der Referentin

- ❖ MILLING, Hanna (2016): *Storytelling. Konflikte lösen mit Herz und Verstand. Eine Anleitung zur Erzählkunst mit hundertundeiner Geschichte*. Wolfgang Metzner Verlag.
- ❖ MILLING, HANNA (2015): „Storytelling in der Konfliktarbeit. Eine Konfliktklärung zwischen zwei Parteien – oder wie Hund und Esel über Barrieren helfen. In: Christina Budde: *Mitten ins Herz. Storytelling im Coaching*. ManagerSeminare.
- ❖ MILLING, Hanna (2013): „Der narrative Ansatz in der Konfliktarbeit – Die Arbeit an und mit Geschichten“. In: *Konfliktdynamik* 4/13.
- ❖ MILLING, Hanna (2012): „Es war einmal... Storytelling als Intervention in der Mediation“. In: Peter Knapp (Hg.): *Konfliktlösungs-Tools*. Verlag managerSeminare, S.238 -245
- ❖ MILLING, Hanna (2011): „Es war einmal... Storytelling in Mediation & Beratung“. In: *Spektrum der Mediation* 42/11, S.33-36.

Ein Podcast mit von Hanna Milling erzählten Geschichten sowie Anwendungsbeispielen finden Sie auf Mediation Aktuell: <https://www.mediationaktuell.de/fachliteratur/aktuelles/podcast-storytelling>



25

*Probleme kann man nie durch die
gleiche Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.*

Albert Einstein



26

Vielen Dank!



www.hannamilling.de

27

Praxisfälle unserer Mitglieder

Mit diesem Modul möchten wir unseren Mitgliedern die Gelegenheit bieten, den Teilnehmern der Tagung über ihre praktische Arbeit zu berichten. Wir stellen aktuelle Mediationsfälle vor bzw. lassen unsere Mitglieder über deren praktische Erfahrungen und Mediationserfolge berichten. Auch, wenn sich eine Mediation einmal nicht so optimal entwickelt hat, können alle – nicht zuletzt der Vortragende selbst – daraus eine Menge lernen. Und es ist eine gute Möglichkeit, sich im geschützten Rahmen der Vereinstagung den anderen Mitgliedern mit seinen Erfahrungen darzustellen und in der gemeinsamen Reflektion weiterzuentwickeln. Oft ergibt sich daraus am Rande der Tagung noch ein guter Austausch.

Dr. Sabine Renken, M.A.

FALL 1

Karen Ludewig: Ein komplexer Fall

FALL 2

Rainer Kirschbaum: Ein mißglückter Umbau

FALL 3

Steffen Kühn: Ein auseinandergesetzter Architektenwettbewerb

Praxisfall einer projektbegleitenden Konfliktberatung eines Mega-Projektes

Projekt:

Forschungsprojekt, Bauvolumen ca. 800 Mio €, Beteiligung von 10 europäischen Länder und Indien, 3 Bundesministerin (Finanzen, Forschung und Bau) involviert

Beteiligte:

Bauherrenvertreter (BH)

Projektsteuerer (PS)

Fachplaner TGA (FP)

Projektphase bei Mediation:

Letzte Phase der Entwurfs- und Genehmigungplanung,
Projektlaufzeit zur Mediation 6,5 Jahre

Beauftragung

Beauftragung des projektbegleitenden Konfliktmanagements im Rahmen der Projektsteuerung durch den Projektsteuerer.

Konfliktbeschreibung

Nach 6,5 Jahren Planungsphase ist die Zusammenarbeit zwischen Bauherrenvertreter und Fachplaner zerrüttet. Es finden keine direkten Gespräch und Telefongespräche mehr statt. Der Austausch findet ausschließlich über vorwurfsvollen, als verächtlich wahrgenommenen Mailverkehr sowie Briefe statt. Misstrauen hat das Verhältnis der Konfliktparteien BH/PS und FP durchdrungen.

Es werden wiederholt neue Anforderungen, die aufwendige Umplanungen mit sich bringen, kommuniziert. Zudem verstärken sich Vorwürfe aufgrund einer angeblich unzureichenden, mangelhaften Fachplanung seitens AG/PS.

Der Fachplaner erwägt ernsthaft aus dem Vertrag auszusteigen.

Pre-Mediation

Mehrere Einzelgespräche über Wochen hinweg mit dem Bauherrenvertreter, den zuständigen Projektsteuern und dem Fachplaner. Nach dem gelungenen Vertrauensaufbau Vorschlag zu mindestens 10 Gesprächen mit den Konfliktparteien.

Mediationstermine

3 Termine mit einer Dauer von 4 Stunden

Mediation

Die Mediation fand in den 5 Phasen statt, ohne dass diese so benannt wurden.

Im ersten Termin war der enorme Widerstand des direkten Gesprächs zwischen BH und FP zu durchbrechen. Die erste Gemeinsamkeit, nämlich die Festlegung der Gesprächsregeln, war der Grundstein für die Mediation. Es wurden zudem die zu besprechenden Themen festgelegt.

Das zweite Gespräch wurde abgebrochen, da der BH aufgrund der empfundenen Vorwürfe den Besprechungsraum nach ca. 2 Stunden verlassen hat.

Im dritten Gespräch wurde anhand eines vom Bauherren ausgewählten Mailverkehrs die einzelnen Punkte fachlich durchgesprochen. Danach wurde der E-Mail-Verteiler durchgesprochen.

Ergebnis

Die Missverständnisse in der Kommunikation wurden aufgedeckt und ausgeräumt.

Der empfundene Gesichtsverlust aufgrund des großen Verteilerkreises wurde erkannt und ein den Inhalten dienender Verteilerkreis festgelegt.

Handout Praxisfall „Schön-Neu + Gestalt + Holz“

Rainer Kirschbaum, Heideweg 75, D 46562 Voerde

mail: mail@business-mediation-nrw.de | Telefon: +49 2855 3034140 | Mobil: +49 172 6103846

- **Beteiligte**
Ehepaar Schön-Neu. [Privatpersonen]
Architekt Gestalt
Handwerker Schreinermeister Holz
- **Kurzbeschreibung der Pre-Mediation:** Frau S. kam auf mich zu und erstrebte ein Parkettgutachten, da diverse Beanstandungen vorlagen; nach Schilderung des Falls und einer Ortsbesichtigung wurde besprochen, dass eine verursacherorientierte Klärung aufgrund fehlender Dokumentationen [Boden liegt seit 2016] mit erheblichen Risiken in der Beweisführung verbunden ist und ca. 1,5 - 2 Jahre dauern wird, ohne dass eine Änderung herbeigeführt werden kann; Frau S. schwenkte dann auf die angebotene Mediation um; S. befragte Gestalt und Holz, ob sie damit einverstanden seien; beide willigten ein; es gab Telefonate zwischen Mediator und Gestalt sowie Holz; auch email-Korrespondenz zur Vorbereitung wurde versandt; Gestalt will sich an Kosten für die Mediation nicht beteiligen, aber zur Lösungsfindung beitragen [er fühlt sich nicht schuldig]; die Situation wurde mit S. besprochen und S. sicherte Kostenübernahme für Gestalt zu, obwohl S. der Meinung ist, dass Gestalt den Sinn einer Mediation nicht verstanden hat – Gesamtkosten wurden später von der Rechtsschutzversicherung von S. getragen.
- **Mediationstermine:**
1 – Ortsbesichtigung von 12.00 Uhr bis 12.30 Uhr
2 – von 16.00 Uhr bis ca. 18.45 Uhr
- **Konfliktbeschreibung:** diverse Beanstandungen durch S. in Form von Beratungsdefiziten, Materialbeanspruchung [Hunde und Fußbodenheizung]; zum großen Teil macht der Parkettboden das, was er machen muss [Fugenbildung; Schüsselung]; zum Teil lagen unrealistische Erwartungshaltungen vor; zum Teil gab es planerische und handwerkliche Fehlleistungen; S. wollte eine kurzfristige Änderung der Wohnsituation

Handout Praxisfall „Schön-Neu + Gestalt + Holz“

Rainer Kirschbaum, Heideweg 75, D 46562 Voerde

mail: mail@business-mediation-nrw.de | Telefon: +49 2855 3034140 | Mobil: +49 172 6103846

- **Mediation:** Begrüßung mit Kaffee und Kaltgetränken; kurzer small-talk; anschließender Raumwechsel mit Flipchart und Magnetwand; kurze Vorstellung der Mediation und Erläuterung von wichtigen Regeln; dann Formulierung von Zielsatz [war bereits Aufgabe in email – hatte aber niemand beachtet] dann Konfliktschilderung mit Notiz einzelner Themen; im Rahmen der weiteren Besprechung wurden Themen aber immer wieder durcheinander geworfen; Gestalt ordnete das manchmal, äußerte aber stets, dass er nicht das Gespräch leite; ich ließ die Situation mit Lächeln laufen; S. wurden bedürfnisorientiert und sachorientiert gespiegelt, Gestalt und Holz nur sachorientiert; emotionsorientiertes Spiegeln fand nicht statt; Goldstücke wurden reichlich verteilt und wiederholt; Perspektivwechsel fand von alleine statt, schon im Rahmen der Konfliktschilderung; Lösungssuche durch jeweils 2 Moderationskarten „was kann ich zur Lösung betragen?“ und „was wünsche ich mir von dem Anderen?“ – große Übereinstimmung – Fotoprotokoll wurde einen Tag später per email versendet
- **Ergebnis:** klare finanzielle Regelung für den neuen Bodenbelag | klare Zuordnung der planerischen Tätigkeit | klare Zuordnung der handwerklichen Tätigkeit | Aufgaben für den weiteren Prozess wurden definiert und auch terminlich eingegrenzt
- **Zufriedenheit der Medianden:** auf Nachfrage: zufrieden bis sehr zufrieden; Mediator wurde gebeten den weiteren Prozess zu begleiten

Mediation Architekten GbR, Teil 1

- Drei (junge) Architekten machen neben anderen bezahlten Beschäftigungen zusammen Architekturwettbewerbe
- Das Team gewinnt einen Realisierungswettbewerb für ein größeres Projekt größer 20 Mio. €
- Idealerweise geht das Projekt auch sofort los. Der Auslober/Auftraggeber möchte Vertragsverhandlungen mit dem Team aufnehmen, um einen HOAI Planer Vertrag abzuschließen
- Die drei Architekten sind im rechtlichen Sinn nur durch die gemeinsame Verfassererklärung verbunden, es gibt keinen Plan für eine gemeinsame Firma / Gesellschaft
- Man beginnt zu überlegen wie man aus dem Wettbewerbsteam eine gemeinsame Firma entwickelt, um den Auftrag abwickeln zu können.
- Es kommt zum Streit wegen vieler Einzelthemen wie: wie heißt die Firma; welche Rechtsform; mieten wir ein Büro an oder machen das von zu Hause wie bisher; kaufen wir (teure) CAD Lizenzen oder arbeiten wir weiter mit Studentenversionen; wer, macht was in der Firma usw..
- Ich werde angesprochen als der Verlust des Auftrages droht, weil, man sich nicht einigen kann und so nicht in der Lage ist Vertragsverhandlungen mit dem Auftraggeber aufzunehmen.
- In drei Sitzungen à drei Stunden erarbeiten die drei Architekten mit meiner Hilfe eine Lösung: ein Architekt verzichtet auf den Auftrag und wird entsprechend entschädigt durch die beiden anderen, welche die Firma XY gründen und Vertragsverhandlungen aufnehmen. Die Lösung überrascht alle, vor allem deswegen, da das ausgeschiedenes Teammitglied die Mediation initiiert hat und dabei niemals daran gedacht hat, dass es ausscheidet.
- Mediationsvertrag enthält Themen wie Entschädigung, Veröffentlichungsrechte, Urheberrechte

Mediation Architekten GbR, Teil 2

(ca. ein Jahr später)

- Vertragsverhandlungen waren erfolgreich. Firma XY realisiert das Projekt.
- Ausgeschiedenes Teammitglied fühlt sich bezüglich der finanziellen Entschädigungen benachteiligt. Fehlende Transparenz über die Abschlagszahlungen des AG's an Firma XY wird bemängelt und es wird Übervorteilung unterstellt. Es war vereinbart im Mediationsvertrag, dass ein bestimmter Prozentsatz des Honorars an das ausgeschiedenes Teammitglied geht. Grundlage dafür waren die regelmäßigen Abschlagrechnungen von Firma XY.
- In der Mediation Teil 2 steckt sehr hohes Konfliktpotential, es geht nur noch um Geld.
- Konstellation hat sich verändert: zwei gegen einen.
- Als Lösung wird nun eine Pauschalsumme als Entschädigung erarbeitet, um künftige Streitereien zu vermeiden. Für Firma XY ist das ein hoher Preis, da die junge Firma nicht sehr liquide ist.
- Diese Lösung hält. Das Projekt wurde erfolgreich abgewickelt. Alle drei Teammitglieder nutzen das Projekt als starke Referenz für ihr Berufsleben als Architekten.

Berlin, 16. 10. 2019
Dipl.-Ing. Steffen Kühn
Architekt / Wirtschaftsmediator

Teilnehmerliste
Stand 20.10.2019

Nr. Teilnehmer				Unternehmen / Organisation	Straße	PLZ	Ort
1	Herr	Bubert	Christoph	Rechtsanwälte Osenbrück Bubert Kirsten	Theodor-Heuss-Straße 43	51149	Köln
2	Herr	Feller	Arnulf	GHV Gütestelle Honorar- und Vergaberecht e. V.	Friedrichsplatz 6	68165	Mannheim
3	Herr	Fellner	Sebastian	BCC Business Communications Consulting GmbH	Rembrandtstraße 13	60596	Frankfurt / Main
4	Frau	Fischer	Cornelia	Immobilien-Mediatorin (DIA)	Marie-Curie-Straße 6	79100	Freiburg
5	Herr	Fürstmann	Oliver	PORR GmbH & Co. KGaA Infrastruktur Ingenieurbau . München	Walter-Gropius-Straße 23	80807	München
6	Herr Dr.	Germund	Robert	Lauenroth & Germund GmbH	Von Weichs Str. 20	53121	Bonn
7	Frau	Gölzhäuser	Bernadette	YouREO Your REAL ESTATE OFFICE	Am Schwalbenschwanz 75	60431	Frankfurt / Main
8	Frau Dr.	Grooterhorst	Ursula	Eversheds Sutherland (Germany) LLP	Königsallee 53-55	40212	Düsseldorf
9	Herr	Groß	Stefan	Ingenieur- und Sachverständigenbüro Stefan Groß	Saarbrücker Str. 15	66822	Lebach
10	Frau	Haase	Bettina	Bauindustrieverband Hessen-Thüringen e.V. Geschäftsstelle Thüringen	Blosenburgerstraße 4	99096	Erfurt
11	Herr Prof. Dr.	Haghsheno	Shervin	Haghsheno Investment & Consulting GmbH	Braunsberger Str. 2	76139	Karlsruhe
12	Frau	Hanke	Andrea	GBG - Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH	Leoniweg 2	68167	Mannheim
13	Herr	Hartung	Frank	unabhängiger Bauberater, Sachverständiger und Fachmediator für Bauen und Planen	Wilhelm-Müller-Straße 16	06844	Dessau-Roßlau
14	Herr REFERENT	Heinzerling	Klaus	Hecker Werner Himmelreich Rechtsanwälte Partnerschaft	Fasanenstraße 74	10719	Berlin
15	Herr Dr.	Hellmann	Martin	Stadt Kassel Hochbau und Gebäudebewirtschaftung		34112	Kassel
16	Frau	Helmstreit	Juliana	HELMSTREIT Rechtsanwälte	Fürstenfelder Str. 7	80331	München

Teilnehmerliste
Stand 20.10.2019

Nr. Teilnehmer				Unternehmen / Organisation	Straße	PLZ	Ort
17	Herr Prof. Dr.	Jung	Martin	Kapellmann und Partner Rechtsanwälte mbB	Anna-Louisa-Karsch-Straße 2	10178	Berlin
18	Herr	Kilian	Hans-Joachim	Sachverständiger und Wirtschaftsmediator (BBA/MAB)	Potsdamer Straße 150	10783	Berlin
19	Frau	Kirfel	Martina	Unternehmensberaterin und Coach	Potsdamer Straße 150	10783	Berlin
20	Herr	Kirschbaum	Rainer	W+R Kirschbaum Handels-GmbH	Heideweg 75	46562	Voerde
21	Herr	Koch	Jan	Konfliktpunkt . – Business Mediation	Deutschherrnstraße 37	90429	Nürnberg
22	Herr Dr.	Köhler	Ulf	Dr. Köhler Geoplan GmbH	Cranachstraße 46	99423	Weimar
23	Herr Dr.	Kohlhammer	Rainer	LUTZ ABEL Rechtsanwalts PartG mbB	Brienner Straße 29	80333	München
24	Herr	Kresimon	Johannes	HDR GmbH	Josef-Gockeln-Straße 10	40474	Düsseldorf
25	Herr	Kühn	Steffen	Architektenmediator	Michaelkirchstraße 15	10179	Berlin
26	Herr	Kummer	Holger	TWB Technisch-Wirtschaftliche Beratung	Markt 6a	1468	Moritzburg
27	Frau	Lauenroth	Martina	Lauenroth & Germund GmbH	Gneisenaustraße 8	40477	Düsseldorf
28	Herr	Lehmann	Jürgen	STRABAG GmbH Direktion Großprojekte Süd-Ost, Bereich Bahnbau	Hermann-Kirchner-Str. 6	36251	Bad Hersfeld
29	Herr	Lentzler	Markus	ECE Projektmanagement G.m.b.H. & Co. KG	Heegbarg 30	22391	Hamburg
30	Herr	Lindenberg	Klaus	PLASCHKA Planung und Beratung GmbH	Wielandstraße 36	10629	Berlin
31	Frau	Ludewig	Karen	Beratung und Projektmanagement	Zum Königssee 9	63512	Hainburg
32	Frau Dr.	Madert-Groß	Ingrid	Saarländisches Oberlandesgericht Saarbrücken, Richterin am Oberlandesgericht	Franz-Josef-Röder-Straße 15	66119	Saarbrücken

Teilnehmerliste
Stand 20.10.2019

Nr. Teilnehmer				Unternehmen / Organisation	Straße	PLZ	Ort
33	Herr Dr.	May	Andreas	MAY UND PARTNER	Goethestraße 20	60313	Frankfurt am Main
34	Frau Dr. REFERENTIN	Milling	Hanna	Selbstständige Mediatorin und Ausbilderin BM, Beraterin und Coach	Käthe-Niederkirchner Str. 25	10407	Berlin
35	Frau	Möller	Ruth	Oberfinanzdirektion Frankfurt am Main	Zum Gottschalkhof 3	60594	Frankfurt am Main
36	Frau	Pabst	Lydia	MKBaulmm e.V.	Scharnweberstraße 36	12587	Berlin
37	Herr	Pesch	Hubert	Hubert Pesch KMU Management Consulting	Auf den Hufen 22	52249	Eschweiler
38	Herr	Pika	Kai Jan		Katharinenstrasse 49	16552	Schildow
39	Herr	Pröpfer	Jan		Metthingstraße 17	90480	Nürnberg
40	Frau Dr.	Renken	Sabine	Rechtsanwälte Buse Heberer Fromm	Harvestehuder Weg 23	20149	Hamburg
41	Herr	Richter	Klaus	BAM Deutschland AG	Kaiserin-Augusta-Allee 111	10553	Berlin
42	Frau	Schaarschmidt	Birgit	Kanzlei Schaarschmidt	Paul-Ehrlich-Straße 27	60596	Frankfurt
43	Frau	Seidel	Susanne	pmplanungsmediation	Berliner Allee 25	40212	Düsseldorf
44	Herr Dr. REFERENT	Stoltefuß	Martin		An den Kaiserthermen 5	54290	Trier
45	Herr	Teschemacher	Peter		Bürgermeister-Stocker-Ring 26	86529	Schrobenhausen
46	Herr	Teufel	Ulrich	M.UT Mediator Ulrich Teufel	Meckstr. 1	90762	Fürth
47	Frau	Utermöhlen	Hildegard	Delta Baumanagement GmbH	Kalkofenstraße 21	4600	Wels
48	Herr	Wähner	Gero M.	WZM Wanner Zahn Machander Rechtsanwälte Mediatoren Partnerschaftsgesellschaft	Hanauer Landstraße 523	60386	Frankfurt am Main

Nr. Teilnehmer				Unternehmen / Organisation	Straße	PLZ	Ort
49	Herr	Wagner	Christof	Rae Kraus, Sienz + Partner	Heimeranstraße 35	80339	München
50	Herr	Weber-Bemnet	Eduard	BCC Business Communications Consulting GmbH	Rembrandtstraße 13	60596	Frankfurt / Main
51	Herr	Woweries	Michael	Ingenieurbüro Michael Woweries	Storchenwiese 11	30627	Hannover

Sehr geehrte Damen und Herren,

um in Zukunft unsere Tagungen verbessern zu können, benötigen wir Ihre Unterstützung.

Wir stellen Ihnen nachfolgend einige Fragen zu den einzelnen Vortragsthemen und Referenten. Bitte kreuzen Sie die Ihrer Meinung nach zutreffende Note (angelehnt an das Benotungssystem in Schulen: 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = ausreichend, 5 = mangelhaft) an.

Den ausgefüllten Fragebogen geben Sie bitte am Eingang ab.

Wir bedanken uns bereits an dieser Stelle für Ihre Mitarbeit und hoffen, Sie auf einer unserer nächsten Tagungen erneut als Teilnehmer (oder auch als Referent und als Mitglied? Bitte Kontaktaufnahme!) begrüßen zu können.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Geschäftsstelle MKBaulmm

A Frühes Konfliktmanagement in der Baupraxis

Dr. Martin Stoltefuß

VORTRAG	sehr gut mangelhaft
Informationsgehalt?	① ② ③ ④ ⑤
Verständlichkeit?	① ② ③ ④ ⑤
Thematik des Vortrages?	① ② ③ ④ ⑤
UNTERLAGEN	
Informationsgehalt?	① ② ③ ④ ⑤
Aufmachung – Übersichtlichkeit?	① ② ③ ④ ⑤

REFERENT	sehr gut mangelhaft
Lehrengagement des Referenten?	① ② ③ ④ ⑤
Didaktische Fähigkeiten?	① ② ③ ④ ⑤
Leistungen des Referenten insgesamt?	① ② ③ ④ ⑤

B Rollenbilder und Kommunikation der Bau-Beteiligten

Klaus Heinzerling

VORTRAG	
Informationsgehalt?	① ② ③ ④ ⑤
Verständlichkeit?	① ② ③ ④ ⑤
Thematik des Vortrages?	① ② ③ ④ ⑤
UNTERLAGEN	
Informationsgehalt?	① ② ③ ④ ⑤
Aufmachung – Übersichtlichkeit?	① ② ③ ④ ⑤

REFERENT	
Lehrengagement des Referenten?	① ② ③ ④ ⑤
Didaktische Fähigkeiten?	① ② ③ ④ ⑤
Leistungen des Referenten insgesamt?	① ② ③ ④ ⑤

C Praxisfälle unserer Mitglieder

**Dr. Sabine Renken
Moderation**

PRAXISFÄLLE*	
Informationsgehalt?	① ② ③ ④ ⑤
Verständlichkeit?	① ② ③ ④ ⑤
Thematik des Praxisfalls	① ② ③ ④ ⑤

*ggf. Einzelbewertung unter H Sonstige
Mitteilungen und Anmerkungen

MODERATION	
Engagement des Moderatoren?	① ② ③ ④ ⑤
interaktive Fähigkeiten?	① ② ③ ④ ⑤
Leistungen des Moderatoren insgesamt?	① ② ③ ④ ⑤

D Storytelling

Dr. Hanna Milling

VORTRAG

sehr gut mangelhaft

- Informationsgehalt? ① ② ③ ④ ⑤
Verständlichkeit? ① ② ③ ④ ⑤
Thematik des Vortrages? ① ② ③ ④ ⑤

UNTERLAGEN

- Informationsgehalt? ① ② ③ ④ ⑤
Aufmachung – Übersichtlichkeit? ① ② ③ ④ ⑤

REFERENT

sehr gut mangelhaft

- Lehrengagement
des Referenten? ① ② ③ ④ ⑤
Didaktische Fähigkeiten? ① ② ③ ④ ⑤
Leistungen des Referenten
insgesamt? ① ② ③ ④ ⑤

E Allgemeine Beurteilung der Tagung

- Moderation der Tagung? ① ② ③ ④ ⑤
Allgemeine Organisation der Tagung? ① ② ③ ④ ⑤
Wahl des Tagungsortes? ① ② ③ ④ ⑤
Güte des Tagungshotels? ① ② ③ ④ ⑤

Ist Ihr bestehendes Wissen bereichert worden? ☐ JA ☐ NEIN

Versprechen Sie sich von dem Gehörten
einen Nutzen? ☐ JA ☐ NEIN

F Was hat Ihnen bei dieser Veranstaltung besonders gut gefallen?

G Welche Verbesserungsvorschläge haben Sie für künftige Veranstaltungen?

H Sonstige Mitteilungen und Anmerkungen
