



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 31

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Bettina Haschem-Husch

Zeig mir deine Sicht! Perspektivenwechsel mit agilen Methoden in der Mediation



Wolfgang Metzner Verlag

Band 31

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von
Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL.M.
Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter
Dr. Felix Wendenburg, M.B.A.

Bettina Haschem-Husch

Zeig mir deine Sicht!
Perspektivenwechsel mit agilen Methoden
in der Mediation



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2018/2019



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2022

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
ISBN 978-3-96117-100-2
ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

Vorwort 5

1. Einleitung 7

1.1. Intention/persönlicher Bezug 7

1.2. Fragestellung 11

1.3. Aufbau der Arbeit 12

2. Perspektivenwechsel 14

2.1. Begriffsklärung 15

2.2. Worum geht es bei einem Perspektivenwechsel? 16

2.3. Warum ein Perspektivenwechsel? 18

2.3.1. Disziplinübergreifender Blick 18

2.3.2. Klassische Positionen zum Perspektivenwechsel 20

2.4. Was sind Voraussetzungen für einen Perspektivenwechsel? 23

2.4.1. Fähigkeiten zum Perspektivenwechsel 23

2.4.2. Weitere Voraussetzungen und Aspekte des Perspektivenwechsels 26

2.4.2.1. Perspektivenwechsel und Kommunikation 26

2.4.2.2. Innen- und Außenwahrnehmung 27

2.4.2.3. Erkennen und Anerkennen von unterschiedlichen Perspektiven 28

2.4.2.4. Perspektivenwechsel und Kreativität 28

2.4.2.5. Perspektivenwechsel und Wissen 29

2.5. Wann ist ein Perspektivenwechsel erfolgreich? 30

2.6. Zwischenfazit: Was bewegt sich bei einem Perspektivenwechsel? 30

3. Perspektivenwechsel in der Mediation 32

3.1. Verständnis von Mediation 32

3.2. Potential und Ziele von Mediation 33

3.3. Perspektivenwechsel im Mediationsverlauf 34

3.4. Besondere Kriterien (Rädchen) des Perspektivenwechsels in der
Mediation 35

3.4.1. Empathie und Emotionen 35

3.4.2. Identität 37

3.4.3. Kommunikation 38

3.4.4. Wahrnehmung	39
3.4.5. Wissen	41
3.4.6. Kreativität	42
3.5. Zwischenfazit	43
4. Perspektivenwechsel mit agilen Methoden in der Mediation	44
4.1. Blitzlichter zum Thema ‚agil‘	44
4.2. Mediation und Agilität	46
4.3. Begriffliche Abgrenzungen	48
4.4. Methodischer Ansatz für das weitere Vorgehen	49
4.5. Agile Methoden	51
4.5.1. Design Thinking	54
4.5.2. Scrum	57
4.5.3. Kanban	61
4.5.4. User/Persona	64
4.5.5. User Story	67
4.5.6. User Empathy Map	70
4.5.7. Story Telling	73
4.5.8. Retrospektive	76
4.5.9. Planning Poker	78
4.5.10. Personal Map	80
4.5.11. Fish-Bowl	83
4.5.12. Elevator Pitch	85
4.5.13. Kill your Darling	87
4.5.14. Sweet-Spot-Methode	89
4.5.15. Eisenhower Matrix	92
4.5.16. Delegation Poker	95
4.5.17. Elch auf den Tisch	97
5. Zusammenfassung und Erkenntnis	99
6. Gesamtfazit und Ausblick	108
Literaturverzeichnis	116
Abbildungsverzeichnis	136
Tabellenverzeichnis	137

Abkürzungsverzeichnis **138**

Über die Autorin **139**

Vorwort

Können agile Methoden einen Perspektivenwechsel in der Mediation unterstützen? Mit dieser Frage habe ich mich im Wintersemester 2019/2020 in meiner Masterarbeit im 10. Jahrgang des berufsbegleitenden Master-Studiengangs Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) beschäftigt. Die vorliegende Publikation ist eine geringfügig überarbeitete Fassung meiner Masterarbeit.

Nicht erst seit Covid-19 ist die Welt volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig, aber das Virus hat sie noch mehr in Bewegung gebracht: Covid-19 lässt uns alle die VUKA-Welt spüren. Die veränderten Anforderungen insbesondere in der Arbeitswelt, wie z. B. die notwendige beschleunigte Digitalisierung und mehr Eigenverantwortung, stellen für die Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen gleichermaßen eine hohe Herausforderung dar. In dieser angespannten Situation bleiben Konflikte nicht aus. Die Themen Perspektivenwechsel, Agilität, transparente Kommunikation und Achtsamkeit sind in der Coronakrise aus diesen Gründen mit besonderem Nachdruck in den Fokus gerückt und damit auch das Thema dieser Masterarbeit. Zusammenarbeit auf Distanz und die damit verbundenen digitalen Veränderungen haben im Mediationskontext zu einem Entwicklungsschub der Online-Mediation geführt. Die Anwendung agiler Methoden als digitale Versionen in der Online-Mediation stellen meines Erachtens eine Bereicherung dar. Mit ihren visuellen Elementen schaffen sie online einen guten Überblick und sorgen für große Transparenz.

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung der Masterarbeit und dieser Veröffentlichung unterstützt und motiviert haben.

Mein Dank gilt der wissenschaftlichen Leitung des Studiengangs, Prof. Dr. Ulla Gläßer (LL.M.), Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter, Dr. Felix Wendenburg (M.B.A.) und Dipl.-Psych. Nicole Becker (M.A.) sowie dem Wolfgang Metzner Verlag für die Aufnahme dieser Masterarbeit in die Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement.

Ein besonderer Dank gilt Kirsten Schroeter und meiner Erstbetreuerin Monia Ben Larbi (M.A.). Kirsten Schroeter hat mich mit sehr ermutigenden Worten schon während des Studiums in dem mir besonders wichtigen Thema Perspektivenwechsel gestärkt und motiviert. Die mir darüber hinaus wichtigen Themen New Work,

Agilität, Kreativität und Achtsamkeit konnte ich dank der unermüdlichen und geduldigen Monia Ben Larbi in kritisch-konstruktiven Gesprächen sichten und diese Fäden dann zu der vorliegenden Masterarbeit zusammenfügen. Ich danke auch Frau Hannah Tümpel (M.A.) für das Zweitgutachten.

Mein herzlicher Dank gilt meiner Familie und meinen Freunden für die inspirierenden Gespräche, die vielfältige Unterstützung und auch die Geduld und Liebe, mit der sie mein Studium begleitet haben. Meinem Mann gilt besonders herzlicher Dank für die Entlastung bei familiären Herausforderungen, Förderung meiner Studiengänge und insbesondere für die gründlichen Korrekturarbeiten. Mein allergrößter Dank geht an meine Kinder Lena, Felix und Niklas für ihr liebevolles Verständnis während der Jahre meiner Studien.

Die Intitialzündung für das Thema agile Methoden kam auf einem Startupbootcamp in Berlin. Dank dafür an Andrea Lachnik, die mit leidenschaftlichem Engagement bei der Deutschen Bahn unter anderem dieses Thema treibt. Natürlich danke ich auch allen Dozentinnen und Dozenten, den Betreuerinnen des Studiengangs und meinen Mitstudierenden, durch die dieses Studium zu einer fachlichen und persönlichen Bereicherung wurde.

Ich wünsche viel Freude, Inspirationen und Lust auf Perspektivenwechsel beim Lesen dieser Arbeit.

Dipl.-Kffr. Bettina Haschem-Husch (M.A.), Februar 2022

1. Einleitung

1.1. Intention/persönlicher Bezug

"Change the way you look at things, and the things you look at change." Dr. Wayne Dyer¹

Eigentlich ist es immer wieder dieselbe Frage, die mich umtreibt, die Frage, die viele Menschen im Umgang miteinander im Fokus haben, ob in guten oder schlechten Momenten: Wie kann es gelingen, etwas aus einer anderen Sicht zu betrachten als nur aus der eigenen, die geprägt ist durch Filter bisher gemachter persönlicher Erfahrungen?

Es geht um Perspektivenwechsel!

Es gibt mehrere Schlüsselmomente, die dieses Thema für mich so wichtig machen. Ich schreibe über dieses Thema, das für mich von besonderem Interesse ist, zu dem ich eine emotionale Verbindung habe und das „für mich nicht nur wichtig ist, auch nicht nur wirklich wichtig ist, sondern wirklich, wirklich wichtig ist.“² Diese emotionale Resonanz ist ein ganz wichtiger Aspekt von Interessen. Der Perspektivenwechsel beschäftigt mich immer wieder, ihm gilt meine besondere Aufmerksamkeit, mein persönliches Interesse, und damit sind wir direkt beim Thema Mediation, bei der die Ermittlung der Interessen³ eine zentrale Rolle hat.

Interessen können von Menschen in Konfliktsituationen nur verschwommen gegenseitig wahrgenommen werden. Sie stehen auf ihren Eisbergen, beharren zunächst auf ihren Positionen und können die Interessen der anderen, die unter der Wasseroberfläche sind, nicht sehen und nicht empfinden.⁴ Entstehen Konflikte im agilen Umfeld⁵ aufgrund verlorengangener vertrauter Sicherheit und disruptiver

¹ Dyer 2009.

² Ben Larbi und Breidenbach 2019.

³ Zum Stellenwert von Interessen in den unterschiedlichen Mediationsstilen und -modellen sowie zur Interessensermittlung vgl. Gläßer und Kirchhoff 2005, S. 130 ff.

⁴ Diese Vorstellung entspricht dem u. a. in der Kommunikationswissenschaft und in der Psychologie angewandten ‚Eisbergmodell‘.

⁵ Siehe Czichos 2019, S. 14 ff., der eine hoffnungslose Überforderung aufgrund "übergestülpter" agiler Methoden sieht.

Veränderungen, dann wird die Sicht aufgrund von Komplexität zusätzlich vernebelt.⁶

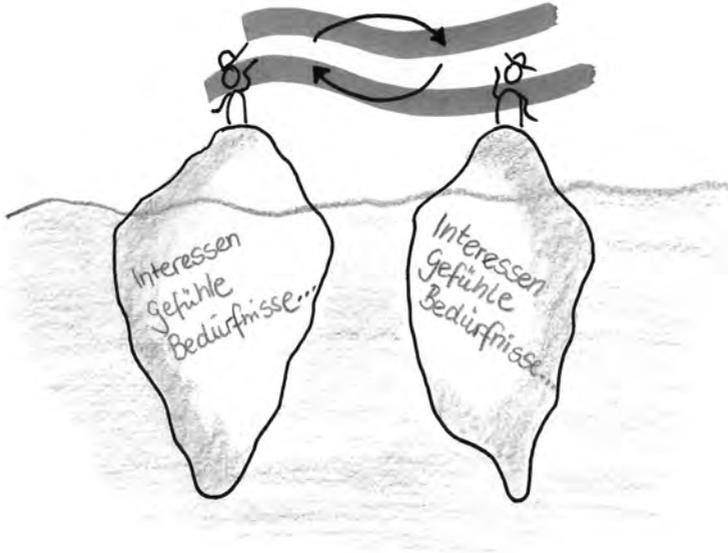


Abbildung 1: Doppeleisberg-Modell⁷;

Quelle: eigene Darstellung

⁶ Siehe Obermeyer und Pühl 2019, S. 16 ff., die u. a. auch die Mediation, konfrontiert mit einer sich ständig wandelnden Arbeitswelt, im "Nebel der Ungewissheit" sehen.

⁷ Zum Eisbergmodell, das ursprünglich auf den Begründer der Psychoanalyse Sigmund Freud zurückgeführt wird und heute als wichtiges Modell (Eisberg- oder auch Doppeleisberg-Modell) zur Konfliktanalyse in der Mediation dienen kann; vgl. z. B. Besemer 2016, S. 33 ff.; Freitag und Richter 2019, S. 27 ff.

Im Rahmen meiner Praxisausbildung im Studiengang ‚Mediation und Konfliktmanagement‘ an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) konnte ich diesen wunderbaren Moment eines gegliückten Perspektivenwechsels in der Mediation erfahren, in dem die Parteien dann auch verstehen und nachempfinden können, was für die andere Seite von besonderem Interesse ist, also ‚wirklich, wirklich wichtig‘ ist. Mit Hilfe der Kreuzcheck-Methode wurden die Parteien jeweils aufgefordert, anstelle des Mediators wiederzugeben, was sie als das wichtigste Interesse der anderen Partei verstanden hatten. Erst als die Gegenpartei dieser Schilderung zustimmen konnte, war der Perspektivenwechsel gelungen. Abgerundet wurde diese Phase durch die Frage, wie es der Partei, deren Interesse verstanden wurde, nun ginge. Die positive und erleichterte Antwort lässt sich erahnen.

Während meines Studiums habe ich mich auch vertiefend mit dem Thema Verhandlungsführung befasst. Die Frage, was Verhandeln mit Mediation zu tun habe und mit Interessen anstelle von Positionen, beschäftigte mich zwangsläufig. Auf der Suche nach einer Klärung lernte ich das Harvard Konzept⁸ kennen und schätzen. Es beschreibt ein interessenorientiertes Verhandeln, in dem die Parteien die Sach- und Beziehungsebene voneinander trennen müssen und somit zu einer konfliktfreien und konstruktiven Einigung, einer Win-Win-Lösung, gelangen können. Wichtig für das interessenorientierte Verhandeln ist, sich in die Perspektive des Verhandlungspartners zu versetzen. Dabei reicht es nicht aus nur zu wissen, wie die anderen die Sache sehen, sondern es muss ‚deren emotionale Bedeutung‘ gespürt werden.⁹ Ury, Fisher und Patton beschreiben es treffend mit folgendem Beispiel: „Es genügt nicht, die anderen zu sezieren wie einen Käfer unter dem Mikroskop, sondern Sie müssen wissen, wie es sich anfühlt, dieser Käfer zu sein.“¹⁰ Weiter heißt es dort: „Dazu müssen Sie bereit sein, Ihr eigenes Urteil vorübergehend hintanzustellen und die Sichtweise der anderen »anzuprobieren«.“¹¹

Auch bei der Mediation, die zunächst ergebnisoffen ist, geht es letztendlich um eine Win-Win-Lösung für alle Konfliktparteien. Eine zentrale Aufgabe des Mediators oder auch des Mediatoren-Teams ist es, auf dem Weg dahin Verständnis und Vertrauen zwischen den Parteien aufzubauen, um den notwendigen Perspektivenwechsel fördern zu können.

⁸ Roger Fisher und William L. Ury haben 1981 (später kam Bruce Patton hinzu) das Prinzip des interessenorientierten Verhandeln in dem Buch ‚Getting to Yes‘ (deutscher Titel: Das Harvard-Konzept) formuliert. Im Folgenden wird auf die erweiterte und neu übersetzte 1. Aufl. dieses Buches Bezug genommen, siehe Fisher et al. 2018.

⁹ Vgl. ebd., S. 53 f.

¹⁰ Ebd., S. 53.

¹¹ Ebd., S. 53.

Im Rahmen meiner beruflichen Tätigkeit als Supply Managerin und Change Agent sowie meiner Tätigkeit im Mediatorenpool der Deutschen Bahn AG beschäftige ich mich immer wieder mit dem Perspektivenwechsel. Um ein Silodenken zu vermeiden und die Kommunikation in unserem Bereich bei der DB Vertrieb GmbH zu stärken, habe ich vor einigen Jahren einen Arbeitsbereich in Arbeiten 4.0 umgestaltet. Jeder Beschäftigte kann nun je nach Arbeitsaufgabe, persönlichem Bedürfnis und Kontaktwunsch seinen Arbeitsplatz auswählen. Die Teams können sich schneller und besser austauschen. Insbesondere in agilen Vorgehensweisen wird die Ideengenerierung vorangetrieben. Nicht alle Kollegen und Kolleginnen wollten sich von ihrer klassischen Arbeitsumgebung trennen. Um eventuellen, damit einhergehenden Konflikten vorzubeugen, haben wir für einen Perspektivwechsel einen Workshop mit einer symbolische ‚Wattwanderung‘ zwischen den zwei (Arbeits-) Inseln durchgeführt. Mit viel Spaß, Humor, Engagement und Empathie haben die Beteiligten diese Stunden erlebt, und sie wirken bis heute nach.

Die Werte von Agilität, die unterschiedlichen agilen Verfahren und Methoden sowie das selbstorganisierte Arbeiten sind aus meinem beruflichen Alltag nicht mehr wegzudenken. Unternehmen und damit auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden durch die stetig steigenden und ständig wechselnden Anforderungen gefordert, flexibel, dynamisch und selbstorganisiert mit Veränderungen umzugehen: „Agilität als inhärente DNA in Strategie, Organisation, Führung und bei den Mitarbeiter_Innen“. ¹² Selbstorganisiertes Arbeiten, ein zentrales Merkmal von Agilität, und die agilen Verfahren und Methoden selbst stellen Führungskräfte und Mitarbeiter vor unbekannte Herausforderungen. Agile Veränderungsprozesse sind geprägt von Spannungen und Konfliktpotenzialen. ¹³ Die Klärung von Konflikten ist ein zentrales Merkmal der Selbstorganisation, und somit ist Mediation als ein Baustein im Konfliktklärungsprozess bereits in vielen Unternehmen anzufinden. ¹⁴ Mit den Werten ¹⁵ der Mediation wird die Mediation selbst immer häufiger als die agile Form der Konfliktbearbeitung beschrieben. ¹⁶

¹² Heitger 2013, S. 3.

¹³ Vgl. Heim 2019, S. 39 f.

¹⁴ Vgl. Ben Larbi 2019, S. 108.

¹⁵ Zur Schnittmenge der Werte von Mediation und von Agilität vgl. Kapitel 4.1.

¹⁶ Siehe dazu z. B. Kreuser 2018.

Ein entscheidender Punkt in der Konfliktbearbeitung ist nun der Perspektivenwechsel. Eine Mediation ohne Perspektivenwechsel ist nicht vorstellbar. Der Perspektivenwechsel ist die inhärente DNA der Mediation und ebenso eine notwendige Voraussetzung für erfolgreiches agiles Arbeiten.

Das Thema Agilität und der Umgang damit haben in der Literatur zur Mediation und zum Konfliktmanagement immer mehr Einzug gehalten. Es wird häufig die Frage gestellt: Welche Bedeutung haben der gesellschaftliche Wandel¹⁷ und damit verbundene Themen wie Agilität und Selbstorganisation für die Mediation? Es werden Vergleiche zwischen Agilität und Mediation gezogen und es werden Schnittmengen gefunden, auch wenn sich beide in Zielen, Rollen und Kontext grundlegend voneinander unterscheiden.¹⁸ Einige Hinweise gibt es dahingehend, wie der Ansatz der Mediation agiles Arbeiten unterstützen kann¹⁹, wenige Hinweise dagegen dazu, welche Aspekte aus der Agilität in Mediation und in Konfliktmanagement übernommen werden könnten. Eine Studie²⁰ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers AG (PwC) und der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (EUV) aus dem Jahr 2016 zum Thema ‚Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklung eines Jahrzehnts‘ greift Tendenzen, die sich aus den Herausforderungen rund um die Themen „gesellschaftlicher Wandel“ und „Agilität“ ergeben, noch nicht mit auf.

Jetzt also sind die vier Schlagworte, die dem Titel dieser Arbeit ihre Prägung geben, benannt: Perspektivenwechsel, Mediation, Methoden und Agilität.

1.2. Fragestellung

Mit den bisher beschriebenen Aspekten gilt es, Methoden, die einen Perspektivenwechsel unterstützen können, aus dem agilen Kontext in die Mediation zu übertragen. Mediatoren können bereits aus ungefähr einhundert Methoden, die ihnen zur Verfügung stehen, für ihre tägliche Praxis auswählen.²¹ Ist es sinnvoll, diesen Fundus um agile Methoden zu erweitern?

¹⁷ Um diesen Wandel zu beschreiben, wird häufig das Buzzword ‚VUCA‘ verwendet. Die Buchstaben dieses Akronymes stehen für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity.

¹⁸ Diese Aspekte werden im weiteren Verlauf der Arbeit nochmals aufgegriffen und sollen an dieser Stelle zunächst nur eine erste Aufmerksamkeit geschenkt bekommen.

¹⁹ Faller 2019, S. 23 ff.

²⁰ Vgl. dazu PwC und EUV 2016.

²¹ Vgl. Wall und Dunne 2012, S. 226 f.

In meiner Arbeit wird diese globale Frage konkretisiert durch die folgende ergebnisoffene Fragestellung:

Kann mithilfe von Methoden aus dem agilen Kontext ein Perspektivenwechsel in der Mediation unterstützt werden – und wenn ja, in welchem Maße?

Ergänzend:

Welche Chancen und Risiken bestehen, Methoden aus dem agilen Kontext in der Mediation einzusetzen?

1.3. Aufbau der Arbeit

Um diesen Fragen nachzugehen, ist die Arbeit in vier Stufen gegliedert:

Im Kapitel 2 erfolgt zunächst eine theoretische Betrachtung des Perspektivenwechsels. Die Rekonstruktion der Theorien dient lediglich dazu, eine begriffliche Klarheit zu erreichen und besondere Aspekte, die den Perspektivenwechsel treiben, auszuloten. Damit der theoretische Stoff besser durchdrungen werden kann, werden für die Gliederungspunkte W-Fragen genutzt. Auch in der Mediation ist die Fragestellung als Methode eine wichtige Variante, um die Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien besser zu verstehen.

Im Kapitel 3 werden der Perspektivenwechsel und die Aspekte, die einen Perspektivenwechsel treiben (im Folgenden dargestellt als ineinandergreifende Rädchen), im Rahmen der Mediation betrachtet.

Im Kapitel 4 werden exemplarisch ausgewählte agile Methoden auf diese Rädchen hin untersucht, um festzustellen, ob diese überhaupt einen Perspektivenwechsel unterstützen.

Kapitel 5 fasst die in Kapitel 3 und 4 gewonnenen Erkenntnisse in einer Methodenübersicht zusammen und betrachtet diese kritisch.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit ab, das auch einen kurzen Blick in die Zukunft wagt und Ideen für weitere Untersuchungen benennt.

Wichtig ist, dass bei den Beschreibungen der Rädchen grundsätzlich die Konfliktparteien im Fokus stehen und nicht die Haltung des Mediators.²² Sicherlich wäre das auch ein interessanter Aspekt, der untersucht werden könnte. Trotz dieser Restriktion wird an einigen Stellen, wenn es im Kontext notwendig erscheint, auch auf den Mediator Bezug genommen.

²² Siehe dazu z. B. Ade und Schroeter 2019, S. 210 ff.

In welchen Phasen der Mediation eine mögliche Verwendung der einzelnen agilen Methoden sinnvoll erscheint, wird nicht näher betrachtet, da der Perspektivenwechsel in der dritten Phase der Mediation im Fokus steht.

In dieser Arbeit finden sich nur wenige Hinweise auf aktuelle Studien. Trotz diverser Untersuchungen zum Thema Perspektivenwechsel ist das Verständnis des Prozesses ‚Perspektivenwechsel‘ nach wie vor unzureichend.

Anmerkung 1: Mein Anliegen ist es, in einer gendersensiblen und wertschätzenden Sprache zu schreiben. Eine gute Lösung, die auch meinem Sprachgefühl entspricht und alle Geschlechtsidentitäten sprachlich respektiert, habe ich aber noch nicht gefunden, ebenso wie auch im öffentlichen Diskurs bisher noch kein einheitliches Vorgehen existiert. Final habe ich mich aus Gründen der besseren Lesbarkeit dazu entschieden, auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. Es werden geschlechtsneutrale Formulierungen oder das generische Maskulinum verwendet. Grundsätzlich sind immer alle Geschlechtsidentitäten gemeint. Ich bitte alle, sich mit der vorliegenden Arbeit gleichermaßen angesprochen zu fühlen und hoffe ganz im Sinne des Themas der Masterarbeit, bei den Lesenden einen Perspektivenwechsel anregen zu können.

Anmerkung 2: In meiner Mediationspraxis und auch im alltäglichen agilen Umfeld habe ich immer wieder die positive Wirkung von Visualisierungen festgestellt.²³ Visualisierungen schaffen Überblick in komplexen Prozessen, können Sichtweisen kreativ darstellen und machen Zusammenhänge sowie Wechselwirkungen für alle Beteiligten transparent.²⁴ Auch in dieser Arbeit werde ich kreativ viele Zusammenhänge visualisieren, um die Lesenden mit Bildern im Kopf und im Herzen durch die einzelnen Phasen der Arbeit zu leiten.²⁵

Anmerkung 3: In dieser Arbeit greife ich zahlreiche Aspekte des Perspektivenwechsels auf, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Ich hoffe, dass ich mit meiner Arbeit denjenigen, die in Zeiten digitalen Wandels und agilen Handelns neue Werkzeuge für ihren Methodenkoffer suchen, agile Methoden vorstellen werde, die in der Mediation das Glücksmoment des gelungenen Perspektivenwechsels unterstützen können.

²³ In der Mediation können z. B. der Ablauf des Mediationsprozesses als Road Map oder Konfliktkonstellationen und -beziehungen in einer Konflikt Map dargestellt werden.

²⁴ Siehe dazu z. B. Schmidt 2018, S. 39.

²⁵ In dieser Veröffentlichung meiner Masterarbeit können die sonst farbigen Visualisierungen nur in Graustufen dargestellt werden.

2. Perspektivenwechsel

"Ich habe mich auf den Schreibtisch gestellt, um mir klarzumachen, dass wir alles auch aus anderer Perspektive sehen müssen. Von hier oben sieht die Welt wirklich anders aus." John Keating²⁶

Auch das ist sicherlich ein Perspektivenwechsel, den der Lehrer John Keating seinen Schülern im Film „Der Club der toten Dichter“ auf diese Weise verdeutlichen will. Weiter legt er seinen Schülern ans Herz: „Gerade wenn man glaubt etwas zu wissen, muss man es aus einer anderen Perspektive betrachten, selbst wenn es einem albern vorkommt oder unnötig erscheint. Man muss es versuchen.“²⁷ Auch ich bin der Meinung, dass man es immer wieder versuchen muss, werde aber im Rahmen dieser Arbeit aufzeigen, dass die Umsetzung von diversen Voraussetzungen abhängig ist.

In der Literatur werden die Begriffe Perspektive und Perspektivenwechsel häufig pauschal als Worthülsen verwendet. Es finden sich Aussagen wie: Neue Perspektiven öffnen sich oder können erarbeitet werden, verschiedene Perspektiven können beleuchtet oder ein Perspektivenwechsel kann angeregt werden.²⁸ Auch gibt es ein ‚Votum für Perspektivwechsel‘²⁹ in Zeiten gesellschaftlichen Wandels.

Edelstein stellt die berechtigte Frage nach den Kompetenzen, die ein Individuum benötigt, um in der heutigen Welt von permanenten Veränderungen und „Transformationen *einsichtig* und aufgeklärt, *handlungsfähig* und *mitmenschlich* zu bestehen.“³⁰ Als eine grundlegende Kompetenz sieht er die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel als Voraussetzung für ein soziales, moralisches, fürsorgliches und angemessenes Handeln im Umgang mit anderen Menschen.³¹ Der Perspektivenwechsel macht es möglich, dass etwas, was als Schwäche empfunden wird, als Chance für etwas positives Neues gesehen werden kann.³²

In Konfliktsituationen steht der Perspektivenwechsel als Lösungsmodell im Gegensatz zu anderen Methoden: Recht des Stärksten, Recht des Obersten, Recht der

²⁶ Weir 1989.

²⁷ Ebd.

²⁸ Vgl. z.B. Sterken 2011, S. 68.

²⁹ Robrecht 2019, S. 26.

³⁰ Edelstein 2006, S. 18.

³¹ Vgl. ebd., S. 20.

³² Vgl. Köstler 2019, S. 48.

Vielen, Recht der Ältesten, Recht der Wissenden oder z. B. Recht der Mächtigsten in patriarchalischen oder matriarchalischen Strukturen. In Strukturen, die geprägt sind von Selbstorganisation, flachen Hierarchien und transparenter Kommunikation ist Perspektivenwechsel die notwendige, fast zwingende Voraussetzung für ein konfliktfreies Miteinander.

Bevor im Weiteren auf die theoretischen Grundlagen des Perspektivenwechsels eingegangen wird und somit die Worthülse inhaltlich gefüllt wird, werden die unterschiedlichen Begrifflichkeiten, die im Zusammenhang mit Perspektivenwechsel in der Literatur existieren, benannt und erläutert.

2.1. Begriffsklärung

Die Perspektive stellt u. a. eine Betrachtungsweise oder -möglichkeit von einem bestimmten Standpunkt aus dar.³³ Sie ist damit an die Position des Betrachters gebunden und kann nur durch Veränderung des Objektes oder der Position der Betrachtenden verändert werden.³⁴ Daraus lässt sich schließen, dass von unterschiedlichen Standpunkten³⁵ aus unterschiedliche Perspektiven existieren. *Vollmer* teilt die Perspektiven, die grundsätzlich eingenommen werden können, in vier Hauptgruppen auf: die Sicht des Anderen, die Sicht nach innen, die zeitliche und räumliche Perspektive.³⁶ In der Literatur werden häufig Perspektivenwechsel, Perspektivenübernahme und Rollenübernahme synonym verwendet, auf eine genauere Differenzierung wird verzichtet. Der Perspektivenwechsel wird mal als Persönlichkeitsmerkmal, mal als Fähigkeit oder Prozess oder auch als Ergebnis definiert.³⁷ *Kennigott* kommt zu dem Fazit, „dass die Unschärfe des Begriffs Perspektivenübernahme überwältigend ist und die Forschungslage konfus.“³⁸ Möchte man eine begriffliche Klarheit bekommen, kommt man an den Theorien von *George Herbert Mead*, *Jean Piaget*, dem Piaget-Schüler *John H. Flavell* und *Robert L. Selman* nicht vorbei. Der Begriff ‚Rollenübernahme‘ wird von *Piaget* und später auch *Flavell* verwendet, obwohl sie eigentlich keine rollentheoretischen Überlegungen anstellen, sondern eher die Entwicklung der Perspektivenübernahme beobachten.

³³ Duden o. J.d.

³⁴ Wikipedia o. J.a.

³⁵ Standpunkt im Sinne von örtlicher Position oder Einstellung, mit der z. B. etwas beurteilt wird.

³⁶ Vgl. *Vollmer* 2020, S. 224.

³⁷ Vgl. *Parker et al.* 2008, S. 150.

³⁸ *Kennigott* 2012, S. 20.

Von ‚Perspektivenübernahme‘ spricht *Flavell* erst in seinen späteren Forschungsjahren.³⁹ Unter dem Begriff Perspektivenübernahme wird aus klassischer Sicht⁴⁰ eher eine kognitive Fähigkeit gesehen.⁴¹ Das Phänomen Perspektivenwechsel umfasst jedoch noch andere Fähigkeiten, wie z. B. Emotionen und Empathie⁴², die unter den ‚Fähigkeiten zum Perspektivenwechsel‘ (Kapitel 2.4.1) näher beschrieben werden.

Ich werde in dieser Arbeit bevorzugt den Begriff ‚Perspektivenwechsel‘ verwenden, da es im Zusammenhang mit Konfliktsituationen, Mediation und Agilität nicht nur um eine kognitive Fähigkeit geht, sondern um viele weitere Aspekte, die das Phänomen des Perspektivenwechsels so attraktiv und schillernd machen.⁴³

2.2. Worum geht es bei einem Perspektivenwechsel?

Tautz umschreibt den Perspektivenwechsel als die Fähigkeit, „unterschiedliche gesellschaftliche, kulturelle, religiöse Perspektiven einnehmen zu können, ohne das Gefühl und Bewusstsein der eigenen Identität aufzugeben oder zu verlieren.“⁴⁴ Wichtig an dieser Stelle ist es bereits festzuhalten, dass Perspektivenwechsel etwas mit Identität zu tun hat.⁴⁵ Im weiteren Verlauf der Arbeit, aber insbesondere in Kapitel 3.4.2 werde ich darauf zurückkommen. Die Umschreibung von *Tautz* vernachlässigt die mit dem Perspektivenwechsel einhergehende Empathie und die notwendigen Aspekte der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Umfassender erscheint die Definition von *Silbereisen* und *Ahnert*, die genau diese Aspekte aufgreift: „Man spricht von Perspektivenübernahme, wenn es darum geht, psychische Zustände und Prozesse wie etwa das Denken, Fühlen oder Wollen einer anderen Person zu

³⁹ Vgl. Kenngott 2012, S. 24.

⁴⁰ Unter Punkt 2.3.2 werden diese klassischen Positionen näher betrachtet.

⁴¹ Der Begriff Perspektivenübernahme sollte nicht verwendet werden, da er zu inhaltlichen Irritationen führen kann. Vgl. auch Lüdemann 2016, S. 12.

⁴² Empathie (als Fähigkeit, Emotionen anderer zu erkennen und zu fühlen) im Unterschied zu Sympathie (als das Gefühl der Besorgnis über das Wohlergehen anderer). Vgl. dazu Decety 2010, S. 258. Vgl. auch Hinrichsen und Valldorf 2020, S. 24 ff., die den „Dreiklang“ von Empathie, Mitgefühl und kognitiver Perspektivenübernahme für das bessere Verständnis unseres Gegenübers beschreiben.

⁴³ Von Rollenwechsel (role-taking) sowie Perspektivenübernahme (perspective-taking) wird nur dann gesprochen, wenn die ‚historische‘ Belegung nicht verwischt werden soll.

⁴⁴ Tautz 2015, S. 2.

⁴⁵ Mit Identität ist gemeint, was uns im Kern ausmacht und uns von anderen Menschen unterscheidet: z. B. Werte, Wissen, Interessen, Charaktereigenschaften; Identitätsbildung als lebenslanger Prozess.

verstehen, indem die Situationsgebundenheit des Handelns (ihrer Perspektive) erkannt und entsprechende Schlussfolgerungen gezogen werden.“⁴⁶

Die Komplexität und die unterschiedlichsten Richtungswechsel der Gedankengänge, die während des Perspektivenwechsels ablaufen, beschreibt Geulen als Phänomen des Perspektivenwechsels folgendermaßen:

„daß [sic!] wir auf der Grundlage unserer Kenntnis von der Position, vom Verhältnis eines anderen zu der Sache, in begründeter Unterstellung imaginieren können, wie ihm die Sache erscheint, welches seine Perspektive ist, und daraus wiederum Schlüsse ziehen können, wie er voraussichtlich handeln wird. Dies hat dann wiederum Konsequenzen für die Planung unseres eigenen Handelns. So etwa läßt [sic!] sich vorläufig umschreiben, was [...] als role-taking oder perspective-taking bezeichnet und hier »Perspektivenübernahme« genannt wird.“⁴⁷

Es geht also darum, „wie wir denn Zugang zur Subjektivität unserer konkreten Interaktionspartner gewinnen“⁴⁸ können. Über die psychologischen Mechanismen im Prozess des Perspektivenwechsels ist nur wenig bekannt.⁴⁹ Galinsky, Ku und Wang stellen in diesem Zusammenhang eine reziproke Überschneidung dar, die beim Perspektivenwechsel erzeugt wird: Die Person, die sich in die Perspektive anderer hineinversetzen kann, sieht sich selbst in anderen und gleichzeitig die anderen in sich selbst.⁵⁰ Zusammenfassend beschreiben sie den Perspektivenwechsel “as the process of imagining the world from another’s vantage point or imagining oneself in another’s shoes.“⁵¹

⁴⁶ Silbereisen und Ahnert 2002, S. 597.

⁴⁷ Geulen 1982a, S. 11.

⁴⁸ Geulen 1982b, S. 45.

⁴⁹ Vgl. Erle und Topolinski 2017, 684. Unterschiedliche Auffassungen des Prozesses Perspektivenübernahme beleuchten Ku et al. 2015, S. 80 ff.

⁵⁰ Vgl. dazu Galinsky et al. 2005.

⁵¹ Galinsky et al. 2005, S. 110.

2.3. Warum ein Perspektivenwechsel?

„Wenn du nicht 1000 Meilen in den Mokassins des anderen gegangen bist, hast du kein Recht, über ihn zu urteilen.“ *Indianisches Sprichwort*

Die Vorstellung, in den Schuhen der anderen zu stehen oder zu gehen, macht die Perspektive des anderen erfahrbar.⁵² Mit der sprichwörtlichen Aufforderung geht der Wunsch einher, die Interessen, Gefühle und Bedürfnisse des anderen nachzuempfinden. Der Bedeutung des Perspektivenwechsels in den unterschiedlichen Disziplinen soll im Folgenden nachgegangen werden.

2.3.1. Disziplinübergreifender Blick

Die Forschung zum Perspektivenwechsel erstreckt sich über viele Disziplinen, verstrickt sich in vielen Detailfragen und wird dadurch unübersichtlich.⁵³ Das soll nicht daran hindern, trotzdem einen kurzen Blick auf einige ausgewählte Disziplinen zu werfen.

In der Sozialpsychologie beinhaltet die psychologische Perspektivenübernahme affektive und kognitive Komponenten. Auch für die Empathie- und die ‚Theory of mind‘-Forschung⁵⁴ in der Psychologie sind diese beiden Komponenten relevant. Was aber genau affektive und kognitive Perspektiven sind, darüber besteht keine Einigkeit. Konsens besteht allerdings dahingehend, dass Empathie eine kognitive und eine affektive Komponente enthält.⁵⁵

In der Literatur wird der Perspektivenwechsel als Erzählstil verwendet. *Wild*⁵⁶ beschreibt, dass *Adalbert Stifter (1805–1868)* in seinen Werken für das Stilmittel Wiederholungen (Iterationen)⁵⁷ auf den Perspektivenwechsel zurückgreift. Es werden unterschiedliche Perspektivenwechsel beschrieben: Er lässt die Geschichte von unterschiedlichen Erzählern darstellen oder es erfolgt ein Wechsel der Perspektive

⁵² Bei dem Gegensatz "nicht in der Haut eines Anderen stecken" hat der Perspektivenwechsel bereits stattgefunden, denn ein ‚Bauchgefühl‘ bzw. eine Intuition veranlasst zu dieser Aussage.

⁵³ Vgl. Kenngott 2012, S. 19.

⁵⁴ Zu Theory of Mind (ToM) und Perspektivenwechsel vgl. u.a. Rafi 2020, S. 28 und auch Fußnote 96 dieser Arbeit.

⁵⁵ Zu ‚Psychological Perspective-taking‘ vgl. Erle 2016, S. 19 ff.

⁵⁶ Wild 2000.

⁵⁷ Iterationen fordern einen aktiven Leser; vgl. ebd., S. 148.

durch unterschiedliche Standorte, geänderte Einstellungen oder durch das Einnehmen von unterschiedlichen Identitäten.⁵⁸ Durch einen häufigen Wechsel der Perspektive wird diese erst auffällig und zu einem gewichtigen Bestandteil der Erzählung.⁵⁹ Die Botschaften werden durch die Iterationen verstärkt.

Perspektivenvielfalt als Prinzip im Unterricht ist eine moderne Form der Didaktik: Sie macht die vielfältigen Anforderungen und Perspektiven von Schule, Familie, Kultur und Gesellschaft sichtbar, bringt sie in ein Spannungsfeld und bereitet diese dann im Unterricht auf. Eine mehrperspektivische Betrachtung als Prinzip der allgemeinen Didaktik ist besonders geeignet, Neugierde und problemorientiertes Nachdenken anzuregen. „Grenzüberschreitungen im Sehen und Deuten von Wirklichkeiten werden damit zu einem wesentlichen Merkmal von Bildungsprozessen.“⁶⁰ Ein derartiger Unterricht kann dann Schüler befähigen, eigene Perspektiven zu entwickeln und auch vertreten zu können.⁶¹ Insbesondere im Geschichtsunterricht wird das didaktische Prinzip des Perspektivenwechsels umgesetzt.⁶²

Auch im Rahmen der Didaktik der Religionen, des interreligiösen Lernens, hat der Perspektivenwechsel eine zentrale Bedeutung. Der Perspektivenwechsel wird durch die Fähigkeit der Empathie motiviert.⁶³ Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel im Sinne einer Kompetenz zum ‚Konfliktmanagement‘ im Rahmen des interreligiösen Lernens wird als wünschenswert angesehen.⁶⁴ Perspektivenwechsel hat auch im religiösen Lernprozess zwei Ausprägungen: die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, und ebenso die eigene Wirkung auf andere Menschen reflektieren zu können.⁶⁵ *Kenngott* untersuchte aus moralpädagogischer und -theologischer Sicht die Frage, ob die Fähigkeit des Perspektivenwechsels „eine notwendige Bedingung dafür [ist], moralisch zu sein“⁶⁶ und bejaht dies.⁶⁷

⁵⁸ Vgl. ausführlich Wild 2000, S. 17 ff., S. 38 ff. und S. 68 ff.

⁵⁹ Vgl. Kayaoğlu 2008, S. 129.

⁶⁰ Duncker 2005, S. 9.

⁶¹ Vgl. Duncker et al. 2005, S. 9 ff.

⁶² Siehe z. B. Dreßler 2005; Hartmann et al. 2009. Siehe dazu auch die Studien von Becker 2017 und Mathis et al 2015, die untersuchten, inwieweit Perspektivenvielfalt die Unterrichtsqualität beeinflusst.

⁶³ Vgl. Tautz 2015, S. 5.

⁶⁴ Vgl. Kiechle und Ziebertz 2005, S. 289 f.

⁶⁵ Vgl. Tautz 2015, S. 2.

⁶⁶ Kenngott 2012, S. 241.

⁶⁷ Vgl. ausführlich ebd.

In der Architektur ist der Perspektivenwechsel bekannt zwischen dem Zeichnen freier Formen (so wie es gesehen wird) und der Darstellung geometrischer Formen (Hintergrund dafür sind theoretische Kenntnisse).⁶⁸

Im Rahmen des disziplinübergreifenden Blicks ist noch der Perspektivenwechsel in der Kommunikationswissenschaft zu erwähnen, da für die weitere Betrachtung des Perspektivenwechsels in der Mediation die Kommunikation ein wesentlicher Bestandteil ist. Der Kommunikationspsychologe *Robert M. Krauss* und der Sozialpsychologe *Ezequiel Morsella* beschreiben den Perspektivenwechsel folgendermaßen: „Perspective taking assumes that individuals perceive the world from differing vantage points and that because the experiences of each individual depend to some degree on his or her vantage point, messages must be formulated with this perspective in mind.“⁶⁹ Wie die Botschaften formuliert und verstanden werden, hängt also von den einzelnen Standpunkten ab, die sich darüber hinaus auch noch verändern können.

Der Blick auf die unterschiedlichen Disziplinen lässt erkennen, „dass der Kern des Perspektivenwechsels die Veränderung ist.“⁷⁰ Es ist eine Veränderung von Ort, Zeit und/oder Gedanken. Die Veränderungen greifen aber noch weiter. Zu eigenen bekannten Sichtweisen und Interessen kommen andere fremde hinzu, die erst verständlich werden durch eine eigene Veränderung oder durch die Ergänzung der eigenen Sicht mit der des Anderen.⁷¹

Für eine Förderung der Veränderungsbereitschaft und der daraus resultierenden Veränderung ist es wichtig zu wissen, welche Voraussetzungen und Fähigkeiten für einen Perspektivenwechsel notwendig sind.

2.3.2. Klassische Positionen zum Perspektivenwechsel

Mit Hilfe des entwicklungspsychologischen Modells des sozialen Verstehens von *Selman*⁷² soll der Fragestellung nach den Fähigkeiten zum Perspektivenwechsel nachgegangen werden. Sein Modell wird stark beeinflusst durch den symbolisch-interaktionistischen Ansatz von *Mead (1863–1931)* und dem strukturgenetischen Ansatz von *Piaget (1896–1980)*. Für das bessere Verständnis des Modells von *Selman* werden diese beiden Theorien kurz dargestellt.

⁶⁸ Vgl. Bärtschi 1994, S. 18 f.

⁶⁹ Krauss und Morsella 2014, S. 174.

⁷⁰ Meyer 2009, S. 8.

⁷¹ Vgl. Meyer 2009, S. 8.

⁷² Vgl. Selman 1984, S. 15 ff.

Betrachten wir die soziologischen Klassiker *George Herbert Mead* und *Jean Piaget*, wird bereits deutlich, welche Spannweite das Thema Perspektivenwechsel hat. Die Forschung im Bereich Perspektivenwechsel, die sich in den letzten Jahrzehnten in unterschiedliche Richtungen entwickelt hat, bezieht sich hauptsächlich auf diese zwei großen Traditionstheorien.

Mead beschäftigte sich vor allem mit der Frage, wie in der Kommunikation sprachliche Äußerungen zu identischen Bedeutungen kommen und inwieweit der Kommunikationsprozess sich identitätsbildend auswirkt.⁷³

„Role-taking“ bedeutet nach *Mead* die Gestaltung von Sinnstrukturen durch die wechselseitige Übernahme sozialer Rollen bei der Interaktion von Individuen. Menschliches Selbstbewusstsein entwickelt sich dabei durch die kognitive Übernahme der Perspektive des anderen. In diesem Prozess entwickelt sich das ‚I‘⁷⁴(Subjekt): „Das »Ich« ist die Reaktion des Organismus auf die Haltungen anderer; das »ICH« ist die organisierte Gruppe von Haltungen anderer, die man selbst einnimmt. Die Haltungen der anderen bilden das organisierte »ICH«, und man reagiert darauf als ein »Ich«.“⁷⁵ Es werden nicht nur die Interaktionspartner des Individuums zum Objekt, sondern das Subjekt selbst wird durch den reflexiven Prozess zum Erfahrungsobjekt.

Identität entsteht also aus dem Wechselspiel von ‚I‘ und ‚Me‘(Objekt). Das ‚Me‘ resultiert aus der Perspektivenübernahme anderer und wirkt somit wieder auf das ‚I‘ zurück.⁷⁶

Piaget beschäftigte sich mit der kognitiven und emotionalen Entwicklung von Kindern. Auf seinen Beobachtungen baut er sein Modell der vier Entwicklungsstufen auf, nachdem jedes Individuum diese Stufen der kognitiven Entwicklung fließend, aber aufeinander aufbauend durchläuft.⁷⁷ *Piaget* beschreibt das Kind als egozentrischen Organismus, welcher sich der verschiedenen Perspektiven der anderen Menschen noch nicht bewusst ist und noch nicht die Fähigkeit besitzt, sich in die Perspektiven anderer hineinzusetzen. Das Kind glaubt, dass die eigenen Ge-

⁷³ Vgl. Kenngott 2012, S. 20 ff.

⁷⁴ Das 'I' und das 'Me' wird in der Übersetzung mit 'Ich' und 'ICH' wiedergegeben. Vgl. dazu Mead und Morris 2017, S. 216.

⁷⁵ Ebd., S. 218.

⁷⁶ Zu Meads sozialphilosophischem Ansatz vgl. Kenngott 2012, S. 45 ff. und Nassehi 2012, S. 41 ff.

⁷⁷ Vgl. dazu 2004, S. 15 ff.

fühle und Gedanken mit denen der anderen identisch sind. Erst im Laufe der kognitiven Entwicklung wird der Mensch zunehmend fähig, die Perspektive anderer zu übernehmen. Nach *Piaget* strebt er dabei nach einem Gleichgewicht zwischen Assimilation (neue Erfahrungen werden in bereits vorhandene Wissensschemata eingegliedert) und Akkomodation (vorhandene Schemata werden durch neue Erfahrungen angeglichen).⁷⁸

Die sozialpsychologischen Entwicklungstheorien von *Mead* und *Piaget* stellen die Basis für die weiteren Überlegungen von *Selman* (Schüler von *Kohlberg*⁷⁹) sowie auch von *Flavell* (Schüler von *Piaget*) dar. In den vorhergegangenen Ausführungen wurde gezeigt, dass Perspektivenübernahme ein wechselseitiger Prozess von Menschen ist, die miteinander interagieren. Mit der Beschreibung und Analyse der wechselseitigen Perspektivenübernahme haben sich sowohl *Selman* als auch *Flavell* befasst. Beide „haben Perspektivenübernahme als ein Geschehen veranschaulicht, das als verschachtelte Kette rekursiven Denkens formuliert werden kann: Ich denke, dass Du (das Gegenüber) denkst, dass ich denke.“⁸⁰

Selman orientiert sich bei seinen Forschungen neben *Piaget* auch an *Kohlbergs* Untersuchungen zum moralischen Urteil und seinen Stufen des Moralbewusstseins.⁸¹

In Stufen entwickelt sich nach *Selman*⁸² auch die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme. Die vollständige Entwicklung dieser Fähigkeit ist nach seinem ontogenetischen Stufenmodell frühestens ab dem 12. Lebensjahr erreicht. Die gesellschaftliche Tiefenperspektive dieser letzten Stufe ermöglicht es, zwischenmenschliche Beziehungen als Art eines Netzwerkes unterschiedlicher Interaktions- und Kommunikationsebenen zu erkennen.⁸³ Sein Begriff der ‚sozialen Perspektivenübernahme‘ umfasst „nicht nur die Art, in der soziales oder psychologisches Wissen der einen vom Standpunkt einer anderen Person gesehen werden mag, wie dies

⁷⁸ Vgl. Meyer 2009, S. 8.

⁷⁹ Kohlbergs (1927-1987) Theorie der Moralentwicklung und die Entwicklung seiner moralischen Urteilsstufen basieren auf der Stufenabfolge von *Piaget*.

⁸⁰ Kenngott 2012, S. 104.

⁸¹ In *Kohlbergs* Modell werden unterschiedliche Formen der Perspektivenübernahme mit den verschiedenen Moralstufen verbunden. Im Rahmen dieser Arbeit wird nicht weiter auf die Entwicklungsstufen des moralischen Bewusstseins und der dazu notwendigen Voraussetzung der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme eingegangen. Wer das Thema weiter vertiefen möchte, siehe Kenngott (2012), S. 26 ff.

⁸² *Selman* 1984.

⁸³ Zu den Stufen von *Selman* vgl. auch Tautz 2015, S. 5.

der Begriff der Rollenübernahme tut, sondern umfasst wesentlich das sich entwickelnde Verständnis dafür, wie verschiedene Blickwinkel zueinander in Beziehung stehen und miteinander koordiniert werden.“⁸⁴ Damit umfasst sie die „Fähigkeit, jemandes Position aufzuzeigen und zu transformieren, darauf angemessen zu reagieren, ohne den eigenen Standpunkt aufzugeben, schließlich zu verstehen, was des anderen Anliegen ist.“⁸⁵

Wird der eigene Standpunkt nicht aufgegeben, sondern nur reflektiert, hat dies, wie bereits zuvor beschrieben wurde, eine identitätsbildende Wirkung. *Kenngott* fasst in diesem Sinne zusammen, dass die Theorien der Perspektivenübernahme auch gleichzeitig Identitätstheorien sind.⁸⁶

2.4. Was sind Voraussetzungen für einen Perspektivenwechsel?

„Nur wenn wir versuchen, die Misere der anderen Seite zu verstehen, können wir einen Schritt aufeinander zugehen.“ Barenboim⁸⁷

‘Versuch und Irrtum’ oder englisch ‘trial and error’ ist eine heuristische Methode, die wir oftmals im Alltag praktizieren, wenn wir nicht wissen, wie wir Probleme lösen können. Es wird so lange nach Lösungsmöglichkeiten gesucht, bis die erhoffte vorliegt.⁸⁸ Auch der Perspektivenwechsel als ein Schritt aufeinander zu, um die andere Seite zu verstehen, gelingt oftmals nicht im ersten Versuch.

2.4.1. Fähigkeiten zum Perspektivenwechsel

Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme⁸⁹ wurde insbesondere unter entwicklungspsychologischer Sicht untersucht.⁹⁰ Sie ist die grundlegende Voraussetzung,

⁸⁴ Selman 1984, S. 30.

⁸⁵ Oser et al. 2001, S. 348.

⁸⁶ Vgl. Kenngott 2012, S. 43.

⁸⁷ Barenboim 2014.

⁸⁸ Vgl. Wikipedia o. J.b.

⁸⁹ An dieser Stelle wird bewusst der Begriff Perspektivenübernahme gewählt, da er in diesem Zusammenhang eher nur die kognitiven und nicht die emotionalen Aspekte umfasst. Vgl. dazu Abschnitt 2.1 dieser Arbeit.

⁹⁰ Vgl. dazu Abschnitt 2.3.2.

um andere Sichtweisen, Emotionen, Interessen, Gedanken und Standpunkte zu verstehen und zu übernehmen. Sie ist eine „komplexe Konzeption“⁹¹, die an diverse soziale, kognitive und emotionale Fähigkeiten gebunden ist. In der Forschung finden sich Stichworte wie: räumlich-visuelle, emotionale und informationsbezogene Perspektivenübernahme bei *Geulen*⁹² oder visuell-räumliche, konzeptuelle und affektive bei *Steins* und *Wicklund*⁹³. Es geht dabei um die Beobachtung, Wahrnehmung und Empfindung der Standpunkte von Menschen, ihrer Positionen im Raum, ihrer Informationen, und es geht um ihre Gefühle.⁹⁴

Diese diversen Begrifflichkeiten, die zum Teil im Abschnitt ‚klassische Positionen‘ auch schon angerissen wurden, sollen hier nun nochmals kurz beschrieben werden. Die visuell-räumliche Perspektivenübernahme, mit der sich u. a. Piaget beschäftigte, bezieht sich „eher auf physikalische Qualitäten der Perspektive einer anderen Person.“⁹⁵ Bei der konzeptuellen Perspektivenübernahme geht es um „das Verständnis für die Gesamtsituation einer anderen Person.“⁹⁶ Dieses Verständnis beinhaltet neben den beobachtbaren Eigenschaften auch die intrapersonellen, nichtbeobachtbaren Prozesse und mentalen Zustände.⁹⁷

Die Fähigkeit zur sozialen Perspektivenübernahme hat *Selman* mit seinem Stufenmodell beschrieben.⁹⁸ Bei der Fähigkeit zur affektiven Perspektivenübernahme geht es um das Verständnis der emotionalen Verfassung anderer Menschen.⁹⁹ Das beinhaltet zunächst, dass ich andere Menschen ‚auf irgendeine Art und Weise‘ verstehe und andere Menschen mich auf ‚auf irgendeine Art und Weise‘ verstehen. Was aber beinhaltet es genau?

Zwischen der affektiven Perspektivenübernahme und der Empathie eines Menschen wird häufig nicht unterschieden.¹⁰⁰ Die affektive Perspektivenübernahme bedeutet das Wissen um und das Verständnis für den Zustand einer anderen Person.

⁹¹ Dimitrova und Lüdmann 2014, S. 7.

⁹² Geulen 1982a.

⁹³ Steins und Wicklund 1993.

⁹⁴ Vgl. Kenngott 2012, S. 19.

⁹⁵ Steins und Wicklund 1993, S. 227.

⁹⁶ Ebd., S. 228.

⁹⁷ Mit dieser geistigen Leistung, dem Verstehen mentaler Zustände anderer (vgl. dazu Dimitrova und Lüdmann 2014, S. 4 f.), die für einen Perspektivenwechsel notwendig ist, beschäftigt sich die Theory of Mind (ToM). Sie stellt damit eine Abkehr von der egozentrischen Sicht Piagets dar.

⁹⁸ Zum Stufenmodell vgl. Abschnitt 2.3.2.

⁹⁹ Vgl. Steins und Wicklund 1993, S. 230.

¹⁰⁰ Zu den Begrifflichkeiten und der Definitionsvielfalt siehe Steins 2016, S. 797 ff.

Empathie hingegen bedeutet, darüber hinaus auch in der Lage zu sein, den emotionalen Zustand einer Person nachempfinden zu können.^{101, 102} Bei dieser emotionalen Übernahme wird aber immer noch eine gewisse beobachtende Distanz eingehalten.^{103 104} Einfühlungsvermögen ist nicht gleichzusetzen mit Sympathie. Es dreht sich dabei alles um das Nachempfinden können und Verstehen. Verstehen heißt aber, nicht einverstanden sein zu müssen.¹⁰⁵

Lüdemann fasst den Empathiebegriff nach seinen Literaturrecherchen zusammen: Er „ist demnach ein multidimensionales Konstrukt, welches sich aus mehreren Teilleistungen der sozialen Kognition zusammensetzt [...] [wie] Gefühlsansteckung, Perspektivübernahme.“¹⁰⁶ Auch *Decety* und *Jackson* gehen von mehreren Komponenten der Empathie aus: Emotionserkennung, Perspektivenübernahme als kognitive Komponente und affektives Nacherleben als affektive Komponente. Alle drei sind notwendig und im gegenseitigen Austausch, um Empathie möglich zu machen.¹⁰⁷

Wer die Welt mit den Augen des Gegenübers erfassen kann, ist eher zu Empathie fähig. Zu diesem Ergebnis kommen aktuelle Untersuchungen von *Erle*.¹⁰⁸

Eine Metaanalyse von *Steins* zeigt, dass Empathie und Perspektivenwechsel nicht, wie in der Literatur häufig beschrieben, als hoch korrelierend angesehen werden können, sondern als differenzierte Konzepte betrachtet werden müssen, die nicht in einer positiv-linearen Beziehung zueinander stehen.¹⁰⁹ An anderer Stelle halten *Steins* und *Wicklund* fest, dass in der Literatur dahingehend Übereinstim-

¹⁰¹ Vgl. Dimitrova und Lüdmann 2014, S. 7.

¹⁰² Die sogenannte ‚emotionale Intelligenz‘ (EQ) ist u. a. abhängig von der Fähigkeit zur affektiven Perspektivübernahme und von Empathie. Mit der emotionalen Intelligenz werden Kompetenzen wie z. B. Mitgefühl, Kommunikation und Selbstbewusstsein beschrieben. Siehe dazu ebd., S. 9.

¹⁰³ Vgl. Förstl 2012, S. 4.

¹⁰⁴ Siehe auch Vollmer 2019, S. 255 ff., der in diesem Zusammenhang die gesteuerte und ungesteuerte Empathie beschreibt. Von Letztgenannter, die einen in den "Sog" der Gefühlswelt anderer mit reinzieht, rät er dringend ab.

¹⁰⁵ Vgl. Duve et al. 2019, S. 151.

¹⁰⁶ Lüdemann 2016, S. 11.

¹⁰⁷ Vgl. Decety und Jackson 2004, S. 73. Interessant auch in diesem Zusammenhang Derntl 2012, S. 85, die über Ergebnisse aus den Neurowissenschaften bezüglich der neuronalen Korrelate der Empathie bei Männern und Frauen berichtet.

¹⁰⁸ Vgl. Universität Würzburg 2017. Zur Studie siehe Erle/Topolinski 2017.

¹⁰⁹ Vgl. Steins 1998.

mung herrscht, dass „Perspektivenübernahme eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Bedingung für Empathie [...] sei.“¹¹⁰ Sie beschreiben eine Abhängigkeit der Perspektivenübernahme von zwei Variablen: der Nähe und der Qualität der Beziehung (Konfliktlage). Die Nähe zu einer Person wirkt sich nur dann positiv auf die Perspektivenübernahme aus, wenn sie frei von Konflikten ist. Im Fall eines Konfliktes wirkt sich Nähe negativ aus. Begünstigt wird die Wahrnehmung der fremden Perspektive im Konfliktfall, wenn die Nähe zu der anderen Person so gering wie möglich ist.¹¹¹

Inwieweit die unterschiedlichen Dimensionen von Dominanz Einfluss auf einen Perspektivenwechsel haben, untersuchte *Julmi*.¹¹²

2.4.2. Weitere Voraussetzungen und Aspekte des Perspektivenwechsels

2.4.2.1. Perspektivenwechsel und Kommunikation

Jede sinnvolle Kommunikation erfordert einen Perspektivenwechsel, um somit in gewisser Weise auch unsere Einsamkeit zu überwinden.¹¹³ Kommunikation als Fähigkeit heißt, die Botschaften anderer Menschen zu verstehen und die eigene Position verständlich zu vermitteln. Eine gelungene Kommunikation bedeutet in den Worten von *Gadamer*: „Das Gespräch verwandelt beide. Ein gelungenes Gespräch ist von der Art, daß [sic!] man nicht wieder zurückfallen kann in den Dissensus, aus dem es sich entzündete.“¹¹⁴ Der Weg dahin ist nicht immer leicht und selbstverständlich. Nach Schulz von Thun enthält jede Nachricht vier Botschaften, die er im Kommunikationsquadrat als vier Seiten darstellt: Appell-, Beziehungs- und Sachseite sowie Selbstoffenbarung.¹¹⁵ Der Schlüssel für eine erfolgreiche Kommunikation ist ein ehrliches Feedback¹¹⁶, dass dem Sender meldet, was durch den Empfänger verstanden bzw. wahrgenommen wurde. Dass das Feedback sowie die

¹¹⁰ Vgl. Steins und Wicklund 1993, S. 226.

¹¹¹ Ebd., S. 234 ff.

¹¹² Siehe dazu *Julmi* 2018, S. 623 ff.

¹¹³ Vgl. Parker et al. 2008, S. 154.

¹¹⁴ *Gadamer* 1993, S. 188. Erkenntnisse aus der Hermeneutik, der Wissenschaft des Verstehens, können auch für die Betrachtung des Perspektivenwechsels nützlich sein; vgl. dazu *Rafi* 2020, S. 21 ff.

¹¹⁵ Schulz von Thun Institut für Kommunikation o. J.a.

¹¹⁶ Siehe *Sutton et al.* 2012, S. 1, die ein gescheitertes Feedback als "psychological landmine" betrachten.

Kommunikation im Allgemeinen nicht nur verbal erfolgen, verdeutlicht *Watzlawick* mit seinem Axiom, „dass man, wie immer man es auch versuchen mag, nicht *nicht* kommunizieren kann.“¹¹⁷

In der intuitiven Kommunikation nehmen wir etwas Gefühltes, nicht Ausgesprochenes wahr: Jemand steht vor uns und wir fühlen, ob es ihm gut geht oder nicht. Mit der Entdeckung der Spiegelneurone gilt es als sicher, dass es sich bei diesem Gefühl um keine Einbildung handelt. „Spiegelneurone ermöglichen uns, andere Menschen *spontan* und *intuitiv*, also *schnell* und *ohne langes Nachdenken* zu verstehen oder zu fühlen, was andere fühlen.“¹¹⁸ Ohne sie gäbe es „keine Intuition und keine Empathie.“¹¹⁹ Ohne die Empathie wäre ein Perspektivenwechsel kaum möglich.

Warum eine gute und situationsgerechte Kommunikation letztendlich immer etwas mit Perspektivenwechsel zu tun hat, können wir auch an dem Modell des ‚Inneren Teams‘ von *Schulz von Thun*¹²⁰ betrachten. Nur wenn mein inneres Team stimmig ist, kann ich nach außen hin meine Bedürfnisse und Interessen klar formulieren. *Schulz von Thun* beschreibt, dass die ‚Wertebalance‘ einer inneren sowie äußeren ‚konstruktiven Streitkultur‘ „zwei gegenläufige Tugenden entwickeln und miteinander in Zusammenarbeit bringen [muss]: die Tugend der Verständigungsbereitschaft, verbunden mit der Fähigkeit, die Perspektive der anderen zu ermitteln und nachzuvollziehen; auf der anderen Seite der Mut zur Konfrontation“.¹²¹ Hiermit stellt er einen hohen Anspruch an eine ‚konstruktive Streitkultur‘ und einen darin eingebetteten Perspektivenwechsel!

2.4.2.2. Innen- und Außenwahrnehmung

Ob von Innen- und Außenwahrnehmung, Selbst- und Fremdbild oder Innen- und Außenperspektive gesprochen wird, beim Perspektivenwechsel geht es immer um das Überwinden der Ich-Grenze. Diese Erweiterung der Wahrnehmung auf der zwischenmenschlichen Ebene ist von elementarer Bedeutung für den Perspektivenwechsel. *Hlawaty* beschreibt, wie ein interpersoneller Perspektivenwechsel gelingen kann, um weit auseinanderliegende „Wahrnehmungsspezialisierungen als

¹¹⁷ Watzlawick et al. 2016, S. 59.

¹¹⁸ Bauer 2016, S. 8.

¹¹⁹ Ebd., S. 12.

¹²⁰ Siehe dazu Schulz von Thun Institut für Kommunikation o. J.; Schulz von Thun 2017.

¹²¹ Schulz von Thun 2017, S. 138.

individuelle Eigenart zu erkennen und zu tolerieren“¹²²: hinschauen, zuhören, einordnen, aushalten.¹²³

2.4.2.3. Erkennen und Anerkennen von unterschiedlichen Perspektiven

Die Aufforderung: „Mensch, versetz dich doch mal in meine Lage!“ zielt zunächst auf das Erkennen einer anderen Perspektive und im nächsten Schritt darauf, dass diese Perspektive in die eigene mit einbezogen werden soll, auch wenn man diese nicht teilt.

Dass dies nicht selbstverständlich und nicht nur eine Frage des Intellekts ist, sondern „das Vermögen zur *empfindsamen Einstellung* (Empathie) gegenüber Anderen [betrifft]“¹²⁴, beschreibt *Duss-von Werdt* in seinem Buch ‚Einführung in die Meditation‘. Den Prozess vom Erkennen bis zum Anerkennen von anderen Perspektiven beschreibt *Duss-von Werdt* als lang und teilweise auch unbegebar. Diesen Weg von der Ablehnung über das Erkennen zum Anerkennen von Unterschieden macht er in einem Fließmuster über fünf Stufen deutlich. Nach anfänglicher Ablehnung bleiben auf Stufe zwei (‚kalkulierter Kompromiss‘) die unterschiedlichen Positionen noch nebeneinander bestehen, auf Stufe drei (‚emphatischer Konsens‘) wird dann ein gemeinsamer Weg, etwas Neues geschaffen. *Duss-von Werdt* hält fest, dass die Übernahme der Perspektive eines anderen nicht bedeutet, sich diese anzueignen, es also ausdrücklich nicht um die Aufgabe der eigenen Identität geht.¹²⁵

In Kapitel 3.3 beschreibe ich ein Stufenmodell der Anerkennung im Rahmen von Mediation.

2.4.2.4. Perspektivenwechsel und Kreativität

Als wesentlicher Schlüssel für Innovationen und Kreativität¹²⁶ wird der Perspektivenwechsel gesehen. Kreativität und Perspektivenwechsel hängen eng miteinander

¹²² Hlawaty 2015, S. 60.

¹²³ Vgl. ebd., S. 59 f.

¹²⁴ Duss-von Werdt 2008, S. 60.

¹²⁵ Vgl. zum gesamten Abschnitt ebd., S. 60 ff.

¹²⁶ 'Kreativität' verstanden als "kreatives Vermögen", Duden o. J.c, und 'kreativ' verstanden als "Ideen habend und diese gestalterisch verwirklichend"; Duden o. J.b.

zusammen. Kreatives Denken heißt, bekannte und vertraute Denkmuster zu überwinden sowie ein und denselben Sachverhalt aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten.¹²⁷

„Der »kreative Sprung« kommt häufig zustande, wenn man nicht in den aufgeblendeten Scheinwerfer des Themas schaut, sondern aus dem Lichtkegel heraustritt und die Sache aus einer anderen Perspektive betrachtet.“¹²⁸

„Meister des Perspektivenwechsels“¹²⁹ war Walt Disney. Bei der Entstehung von neuen Ideen und Visionen soll er bewusst in die Rollen des Träumers, Realisten und Kritikers geschlüpft sein, um diese visionären Ideen aus drei verschiedenen Perspektiven betrachten zu können.¹³⁰ So diente ihm der Perspektivenwechsel als Schlüssel, seine Ideen und Visionen kreativ umzusetzen.

Perspektivenwechsel fördert so Kreativität, Kreativität fördert so Perspektivenwechsel.

2.4.2.5. Perspektivenwechsel und Wissen

Der Psychologe und Begründer der ‚Positiven Psychologie‘ *Martin Seligman* stellte eine Liste von 24 persönlichen Stärken zusammen, die er in 6 Kategorien (Wissen, Mut, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Transzendenz) zusammenfasste. Sich in die Perspektive eines anderen zu versetzen und guten Rat geben zu können, sieht er als eine Stärke bzw. kognitive Fertigkeit, die den Erwerb und Gebrauch von Wissen fördert.¹³¹

¹²⁷ Vgl. Duve et al. 2019, S. 184.

¹²⁸ Holm-Hadulla 2007, S. 47.

¹²⁹ Hofert und Thonet 2019, S. 104.

¹³⁰ Eine Kreativitätstechnik, die diese Idee des Perspektivenwechsels zu Generierung von visionären aber realistischen Ideen aufgreift, ist die 'Walt Disney Methode', die auf R. B. Dilts zurück geht; vgl. dazu Schawel und Billing 2014, S. 273 ff.

¹³¹ Vgl. dazu Seligman 2013, S. 11; Bannink 2012, S. 17.

2.5. Wann ist ein Perspektivenwechsel erfolgreich?

„Nichts kann einen Menschen so leicht auf die Bahn der Gerechtigkeit zurückbringen, wie die Vorstellung der Sorge, des Herzeleids und der Wehklage des Verlierers.“ Schopenhauer¹³²

Meines Erachtens ist ein Perspektivenwechsel genau dann erfolgreich, wenn es gelungen ist, die Sorgen, die Gefühle und damit verbundenen Bedürfnisse und Interessen des anderen zu verstehen und selbst empfinden zu können. „Über diese Interessen, wenn die einmal klar sind, öffnet sich eigentlich das Puzzle der Lösungen von ganz alleine“¹³³, Interessen, die noch präziser und konkreter sind als Bedürfnisse.¹³⁴ Wenn diese Interessen gegenseitig nachempfunden werden können und die Sicht der anderen Person eingenommen werden kann, dann keimt Verständnis auf. Kommen Menschen in eine empathische Verbindung, dann kann ein Perspektivenwechsel gelingen.

Im Vorgriff auf die später noch folgende Betrachtung des Perspektivenwechsels in der Mediation beschreiben *Splinter* und *Wüstehube* einen gelungenen Perspektivenwechsel als das „Wunder der Mediation“.¹³⁵ Sie sehen einen gelungenen Perspektivenwechsel in der Bereitschaft und dem Bedürfnis der Parteien, eigenständig eine Ausgleichshandlung zu entwickeln¹³⁶. Lösungen werden greifbar: „Es entstehen Lösungspakete, bei denen die Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse des Anderen bereitwillig berücksichtigt werden.“¹³⁷ Das ist der zentrale Wendepunkt in der Mediation. Dann gibt es keine Verlierer (wie im Zitat von *Schopenhauer*), sondern nur Gewinner: eine ‚win-win‘ Situation für alle Beteiligten.

2.6. Zwischenfazit: Was bewegt sich bei einem Perspektivenwechsel?

Nach den bisherigen Erkenntnissen der Literaturrecherche habe ich insbesondere sechs Kriterien identifiziert, die das Phänomen Perspektivenwechsel leben lassen:

¹³² Schopenhauer 2007, S. 115.

¹³³ Ben Larbi und Breidenbach 2019.

¹³⁴ Vgl. ebd.

¹³⁵ Splinter und Wüstehube 2005, S. 71.

¹³⁶ Vgl. Freitag und Pechtold 2019, S. 101, die einen Perspektivenwechsel für erfolgreich halten, selbst dann, wenn er unvollständigen ist, da sich die Parteien aber zum ersten Mal in ihrem Leiden verstanden fühlen.

¹³⁷ Splinter und Wüstehube 2005, S. 71.

Empathie: Sie ist das wichtige Element zwischenmenschlicher Beziehungen, die das sich Hineinfühlen in die *emotionale* Innenperspektive einer anderen Person ermöglichen kann.

Identität: Sie wird bei einem Perspektivenwechsel nicht aufgegeben, und sie geht nicht verloren. Ein Wechsel der Perspektive kann sogar identitätsbildend wirken.

Kommunikation (verbal oder nonverbal): Sie ist das Ergebnis veränderter Denkweisen, die umso besser gelingt, je mehr wir versuchen und es wagen, gewohnte und vertraute Positionen zu verlassen und uns in die Gedanken und Gefühle anderer Menschen hineinzuempfinden.

Wahrnehmung: Sie ist eine Facette der geistigen Aktivität von Menschen (Kognition), die sich verändert, wenn eine andere Haltung eingenommen wird, um unterschiedliche Innen- und Außenwelten zu erfassen.

Wissen: Es verändert und erweitert sich und/oder reiht sich in bereits vorhandenes Wissen ein, wenn die Fähigkeit, sich in die Perspektive eines anderen hineinzusetzen, genutzt wird.

Kreativität: Sie kann einen Perspektivenwechsel beflügeln oder die Übernahme einer anderen Perspektive fördern.

Für die späteren Untersuchungen der agilen Methoden sollen diese Begriffe im Kontext Mediation weiter konkretisiert werden.

3. Perspektivenwechsel in der Mediation

In der Konfliktarbeit ist der Perspektivenwechsel von wesentlicher Bedeutung.¹³⁸ Er wird als der zentrale Wendepunkt der Mediation beschrieben. Werden die Parteien befähigt, den Konflikt aus dem Blickwinkel des jeweils anderen kognitiv und auch emotional zu erfahren, kann ein Perspektivenwechsel gelingen. Ein „Ping-Pong im Guten“¹³⁹ entsteht. Der Perspektivenwechsel ist das „Nadelöhr“¹⁴⁰ für eine Lösung des Konfliktes. Geht eine Partei hindurch, folgt die andere nach.¹⁴¹ Kessen beschreibt, dass ein Perspektivenwechsel in der Mediation keineswegs bedeutet, „dem Konflikt eine harmonische, sondern vielmehr konstruktive Wendung zu geben, was grundsätzlich sein Durchschreiten erforderlich macht.“¹⁴²

3.1. Verständnis von Mediation

An dieser Stelle werfen wir einen Blick auf das Wesen von Mediation. Anschließend betrachten wir die ‚Rädchen‘, die sich bei einem Perspektivenwechsel ineinander bewegen im Kontext der Mediation.

Im Mittelpunkt der Mediation steht, so wie es z. B. an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) gelehrt wird, die Ermittlung der Interessen. Sie sind das „Herzstück“ des Mediationsverfahrens.¹⁴³ Auch im Rahmen dieser Arbeit sind es die Interessen im Gegensatz zu den Positionen der Konfliktparteien, die umfassend verstanden sein müssen, damit ein Perspektivenwechsel überhaupt erst möglich werden kann.

¹³⁸ Vgl. Hinrichsen und Cramer 2020, S. 20.

¹³⁹ Splinter und Wüsthube 2005, S. 66.

¹⁴⁰ Ebd., S. 66. Vgl. auch Köstler 2019, S. 73 sowie Dannemann 2005, S. 48.

¹⁴¹ Splinter und Wüsthube 2005, S. 66.

¹⁴² Kessen 2000, S. 111.

¹⁴³ Vgl. Gläßer und Kirchhoff 2005, S. 130; Kessen und Troja 2016, S. 339; Rosenberg 2016, S. 155.

Mein Mediationsverständnis wurde stark geprägt von den praktischen Erfahrungen im Bereich der Wirtschaftsmediation¹⁴⁴, insbesondere im innerbetrieblichen Kontext. Vor diesem Hintergrund ist das zugrundeliegende Begriffsverständnis dieser Arbeit an einem möglichen Einsatzbereich der Mediation im Wirtschaftskontext orientiert. Hier kann es sich um innerbetriebliche Konflikte am Arbeitsplatz oder in Teams, um Konflikte, die durch Change Prozesse entstehen, bis hin zu Konflikten zwischen Unternehmen und Unternehmensteilen handeln. Ich sehe in dieser Arbeit die Mediation als ein Verfahren, das mit einem systemischen Blick weite Lösungsräume schaffen kann. Dieser systemische Blick¹⁴⁵ kann Verständnis schaffen für die Kontexte der Menschen, Teams und Organisationen, die in Konfliktsituationen im wirtschaftlichen Umfeld nach Lösungen suchen, insbesondere im agilen Umfeld, in dem die strukturellen Bedingungen und die veränderten Arbeitsanforderungen Ursachen von Konflikten¹⁴⁶ sein können.

3.2. Potential und Ziele von Mediation

Die veränderten Arbeitsanforderungen fördern und fordern zugleich Individualität, Selbstbestimmung, Eigenverantwortung und Autonomie. Dem Prinzip der Selbstbestimmung und der Selbstverantwortung in der Mediation wird das Metaziel des Individual-Autonomy-Projekts¹⁴⁷ am besten gerecht. Bei diesem Ansatz unterstützt der Mediator die Parteien, selbstbestimmt an der Lösung ihres Konflikts zu arbeiten. Er schenkt insbesondere den Interessen und den Emotionen der Parteien besondere Aufmerksamkeit. Die Menschen neigen in Konflikten häufig zu einem „Tunnelblick“: die eigenen Positionen zu festigen, ohne Offenheit für andere Standpunkte, hat zunächst höchste Priorität. *Seehausen* beschreibt, dass in der Verteidigung der eigenen Position die eigentlich verfügbare Ressource des Perspektivenwechsels schnell abhandenkommt. Das Potential der Mediation liegt in der

¹⁴⁴ Der Begriff Wirtschaftsmediation findet in der Literatur ein unterschiedliches Verständnis. Vgl. dazu Kirchhoff 2007, S. 108. Folgende Bereiche können der Wirtschaftsmediation zugeordnet werden: Mediationen zwischen Unternehmen (B2B), zwischen Unternehmen und Kunden (B2C) und innerbetriebliche Mediationen. Siehe dazu u. a. Jost 2020, S. 2 und Hardt 2019, S. 2. Inwieweit die letztgenannte der Wirtschaftsmediation zugerechnet werden kann, dazu finden sich unterschiedliche Ansätze (vgl. dazu Kirchhoff 2007, S. 108). In dieser Arbeit wird die Mediation im innerbetrieblichen Kontext als ein Bereich der Wirtschaftsmediation verstanden.

¹⁴⁵ Systemisch arbeiten in der Mediation, vgl. dazu Bond und Bond 2015, S. 196 ff.

¹⁴⁶ Zu Konfliktursachen und Konfliktkonstellationen siehe z. B. Regnet 2007, S. 26 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Breidenbach und Gläßer 1999, S. 211.

Chance, die Konfliktparteien bei der „Reaktivierung“ der Ressource Perspektivenwechsel zu fördern und zu unterstützen.¹⁴⁸ Für diesen Prozess und den damit verbundenen Vertrauensaufbau ist auch für die Mediatoren die Fähigkeit, die Perspektive der Konfliktbeteiligten einnehmen zu können, unverzichtbar.¹⁴⁹

3.3. Perspektivenwechsel im Mediationsverlauf

Die Parteien wollen sich in den ersten beiden Phasen¹⁵⁰ einer Mediation nicht wirklich verstehen, sie beharren auf ihren einzelnen Positionen. Ein Perspektivenwechsel passt noch nicht in dieses Verständnis und Blickfeld. Erst in der dritten Phase, der Phase der ‚Erhellung‘, ist ein Perspektivenwechsel indiziert. In diesem Abschnitt der Mediation können die Parteien unter Anleitung des Mediators selbständig ein Fundament schaffen, auf dem faire und nachhaltige Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden können. Dazu schafft der Mediator für die Konfliktparteien Raum und Möglichkeiten, die Perspektiven des Gegenübers zu erkennen und die Interessen, Bedürfnisse und Emotionen zu ‚erfahren‘.¹⁵¹ Wenn dann anstelle von Positionen über Interessen gesprochen wird, nicht mehr in die Vergangenheit, sondern in die Zukunft geschaut wird, nicht mehr über Schuldzuweisungen, sondern über eigene Bedürfnisse gesprochen wird und individuelle Probleme zu gemeinsamen Herausforderungen werden, dann findet ein Perspektivenwechsel statt.¹⁵² Freitag und Pechtold unterscheiden im Rahmen der dritten Phase der Mediation den einfachen Perspektivenwechsel (die Sicht der anderen wiedergeben zu können) und die Perspektivenübernahme (die Sicht aus ‚der Haut‘ der anderen wiedergeben können).^{153, 154}

Mit der dritten Phase und dem dort angestrebten Perspektivenwechsel beschäftigen sich auch *Splinter* und *Wüstehube*.¹⁵⁵ Sie stellen ein dreistufiges Modell der Anerkennung vor, dass auch die dort gegebenen Hinweise und Handlungsmöglichkeiten in der Mediation begründet. Auf der ersten Stufe möchten die Parteien von der

¹⁴⁸ Vgl. Seehausen 2009, S. 111.

¹⁴⁹ Vgl. Schweizer 2019, S. 13.

¹⁵⁰ Ausgegangen wird, wie auch in den weiteren Ausführungen, von einem Fünf-Phasen-Modell, wie es z. B. von Besemer 2016 beschrieben wird und an der Viadrina Universität gelehrt wird.

¹⁵¹ Vgl. Kessen und Troja 2016, S. 339; Siehe auch Wieck 2010, S. 144.

¹⁵² Vgl. Kessen 2000, S. 111 f.

¹⁵³ Vgl. Freitag und Pechtold 2019, S. 101 ff.

¹⁵⁴ Zu den Begrifflichkeiten und dem von mir in dieser Arbeit präferierten Begriff ‚Perspektivenwechsel‘ habe ich bereits in Kapitel 2.1 geschrieben.

¹⁵⁵ Vgl. hierzu und im Folgenden Splinter und Wüstehube 2005, S. 67 ff.

Gegenpartei und dem Mediator gehört werden. Der Perspektivenwechsel, den *Splinter* und *Wüsthube* als den zentralen Wendepunkt der Mediation beschreiben, findet auf der zweiten Stufe, der Stufe der Anerkennung (die Medianten möchten von der anderen Partei verstanden werden), statt. Auf dieser Stufe der Anerkennung geht es neben Zuhören und Verstehen ganz besonders auch um kognitives und emotionales Nachvollziehen und Verstehen. Auf der dritten Stufe dann geht es um eine ausgleichende Handlung, die die ‚Verletzungen‘ heilen kann.

3.4. Besondere Kriterien (Rädchen) des Perspektivenwechsels in der Mediation

Welche Kriterien für einen Perspektivenwechsel wichtig sind, wurden im Kapitel 2.6 (Zwischenfazit) zusammengefasst. Welche Rolle spielen diese nun beim Perspektivenwechsel in der Mediation?

3.4.1. Empathie und Emotionen



*Abbildung 2: Rädchen Empathie;
Quelle: eigene Darstellung*

In der Literatur zu Mediationen ist häufig zu lesen: ‚Emotionen kochen hoch‘, Parteien sind ‚in (negativen) Emotionen gefangen‘. In der dritten Phase der Mediation, der Konfliktherhellung, dreht sich alles um die Interessen und Bedürfnisse und die damit verbundenen Gefühle und Emotionen. Diese Phase ist wichtig, da sie die Basis legt für die vierte Phase, der gemeinsamen Suche nach einem zukünftigen Umgang mit der Konfliktsituation.

Die Bereitschaft, sich auf einen Perspektivenwechsel einzulassen hängt auch davon ab, inwieweit sich die Parteien von den Mediatoren verstanden fühlen. Ein Zugang zu den Emotionen lässt sich durch das Erzählen der konkreten Konfliktsituation

erleichtern.¹⁵⁶ Der Mediator kann die Parteien bei der Erkundung der Gefühle und dem Erfahren der eigenen Resonanz unterstützen. Seine Aufgabe ist es, die „Emotionen zu temperieren.“¹⁵⁷ Wird jeder Partei ausreichend Raum gegeben, ihre eigene Perspektive und ihr eigenes Leid zu zeigen, erfährt sie eine Stärkung, die sie selbst öffnet für Empathie den Anderen gegenüber.¹⁵⁸ Damit die Parteien diese emotionale Ressource nutzen können, unterstützen die Mediatoren sie dabei mithilfe „vielfältigster rationaler und intuitiver Methoden.“¹⁵⁹

Nach *Glasl* muss Folgendes bei der Konfliktbearbeitung in Bezug auf Empathie und Emotionen beachtet werden:

„Auch wenn den Konfliktparteien bereits kognitive Empathie gelungen ist, d.h. durch Perspektivenwechsel die Wahrnehmung und das Denken der Gegenpartei nachvollziehen können, dann haben sie damit noch nicht wirkliches Mitfühlen erreicht. Erst wenn emotionales Ein-Fühlen zum Mit-Fühlen und darüber hinaus auch zum Mit-Leiden geworden ist, werden sich die Beziehungen zwischen den Streitparteien wirksam verbessern und die vereinbarten Lösungen werden auch Erprobungen und Krisen überstehen.“¹⁶⁰

Ein emotionales Einfühlen setzt aber auch voraus, dass die Konfliktparteien ihre Gefühle wie Angst, Trauer, Ohnmacht, Wut, Ärger und Empörung benennen und zulassen können; denn erst wenn dies möglich ist, kann sich Empathie entfalten.

¹⁵⁶ Vgl. ausführlich zur dritten Phase Freitag und Pechtold 2019, S. 82 ff.

¹⁵⁷ Spangenberg und Spangenberg 2013, S. 127.

¹⁵⁸ Dulabaum 2009, S. 78 sieht den Auftrag des Mediators dahingehend, dass dieser selbstverständlich auch die Schulung von Elementen emotionaler Intelligenz bei den Parteien umfasst.

¹⁵⁹ Lutschewitz 2018, S. 37.

¹⁶⁰ Glasl 2017, S. 174.

3.4.2. Identität



*Abbildung 3: Rädchen Identität;
Quelle: eigene Darstellung*

Die Identität eines Menschen gibt ihm Halt und Orientierung. Diese Orientierung kann sich in unterschiedlichen Lebenssituationen, die durchaus irritieren und verunsichern können, ändern. Im Sog der Veränderungen einer modernen Arbeitswelt ist die Identität ständig wechselnden Anforderungen unterworfen.¹⁶¹ Was aber hat Identität nun mit Mediation zu tun, in der mit Konflikten gearbeitet wird? In Konflikten suchen wir nach Klarheit. Ebenso kann es sein, dass wir auf der Suche nach Klarheit, neuen Werten, Orientierung und Halt in Konflikte geraten.¹⁶² Diese Konflikte können an der Identität eines Menschen rütteln. Mediation kann im Rahmen der Konfliktlösung Raum für eine Identitätsbildung schaffen. „Identitätsstiftende Werte“, die von hoher emotionaler Bedeutung sind, können in der Mediation herausgearbeitet werden, aber verhandelbar sind sie nicht.¹⁶³ „Im Konflikt werden die eigenen Werte vehement verteidigt, bis die Person dann die Tür einen Spalt öffnet für Werte und Sichtweisen der anderen Personen“¹⁶⁴. Das ist ein wunderbarer Moment, der erste Schritt hin zum Perspektivenwechsel.

¹⁶¹ Mit den unterschiedlichen Aspekten von Identität in einer modernen Arbeitswelt befassen sich die Beiträge in Geramanis und Hutmacher 2018.

¹⁶² Vgl. Keydel und Schwanert-Tschechne 2018, S. 11.

¹⁶³ Vgl. Freitag und Pechtold 2019, S. 91 ff.

¹⁶⁴ Andrea Faulhaber in Spektrum der Mediation 2018, S. 13.

3.4.3. Kommunikation



Abbildung 4: Rädchen Kommunikation;
Quelle: eigene Darstellung

Transparente Kommunikation ist ein zentrales Merkmal von Mediation. Die Konfliktparteien können in Gegenwart des neutralen Dritten über ‚ihren‘ Konflikt sprechen. Zu Beginn der Mediation fällt den Mediationsparteien das Sprechen mit- und zueinander häufig noch schwer. Um sich wieder miteinander verständigen zu können, müssen die Parteien Verständnis und Vertrauen aufbauen können, dass ihnen häufig in ihrer Konfliktsituation verloren gegangen ist. Kommunikation ist in Konflikten oft „auf eine einseitige Durchsetzung ausgerichtet.“¹⁶⁵ Das kann auch in Mediationen beobachtet werden. Besonders, wenn die Situation emotional stark belastet ist, leidet die Kommunikation. Die Gespräche werden destruktiv und zusätzlich mit ungenauen Informationen und Vorwürfen belastet. Zu Beginn der Mediation ist deshalb eine direkte Kommunikation zwischen den Parteien oft nicht möglich und erfolgt zunächst über die vermittelnde Person als mögliche „Brücke der Kommunikation“¹⁶⁶. Im Laufe der Mediation kann der so katalysatorisch wirkende Mediator immer mehr seine Rolle verändern und Raum geben für eine direkte Kommunikation zwischen den Parteien. In der Phase der Erhellung, in der das Gespräch Interessen, Gefühle und Bedürfnisse der Konfliktparteien sichtbar machen soll, um einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen, können die Parteien unter Hilfestellung des Mediators direkt miteinander kommunizieren.¹⁶⁷

Das Potential von Mediation liegt somit insbesondere in der Veränderung von Kommunikationsmustern und der Konfliktkommunikation, die der Mediator oder

¹⁶⁵ Montada und Kals 2013, S. 213.

¹⁶⁶ Besemer 2016, S. 54.

¹⁶⁷ Vgl. zu diesem Abschnitt und den Kommunikationsrichtungen ebd., S. 81 ff.

das Mediatoren-Team über die Phasen und Schritte des Mediationsprozesses hinweg für alle Beteiligten erlebbar macht.¹⁶⁸

Feedback ist als „Kommunikations-Phänomen“ ein „essentieller Bestandteil des Handwerkszeugs von Mediatoren“¹⁶⁹ und im laufenden Mediationsprozess ein grundlegender, unverzichtbarer Baustein. Das Feedback ist subjektiv. Das Missverhältnis von Selbst- und Fremdwahrnehmung wird durch ein Feedback beleuchtet, unabhängig davon, ob es sich um einzelne Menschen, Teams oder Organisationen handelt.¹⁷⁰

3.4.4. Wahrnehmung



*Abbildung 5: Rädchen Wahrnehmung;
Quelle: eigene Darstellung*

„Wahrnehmung bedeutet [...], daß [sic!] Menschen sich die Welt vor allem so konstruieren, wie es zu ihren Erfahrungen zu passen scheint.“¹⁷¹ In Konfliktsituationen nehmen die Parteien die Welt verzerrt und selektiv wahr, ihr Konfliktverhalten wird durch kognitive Prozesse beeinflusst. Die Parteien bekommen einen Tunnelblick, die Wahrnehmung ist eingengt. Es kommt zu Vorurteilen.

Die innere Einstellung, die Gedanken und Emotionen prägen die Wahrnehmung zu einem bestimmten Zeitpunkt.¹⁷² Somit wird eigentlich immer nur ein kleiner Teil der Wirklichkeit betrachtet und begriffen, denn unser Blick ist selektiv. Andere

¹⁶⁸ Vgl. Kessen und Troja 2016, S. 330.

¹⁶⁹ Ade und Gläßer 2009, S. 60.

¹⁷⁰ Vgl. Buhren 2015, S. 12.

¹⁷¹ Kessen 2000, S. 104.

¹⁷² Vgl. dazu und zu Wahrnehmungsfehlern und -verzerrungen Heigl 2014, S. 230 f.

Blickwinkel bleiben von uns unbeachtet, sind nicht in unserem Fokus und bleiben dadurch zunächst fremd.

Die Art und Weise, wie Menschen einen Konflikt wahrnehmen und interpretieren, wird in der Psychologie auch mit ‚conflict frame‘ bezeichnet, der eine individuelle Wahrnehmungsorientierung einer Person bezeichnet.¹⁷³ Wahrnehmung ist kein passiver Prozess, der nur die Umwelt abbildet. Er ist aktiv – wir haben die Fähigkeit Dinge zu sehen, wahrzunehmen und ihnen Gestalt zu geben.¹⁷⁴ Ziel der Mediation ist es, die Medianten zu befähigen, aus ihrem Rahmen herauszutreten, um eine neue Sicht zu bekommen. Die Mediation gibt Raum, die eigene Wahrnehmung mit der der anderen abzugleichen. Wie beim interessenorientierten Verhandeln¹⁷⁵ stehen auch in der Mediation nicht die Positionen, sondern die Interessen der Konfliktparteien im Zentrum des Verfahrens. Über die Interessen und auch die Vorstellungen der einzelnen Parteien hat jede Partei unterschiedliche Wahrnehmungen, die transparent gemacht werden müssen. Ein Perspektivenwechsel kann dann im nächsten Schritt unterstützend wirken, um die Innenwahrnehmung zu relativieren und in einem anderen Kontext zu betrachten. Der Mediator als „Viele-Welten-Erklärer“ unterstützt die Parteien, den Konflikt aus den verschiedenen Perspektiven zu betrachten und die unterschiedlichen Wahrnehmungen zu erkennen.¹⁷⁶ „Dieser Perspektivwechsel zur vertieften und erweiterten Wahrnehmung der eigenen Situation und der Situation des anderen macht gleichzeitig den **evolutionären Quantensprung** sichtbar, der Mediation kennzeichnet.“¹⁷⁷

¹⁷³ Studien dazu siehe u. a. Schweitzer und DeChnrrch 2001, S. 100 ff.; Pinkley 1990, S. 117 ff.; Pinkley und Northcraft 1994, S. 193 ff.

¹⁷⁴ Vgl. Wawrzinek 2017, S. 27.

¹⁷⁵ Vgl. dazu Abschnitt 1.1 der Arbeit.

¹⁷⁶ Vgl. Koschany-Rohbeck 2018, S. 357.

¹⁷⁷ Mähler und Mähler 2016, S. 684.

3.4.5. Wissen



*Abbildung 6: Rädchen Wissen;
Quelle: eigene Darstellung*

Wissen als persönliche Stärke, das durch einen Perspektivenwechsel gefördert wird, wurde bereits unter 2.4.2.5 unter Bezugnahme auf die Erkenntnisse aus der positiven Psychologie¹⁷⁸ beschrieben. ‚Wissen als Macht‘ bekommt hier nochmals eine ganz andere Bedeutung und einen besonderen Stellenwert.

Im Prozess des eigenverantwortlichen Suchens nach gemeinsamen Lösungen, dem wechselseitigen Unterbreiten der Interessen, Bedürfnisse und Werte lernen die Menschen. Der Wert der Mediation liegt darin, dass sie diesen Prozess und später das gleichberechtigte Suchen nach Lösungen unterstützt und somit den Perspektivenwechsel möglich macht.¹⁷⁹ „Das Individuum lernt, sich in dem Diskurs mit anderen als Teil eines Ganzen zu verstehen.“¹⁸⁰

¹⁷⁸ Glasl sieht Erkenntnisse aus der ‚Positiven Psychologie‘ in Konfliktsituationen als sehr unterstützend an. Mit ihrer Hilfe können Konfliktparteien aus negativen Emotionen herauskommen und kreative Lösungen entwickeln. Vgl. Glasl 2017, S. 175.

¹⁷⁹ In Anlehnung an Überlegungen von Zillesen 2005, S. 90 im Kontext demokratietheoretischer Aspekte der Mediation.

¹⁸⁰ Ebd., S. 90.

3.4.6. Kreativität



Abbildung 7: Rädchen: Kreativität;
Quelle: eigene Darstellung

Mediation ohne Kreativität ist nicht denkbar. Kreatives Denken ist ein bedeutender und zentraler Baustein besonders in den Phasen der Konfliktherhellung und der Entwicklung von Lösungsideen. Gelingt es in der Phase der Konfliktherhellung, die wirklichen Interessen der Konfliktparteien spürbar und auch sichtbar zu machen, dann ist das Fundament für eine nachhaltige Lösungsentwicklung gelegt. Das Denken der Medianten ist oft noch sehr von ihren je eigenen „Tunnelvisionen“ geprägt. Der Mediator kann aus einer unparteiischen und unbelasteten Perspektive heraus als „Kreativitätskatalysator“¹⁸¹ dienen und in verhärteten Mediationssituationen sowie bei Denkblockaden kreatives Denken anregen. Kreatives Denken meint dann, „ein und dasselbe Problem aus einer ganz anderen Warte zu betrachten, nicht ‚in der Tiefe‘, sondern ‚in die Breite‘, ‚seitwärts‘ oder gar ‚abseitig‘ zu denken“¹⁸².

In der Mediation bildet die Kreativität die Grundlage für das Entdecken und Nutzen wertschöpfender Potentiale.¹⁸³

„Wird im Rahmen einer Konfliktbearbeitung eine wertschöpfende Lösung angestrebt, bedarf es dazu in der Regel des Einsatzes von Kreativität. Voraussetzung dafür ist die Fähigkeit, eingefahrene gedankliche und emotionale Muster zu verlassen und Perspektivenwechsel vorzunehmen.“¹⁸⁴

¹⁸¹ Duve et al. 2019, S. 185.

¹⁸² Ebd. S. 184.

¹⁸³ Vgl. Gläßer et al. 2005, S. 31.

¹⁸⁴ Ebd., S. 31.

Mit Hilfe von Kreativitätsmethoden¹⁸⁵ und Methoden zum Perspektivenwechsel kann flexibel und situationsgerecht das kreative Potential der Konfliktparteien in der Mediation gefördert werden.¹⁸⁶ *Gläßer* und *Kirchhoff* machen aber auch darauf aufmerksam, dass sich Parteien nur auf die zunächst unbekanntesten Schritte einlassen, wenn der Mediator diese Methoden ‚authentisch‘ vorschlägt.¹⁸⁷

Mit der Visualisierung als Kreativ-Methode können Wahrnehmungsdefizite auch der Raum- und Zeitperspektive sichtbar gemacht werden. Dies hat in der Mediation (insbesondere auch zum Schutz der Schwächeren) einen besonderen Stellenwert.¹⁸⁸

3.5. Zwischenfazit

Das Phänomen Perspektivenwechsel bekommt auch in der Mediation durch die Kriterien Empathie und Emotionen, Identität, Kommunikation, Wahrnehmung, Wissen sowie Kreativität Gestalt. Aus diesen Aspekten/Rädchen des Perspektivenwechsels in der Mediation lassen sich somit für die Untersuchung der agilen Methoden folgende Fragestellungen ableiten:

Geben diese Methoden in Konfliktsituationen genügend Raum, um Interessen und Emotionen der Parteien zu erkunden und um daraus gegenseitige Empathie entstehen zu lassen? Können diese Methoden in Konfliktsituationen Werte herausarbeiten und somit identitätsbildend sein? Fördern diese Methoden eine transparente Kommunikation der Konfliktparteien? Unterstützen diese Methoden die Wahrnehmung unterschiedlicher Perspektiven? Fördern sie Wissenserwerb oder Wissenstransfer? Sind die Methoden selbst kreativ und fördern sie darüber hinaus Kreativität?

¹⁸⁵ Zur Kreativität in Mediationen und Kreativitätstechniken in der Mediation vgl. Rauschenbach 2015, S. 12 ff.

¹⁸⁶ Zu Hindernissen für kreatives Denken vgl. Duve et al. 2019, S. 185 f., auch Kessen und Troja 2016, S. 346.

¹⁸⁷ Vgl. Gläßer und Kirchhoff 2007, S. 91.

¹⁸⁸ Vgl. dazu Wendenburg 2013, S. 161.

4. Perspektivenwechsel mit agilen Methoden in der Mediation

Wechseln wir nun die Blickrichtung. Nachdem der Fokus der vorangegangenen Überlegungen auf die theoretischen Grundlagen gerichtet war, wird im Folgenden das Augenmerk auf das Thema ‚agil‘ gerichtet und ein kurzer Vergleich zwischen Mediation und Agilität gezogen. Im Weiteren werden die agilen Methoden und ihre Anwendungsmöglichkeiten betrachtet und die vorher beschriebenen ‚Rädchen‘ für einen Perspektivenwechsel untersucht.

4.1. Blitzlichter zum Thema ‚agil‘

„From fragile to agile“ liest man bei McKinsey¹⁸⁹ oder an anderen Stellen ‚agile not fragile‘. Manch anderer fragt: ‚is agile fragile‘ oder ‚be agile or be fragile‘? Fakt ist, es geht um Gegensätze: fragil und agil. Große Unternehmen wie auch kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sehen sich mit genau diesen Gegensätzen konfrontiert. Sie befinden sich im Spannungsfeld des digitalen Wandels, zwischen Tradition und Veränderung.¹⁹⁰ Nicht nur Unternehmen befinden sich in einem komplexen, unsicheren, unbeständigen und mehrdeutigen Umfeld, auch der Mensch sieht sich diesen Herausforderungen im modernen Arbeitsalltag gegenübergestellt.¹⁹¹ Diesen Rahmenbedingungen kann mit einem agilen Vorgehen begegnet werden. Beschäftigt man sich mit Agilität, stößt man schnell auf das ‚Agile Manifest‘.¹⁹² Die Prinzipien hinter dem ‚Agilen Manifest‘ werden durch Werte gestützt wie „Individuen und Interaktionen[,] mehr als Prozesse und Werkzeuge [...] [oder] Zusammenarbeit mit dem Kunden[,] mehr als Vertragsverhandlung.“¹⁹³

Das Wort ‚agil‘ (lateinisch *agilis*) steht für „von großer Beweglichkeit zeugend; reksam und wendig“¹⁹⁴. In diesem Kontext bedeutet es „work on demand“¹⁹⁵ oder

¹⁸⁹ Vgl. Smet et al. 2015.

¹⁹⁰ Zu KMU vgl. eine Studie von Lindner 2019.

¹⁹¹ Die Eigenschaften dieser erlebten Welt werden mit dem Akronym "VUCA" (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) beschrieben. Übersetzt ins Deutsche wird daraus VUKA: veränderlich, unsicher, komplex und ambig (mehrdeutig).

¹⁹² Das ‚Agile Manifest‘ hat seinen Ursprung in der Softwareentwicklung. Es wurde 2001 in den USA von 17 IT-Experten erarbeitet.

¹⁹³ Beck et al. 2001.

¹⁹⁴ Duden o. J.a.

¹⁹⁵ Goll und Hommel 2015, Vorwort.

„Seite an Seite mit dem Kunden“¹⁹⁶ zu sein. In der Mediation sind wir als Mediatoren gefragt, genau das zu sein; Seite an Seite mit unseren Kunden¹⁹⁷, den Parteien, den Medianten. In der Mediation unterstützen wir die Parteien im Lösungsfindungsprozess in Konfliktsituationen, die manchmal vielleicht nur einfach sind (oder so erscheinen), bis hin zu Situationen, die kompliziert, komplex oder chaotisch sein können.¹⁹⁸ In der Literatur wird beschrieben, dass Mediation mit ihren transparenten, selbstbestimmenden, iterativen und lösungsoffenen Elementen an sich agil ist.¹⁹⁹

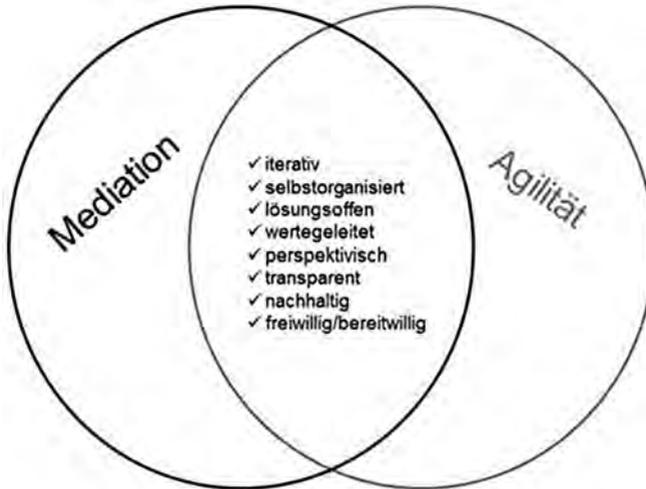


Abbildung 8: Schnittmenge Mediation & Agilität;

Quelle: eigene Darstellung

¹⁹⁶ Canditt 2018, S. 3.

¹⁹⁷ In der Mediationsliteratur werden die Konfliktparteien auch als Kundschaft oder Kunden bezeichnet; vgl. z. B. Hinrichsen und Cramer 2021, S. 43.

¹⁹⁸ Hier sei das Cynefin-Framework, ein Wissensmanagement-Modell von David Snowden erwähnt. Das Modell beschreibt fünf Bereiche (Simple, Complicated, Complex, Chaotic und Disorder), mit deren Hilfe Systeme, Probleme und Situationen eingeordnet werden können; vgl. u. a. dazu Snowden und Boone 2007.

¹⁹⁹ Vgl. Kreuser 2019, S. 14; vgl. auch zu Agilität und Mediation: Kreuser 2018, S. 7 f.

4.2. Mediation und Agilität

Auch wenn Mediation und Agilität wie dargestellt ein gemeinsames Wertefundament haben, so unterscheiden sich beide grundlegend in Kontext, Zielen und Rollen. Die folgenden dargestellten Aspekte erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sie sensibilisieren an dieser Stelle lediglich in einem kurzen Überblick für die Unterschiede.

Ziel der Mediation als vertrauliches und strukturiertes Verfahren ist es, dass die Konfliktparteien freiwillig und eigenverantwortlich mit Unterstützung der vermittelnden Person oder Personen eine einvernehmliche Beilegung ihres Konfliktes anstreben. Es geht um die Vermittlung in Konfliktsituationen durch unparteiische neutrale Dritte, die über keine Entscheidungsbefugnis verfügen, sondern durch das Verfahren führen.²⁰⁰ Die Rollen und Aufgaben sind somit klar: Die Konfliktparteien sind Experten des Konfliktes und eigenverantwortlich für das Finden einer fairen, nachhaltigen und verlässlichen Lösung²⁰¹ zuständig, der Mediator ist Experte des Verfahrens und somit verantwortlich für den Prozess²⁰². Gleichzeitig sorgt er dafür, Machtungleichgewichte auszugleichen, fördert eine faire und interessenorientierte Kommunikation und begleitet die Parteien bei ihrer Lösungsfindung.

Mediation wird praktiziert als Alternativverfahren zur Lösung von unterschiedlichen Konflikten in unserer Gesellschaft. Mediation als Konfliktbelegungsverfahren ist immer noch eine recht junge Disziplin, „die unter anderem von einem Wettstreit der Mediationsstile und -ziele gekennzeichnet ist.“²⁰³ Abhängig von dem spezifischen Anliegen und dem verbundenen Ziel der individuellen Mediation, entscheidet sich der Mediator oder das Mediatoren-Team für unterschiedliche Stilelemente.²⁰⁴ Die angestrebten Ziele bestimmen aber auch die Erwartungen und das Verhalten aller an der Mediation Teilnehmenden und die damit verbundene Bewertung der erfolgten Mediation.²⁰⁵

²⁰⁰ Vgl. MediationsG (2012), §1, Abs. 1 und 2.

²⁰¹ Auch ‚keine Lösung‘ kann die einzig richtige Lösung einer Mediation sein; vgl. Keydel 2018, S. 97.

²⁰² Zur Rolle und Aufgabe des Mediators vgl. Kracht 2016, S. 301 ff.

²⁰³ Wendenburg 2013, S. 17.

²⁰⁴ Vgl. zu den Stilen und Zielen ausführlich ebd., S. 17 ff.

²⁰⁵ Vgl. Breidenbach und Gläßer 1999, S. 208.

Neben dem oben beschriebenen, in jeder Mediation angestrebten Ziel einer einvernehmlichen Beilegung des Konfliktes gibt es weitere Anliegen, die mit der Mediation betrachtet und verfolgt werden können. Dieses Spektrum an Mediationszielen ordnen *Breidenbach* und *Gläßer* fünf idealtypischen „Mediationsprojekten“²⁰⁶ zu, um eine Analyse und Bewertung der unterschiedlichen Mediationsansätze und -ziele zu ermöglichen.²⁰⁷

Was zeichnet „Agilität“ aus, was sind ihre Ziele? Agilität beinhaltet die Dimensionen Mensch, Organisation und Werkzeugkoffer, die in intensiver Wechselwirkung zueinander stehen.²⁰⁸ Wird agiles Handeln als Reaktion der Organisationen auf die sich schnell und dynamisch verändernden Umweltbedingungen sowie die zunehmende Komplexität und Unsicherheit betrachtet, dann scheint Agilität die Lösung dieser zentralen Herausforderungen zu sein, denen sich Organisationen gegenübergestellt sehen: „Agilität wirkt wie ein Impfstoff gegen die Symptome der VUKA-Welt.“²⁰⁹

Agilität hat dann zum Ziel, spontan, schnell und flexibel auf diese Änderungen zu reagieren, um für Kunden den Mehrwert und Nutzen eines Produktes im Fokus zu behalten, damit Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Es geht dann darum, Agilität in der Strategie der Organisationen zu verankern: flache Hierarchien, wenig Struktur und selbständig handelnde Mitarbeitende. Die Umsetzung dieses agilen Mindsets muss vom Management, Führungskräften, den Mitarbeitern und Experten gemeinsam und gleichermaßen erfolgen. Mit Hilfe von selbstorganisierten intensiv interagierenden cross-funktionalen Teams wird in schnellen Zyklen und in permanenter iterativer Abstimmung mit dem Kunden die Erzielung eines größtmöglichen Nutzens angestrebt.

Eine Transformation von klassischen hin zu agilen und selbstorganisierten Arbeitsweisen ist ein Prozess, der Organisationen und die darin arbeitenden Menschen häufig überfordert, Konflikte scheinen vorprogrammiert.²¹⁰

²⁰⁶ Breidenbach und Gläßer 1999 und vgl. dazu auch Wendenburg 2013, S. 27, der anstelle des Begriffes „Mediationsprojekt“ den Begriff „Metaziel“ verwendet, um aufzuzeigen, dass es sich bei dem mit den Zielen verbundenen Anspruch nicht nur um ein zeitlich begrenztes Projekt handelt.

²⁰⁷ Vgl. ausführlich zu den „Mediationsprojekten“ ebd. S. 207 ff.

²⁰⁸ Vgl. ausführlich dazu Meahrlein 2020, S. 42 ff.

²⁰⁹ Meahrlein 2020, S. 35; zum Akronym VUKA vgl. Fußnote 17 und 191.

²¹⁰ Vgl. Albers 2019, 68 ff. und auch Heitger 2013.

Agile Organisationen und andere agile Umfeldler nutzen agile Arbeitsweisen mit ihren agilen Werten und Prinzipien²¹¹. In diesem Kontext finden sich unterschiedliche agile Rollen, wie z. B. Scrum Master, Product Owner und Scrum Team. Aber auch die Stakeholder und agilen Führungskräfte nehmen eine wichtige Rolle für das Funktionieren agiler selbststeuernder Organisationen ein. Die Aufgabenbeschreibungen der agilen Rollen sind nicht immer eindeutig und können sich in den einzelnen Rollen überschneiden. Gemeinsam haben sie aber, dass sie auf Augenhöhe miteinander agieren, Entscheidungen gemeinsam getroffen werden und das gleiche Wertesystem als Basis haben.²¹²

4.3. Begriffliche Abgrenzungen

Wenig randscharf werden in der Literatur rund um das Thema Agilität die Termini agile Verfahren, Framework, Methoden und Techniken abgegrenzt. Begrifflichkeiten werden oftmals synonym verwendet²¹³ und teilweise im selben Kontext ohne Differenzierung parallel genannt.²¹⁴ So wird z. B. Scrum auch als Methode²¹⁵ bezeichnet, genau genommen ist es aber ein Framework²¹⁶ für das Managen agiler Softwareprojekte.

Vor der Begriffsschöpfung ‚agile Methoden‘ durch das ‚agile Manifest‘ wurden diese als ‚leichtgewichtige Methoden‘ (lightweight methods) bezeichnet. Die ‚Methode ist sozusagen die Software, die Techniken sind die Hardware und das Verfahren ist die strategische Ausrichtung, die zugleich den Rahmen herstellt und mit dem Betriebssystem zu vergleichen ist, in dem die Methoden und Techniken zur

²¹¹ Vgl. dazu Abschnitt 4.1 dieser Arbeit und auch Unkrig 2020, S. 83 ff.

²¹² Vgl. dazu Triest und Ahrend 2019, S. 105 ff.

²¹³ Metzger und Bielecke 2018, S. 3 nennen noch weitere teilweise synonym verwendete Begriffe, wie ‚Handwerkszeug‘ und ‚Fertigkeiten‘. Siehe auch Meyer 2014, S. 117 ff., der z. B. User Stories (Kapitel 4.5.5) nicht als Methode, sondern als Agile Artifacts bezeichnet. Sauter et al. 2018 beschreiben agile Praktiken wie User Stories als Bausteine agiler Methoden, vgl. ebd. S. 244.

²¹⁴ Z.B. Methoden und Techniken; vgl. u. a. Koschany-Rohbeck, S. 16 ff.

²¹⁵ Vgl. Heitger 2013, S. 13, Pause 2019 oder Czichos 2019, S. 14.

²¹⁶ Der englische Begriff Framework kommt aus der Softwareentwicklung (der deutsche Begriff ‚Rahmenwerk‘ wird z. B. bei Goll und Hommel genannt). Es ist ein Programmiergerüst, das dem Programmierer für die Erstellung einer Anwendung den Rahmen vorgibt. Framework wird in der Literatur von den Begriffen Entwicklungsprozess und Vorgehensmodell abgegrenzt, die von Beginn an eindeutig Prozess-/Vorgehensschritte und Ergebnisse definieren. Vgl. dazu Wirdemann und Mainusch 2017, S. 9. Zu den Grundlagen von Scrum vgl. auch Kapitel 4.5.2. dieser Arbeit.

Anwendung kommen.“²¹⁷ Ich entscheide mich daher in dieser Arbeit für den Begriff ‚Methode‘, die im Verfahren der Mediation eine bestimmte Vorgehensweise darstellen sollen. Eine Visualisierung in der Methode ist die dann genutzte Technik.

Vor dem Hintergrund dieser Begriffsfestlegung sehe ich Scrum, Design Thinking und Kanban sowie auch den Holakratie-Ansatz²¹⁸ als Verfahren²¹⁹. Somit ergibt sich z. B. folgender Zusammenhang: Die später auch vorgestellte Methode ‚Emotional Map‘ ist dann eine Methode im Verfahren ‚Design Thinking‘ und die Darstellungsform der ‚Visualisierung‘ eine Technik der Methode ‚Emotional Map‘.

4.4. Methodischer Ansatz für das weitere Vorgehen

Im Folgenden werden als Basis die Verfahren Design Thinking, Scrum und Kanban sowie agile Methoden auf die zuvor beschriebenen ‚Rädchen‘, die einen Perspektivenwechsel in der Mediation beeinflussen können, untersucht. Auch die Verfahren werden betrachtet, da sie den Rahmen für die Methoden bilden und eventuell bereits erste Anhaltspunkte für einen Perspektivenwechsel geben können. Um eine möglichst neutrale Einschätzung vornehmen zu können, werden die Verfahren und Methoden nach einer einheitlichen Methodik untersucht und dargestellt. Eine Bewertung erfolgt unter Gliederungspunkt 5. Bei der Auswahl der exemplarisch zu untersuchenden Methoden habe ich die gängigsten in der Literatur beschriebenen und mir aus meiner beruflichen Praxis bekannten Herangehensweisen berücksichtigt. Die Reihenfolge der vorzustellenden und zu untersuchenden Verfahren erfolgt in Anlehnung an die Stacey-Matrix, beginnend mit dem Verfahren für chaotische Themen, die sich durch ein extremes Maß an Unsicherheit bzgl. der Anforderungen auszeichnen, bis hin zu jenen, die nur noch wenige Unklarheiten enthalten. Die zu untersuchenden Methoden reihen sich dann anschließend nach möglichen Einordnungen zu den Verfahren ein. Auch im Kontext der Mediation erscheint die Einteilung von einfachen über komplizierte und komplexe bis hin zu chaotischen Anforderungen sinnvoll.

Die agilen Verfahren und Methoden werden zunächst kurz beschrieben. Neben der

²¹⁷ Trossen 2014.

²¹⁸ Siehe dazu eine Einführung vom Holakratie-Begründer (englisch Holacracy) Robertson 2007. Der Holakratie-Ansatz wird in dieser Arbeit nicht weiter betrachtet, der Vollständigkeit halber aber mit aufgeführt.

²¹⁹ Der englische Begriff ‚Framework‘ wird in dieser Arbeit nur in Bezug auf die genannte Originalliteratur benutzt.

Kurzbeschreibung stehen Ziel und Durchführung (Ablauf) dabei im Fokus. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, die Methoden vollständig vorzustellen. Es werden aber an vielen Stellen Anregungen gegeben, wo weitere relevante Bezüge zu finden sind und weiterführende Lektüre bei Interesse möglich ist. Im nächsten Schritt werden die Methoden auf die einzelnen ‚Rädchen‘, die im Abschnitt Perspektivenwechsel festgelegt/identifiziert wurden, untersucht. Die Anforderung ist, jede einzelne ausgewählte Methode anhand der als Rädchen festgelegten Kriterien dahingehend zu untersuchen, ob sich in der Literatur Hinweise dazu finden lassen. Lassen sich dort keine Hinweise zu den einzelnen Kriterien finden, werden in Kapitel 5 die Methoden auf möglicherweise weiterführende Ansatzpunkte hin kritisch betrachtet. Darüber hinaus fasst Kapitel 5 alle Ergebnisse zusammen und betrachtet, ob und in welchem Umfang sie einen Perspektivenwechsel unterstützen können.

In Anlehnung an das Scrum-Verfahren liegen im ‚Product Backlog‘ (Liste aller Anforderungen für ein zu erstellendes Produkt) somit alle ausgewählten Methoden, die untersucht werden sollen. Im Sprint²²⁰ werden diese iterativ auf alle Rädchen des Perspektivenwechsels hin untersucht, um final als unterstützende oder nicht unterstützende Methoden für einen Perspektivenwechsel (das gewünschte Produkt) in der Mediation identifiziert werden zu können.

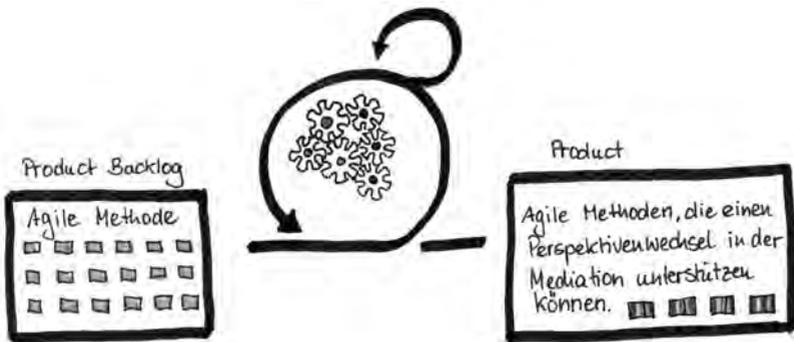


Abbildung 9: Methodisches Vorgehen, Quelle: eigene Darstellung

²²⁰ Ziel eines Sprints ist es, die im Product Backlog festgelegten Anforderungen umzusetzen, so dass am Ende des Sprints ein gewünschtes Produkt zur Verfügung steht.

4.5. Agile Methoden²²¹

Agile Methoden und Verfahren können Abläufe signifikant beschleunigen und nutzerorientiert gestalten.

Im IT-Projektmanagement liegen agile Methoden im Trend, aber auch im Non-IT-Bereich haben sie stark an Bedeutung zugenommen. Nicht immer finden die agilen Methoden klassisch und durchgängig Anwendung. Ein hoher Anteil agiler Anwender nutzt die Methoden nicht in reiner Form, sondern nur selektiv oder in hybrider Form.²²² Mit Hilfe dieser Methoden erhofft man sich, spontan, beweglich und opportun auf die komplexen Herausforderungen reagieren zu können.

Ralph D. Stacey befasste sich mit Entscheidungsfindungsprozessen im Management von Organisationen. Mit Hilfe seiner ‚Complexity Matrix‘ (in der Literatur häufig als Stacey-Matrix bezeichnet) kann die Komplexität von Projekten analysiert und eingeordnet werden.²²³ Sie reduziert ein Problem auf zwei Kennzahlen: Klarheit der Methode und Klarheit der Anforderung.

Es kann eine erste Einschätzung erfolgen, welche Methode zielführend sein könnte. Die Wahl einer Methode hängt von dem ‚was‘ und ‚wie‘ ab. Sind Anforderungen, Ziele, Wege und Methoden unklar, dann ist die Situation komplex, und es eignet sich ein agiles iteratives Vorgehen.²²⁴

²²¹ Obwohl im Folgenden, wie bereits zuvor festgehalten, der Vollständigkeit halber auch die Verfahren betrachtet werden, benennt der Gliederungspunkt nur die agilen Methoden, da auf diesen das Hauptaugenmerk liegt.

²²² Vgl. eine Studie zur Anwendung und Praxis agiler Methoden in der Praxis von Komus 2013, S. 90.

²²³ Vgl. Goll und Hommel Goll und Hommel, S. 3 ff.

²²⁴ Vgl. Bergen 2019.

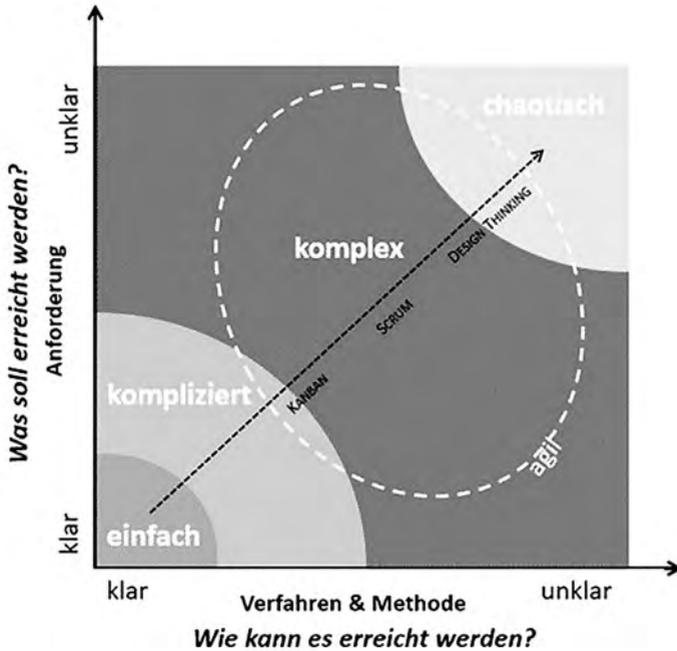


Abbildung 10: Vereinfachte Darstellung der Stacey-Matrix²²⁵;
Quelle: eigene Darstellung

Durch agile Methoden, die geprägt sind von Selbstbestimmung, soll die intrinsische Motivation gesteigert werden und damit die Zufriedenheit.²²⁶ Im Unterschied zu den klassischen schwerfälligen Methoden gibt es keine allgemeingültigen Vorschriften. Wie auch immer das Ergebnis lautet, die Devise für den Weg dahin ist: „so wenig wie möglich, so viel wie nötig.“²²⁷ Auch wir Mediatoren sind aufgerufen, genau nach dieser Devise die Konfliktparteien bei einem Perspektivenwechsel auf dem Weg zur Lösungsfindung zu unterstützen. Da scheinen agile Methoden

²²⁵ Stacey und Mowles 2016.

²²⁶ Vgl. Bielecke 2018a, S. 11; Goll und Hommel 2015, S. 12 ff.

²²⁷ Hruschka et al. 2009, S. 5.

willkommen zu sein. In den folgenden Abschnitten werde ich genau das untersuchen.

Das in Abschnitt 4.1 erwähnte agile Manifest lebt von seinen Werten. Das darin implizierte Wertesystem bildet die Grundlage für alle agilen Verfahren und Methoden. Im Mittelpunkt steht immer der Mensch.

„Die Essenz der Grundwerte aller agilen Methoden lautet:

- *Respekt vor der Meinung anderer*
- *Mut, auf Missstände hinzuweisen und eigene Fehler einzugestehen*
- *Neugier auf die Andersartigkeit anderer Menschen, anstatt diese als Bedrohung und Anomalie zu betrachten*
- *wertschätzende und konstruktive Kritik*

All das ist Ausdruck einer Haltung, die zu einem neuen Miteinander führt und einen Raum schafft, in dem jeder einzelne sein Potential entfalten kann. ²²⁸

Neugier auf die Menschen in ihren unterschiedlichen Facetten heißt, Mut zu haben, sich auf einen Perspektivenwechsel einzulassen. Können die agilen Methoden diesen Perspektivenwechsel auch in der Mediation fördern?

²²⁸ Brandes et al. 2014, S. 76.

4.5.1. Design Thinking²²⁹

Kurzbeschreibung	<p>Verfahren; geprägt durch vier Prinzipien:</p> <ul style="list-style-type: none"><i>Was?</i> Mensch als Ausgangspunkt.<i>Wer?</i> Multidisziplinäre Teams.<i>Wie?</i> Iterativer Prozess.<i>Wo?</i> Kreatives Umfeld. <p>Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden/Nutzer durch Beobachtung typischer Nutzer.</p>
Ziel	<p>Neue Lösungen für bestehende komplexe Probleme entwickeln und die Diversität interdisziplinärer Teams für eine hohe Ergebnisqualität nutzen.</p>
Durchführung	<p>Interdisziplinäre Teams mit 4-6 Personen bilden, dabei gleicher Anteil von Männern und Frauen. Jedes Teammitglied ist ein Design Thinker.</p> <p>Der Prozess besteht aus den Teilschritten:</p> <ul style="list-style-type: none">• verstehen,• beobachten,• Sichtweisen definieren,• Ideen finden,• Prototypen entwickeln,• testen und integrieren. <p>In den Teilschritten können unterschiedliche Methoden, wie z. B. Brainstorming oder agile Methoden eingesetzt werden. Zur Unterstützung des kreativen Arbeitens steht eine Design Thinking Box mit diversen Arbeitsmaterialien, wie Legosteine, Kordeln etc. zur Verfügung.</p>

²²⁹ Vgl. zum gesamten Kapitel u.a. Schallmo 2020, S. 1 ff., der Design Thinking nicht als Verfahren, sondern als Vorgehensmodell bezeichnet.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	Der Mensch mit seinen Bedürfnissen steht im Vordergrund. Der Design Thinker muss ein hohes Maß an Empathie mitbringen, damit er die Welt mit den Augen des Users sehen und nachempfinden kann. ²³⁰ „Design Thinking beginnt mit der Schaffung tiefer Empathie für die Betroffenen.“ ²³¹ Wertschätzung und Empathie ist den Teammitgliedern, den Benutzern und Kunden entgegenzubringen. ²³²
	Design Thinker haben die persönliche Identität als Begeisterungsfaktor im Blick. ²³³
	Kommunikationskanäle werden genau betrachtet. ²³⁴
	Wahrnehmungen werden analysiert ²³⁵ , Sichtweisen definiert ²³⁶ , Perspektiven des Kunden und der Organisationsstrategie werden eingenommen. ²³⁷

²³⁰ Vgl. Schallmo 2020, S. 23.; siehe auch Häusling et al. 2019, S. 260.

²³¹ Fleischmann et al. 2018, S. 142.

²³² Vgl. ebd., S. 143.

²³³ Herold-Majumdar 2016, S. 81.

²³⁴ Vgl. Schallmo 2020, S. 128.

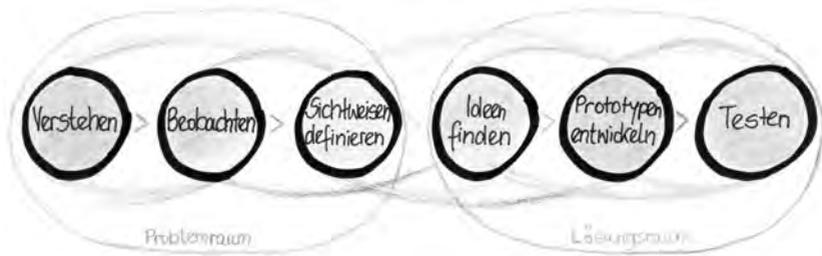
²³⁵ Vgl. Schallmo 2020, S. 23.

²³⁶ Vgl. ebd., S. 51 ff.

²³⁷ Vgl. Herget 2018, S. 250.

	Prozess lebt von der ‚Schwarmintelligenz‘ ²³⁸ . Als iterativer Prozess führt er zu Lösungsverbesserungen und generiert neues Wissen. ²³⁹
	Der Prozess findet in einem Umfeld statt, das kreatives Arbeiten fördert, ²⁴⁰ es fördert die ‚kreative Energie‘. ²⁴¹

*Tabelle 1: Design Thinking;
Quelle: eigene Darstellung*



*Abbildung 11: Design Thinking Prozess;
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Plattner et al.²⁴²*

²³⁸ Vgl. Gerstbach und Gerstbach, S. 80.

²³⁹ Vgl. Schallmo 2020, S. 2.

²⁴⁰ Vgl. ebd., S. 20; Böhm 2019, S. 162; siehe auch Koschinski und Koschek 2015, S. 50 f.

²⁴¹ Vgl. Gerstbach und Gerstbach, S. 80.

²⁴² Plattner et al. 2009, S. 114.

4.5.2. Scrum²⁴³

Kurzbeschreibung	<p>Framework; geprägt durch:</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Rollen:</i> Scrum Master²⁴⁴, Product Owner, Scrum Team, Entwicklerteam.• <i>Artefakte:</i> z. B. Produktvision, Product Backlog, Sprint Backlog, User Stories.• <i>Prinzipien:</i> Richtlinien, die beachtet werden müssen, wie Beobachten und Anpassen, Feedback, Selbstorganisation.• <i>Meetings:</i> Daily Scrum, Sprint-Review, Sprint-Retrospektive.• <i>Kultur und Werte:</i> im Mittelpunkt steht Zusammenarbeit mit Wertesystem (Respekt, Vertrauen, Offenheit, Ehrlichkeit). <p>Rahmen für Management komplexer Projekte. Konsequente Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden/Nutzer. Relativ unbekannte Anforderungen zu Beginn des Projektes können im Prozess mit dem Kunden gemeinsam ermittelt werden.</p>
Ziel	Höhere Reaktionsfähigkeit auf sich ändernde Kundenanforderungen, höhere Qualität und Kundenzufriedenheit.

²⁴³ Vgl. zum gesamten Kapitel Wirdemann und Mainusch 2017; Leitfaden von den Scrum-Erfindern Schwaber und Sutherland 2017; Scrum wird im Rugby der 'Haufen' genannt, vgl. Stein 2015.

²⁴⁴ Zu den Rollen, Aufgaben und Zielen des Scrum Masters und des Mediators - ein Vergleich, vgl. Haschem-Husch 2018.

<p>Durchführung</p>	<p>Strategische Planung (z. B. Produktvision, definieren von Zwischenzielen), ansonsten erfolgt operative Planung hauptsächlich parallel zur Entwicklung im Prozess.</p> <p>Der iterative Prozess besteht aus den Teilschritten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sprint-Planung (Definieren von Themen), • Sprint-Durchführung, • Überprüfung von Ergebnis und Prozess, Verbesserung und Anpassung. <p>Mit Hilfe von User Stories können Anforderungen beschrieben werden.</p>
<p>Rädchen des Perspektivenwechsels</p>	
	<p>Der Scrum Master und der Product Owner müssen ein hohes Maß an Empathie mitbringen.²⁴⁵ Scrum selbst macht keine Aussage zu Emotionen.²⁴⁶</p>
	<p>Keine Hinweise gefunden.</p>
	<p>Transparente Kommunikation ist Voraussetzung für die Orientierung im Team²⁴⁷ und für die Zielerreichung.</p>

²⁴⁵ Vgl. Gloger und Häusling 2011, S. 48 ff.

²⁴⁶ Vgl. Werro 2018, S. 14.

²⁴⁷ Vgl. Goll und Hommel 2015, S. 10.

	Keine Hinweise gefunden.
	Ziel von Scrum: hoher Wissenstransfer. ²⁴⁸ Wissen verändert sich. ²⁴⁹
	„Das Team-Modell in Scrum wurde konzipiert, um Flexibilität, Kreativität und Produktivität zu optimieren.“ ²⁵⁰

Tabelle 2: Scrum;

Quelle: eigene Darstellung

²⁴⁸ Vgl. Goll und Hommel 2015, S. 114.

²⁴⁹ Vgl. ebd., S. 2.

²⁵⁰ Schwaber und Sutherland 2017, S. 6.

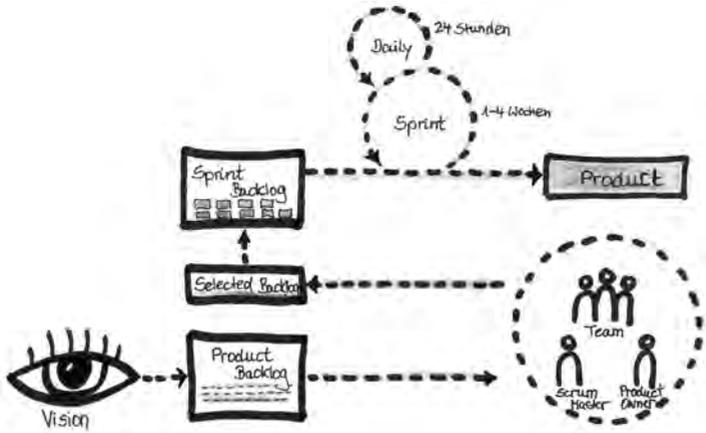


Abbildung 12: Scrum;

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wirdemann und Mainusch²⁵¹

²⁵¹ Wirdemann und Mainusch 2017, S. 29.

4.5.3. Kanban²⁵²

Kurzbeschreibung	<p>Verfahren²⁵³; baut auf 2 Konzepten auf:</p> <ul style="list-style-type: none">• Arbeitsfortschritte/-pakete werden visualisiert und akute Probleme transparent gemacht.• Anzahl der parallel bearbeiteten Aufgaben einer Arbeitsstation wird limitiert. <p>Kanban beschreibt, mit welchen Maßnahmen existierende Prozesse verbessert werden können. Es ist eine Methode zum evolutionären Change Management durch Commitment, Transparenz und Vertrauen aller Beteiligten untereinander. Erlaubt eine weniger radikale Einführung als Scrum, da sie schrittweise erfolgt.</p> <p>Kanban arbeitet nach dem Pull-Prinzip – Pull statt Push. Es werden Aufgaben, die auf Kanbankarten visualisiert werden, von den Teammitgliedern bei entsprechender ausreichender Kapazität ‚gezogen‘. Die Aufgaben werden nicht wie bei dem klassischen Push-Prinzip zugeteilt und weitergeschoben.²⁵⁴</p>
Ziel	Optimierung der Wertschöpfungskette der Prozesse unter Sicherstellung eines nachhaltigen Arbeitstempos für die Beteiligten.
Durchführung	<p>Visualisierung des Arbeitsflusses auf Kanban-Board mit Kanban-Karten</p> <p>Meetingstruktur: Daily Standup der Teams vor ihren Kanban-Boards mit Fokus auf die Arbeitspakete; Operations Review als teamübergreifender Informationsaustausch und Feedbackschleife zwischen Management und Teams.</p>

²⁵² Vgl. zum gesamten Kapitel Anderson 2011 dem Begründer von KANBAN.; Zur Abgrenzung und Mehrdeutigkeit des Begriffs KANBAN vgl. Goll und Hommel 2015, S. 118.

²⁵³ Anderson 2011 bezeichnet Kanban als eine Change-Management-Methode und nicht als Verfahren.

²⁵⁴ Vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 225, S. 235 und S. 324.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	Die Werte von Kanban (Transparenz, Balance, Kooperation, Kundenfokus, Arbeitsfluss, Führung, Verständnis, Vereinbarkeit, Respekt) bilden die Brücke zwischen Daten und Emotionen. ²⁵⁵
	Keine Hinweise gefunden.
	Visualisierung ist ein Kernprinzip von Kanban. Darüber wird kommuniziert. Das Team ist somit immer über den aktuellen Status der Arbeitspakete informiert. ²⁵⁶
	Schafft Transparenz ²⁵⁷ und unterstützt somit die Wahrnehmung anderer Perspektiven.
	Verwendung von Werkzeugen aus unterschiedlichen Wissensgebieten, um Wissensarbeiter zu fördern bei der Analyse und Problemfindung. ²⁵⁸
	Methode, wenn Bereiche kreativ zusammenarbeiten wollen. ²⁵⁹ Keine zeitlichen Begrenzungen machen, da es um kreative Prozesse geht.

Tabelle 3: Kanban; Quelle: eigene Darstellung

²⁵⁵ Vgl. Burrows et al. 2015, Vorwort zur deutschen Ausgabe.

²⁵⁶ Vgl. Goll und Hommel 2015, S. 128.

²⁵⁷ Vgl. Häusling et al. 2019, S. 115.

²⁵⁸ Vgl. Goll und Hommel 2015, S. 124 und Anderson 2011, S. 23.

²⁵⁹ Vgl. z. B. Gieseler, Jens 2019.

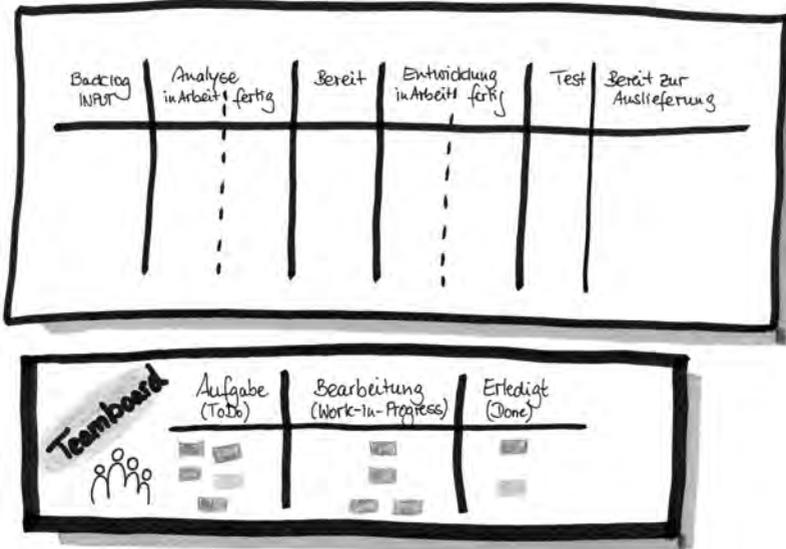


Abbildung 13: Kanban Varianten;
Quelle: eigene Darstellung

4.5.4. User/Persona^{260 261}

<p>Kurzbeschreibung</p>	<p>Methode innerhalb von Verfahren, die dazu dient, Zielgruppen innerhalb eines Systems genau zu beschreiben. User beschreiben die typischen Nutzer. In manchen Situationen lohnt es sich, noch einen Schritt weiterzugehen und einen fiktiven bzw. imaginären Nutzer, eine Persona²⁶², zu erstellen. Diese Persona repräsentiert dann eine ganze Usergruppe. Produktentwickler können sich durch User/Persona leichter in den Kunden versetzen.</p>
<p>Ziel</p>	<p>Grundlegendes Verständnis über den Nutzer und seine Bedürfnisse aufbauen, Kundenperspektive einnehmen.</p>
<p>Durchführung</p>	<p>Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifizieren von geeigneten Usern, • beobachten und befragen von Usern, • beschreiben des typischen oder fiktiven authentischen Nutzers. <p>Sprechen von den Usern in Rollen oder sogar mit Namen²⁶³.</p>

²⁶⁰ Vgl. zu Usern zum gesamten Kapitel z. B. Schallmo 2020.

²⁶¹ Das Persona-Konzept geht zurück auf Cooper (vgl. dazu Cooper und Reimann 2003, S. 55 ff., oder auch Kusay-Merkle 2018, S. 101 ff.).

²⁶² Vgl. Cohn 2009, S. 38.

²⁶³ Z. B. wird in einer Studie der Deutschen Bahn zur Post Smartphone Ära die Persona „Jessica Hahn“ beschrieben, wie sich ihr Alltag als Zugbegleiterin bei DB Fernverkehr im Jahr 2030 in der Post Smartphone Welt gestalten könnte; Vgl. dazu DB Systel 2020, S. 17.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	<p>„... wichtig, die Gedanken, Emotionen und Motivationen der User zu verstehen.“²⁶⁴</p> <p>Empathie der Produktentwickler für den Kunden wird erhöht und emotionale Beziehung zu dieser Person wird oft aufgebaut.²⁶⁵</p>
	<p>„Eine Persona ist eine fiktive Identität, die eine Gruppe an Nutzern widerspiegelt.“²⁶⁶ Sie verdeutlicht Werte und Bedürfnisse der Nutzergruppe.²⁶⁷</p>
	<p>Kommunikation bei der Durchführung von Interviews; besonders auf non-verbale Kommunikation soll geachtet werden.²⁶⁸</p>
	<p>Methode zum Definieren von Sichtweisen. Empfohlen wird, mehrere User zu beschreiben, um „... unterschiedliche Perspektiven einzunehmen.“²⁶⁹</p>
	<p>In agilen Prozessen können im Rahmen von Reviews²⁷⁰ die Erkenntnisse und das Wissen über einen User immer weiterentwickelt und verfeinert werden.</p>

²⁶⁴ Schallmo 2020, S. 80.

²⁶⁵ Vgl. Preußig 2018, S. 79.

²⁶⁶ Gerstbach und Gerstbach 2020, S. 227

²⁶⁷ Vgl. Nickel und Keil 2020, S. 83.

²⁶⁸ Vgl. Schallmo 2020, S. 81.

²⁶⁹ Ebd., S. 90.

²⁷⁰ Am Ende einer Iteration im agilen Prozess finden Reviews z. B. in Form von Meetings statt, um Anforderungen nachzuschärfen; vgl. Preußig 2018, S. 88 ff.



Vorgehensweise ist kreativ, aber die kreierte Persona sollte realitätsnah die Kundengruppe präsentieren.²⁷¹

Tabelle 4: User/Persona; Quelle: eigene Darstellung

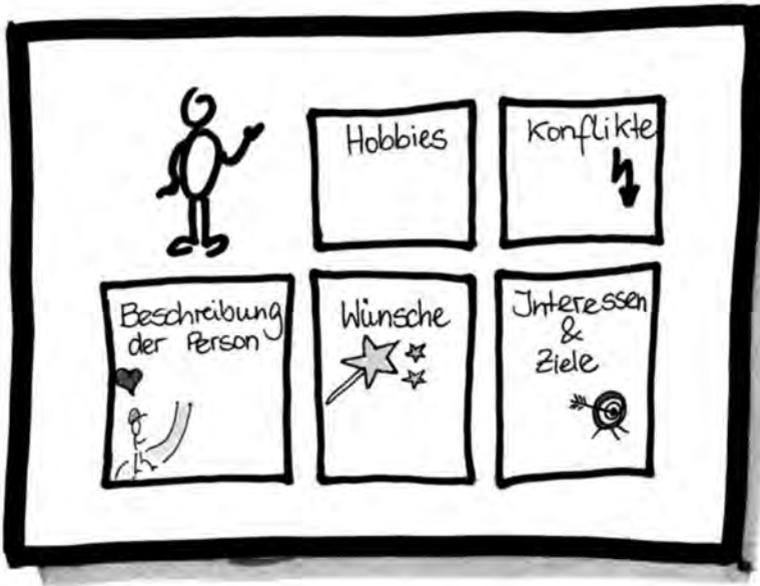


Abbildung 14: User/Persona; Quelle: eigene Darstellung

²⁷¹ Vgl. Cohn 2009, S. 38.

4.5.5. User Story²⁷²

Kurzbeschreibung	<p>Methode zur Beschreibung von Anforderungen (an ein Softwaresystem) aus der Nutzerperspektive unter Verwendung der Alltagssprache, frei vom technischen Jargon. Mit den Users Stories wird der Schwerpunkt vom Schreiben auf das Sprechen verlagert.</p> <p>Sie besteht aus 3 Teilen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Konversation,• Story Card (dient zum Festhalten der Konversation),• Akzeptanzkriterien (i. S. v. Definition of Done). Visualisierung mit Hilfe von User Story Mapping²⁷³ oder z. B. Papier-Prototyp
Ziel	<p>Mehrwert für die Kunden schaffen, indem im besten Falle die Erwartungen genau erfüllt werden.</p>
Durchführung	<p>Anforderung an eine gute User Story²⁷⁴:</p> <p>“Independent“</p> <p>“Negotiable“</p> <p>“Valuable”</p> <p>“Estimatable”</p> <p>“Small”</p> <p>“Testable”</p> <p>Darstellungen aller User Stories auf Story Cards (Klebezettel oder Computersätze) in einer User Story Map sorgen für einen guten Überblick und gemeinsames Verständnis.</p>

²⁷² Vgl. zum gesamten Kapitel Cohn 2009.

²⁷³ Vgl. dazu Patton 2014.

²⁷⁴ Siehe Cohn 2009, S. 17.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	„What we need is a way to work together so that neither side dominates and so that the emotionally-fraught and political issue of resource allocation becomes a shared problem.“ ²⁷⁵
	Keine Hinweise gefunden.
	Eine intensive Konversation ist der Schlüssel für eine gelingende User Story. Eine verbale Kommunikation fördert den Dialog zwischen Kunde und Entwickler. ²⁷⁶
	Im Rahmen der Definition von Sichtweisen im Design Thinking zur Ableitung von möglichen Bedürfnissen eingesetzt. ²⁷⁷
	Im Rahmen der Kommunikation entsteht gemeinsames Wissen, dass die gesamte Sicht des Projektes darstellt. ²⁷⁸ „...knowledge we gain from each iteration.“ ²⁷⁹

²⁷⁵ Cohn 2009., S. 3.

²⁷⁶ Wirdemann und Mainusch 2017, S. 52 ff.

²⁷⁷ Vgl. Schallmo 2020, S. 58.

²⁷⁸ Vgl. Goll und Hommel 2015, S. 159.

²⁷⁹ Cohn 2009, S. 85.



Tabelle 5: User Story;

Quelle: eigene Darstellung

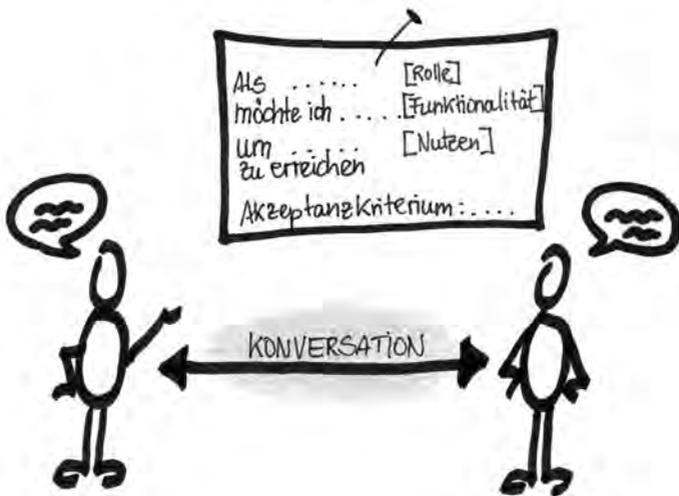


Abbildung 15: User Story;

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wirdemann und Mainusch²⁸¹

²⁸⁰ Vgl. Spies und Wenger 2018, S. 104; Wirdemann und Mainusch 2017, S. 175.

²⁸¹ Wirdemann und Mainusch 2017, S. 50.

4.5.6. User Empathy Map²⁸²

Kurzbeschreibung	<p>Methode, die z. B. im Rahmen von Design Thinking zum Definieren von Sichtweisen eingesetzt wird. Sie fasst die wichtigsten Ergebnisse der Nutzerbeschreibung (Kriterien zur Personifizierung und Emotionalisierung) zusammen.</p> <p>Sie beschreibt somit die Geschichte des Produktes aus Sicht des Kunden.²⁸³</p> <p>Unter den Begriffen Customer Empathy Map, Emotional Map, Persona Moodboard²⁸⁴ u. a. wird auch ein ähnliches Vorgehen beschrieben.</p>
Ziel	<p>Das grundlegende, über den Nutzer aufgebaute Verständnis als detaillierte Beschreibung festhalten.</p>
Durchführung	<p>Auf Grundlage der Erkenntnisse der User/Persona können die User Empathy Maps, die die wichtigsten Charakteristika dieser User/Persona enthalten sollen, erstellt werden. Dazu können Skizzen, Fotos, Notizen, Zeitungsausschnitte usw. eingesetzt werden.</p> <p>Vorstellung der Ergebnisse z. B. durch Storytelling.</p>

²⁸² Vgl. zum gesamten Kapitel z. B. Schallmo 2020, S. 89 ff.

²⁸³ Den Weg, den das Produkt gehen wird, um die Vision zu erreichen, beschreibt eine andere Methode, die ‚Road Map‘.

²⁸⁴ Vgl. Spies und Wenger, S. 93 ff.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	Es wird festgehalten, was die Gefühle des Users sind/sein könnten. ²⁸⁵
	Die Map gibt wieder, was den User im Kern ausmacht, sie beschreibt somit seine Identität.
	Keine Hinweise gefunden, aber indirekt durch die Aussagen zu User/Persona, auf die sich die Methode bezieht. (Abschnitt 4.5.4)
	„Die Empathy Map sorgt dafür, dass die Mitarbeiter nicht nur über den Kunden reden, sondern sich aktiv in seine Rolle hineinversetzen und dabei beginnen, wie der Kunde selbst zu denken und zu fühlen.“ ²⁸⁶
	Keine Hinweise gefunden, aber indirekt durch die Aussagen zu User/Persona, auf die sich die Methode bezieht. (Abschnitt 4.5.4).
	Trägt das Etikett Kreativität. ²⁸⁷

Tabelle 6: User Empathy Map, Quelle: eigene Darstellung

²⁸⁵ Vgl. Schallmo 2020, S. 92.

²⁸⁶ Häusling 2016.

²⁸⁷ Vgl. Häusling et al. 2019, S. 269.

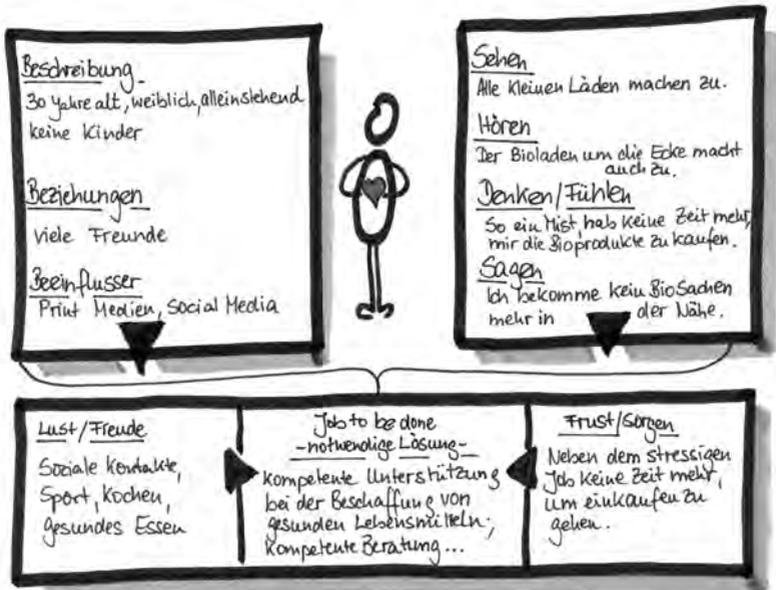


Abbildung 16: User Empathy Map;
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schallmo²⁸⁸

²⁸⁸ Schallmo 2020, S. 93.

4.5.7. Story Telling^{289, 290}

Kurzbeschreibung	<p>Story Telling ist eine Erzählmethode, bei der explizites und implizites Wissen weitergegeben wird. Die Entstehung der Erfahrungsgeschichten erfolgt bottom-up. Somit finden sich alle Einzelgeschichten in einer großen Wir-Story wieder.</p> <p>Story Telling wird z. B. in der Unternehmenskommunikation, im Wissensmanagement angewendet. Die Methode setzt eine hohe Bereitschaft für die Investition von viel Zeit, Geld, Akzeptanz und Commitment voraus.</p> <p>Wird z.B. auch im Rahmen der Vorstellung der Ergebnisse der User Empathy Map eingesetzt.²⁹¹</p>
Ziel	<p>Hintergründe zu besonderen Ereignissen und die damit verbundenen Erfahrungen der Beteiligten reflektieren und festhalten.</p> <p>Im Unternehmenskontext möchte man Aussagen über Unternehmenskommunikation, -werte und -kultur erhalten.</p>
Durchführung	<p>Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none">• Planen• Interviewen• Extrahieren• Schreiben• Validieren• Verbreiten

²⁸⁹ Story Telling, bereits als narrative Methode im Mediationskontext etabliert, wird in der Literatur auch als agile Methode beschrieben; vgl. z. B. Baker 2017 oder Nickel und Keil 2020, S. 76 ff. Obwohl Storytelling in der Mediation längst als Intervention Anwendung findet (vgl. dazu Milling 2019), wird im Rahmen dieser Arbeit die Methode unter dem Aspekt der Agilität und des Perspektivenwechsels betrachtet.

²⁹⁰ Vgl. zum gesamten Kapitel z. B. Reinmann-Rothmeier et al. 2000.

²⁹¹ Vgl. Schallmo 2020, S. 84.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	„Geschichten berühren [...]. Sie erreichen gleichzeitig Herz und Verstand...“ ²⁹² Story Telling hat „Potential, diejenigen kognitiven wie auch emotional geprägten Wissensinhalte anzugehen.“ ²⁹³ Damit die Story eine Resonanz beim Publikum auslösen kann, muss sie eine klare Struktur und Emotion bekommen. ²⁹⁴
	Werte werden als Anker im Story Telling beschrieben. ²⁹⁵
	Mehr Kommunikationskultur durch Erfahrungsgeschichten. ²⁹⁶ Sie können „kommunikative Wertschöpfungsketten“ eröffnen. ²⁹⁷ „Stories can be used to persuade, communicate, and relate, providing a glimpse of a different perspective.“ ²⁹⁸
	Verschiedene Sichtweisen werden ausgetauscht. ²⁹⁹

²⁹² Milling 2019, S. 219.

²⁹³ Reinmann-Rothmeier et al. 2000, S. 3.

²⁹⁴ Vgl. Pyczak 2019b, S. 288.

²⁹⁵ Vgl. Pyczak 2019a.

²⁹⁶ Reinmann-Rothmeier et al. 2000, S. 17.

²⁹⁷ Vgl. Matthei 2018, S. 34.

²⁹⁸ Baker 2017, Preface S. XX.

²⁹⁹ Vgl. Reinmann-Rothmeier et al. 2000, S. 3.

	<p>Mehr Wissenstransparenz durch Erfahrungsgeschichten.³⁰⁰ Durch Erfahrungslernen wird neues Wissen generiert.³⁰¹ „Wir Menschen lernen durch übergreifende Muster, indem wir gespeicherte/erlebte Muster/Situationen auf neue übertragen und zwar sowohl bewusst denkend als auch intuitiv, unbewusst erfassend.“³⁰²</p>
	<p>Sie regen Kreativität, Intuition und Fantasie an.³⁰³</p>

Tabelle 7: Story Telling; Quelle: eigene Darstellung

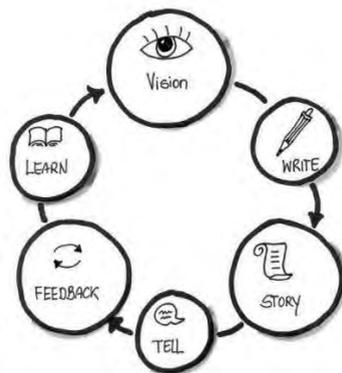


Abbildung 17: Variante: Lean Story Telling; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pyczak³⁰⁴

³⁰⁰ Reimann-Rothmeier et al 2000, S. 17.

³⁰¹ Vgl. ebd., S. 4.

³⁰² Watzke 2008, S. 127.

³⁰³ Vgl. Milling 2019, S. 220.

³⁰⁴ Pyczak o. J.

4.5.8. Retrospektive³⁰⁵

Kurzbeschreibung	<p>Kommt im Rahmen von Scrum und anderen agilen Ansätzen zum Einsatz. Das Team soll reflektieren, wie der Prozess mit den involvierten Personen, deren Werkzeugen (Sachebene) und Beziehungen (Beziehungsebene) verlaufen ist, um daraus Verbesserungspotentiale identifizieren zu können und Umsetzungspläne für eine verbesserte Zusammenarbeit zu erarbeiten.</p> <p>Dies ist somit eine Methode zur kontinuierlichen Verbesserung.</p>
Ziel	Verbesserung der Zusammenarbeit, um die Kundenanforderungen optimal zu erreichen.
Durchführung	<p>Aufgeteilt in folgende Schritte und limitiert auf maximal 3 Stunden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bühne bereiten (Begrüßung, Ziel, Dauer, Agenda),• Daten sammeln (Was lief gut, was schlecht?),• Erkenntnisse gewinnen,• Maßnahmen ableiten,• Abschluss (Ergebnisse, Nachbereitung, Feedback, Verabschiedung).

³⁰⁵ Vgl. zum gesamten Kapitel Schwaber und Sutherland 2017, S. 14.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	„Ohne gruppendynamische Kenntnisse bleibt es ein Glücksspiel, ob die Mitglieder des Scrum Teams über die notwendigen sozialen, emotionalen und gruppendynamischen Kompetenzen und über Reflexionsfähigkeit [für die Retrospektive] verfügen.“ ³⁰⁶ Wird die Vegas-Regel (es bleibt im Raum, was im Raum gesagt wird) angewendet, kann vermieden werden, dass sich negative Emotionen aufstauen. ³⁰⁷
	Keine Hinweise gefunden.
	Die Retrospektive hat viel gruppendynamische Kraft ³⁰⁸ und lebt von Kommunikation.
	Es geht um Selbstreflektion, also darum, gleichzeitig „Akteur und Beobachter“ zu sein. ³⁰⁹
	„Fehler oder Störungen sollen gemeinsam bearbeitet und behoben, Wissen so geteilt werden.“ ³¹⁰
	Keine Hinweise gefunden.

Tabelle 8: Retrospektive; Quelle: eigene Darstellung

³⁰⁶ Werro 2018, S. 35.

³⁰⁷ Vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 261.

³⁰⁸ Vgl. Werro 2018, S. 31.

³⁰⁹ Vgl. ebd., S. 30.

³¹⁰ Ebd., S. 5.

4.5.9. Planning Poker³¹¹

Kurzbeschreibung	<p>Es ist eine spielerische Methode zu Aufwandschätzung in Projekten.</p> <p>Der Ablauf ist strukturiert, bindet alle Teammitglieder mit ein, kommt häufig bei komplexen Aufgaben zum Einsatz und ist ein Teilbereich von Scrum.</p>
Ziel	<p>Konsens finden bei der Schätzung von Anforderungen. Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten im Team.</p>
Durchführung	<p>Je Teilnehmer ein Set Planning-Poker Karten.</p> <p>Ablauf:</p> <ul style="list-style-type: none">♣ Moderator erläutert Vorgehen und das Thema des Meetings.♣ Er nennt erste zu schätzende Aufgabe.♣ Teilnehmer schätzen und legen Karte mit Zahl verdeckt auf den Tisch.♣ Teilnehmer decken Karten gemeinsam auf.♣ Diejenigen mit höchster und niedrigster Zahl begründen ihre Meinung; alle dürfen mitdiskutieren.♣ Weitere Schätz-Diskussions-Zyklen auf Basis neuer Informationen können beliebig wiederholt werden, bis Einigung erfolgt.

³¹¹ Vgl. zum gesamten Kapitel Häusling et al. 2019, S. 100 ff., der die von James Grenning (2002) entwickelte Methode beschreibt.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.
	„Dabei ist es gerade wichtig, deren vielleicht komplett andere Perspektive in Erfahrung zu bringen und in die Diskussion einfließen zu lassen.“ ³¹²
	Sichtweisen unterschiedlichster Fachexperten können mit einbezogen werden. ³¹³
	Ziel ist es, dass jeder sein Wissen beiträgt. ³¹⁴
	Keine Hinweise gefunden.

Tabelle 9: Planning-Poker; Quelle: eigene Darstellung

³¹² Häusling et al. 2019, S. 102.

³¹³ Vgl. MeinSpiel o. J.

³¹⁴ Vgl. ebd.

4.5.10. Personal Map³¹⁵

Kurzbeschreibung	Die Methode ist einfach, aber leistungsstark. Teams verbringen viel Zeit miteinander und kennen sich oft gar nicht richtig. Mithilfe der Personal Map kann Persönliches von Teammitgliedern in Erfahrung gebracht und visualisiert werden.
Ziel	Die Kommunikation im Team soll verbessert werden.
Durchführung	Auf ein leeres Blatt Papier (oder digital) werden in die Mitte der Name der Person und rundherum verschiedene Kategorien, wie Ausbildung, Hobbies, Familie, Freunde, Werte und Ziele geschrieben. Gemeinsam mit dem Teammitglied kann die Personal Map ausgefüllt werden.

³¹⁵ Zum gesamten Kapitel vgl. Appelo 2014, S. 44 ff.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	“You might be surprised how much people appreciate a genuine interest in their backgrounds, their needs, and their desires.” ³¹⁶
	Es werden z. B. Werte und Ziele festgehalten. ³¹⁷
	“Decreasing the distance of yourself to others helps to increase communication and creativity.” ³¹⁸
	Die mentale Distanz kann damit überwunden werden ³¹⁹ ; damit verändert sich die Wahrnehmung.
	Keine Hinweise gefunden.
	Siehe weiter oben Rädchen ‚Kommunikation‘

Tabelle 10: Personal Map; Quelle: eigene Darstellung

³¹⁶ Appelo 2014, S. 58.

³¹⁷ Ebd., S. 57.

³¹⁸ Ebd., S. 44.

³¹⁹ Appelo 2018, S. 39.

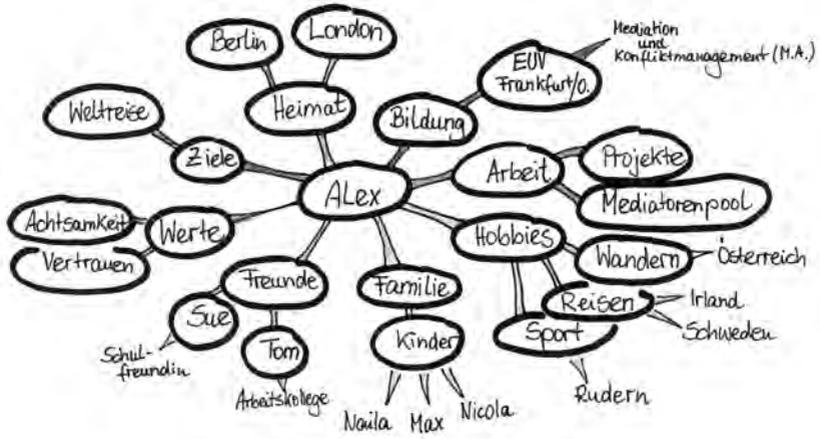


Abbildung 18: Personal Map;

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Appelo³²⁰

³²⁰ Appelo 2014, S. 58.

4.5.11. Fish-Bowl³²¹

Kurzbeschreibung	Fish-Bowl ist eine Gruppenmethode. Sie dient dazu, eine These/ein Thema strukturiert und umfassend zu diskutieren und ein Meinungsbild der Teilnehmer einzuholen. Jeder Teilnehmer hat, wenn er möchte, die Möglichkeit, zu Wort zu kommen.
Ziel	Hierarchieübergreifende Diskussion, um unterschiedliche Sichtweisen zu erfahren.
Durchführung	Der Teilnehmerkreis wird in 2 Gruppen aufgeteilt. Ein ‚innerer‘ Kreis diskutiert die Fragen oder das Problem, die restlichen Teilnehmer im ‚äußeren‘ Kreis beobachten und analysieren die Diskussion bis hin zur Entscheidungsfindung oder Bewertung. Während des Ablaufs können die Teilnehmer die Positionen wechseln, um unterschiedliche beobachtende oder aktive Rollen einnehmen zu können. Für den Wechsel gibt es unterschiedliche Methoden: z. B. ‚Gaststuhl‘ oder ‚Anklopfen‘. Somit kann die Zugehörigkeit jederzeit selbst bestimmt werden.

³²¹ Vgl. zum gesamten Kapitel Metz 2014.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	Methode geeignet zur Interessensklärung. „Im Falle von sehr emotionalen Konflikten auf der Beziehungsebene ist allerdings die verwandte Methode des moderierten Dialogs vorzuziehen.“ ³²²
	Keine Hinweise gefunden.
	Schlüsselfragen sollten möglichst offen gestellt werden, damit die Diskussion in Gang kommt. ³²³
	Technik zur Erhellung: alle können ihre Sicht einbringen. ³²⁴
	Transparente Klärungen möglich. ³²⁵
	Keine Hinweise gefunden

Tabelle 11: Fish Bowl; Quelle: eigene Darstellung

³²² Troja 2008, S. 54.

³²³ Vgl. Metz 2014.

³²⁴ Vgl. Leitzgen 2017.

³²⁵ Vgl. Troja 2008, S. 54.

4.5.12. Elevator Pitch³²⁶

Kurzbeschreibung	<p>Ursprünglich ein Verkaufsgespräch, auch unter den Namen Elevator Speech oder Elevator Statement bekannt.</p> <p>Die eigene Idee/Vision soll kurz und präzise zusammengefasst werden; die Informationen müssen auf das Wesentliche zusammengefasst werden.</p> <p>In der agilen Projekt- und Organisationswelt werden Pitches regelmäßig eingesetzt, um z. B. potenzielle Kunden, Investoren, Teammitglieder von einer Idee zu überzeugen.</p> <p>Mögliche Alternative: Elevator-Pitch-Workshop</p>
Ziel	<p>Erklären der eigenen Vision in maximal zwei Minuten mit dem Ziel, Aufmerksamkeit zu gewinnen und zu begeistern.</p>
Durchführung	<p>Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none">• Erstellen einer Kurzpräsentation, die die Vision vorstellt, Aufmerksamkeit und Interesse weckt. <p>Um was geht es? Was soll erreicht werden?</p> <ul style="list-style-type: none">• Bei überzeugender Idee können weitere Schritte besprochen werden.

³²⁶ Vgl. zum gesamten Kapitel Kusay-Merkle 2018, 80 ff.; 'Elevator Pitch' heißt auf Deutsch so viel wie 'Aufzug-Präsentation'. Bis die Tür sich öffnet, muss der Gesprächspartner überzeugt sein.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	Es müssen sich unterschiedliche Stakeholder in Gedanken vorgestellt werden, deren Interesse und Aufmerksamkeit geweckt werden soll. ³²⁷ Wichtig zu beachten: „Emotion kommt vor Information.“ ³²⁸
	Keine Hinweise gefunden.
	Als Methode, um eine Vision vorzustellen, bildet er für alle Beteiligten das Fundament für eine gemeinsame Kommunikation und für ein gemeinsames Verständnis. ³²⁹
	„Versetzen Sie sich in die Perspektive der Zielgruppe.“ ³³⁰
	Keine Hinweise gefunden.
	Kreativ sein, um das Gegenüber zu überzeugen und dabei logisch, strukturiert, experimentell und gefühlvoll denken. ³³¹

Tabelle 12: Elevator Pitch;

Quelle: eigene Darstellung

³²⁷ Vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 82.

³²⁸ B.F.B.M.-Redaktion [AW] 2017.

³²⁹ Vgl. Kusay-Merkle 2018, S. 69.

³³⁰ Fischer, Caroline 2021.

³³¹ Vgl. B.F.B.M.-Redaktion AW 2017.

4.5.13. Kill your Darling³³²

Kurzbeschreibung	<p>Ideen werden bewusst verworfen, an Zwischenergebnissen wird nicht bewusst festgehalten, „Mutterinstinkte“³³³ sollen losgelassen werden, um neue Ideen generieren zu können. Schwachstellen in Ideen oder Lösungen werden rigoros ausgemerzt. Geeignet für Einzelpersonen und Teams, die iterativ arbeiten.</p> <p>Steht „diametral zu allem [...], was wir bisher eingeübt haben: nämlich unsere Ideen auszudrücken, und das, was schiefgelaufen ist, zu kaschieren und am Ende diskret in eine ‚Lessons Learned‘-Einheit zu verpacken.“³³⁴</p>
Ziel	Neue Ideen generieren, indem alte Ideen verworfen werden.
Durchführung	<p>Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none">• Viele wilde Ideen per Brainstorming oder anderen Kreativitätstechniken generieren und visualisieren,• viele Gegenargumente für die Idee suchen; „Killerargumente“ visualisieren,• basierend auf diesen Gegenargumenten nach weiteren neuen Ideen suchen und diese visualisieren und• vielversprechende Ideen weiterverfolgen.

³³² Vgl. zum gesamten Kapitel Brandes et al. 2014, S. 168 ff.; weitergehend auch als 'Kill your company' Methode bezeichnet, vgl. dazu Häusling et al. 2019, S. 66 ff.

³³³ Brandes et al. 2014, S. 168.

³³⁴ Wacker, S. 122.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	„Das Team brennt. Der erst Prototyp steht [...]. Die Augen des Teams leuchten.“ ³³⁵ „Gegenargumente fliegen, [...] wird leidenschaftlich.“ ³³⁶
	Keine Hinweise gefunden.
	Rege Kommunikation beim Argumentieren für pro und contra.
	Argumente bzw. Gegenargumente auch aus der Sicht des Kunden finden.
	Keine Hinweise gefunden.
	Es werden Kreativitätstechniken zum Generieren von Ideen angewendet.

Tabelle 13: Kill your Darling;

Quelle: eigene Darstellung

³³⁵ Vgl. Brandes et al. 2014, S. 168.

³³⁶ Ebd., S. 169.

4.5.14. Sweet-Spot-Methode³³⁷

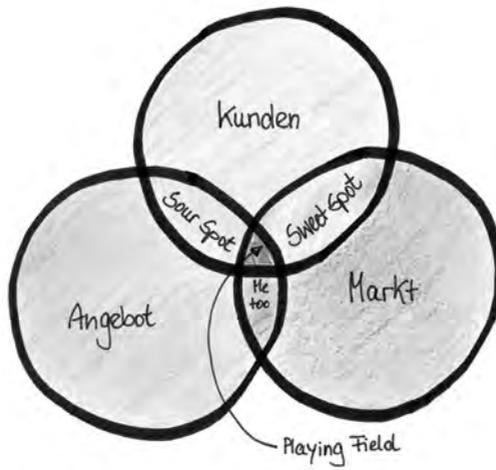
Kurzbeschreibung	<p>Methode zur Selbstreflexion des Unternehmens, mithilfe derer das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ermittelt werden kann, um ein Produkt entsprechend zu verändern. Diese Methode kann in zeitlicher Reihenfolge nach der Schaffung von Personas und den dazugehörigen Customer Empathy Maps angewendet werden.</p> <p>Um differenzierte Ergebnisse zu erhalten, sollten mindestens 5-20 Personen an der Methode teilnehmen.</p>
Ziel	Identifizierung von Defiziten im Produktportfolio.
Durchführung	<p>Auf Flipchart oder Whiteboard werden 3 große Kreise gezeichnet, die sich jeweils überschneiden. Die Kreise stehen für:</p> <ul style="list-style-type: none">• Kunden (nicht abgedeckte Kundenbedürfnisse),• Markt (Möglichkeiten, die bestehen, um offene Kundenbedürfnisse zu befriedigen),• Angebot (eigene Produkte, die nicht mehr oder zusätzlich in Zukunft angeboten werden sollten). <p>Folgende Schnittstellen ergeben sich und müssen im Team herausgearbeitet und diskutiert werden: Sweet Spot, Sour Spot, Me Too, Playing field.</p>

³³⁷ Vgl. zum gesamten Kapitel Häusling et al. 2019, S. 63 ff., die die Methoden von Erfinder Martin J. Eppler beschreiben.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.
	Die Methode lebt von der offenen Diskussion im Team.
	Es soll klar beleuchtet werden, ob und wie die Kundenbedürfnisse befriedigt werden können.
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.

Tabelle 14: Sweet-Spot-Methode;

Quelle: eigene Darstellung



*Abbildung 19: Sweet-Spot-Methode;
Quelle: eigene Darstellung*

4.5.15. Eisenhower Matrix³³⁸

Kurzbeschreibung	Methode, mit der anstehende Aufgaben und Tätigkeiten in Kategorien eingeteilt werden. Anhand der Kriterien ‚Wichtigkeit‘ und ‚Dringlichkeit‘ gibt es vier Kombinationsmöglichkeiten. Die ‚wichtigsten‘ und ‚dringendsten‘ Aufgabe sollen zuerst erledigt werden, und die ‚nicht wichtigen‘ und ‚nicht dringenden‘ Aufgaben („Schaumkrone der Zeitfreser“ ³³⁹) können delegiert werden oder im Papierkorb ³⁴⁰ landen. Visuelle Darstellung verschafft guten Überblick.
Ziel	Priorisierung von Aufgaben ³⁴¹ und Tätigkeiten, z. B. als ‚Backlog-Priorisierungsansatz‘ ³⁴² im Rahmen von Scrum. Schaffen eines einheitlichen Verständnisses für die Priorisierung.
Durchführung	Eine Matrix mit den beiden Achsen ‚wichtig‘ und ‚dringlich‘ zeichnen und die anstehenden Aufgaben und Tätigkeiten in die nun erhaltenen vier Quadranten einsortieren.

³³⁸ Vgl. zum gesamten Kapitel z. B. Hofmann 2020, S. 75 ff.

³³⁹ Summa und Kirbach 2019, S. 80.

³⁴⁰ Vgl. Brucker 2021.

³⁴¹ Die kleinste in sich geschlossene Aufgabe eines Aufgabenpaketes ist ein ‚Task‘. Vgl. dazu und zur Eisenhower-Matrix Dams 2019, S. 29 f.

³⁴² Vgl. Michl 2020.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.

Tabelle 15: Eisenhower Matrix;

Quelle: eigene Darstellung



Abbildung 20: Eisenhower Matrix;
Quelle: eigene Darstellung

4.5.16. Delegation Poker³⁴³

Kurzbeschreibung	<p>Delegation Poker ist ein Kartenspiel (mehrere Sets mit 7 Delegationsebenen), das die Teilnehmer hierarchieübergreifend durch einen wertschätzenden und offenen Gedankenaustausch für Verantwortlichkeiten sensibilisiert und zu gemeinsamen Entscheidungen führt.</p> <p>Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none">• Delegation ist keine binäre Entscheidung,• Delegation ist ein schrittweiser Prozess,• Delegation ist situationsabhängig. <p>Delegationsebenen: Von 1 (ich entscheide) über 4 (wir stimmen überein) bis 7 (ohne Rücksprache liegt die Entscheidung bei den anderen)</p>
Ziel	<p>Wertschätzenden Austausch in Gang setzen, bei dem alle mit und voneinander lernen und gemeinsam Verantwortlichkeiten geklärt und aufgeteilt werden.</p>
Durchführung	<p>Schritte:</p> <ul style="list-style-type: none">♣ Im Team werden alle Aufgaben oder Stories (visualisiert z.B. auf einem Delegation Board) einzeln nacheinander besprochen.♣ Für jedes Thema wird von jeder Person eine der 7 Delegationskarten verdeckt gelegt.♣ Wenn jeder entschieden hat, werden alle Karten gleichzeitig aufgedeckt, und in einem kurzen Dialog erklären die Spieler mit der höchsten und niedrigsten Ziffer ihre Position. Die anderen hören nur zu.♣ In einer weiteren Spielrunde kann ermittelt werden, wie bis zur nächsten Wiederholung des Spiels delegiert werden soll.

³⁴³ Vgl. zum gesamten Kapitel Appelo 2016, S. 59 ff.

Rädchen des Perspektivenwechsels	
	<p><i>Appelo</i> beschreibt im Rahmen von ‚Grenzen definieren‘ (was kann das Team, was nicht), dass durch „Versuch und Irrtum“ in der Regel „emotionaler Schaden“ auf dem Weg entsteht.³⁴⁴</p> <p>Schlussfolgerung: Delegation Poker kann dem entgegenwirken, da rechtzeitig Verantwortlichkeiten gemeinsam geklärt werden.</p>
	Keine Hinweise gefunden.
	Nicht ein ‚tolles‘ Ergebnis ist entscheidend, sondern die Tatsache, dass „ein Dialog in Gang gesetzt wird.“ ³⁴⁵ .
	„Je mehr Vertrauen, Expertise und gutes Einschätzungsvermögen vorliegen, desto besser kann Delegation Poker zu Transparenz [...] führen.“ ³⁴⁶
	Keine Hinweise gefunden.
	Keine Hinweise gefunden.

Tabelle 16: Delegation Poker;
Quelle: eigene Darstellung

³⁴⁴ Vgl. Appelo 2018, S. 65.

³⁴⁵ Brandes et al. 2014, S. 154.

³⁴⁶ Schnell und Stania 2019, S. 44.

4.5.17. Elch auf den Tisch³⁴⁷

<p>Kurzbeschreibung</p>	<p>Methode, die hierarchieübergreifend in Meetings angewendet werden kann. ‚Elch auf den Tisch‘ ist dabei eine Metapher³⁴⁸ für Themen, die nur heikel anzusprechen sind, aber im Meeting an Bedeutung gewinnen. Der Elch steht für Tabuthemen wie Macht, Karriere und Beziehungen.</p>
<p>Ziel</p>	<p>Konflikte und schwierige Themen zur Sprache bringen.</p>
<p>Durchführung</p>	<p>Einfache Methode: Wer etwas auf dem Herzen hat, legt den Elch, z. B. als Karte oder als kleine Figur auf den Tisch. Somit wissen alle anderen, dass es ein zu besprechendes Tabuthema gibt.</p>
<p>Rädchen des Perspektivenwechsels</p>	
	<p>Es kann mit ausdrücklicher Erlaubnis über heikle Themen (also auch emotionale Themen) gesprochen werden.³⁴⁹</p>
	<p>Keine Hinweise gefunden.</p>
	<p>Kommunikation wird durch das Legen des Elches auf den Tisch ausdrücklich gewünscht (siehe dazu Rädchen Emotionen).</p>

³⁴⁷ Vgl. zum gesamten Kapitel Weßel 2013, S. 167 f.

³⁴⁸ Die Metapher “the moose on the table” wurde von Dennis Perkins (1988) entwickelt, vgl. Cummings 2008, S. 164.

³⁴⁹ Vgl. Brandes et al. 2014, S. 157.

	<p>Es gibt Tabuthemen, die wahrgenommen, aber nicht angesprochen werden. Der ‚Elch auf dem Tisch‘ ermöglicht, diese wahrgenommen Themen zunächst zu benennen, um dann im Team gemeinsam darüber zu sprechen.³⁵⁰</p>
	<p>Offen über Themen sprechen³⁵¹ impliziert Wissen zu erweitern.</p>
	<p>Mithilfe dieser Metapher kann mit Humor an schwierige Themen herangegangen werden. Die Geschichte vom Elch sorgt immer wieder für neue Ideen.³⁵²</p>

Tabelle 17: Elch auf den Tisch;

Quelle: eigene Darstellung

³⁵⁰ Vgl. Weßel 2013, S. 14.

³⁵¹ Vgl. Brandes et al. 2014, S. 157.

³⁵² Vgl. Weßel 2013, S. 169.

5. Zusammenfassung und Erkenntnis

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Fragestellung, ob mithilfe von agilen Methoden ein Perspektivenwechsel in der Mediation unterstützt werden kann. Um diese Frage beantworten zu können, musste ich zunächst einmal klären, worum es überhaupt bei einem Perspektivenwechsel geht, was die Voraussetzungen sind und wann ein Perspektivenwechsel erfolgreich ist. Vor diesem Hintergrund habe ich mich zunächst mit den theoretischen Grundlagen befasst.

In den siebziger Jahren bis circa Mitte der achtziger Jahre boomte die Forschung und die Diskussion rund um das Thema Perspektivenwechsel. Die interdisziplinäre Betrachtung der Perspektive und der Prozesse zeigte mir, dass das Spektrum der Sichtweisen der unterschiedlichen Forschungsrichtungen vielfältig, bunt und teilweise unüberschaubar ist.³⁵³ Trotz dieser teilweise fachlich unterschiedlichen Sichtweisen und damit einhergehenden Definitionen gibt es sich überlappende Inhalte, die mir für die weiteren Untersuchungen im Rahmen meiner Arbeit wichtig erschienen. Ich konnte sechs besondere Kriterien identifiziert, die wie kleine Rädchen ineinandergreifen und einen Perspektivenwechsel fördern: Empathie und Emotionen, Identität, Kommunikation, Wahrnehmung, Wissen sowie Kreativität.

Wo sich diese Rädchen des Perspektivenwechsels in der Mediation wiederfinden lassen, habe ich in Kapitel 3.4 beschrieben. Zusammenfassend konnte ich somit im Zwischenfazit in Kapitel 3.5 Fragestellungen für die weiteren Untersuchungen formulieren. Mithilfe dieser Fragestellungen ist es nun möglich, die auf die Rädchen des Perspektivenwechsels untersuchten agilen Methoden in Bezug auf die ergebnisoffene Ausgangsfrage dieser Arbeit zusammenfassend zu bewerten.

Die einzelnen Rädchen und ihre Ausprägungen sind nicht immer randscharf abbildbar, sondern teilweise ineinanderfließend oder sich gegenseitig bedingend. Auch wenn sich teilweise keine expliziten Hinweise in der Literatur finden ließen, heißt es nicht immer, dass diese Indikatoren nicht zutreffen. Ich werde in den weiteren Ausführungen darauf nochmals zurückkommen.

Um einen Überblick über die untersuchten Methoden und das Maß der einzelnen Indikatoren zu erhalten, werde ich im Folgenden sukzessive eine Übersicht über die Methoden und ihre Ausprägungsmerkmale aufbauen.

³⁵³ Zur 'Hoch-Zeit' der Forschung vgl. Kenngott 2012, S. 25. Die Forschungslage beschreibt sie als 'Fiasko', S. 19.

Geben die Methoden in Konfliktsituationen genügend Raum, um Interessen und Emotionen der Parteien zu erkunden und um daraus gegenseitige Empathie entstehen zu lassen?

Method	Empathy Support
Design Thinking	✓
Scrum	✓
Kanban	✓
User Personas	✓
User Story	✓
Story Telling	✓
Retrospektive	✓
Planning Poker	✓
Personal Map	✓
Fish Bowl	✓
Elevator Pitch	✓
Kill your Darling	✓
Sweet-Spot-Method	✓
Eisenhower Matrix	✓
Delegation Poker	✓
Eich auf dem Tisch	✓

*Tabelle 18: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Empathie‘;
Quelle: eigene Darstellung*

Die drei Verfahren (in der Methodenübersicht ‚dunkelgrau‘ markiert) Design Thinking, Scrum und Kanban lassen bereits eine erste Voreinschätzung zu. Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinen Bedürfnissen und Interessen. Ein hohes Maß an Empathie ist für die unterschiedlichen Rollen in den Verfahren Voraussetzung.

Bei mehr als 85% der betrachteten agilen Methoden (in der Übersicht ‚hellgrau‘ markiert) trifft diese Aussage zu. Die Methoden, bei denen dieser Aspekt nicht zutrifft, sind Methoden, die zum Strukturieren, Priorisieren und Bewerten von Aufgaben, Themen und Verantwortlichkeiten angewandt werden.

Können diese Methoden in Konfliktsituationen Werte herausarbeiten und somit identitätsbildend sein?

Methodenübersicht	Design Thinking	Scrumban	Kanban	User/Persona	User Story	User Empathy Map	Story Telling	Retrospektive	Planning Poker	Personal Map	Fish Bowl	Elevator Pitch	Kill your Darling	Sweet Spot-Methode	Eisenhower Matrix	Delegation	Poker mit dem Tisch
☠️	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
⚙️	✓		✓	✓	✓	✓			✓								

Tabelle 19: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Identität‘;

Quelle: eigene Darstellung

Wie bereits vorher beschrieben, ist mit Identität gemeint, was Menschen im Kern ausmacht: Werte, Interessen, Charaktereigenschaften und Wissen. Inwieweit Wissensweiterung und -transfer durch die Methoden gefördert werden, betrachte ich etwas später. An dieser Stelle stehen identitätsbildende Werte im Fokus. Nur ca. 29% der agilen Methoden scheinen Werte herauszuarbeiten und sind somit identitätsbildend. Ich möchte nochmals darauf hinweisen, dass sich nicht immer Hinweise auf die Ausprägungsmerkmale in der Literatur finden ließen und dies trotzdem nicht bedeuten muss, dass diese Indikatoren nicht zutreffen. Zunächst einmal geht es darum, dass die Menschen ihre Identität aufrechterhalten können, wenn sie mit agilen Methoden arbeiten. Das implizierte Wertesystem von Agilität, das auch, wie weiter oben gezeigt wurde, die Grundlage für alle agilen Methoden ist, schafft Raum, in dem jeder einzelne sein Potential entfalten kann. Diese Entfaltung ist immer identitätsbildend. Es gibt Methoden, die diese Entfaltung zusätzlich unterstützen können: das Verfahren Design Thinking und die Methoden User/Persona, User Empathy Map, Story Telling und die Personal Map. Methoden wie Planning Poker und die Eisenhower Matrix sind nicht identitätsbildend, da sie lediglich zum Bewerten und Strukturieren von Aufgaben gedacht sind.

Fördern diese Methoden eine transparente Kommunikation der Konfliktparteien?

	Design Thinking	Scrum	Kanban	User Persona	User Story	User Empathy Map	Story Telling	Retropective	Planning Poker	Personal Map	Flah Bowl	Elevator Pitch	Kill your Darling	Sweet Spot Methode	Eisenhower Matrix	Delegation Poker	Elch auf den Tisch
Icon 1 (Gear with skull)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Icon 2 (Gear with eye)	✓		✓	✓	✓		✓										
Icon 3 (Gear with person)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓

*Tabelle 20: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Kommunikation‘;
Quelle: eigene Darstellung*

Kommunikation ist bei den Verfahren sowie bei den Methoden stark ausgeprägt. Im Mittelpunkt steht der offene und wertschätzende Austausch von Informationen auf Augenhöhe. Auch Emotionen und Tabuthemen, z. B. beim ‚Elch auf den Tisch‘, stehen offen zur Diskussion. Die Eisenhower Matrix, die zunächst zum Strukturieren von Aufgaben für Einzelpersonen gedacht ist, bedarf der Kommunikation, wenn mehrere Personen Themen clustern wollen. Auch der Delegation Poker bedarf eines aktiven Austausches, um Verantwortlichkeiten zu klären.

Unterstützen diese Methoden die Wahrnehmung unterschiedlicher Perspektiven?

	Design Thinking	Scrum	Kanban	User/Persona	User Story	User Empathy Map	Story Telling	Retrospektive	Planning Poker	Personal Map	Flatt Bowal	Elevator Pitch	Kill your Darlings	Sweet-Spot-Methode	Eisenhower Matrix	Designation Matrix	Blick auf den Trisch
Icon 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Icon 2	✓			✓	✓			✓									
Icon 3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Icon 4	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

*Tabelle 21: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Wahrnehmung‘;
Quelle: eigene Darstellung*

Die Methoden unterstützen unbedingt die Wahrnehmung unterschiedlicher Perspektiven. Wahrnehmung und Kommunikation fließen ineinander über. Wird etwas wahrgenommen, muss darüber gesprochen werden, damit das Ziel, das agile Methoden anstreben, erreicht werden kann: Kundenzufriedenheit durch maximale Erfüllung der Kundenanforderungen und -bedürfnisse. Dazu bedarf es der Wahrnehmung und des Abgleichs der unterschiedlichen Perspektiven. Auch wenn sich in der Literatur kein Hinweis finden ließ, erfüllt Scrum diese Anforderung durch den iterativen Prozess, der immer wieder die Perspektive und Wahrnehmung der Kunden (Stakeholder) in den dafür vorgesehenen Meetingformaten einfordert.

Fördern diese Methoden Wissenserwerb oder Wissenstransfer?

	Design Thinking	Scrum	Kanban	User Persona	User Story	User Empathy Map	Story Telling	Retrospektive	Planning Poker	Personal Map	Flash Bowl	Elevator Pitch	Kill your Darling	Sweet Spot-Methode	Essenhofer Matrix	Delegation Poker	Elch auf dem Teich
Wissenserwerb (Gears)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wissenstransfer (Gears)	✓		✓	✓	✓		✓										
Wissensarbeiter (Gears)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wissensgenerierung (Gears)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Wissensförderung (Lightbulb)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓							✓

Tabelle 22: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Wissen‘; Quelle: eigene Darstellung

Eine offene Kommunikation, die bereits als ein stark ausgeprägtes Kriterium festgestellt wurde, fördert den Erwerb und Transfer von Wissen. Ausgesprochenes Ziel der Verfahren ist die Generierung von Wissen (siehe Design Thinking), ein hoher Wissenstransfer (siehe Scrum) und die Förderung von Wissensarbeitern (siehe Kanban). Die Methoden, die in diesen Verfahren angewendet werden, unterstützen es. Auch die Personal Map, der Elevator Pitch informieren und fördern somit Wissen über die Menschen, die mir vorher vielleicht fremd waren.

Sind die Methoden selbst kreativ und fördern sie darüber hinaus Kreativität?

	Denkden Thinking	Humor	Kachiban	User/Persona	User Story	User Empathy Map	Story Telling	Retrospektiva	Planning Poker	Personnal Map	Fish Wood	Elevator Pitch	Kill your Darling	Sweet-Spot-Method	Brainstormer Matrix	Delegation Poker	Elch auf dem Tisch	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓		✓	✓	✓													
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabelle 23: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Kreativität‘;
Quelle: eigene Darstellung

Nicht alle Methoden sind kreativ oder fördern Kreativität. Im Gegensatz zu den Kreativitätstechniken, die als Ziel die Generierung einer größtmöglichen Anzahl von Ideen haben³⁵⁴, stehen bei den agilen Methoden kreative Techniken wie die Visualisierung im Vordergrund, um die unterschiedlichen Anforderungen und Perspektiven darzustellen. Durch die Visualisierung wird eine gemeinsame Wahrnehmung unterstützt. Dafür brauchen die Verfahren ein Umfeld, das kreatives Arbeiten fördert. Auch die agilen Methoden, die den Aspekt der Sichtbarmachung unterschiedlicher Perspektiven im Fokus haben, wie User/Persona und auch der Elevator Pitch, sind selbst kreativ. Story Telling hingegen fördert Kreativität. Die Methode ‚Elch auf den Tisch‘ verwendet Humor und Kreativität, zwei engverwandte

³⁵⁴ Vgl. dazu Kessen und Troja 2016, S. 346.

Phänomene. Delegation Poker, die Eisenhower Matrix oder auch Sweet Spot Methode sind weder selbst kreativ noch fördern sie Kreativität.

	Design Thinking	Scrum	Kanban	User/Persona	User Story	User Empathy Map	Story Telling	Retrospektive	Planning Poker	Personal Map	Plan Bowl	Elevator Pitch	Kill your Darling	Sweet Spot Methode	Eisenhower Matrix	Delegation Poker	Elch auf dem Tisch
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	
	✓			✓	✓	✓		✓									
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓							✓
	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓					✓

Tabelle 24: Methodenübersicht mit allen Ausprägungsmerkmalen;
Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Methoden zunächst ganz unterschiedliche Funktionen haben: sie generieren, strukturieren, priorisieren, bewerten und delegieren Aufgaben. User/Persona, User Empathy Map und Story Telling sind Methoden, bei denen sich alle Ausprägungsmerkmale, die einen Perspektivenwechsel unterstützen können, darstellen lassen. Auch wenn für die Methoden User Story oder Personal Map nicht alle Merkmale dargestellt werden konnten, können sie meines Erachtens aus oben erwähnten Gründen einen Perspektivenwechsel unterstützen.

Methoden wie die Planning Poker, Sweet Spot Methode, die Eisenhower Matrix oder Delegation Poker bieten für den Perspektivenwechsel in der Mediation keinen Mehrwert. Inwieweit sie in anderen Phasen der Mediation sinnvoll sein können, wird im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter untersucht.

Festzuhalten bleibt auch, dass es sicherlich einer Anpassung der benannten agilen Methoden bedarf, um sie für den Einsatz in der Mediation kompatibel und attraktiv zu machen.

6. Gesamtfazit und Ausblick

Veränderung ist allgegenwärtig und, um sie verstehbar und damit erträglich zu machen, damit auch die implizierte Aufforderung nach Perspektivenwechsel: Zeig mir deine Sicht! Besonders in einer agilen Arbeitswelt gilt die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel – ich kann mich in dich hineinversetzen und nachempfinden, wie es dir geht – bei Mitarbeitern und Führungskräften³⁵⁵ gleichermaßen als wichtige soziale Kompetenz. Zeig mir deine Sicht! Dies ist die bewusste Aufforderung, selbst aktiv zu werden und sein Gegenüber nach Intentionen, Gefühlen und Interessen zu erkunden. Mangelnder Wille und fehlende Fähigkeit zum Perspektivenwechsel führen häufig zu Unstimmigkeiten und Konflikten. Mediation versucht die unterschiedlichen Perspektiven im gesellschaftlichen Zusammenleben zu erfassen und zu sichern.

Die transformative Mediation geht im Gegensatz zur verhandlungs- und lösungsorientierten Mediation davon aus, dass sich die Interessen, die bei allen Ansätzen eine wesentliche Rolle spielen, im Prozess der Auseinandersetzung mit dem Konflikt verändern. Sie stellt die Menschen in den Mittelpunkt und will sie befähigen, ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse zu formulieren (Empowerment) und diese gegenseitig anzuerkennen (Recognition). Das setzt die Wahrnehmung anderer Perspektiven voraus. Dies ist ein iterativer Prozess, der zu selbstverantwortlicher Konfliktlösung befähigen soll. Der Prozess wird durch die Mediatoren unterstützt, indem sie Raum bieten für Kommunikation und Methoden zur Verfügung stellen, die diese fördern.³⁵⁶

Auch das Wertesystem der agilen Methoden stellt, wie gezeigt wurde, den Menschen immer in den Mittelpunkt. Mithilfe dieser Methoden, die geprägt sind von Selbstbestimmung, sollen in iterativen Prozessen Kundenbedürfnisse und -interessen zufriedenstellend gelöst werden. Wie auch gezeigt wurde, geben viele agile Methoden genügend Raum, um Interessen und Emotionen zu erkunden, arbeiten identitätsbildende Werte heraus, regen die Kommunikation an, unterstützen die Wahrnehmung unterschiedlicher Perspektiven, fördern den Wissenserwerb sowie Wissenstransfer, und darüber hinaus sind sie selbst kreativ und fördern diese Kreativität. Damit sind die Kriterien für einen Perspektivenwechsel erfüllt.

³⁵⁵ „Veränderungen tanzen“ mit Haltung, Kontakt zum Gegenüber und Vertrauen, so sieht Stiel 2017, 59 ff. die Führung in einer Welt permanenter Veränderungen.

³⁵⁶ Vgl. zum gesamten Abschnitt Kessen 2000, S. 107 ff.

Agile Methoden können somit einen Perspektivenwechsel allgemein, insbesondere aber auch in der Mediation unterstützen. Agile Methoden können in den tiefen Methodenkoffer des Mediators oder Mediatoren-Teams mit aufgenommen werden. Wie auch im agilen Kontext könnte es heißen: „Ran an die Kundenwünsche!“ *Rupp* beschreibt die Anforderungsermittlung im agilen Umfeld wenig technisch aber treffend als einen „Akt der Verführung“. In dieser Phase sollte das Gegenüber verführt werden, „sein Wissen preiszugeben, seine Visionen mit Ihnen [sic!] zu teilen. Es ähnelt damit einem Flirt, denn der Flirt ist ein Spiel, bei dem man nicht weiß, ob man noch in der Qualifikation ist oder schon im Finale.“³⁵⁷

Übersetzen wir diese poetische Vorstellung in die Anforderungsermittlung der Mediation. In der Auftragsklärung und in Vorgesprächen können wir einen Überblick über den Konflikt und seine Ausprägung bekommen sowie ein erstes Gefühl für den Wunsch der Unterstützung, der die Person zu uns geführt hat. Hier werden die Weichen gestellt für das weitere Verfahren: Indikatoren, die für oder gegen eine Mediation sprechen, werden in Erfahrung gebracht. Entscheidungen hinsichtlich des Ablaufs sowie der zu wählenden Methoden werden getroffen. Erste Überlegungen, ob agile Methoden zum Einsatz kommen könnten, um einen Perspektivenwechsel der Konfliktparteien zu unterstützen, sollten bereits in dieser Phase getroffen werden: Sind die Methoden noch in der Qualifikation, bereits im Finale oder scheiden sie als Option ganz aus?

Eine notwendige Voraussetzung für die Nutzung agiler Methoden ist, dass sie in der Mediation in ‚passenden‘ Situationen zum Einsatz kommen. In einem agilen beruflichen Umfeld sind agile Methoden bekannt und werden angewandt. Aus diesem Grunde bedarf es besonderer Achtsamkeit bei der Methodenwahl für die Mediation. Sollte gerade die Agilität Auslöser für Konflikte sein, würde ihr Einsatz zur Gegenwehr führen und wäre somit kontraproduktiv. Fühlen sich Teammitglieder in einem von selbstorganisierten Arbeitsabläufen geprägten agilen Umfeld verunsichert und wünschen sich präzise Arbeitsanweisungen, ergibt sich hier ein hohes Konfliktpotential. Häufige Fehlzeiten und in deren Folge drohende krankheitsbedingte Kündigungen belasten die Betriebe und die Mitarbeiter. In solchen Situationen könnten agile Methoden in der Mediation zusätzlich belastend wirken.

Nicht nur die ‚passende‘ Situation sollte bei der Entscheidung bedacht werden. Methoden, die einen Perspektivenwechsel unterstützen, rütteln auch gleichzeitig an der Identität der Menschen, besonders in konfliktbelasteten Situationen. Agile

³⁵⁷ Rupp 2014, S. 90.

Methoden leben von der Selbstorganisation, und Selbstorganisation lebt davon, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Da die persönliche Perspektive aber mit der persönlichen Identität verbunden ist, ist ein Wechsel im Sinne von Veränderungen und neuen Blickrichtungen nicht einfach und kann sehr belastend sein. Persönliche Identität als ein wichtiger Gesundheitsfaktor „bedeutet sich immer wieder mit sich selbst eins und wohlzufühlen.“³⁵⁸ Perspektivenwechsel setzt eine psychische Stabilität der Medianten voraus.³⁵⁹

Auch wenn Agilität und damit verbundene agile Methoden im Trend sind, sind sie nicht immer die beste Wahl. Wie gerade beschrieben, kann es gute Gründe gegen sie geben. Werden die Methoden unreflektiert in der Mediation angewendet, ist die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns hoch. Außerdem werden alle Beteiligten festhalten: Agile Methoden passen nicht in die Mediation. Ich empfehle für das Experimentieren und Implementieren von agilen Methoden in der Mediation, sich die Ausgangssituation genau anzuschauen und zu analysieren, ob überhaupt und wenn ja, welche Methode im vorliegenden Kontext sinnvoll erscheint. Der Einsatz von agilen Methoden sollte sehr gezielt, fein dosiert und wohl überlegt erfolgen. Ebenso sollte den Konfliktparteien die Methode und der dahinterliegende Mehrwert dieser genau erklärt werden, um die Parteien für diese Vorgehensweise zu öffnen und nicht Blockaden und Widerstände bei den Parteien im Mediationsverlauf zu provozieren.³⁶⁰ In der Mediation sollten die Methoden, die zum Einsatz kommen, immer wieder hinterfragt und angepasst werden. Gleiches gilt auch für agile Methoden. Für die Mediationspraxis heißt das, mit Hilfe von agilen Methoden auf kognitiver und emotionaler Ebene einen Perspektivenwechsel anregen zu wollen, kann nicht nur erleichternd und entlastend wirken, sondern auch als beschwerlich und belastend empfunden werden. Dann sollte der Mediator den zunächst angedachten Weg der Förderung des Perspektivenwechsels mit Hilfe agiler Methoden in der Mediation nicht gehen.

In verhärteten Konfliktsituationen, bei Blockaden in der Mediation, und wenn ein Perspektivenwechsel nicht gelingen will, wird z. B. das Einzelgespräch als probates Mittel in der Mediation angesehen.³⁶¹ Auch einige agile Methoden können meines Erachtens den Mehrwert schaffen, in festgefahrenen und hoch emotionalisierten Mediationssituationen für Entspannung zu sorgen, um dann die Gespräche

³⁵⁸ Petzold 2018, S. 283.

³⁵⁹ Vgl. Wieck 2010, S. 143.

³⁶⁰ Zu Blockaden und Widerständen in der Mediation siehe Bielecke 2018b, S. 220 ff.; und Bielecke 2019, S. 21 ff.

³⁶¹ Vgl. dazu ausführlich Fritz und Klenk 2016, S. 164 ff.

wieder in Gang zu bringen. Es könnten die Interessen und aktuellen Emotionen mithilfe von Visualisierungen in einer angepassten User Empathy Map oder Personal Map festgehalten werden. Der spontane Einsatz von agilen Methoden setzt eine gute und fundierte Kenntnis über sie und ihre authentische Anwendung voraus.

In komplexen Situationen neigen Menschen dazu, die Komplexität auf ihnen bekannte Dimensionen zu reduzieren. „Perspektivenwechsel hilft, diese natürliche Tendenz zur Reduktion zu verhindern.“³⁶²

In Konfliktsituationen, besonders im betrieblichen Umfeld und in emotional aufgeheizten Konflikten müssen häufig viele und komplexe Informationen verarbeitet und strukturiert werden, um die Voraussetzungen auf sachlogischer Ebene für einen Perspektivenwechsel zu schaffen. Agile Methoden, wie z. B. das Kanban Board, können mit ihrer Struktur an dieser Stelle unterstützen.

Agile Methoden können nur in einem unterstützenden Klima erfolgreich wirken. Vertrauen und Akzeptanz zwischen Medianten und Mediator sind dabei von großer Bedeutung. Vertrauen wird durch die Haltung und Handlungssicherheit des Mediators aufgebaut. Mit Haltung an dieser Stelle ist nicht der „Balanceakt“³⁶³ zwischen Empathie und Mitgefühl des Mediators gegenüber den Parteien gemeint, sondern die Haltung bzw. Einstellung gegenüber der Methode. Eine positive Haltung gegenüber der ausgewählten agilen Methode kann den Perspektivenwechsel unterstützen. Sie spiegelt auch wider, inwieweit die Mediiierenden mit den Methoden in dem Kontext authentisch sind und sich nicht nur hinter einem „bunten Strauß“³⁶⁴ an Methoden verstecken. Selbstbewusst und authentisch auftreten zu können, setzt Handlungssicherheit voraus. Handlungssicherheit entsteht mit der Kenntnis der Methoden und der daraus folgenden Methodenauswahl.³⁶⁵ Neben dem Wissen um agile Methoden für einen Perspektivenwechsel müssen diese dann auch aktiv angewendet werden.

³⁶² Vgl. Doppler 2017, S. 52.

³⁶³ Ade und Schroeter 2019, S. 210.

³⁶⁴ Ittner 2016, S. 282.

³⁶⁵ Siehe dazu auch Wieck 2010, S. 144.

Die Auswahl der Methode gleicht einem „Grenztanz“, einem Tanz

„auf der Grenze zwischen dem, was den Menschen vertraut ist und dem, was weit außerhalb ihrer Komfortzone liegt. Bleiben wir zu weit von dieser Grenze entfernt, erhalten sie durch uns keinen Mehrwert. Überschreiten wir sie jedoch, können sie unsere Unterstützung nicht annehmen.“³⁶⁶

Eine sorgfältige Auswahl agiler Methoden heißt in diesem Zusammenhang auch, den „Kundennutzen über die Methode zu stellen.“³⁶⁷ Das stellt nicht die Methode in den Mittelpunkt, sondern ein Umdenken. In vielen Organisationen ist um den Einsatz von agilen Methoden geradezu ein Hype entstanden, ein Umdenken aber nicht immer.

Auch in der Mediation geht es um ein Umdenken: „das Gespenst der Zukunft“ bannen, indem wir die Chancen der agilen Welt erkennen und die Zukunft selbst mitgestalten.³⁶⁸ Ich gehe an dieser Stelle noch einen Schritt weiter: es ist eine Chance, Elemente aus dem agilen Kontext in die Mediation zu übernehmen. Der Einsatz von agilen Methoden kann sinnvoll sein, wenn die oben aufgeführten Prämissen beachtet werden. Umdenken bedeutet aber auch Unsicherheit – Unsicherheit für die Mediatoren. Agilität – ein Terrain, das erst erobert sein will, um dann Akzeptanz und Selbstverständnis zu finden. Welche Methode wann und in welcher (abgewandelten) Form zum Einsatz kommen könnten, müsste an anderer Stelle geklärt werden. Ein Transfer in die Mediation muss gut vorbereitet sein, sonst sind nicht nur die Methoden verbrannt, sondern auch die Parteien und die Mediatoren.³⁶⁹

Agile Methoden können einen Perspektivenwechsel in der Mediation unterstützen, umso mehr, wenn Mediation als Verfahren gesehen wird, dem nicht unbedingt ein Konflikt zugrunde liegen muss.³⁷⁰ Eine „präventive Teaminteressen-Mediation“ ist ein Format, in dem eine vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen werden kann

³⁶⁶ Ben Larbi 2018, S. 32.

³⁶⁷ Kreuser 2018, S. 7.

³⁶⁸ Vgl. dazu zahlreiche Beiträge in 'Spektrum der Mediation' 2019 Ausgabe 75 (1), insbesondere Kreuser 2019, S. 13 ff.

³⁶⁹ Siehe dazu auch: Interview von Troja mit Ballreich, der das Scheitern der Implementierung agiler Konzepte oft in einem "mangelhaften Transformationsmanagement" sieht; Troja 2018, S. 228.

³⁷⁰ Siehe dazu Wendenburg 2014, S. 36, der das Verfahren Mediation in diesem Beitrag als "Entscheidungsbegeleitung" verstanden sieht, ohne die Notwendigkeit eines Konfliktes.

und agile Methoden funktionieren können.³⁷¹ Auch in einer Stellvertreter Mediation³⁷², bei der Konfliktparteien aus unterschiedlichsten Gründen nicht an der Mediation teilnehmen, können agile Methoden sinnvoll sein. Mit User/Persona könnte auch in dieser Mediation die Person mit zusätzlichen Perspektiven in den Raum geholt werden.³⁷³

Mediatoren benötigen ‚seiltänzerische‘ Fähigkeiten bei der Auswahl der Methoden. Sie balancieren auf einem Hochseil zwischen den Enden ‚vertrauter klassischer Methoden‘ und (noch) ‚unbekannter agiler Methoden‘.³⁷⁴ Mediatoren sollten dennoch die Chance nicht verpassen, agilen Denkweisen und Methoden in der Mediation Raum zu geben³⁷⁵, um das wertvolle Potential dieser Methoden nutzen zu können.

Das wertvolle Potential der agilen Methoden liegt zunächst in der Möglichkeit, den Perspektivenwechsel zu fördern: mit Empathie und Emotionen, Achtsamkeit der Identitäten, intensiver Kommunikation, Förderung der Innen- und Außenwahrnehmung sowie des Wissenserwerbs und der Kreativität.

Darüber hinaus fördern die agilen Methoden mit ihren iterativen und visuellen Elementen per se die Konfliktparteien dabei, ihre Interessen, Bedürfnisse, Haltungen und Sichtweisen aktiv im Blick zu behalten. Agile Methoden können den Perspektivenwechsel in der Mediation fördern, da sie neben der zwischenmenschlichen auch die sachlogischen Komponenten bedienen. Sie begünstigen und steigern somit den Austausch aller relevanten Informationen zwischen den Beteiligten und setzen dabei auf Selbstorganisation im Gegensatz zu anderen klassischen Methoden zum Perspektivenwechsel. Die Verantwortung wird dabei auf die Beteiligten verteilt. Die agilen Methoden fördern damit die Rolle der Konfliktparteien in der Mediation. Agile Methoden fordern die Medianten auf, selbst aktiv zu werden und das Gegenüber nach Intentionen, Gefühlen und Interessen zu erkunden – ganz im Sinne von: *Zeig mir deine Sicht!*

³⁷¹ Vgl. Engler 2019, S. 218.

³⁷² Vgl. Kresse 2020, S. 40 ff.

³⁷³ Ergänzend siehe dazu Gläßer und Kirchhoff 2007, S. 90, die es als hilfreich ansehen, weitere Perspektiven von nicht (direkt) beteiligten Personen in den Raum zu holen.

³⁷⁴ Vgl. dazu Alexander 2017, S. 164, die den Hochseilakt der Mediation im agilen Umfeld beschreibt.

³⁷⁵ Siehe dazu auch: Interview von Troja mit Ballreich, der umgekehrt auch die Notwendigkeit sieht, dass Scrum Master sich mit Mediation auskennen sollten; Troja 2018, S. 230.

Ausblick

Organisationen und mit ihnen die Arbeitswelten sehen sich zunehmend Veränderungen gegenüber, die kaum mehr planbar sind und ein Handeln im Nebel der Ungewissheit erzwingen.

In Organisationen, die geprägt sind vom eigenverantwortlichen Handeln der Mitarbeiter, muss der konsensorientierte Ansatz von Mediation weiter, oder besser noch, anders gedacht werden. Für das Herstellen der Arbeitsfähigkeit der beteiligten Menschen ist nicht in jedem Fall der Konsens das Ziel, sondern das Schaffen von Vertrauen und Verständnis für die vielen unterschiedlichen Perspektiven.³⁷⁶ Im Nebel der Ungewissheit ist es für die Beteiligten oftmals besonders schwer, die Differenzen auszuhalten. Ein Perspektivenwechsel lohnt!

In diesem Zusammenhang sind meines Erachtens die unterschiedlichen Konfliktsituationen und unterschiedlichen Perspektiven, die sich im und aus dem agilen Umfeld ergeben und in denen ein Perspektivenwechsel eine besondere Bedeutung hat, ein spannendes Feld für weitere Forschungen.

Erkenntnisse, warum welche ‚klassischen‘ Methoden in der Mediation zum Einsatz kommen und welche Auswirkungen die unterschiedlichen Methoden im Prozess haben, liegen aus der Mediationsforschung nur wenige vor.³⁷⁷ Auch hier sehe ich ein spannendes Feld, das, erweitert um ‚agile‘ Methoden, vielleicht sogar als digitale Anwendung in der Mediation, noch erforscht werden sollte.³⁷⁸

³⁷⁶ Vgl. dazu Ben Larbi 2019, S. 108.

³⁷⁷ Vgl. Ittner 2016, S. 281.

³⁷⁸ Bei Interesse an 'Selbstorganisation mit digitalen Helfern', sei Reche et al. 2016, S. 106 ff. empfohlen.

Die Arbeit hat gezeigt, dass ein Perspektivenwechsel (mit agilen Methoden) Veränderung in jeglicher Hinsicht bedeutet. Ein Perspektivenwechsel mit agilen Methoden in der Mediation stellt eine Innovation dar. Die Umsetzung von Innovationen und das Erreichen des großen ‚JA‘ hängt letztendlich aber vom Mindset der beteiligten Menschen in der Mediation ab.

Daher sei mir zum Abschluss noch eine treffende Visualisierung gegönnt:

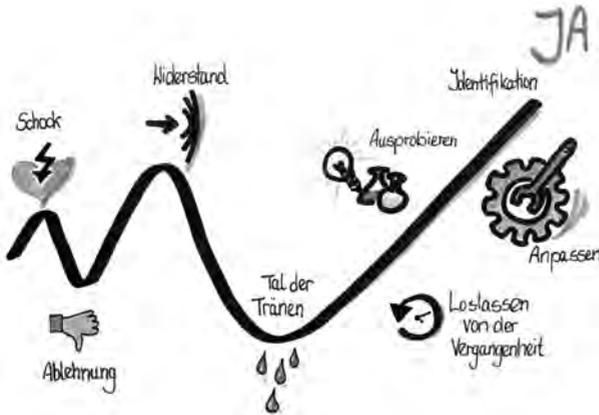


Abbildung 21: Veränderungskurve;

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hofert und Thonet ³⁷⁹

³⁷⁹ Hofert und Thonet 2019, S. 98.

Literaturverzeichnis

- Ade, Juliane; Gläßer, Ulla (2009): Lehrmodul 12: Feedback in der Mediation. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 12 (2), S. 60–63.
- Ade, Juliane; Schroeter, Kirsten (2019): Ein Balanceakt: Haltung in der Mediation. In: Silke Freitag und Ines Richter (Hg.): Mediation – das Praxisbuch. Denkmodelle, Methoden und Beispiele. 2. vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim: Beltz, S. 210–220.
- Albers, Ralf (2019): Agilität ist nicht die Lösung, sondern das Problem. In: perspektive mediation (2), S. 68–75.
- Alexander, Nadja (2017): Der Hochseilakt der Mediation: eine internationale Perspektive. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 20 (05), S. 164–168.
- Anderson, David J. (2011): Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen. übersetzt aus dem Amerikanischen von Roock, Arne; Wolf, Henning. Dt. Ausg. der 1. amerik. Aufl. (it-agile). Heidelberg: dpunkt-Verl.
- Appelo, Jurgen (2014): Workout. Games, tools et practices to engage people, improve work, and delight clients. Premium ed. Rotterdam: Happy Melly Express.
- Appelo, Jurgen (2016): Managing for Happiness. Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team. 1. Aufl. Hoboken, NJ: Wiley.
- Appelo, Jurgen (2018): Managing for Happiness (detusch). Übungen, Werkzeuge und Praktiken, um jedes Team zu motivieren. 1. Aufl. München: Franz Vahlen.
- B.F.B.M.-Redaktion (AW) (2017): Elevator Pitch: kreativ und emotional. Hg. v. Bundesverband der Frau in Business und Management e.V. (B.F.B.M.). URL: <https://www.bfbm.de/bfbm/bfbmwxsp.nsf/web/Elevator-Pitch-kreativ-und-emotional>, Stand: 12.01.2022.
- Baker, Rebecca (2017): Agile UX Storytelling: Crafting Stories for Better Software Development, 1. Aufl. Berkeley, CA: Apress.
- Bannink, Fredrike (2012): Praxis der positiven Psychologie. Göttingen u. a.: Hogrefe.
- Barenboim, Daniel (2014): Nahost-Konflikt: „Es gibt keine militärische Lösung“. www.welt.de. URL: <https://www.welt.de/kultur/buehne-konzert/>

article130536258/Es-gibt-keine-militaerische-Loesung.html, Stand:
12.01.2022.

- Bärtschi, Willy A. (1994): Geometrische Linear- und Schattenperspektive. Geschichte, Konstruktionsanleitung und Erscheinungsformen in Umwelt und bildender Kunst. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg.
- Bauer, Joachim (2016): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. 24., Aktualisierte Neuauflage (Heyne, 61501). München: Heyne.
- Beck, Kent; Beedle, Mike; Grennin, James (2001): Manifest für Agile Softwareentwicklung. Deutsche Übersetzung von Filho, Heitor Roriz et al. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, Stand: 12.01.2022.
- Becker, Christine (2017): Faktenorientiertes Lernen, Perspektivenübernahme und der Umgang mit Deutungen in asynchronen Online-Diskussionen zu Gründungsmythen. In: Informationen Deutsch als Fremdsprache 44 (4), S. 451–473.
- Ben Larbi, Monia (2018): Grenztanz als Basiskompetenz. Mediation zwischen Komfort und Panik. In: Spektrum der Mediation (74), S. 32–34.
- Ben Larbi, Monia (2019): "New Work" Arbeitsfähigkeit neu definiert? In: perspektive mediation. Beiträge zur Konfliktkultur, 2/2019. Heft 2. Wien: Verlag Österreich, S. 103–109.
- Ben Larbi, Monia; Breidenbach, Stephan (2019): Monia: Was sind Interessen? (Masterclass Mediation – Innenwelten). URL: <https://masterclass-mediation.eu/monia-was-sind-interessen>, Stand: 12.01.2022.
- Bergen, Katja von (2019): Projektmanagement und Stacey-Matrix: Wie man die richtige Methode fürs Projekt findet. Hg. v. CIO. URL: <https://www.cio.de/a/wie-man-die-richtige-methode-fuers-projekt-findet,3260812>, Stand: 12.01.2022.
- Besemer, Christoph (2016): Mediation. Die Kunst der Vermittlung in Konflikten. 4. Aufl. Baden: Werkstatt für Gewaltfreie Aktion.
- Bielecke, Alexandra (2018a): „Auf den Punkt gebracht!“ Die Bedeutung der Visualisierung in der Mediation. Visualisierung – Moderationstext. aktualisiert von Becker, Nicole. Viadrina Universität. URL: <https://moodle.europa->

uni.de/pluginfile.php/233802/mod_resource/content/1/Visualisierung%20Moderationstext%202018.pdf, Stand: 02.02.2020.

Bielecke, Alexandra (2018b): Bis hierher und nicht weiter! Blickwechsel 3: Blockaden und Widerstände in der Mediation – Teil 1. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 21 (06), S. 220–224.

Bielecke, Alexandra (2019): Bis hierher und nicht weiter! Blickwechsel 3: Blockaden und Widerstände in der Mediation – Teil 2. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 22 (01), S. 21–27.

Böhm, Christoph (2019): Verantwortung für digitale Innovation: ein realistisches Ziel? In: zfwu 20 (2), S. 150–175.

Bond, Kati; Bond, Greg (2015): Das Systemische in der Mediation: was und wozu? In: pm – perspektive mediation (4), S. 196–201.

Brandes, Ulf; Gemmer, Pascal; Koschek, Holger; Schültken, Lydia (2014): Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: so gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation. Frankfurt: Campus Verlag.

Breidenbach, Stephan; Gläßer, Ulla (1999): Selbstbestimmung und Selbstverantwortung im Spektrum der Mediationsziele. In: KON:SENS – Zeitschrift für Mediation (4), S. 207–212.

Brucker, Bettina (2021): Zeit- und Zielmanagement. Haufe. URL: <https://products.haufe.de/#G:pi=PI78&&;D:did=HI1383273&&;>, Stand: 12.01.2022.

Buhren, Claus G. (2015): Feedback – Definitionen und Differenzierungen. In: Claus G. Buhren (Hg.): Handbuch Feedback in der Schule. Weinheim und Basel: Beltz, S. 11–30.

Burrows, M.; Eisenberg, F.; Wiedenroth, W. (2015): Kanban: Verstehen, einführen, anwenden. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Canditt, Sabine (2018): Komplexität begegnen. Nutzen Sie agile Ansätze auch außerhalb der IT. In: Projekt Magazine (16).

Cohn, Mike (2009): User stories applied. For agile software development. 13. Aufl. Boston, Mass.: Addison-Wesley.

Cooper, Alan; Reimann, Robert (2003): About face 2.0: the essentials of interaction design. Indianapolis, Ind.: Wiley

- Cummings, Thomas G. (Hg.) (2008): Handbook of organization development. Los Angeles: Sage Publ.
- Czichos, Reiner (2019): Eine rein technische Digitalisierung wird scheitern! In: wissensmanagement (6), S. 14–17.
- Dams, Colia M. (2019): Agiles Event Management. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dannemann, Helmut (2005): Interview mit Herrn Prof. Dhority, Frau Dr. und Herrn Dr. Hartkemeyer. In: Spektrum der Mediation (18), S. 46–50.
- DB System (2020): Digital.Trend.Studie. Die Post Smartphone Ära. Wie werden wir zukünftig miteinander arbeiten und kommunizieren? <https://www.dbsystem.de/resource/blob/5237446/23b76384f7ba59ca191fef449ed1756c/Trendstu-die-Post-Smartphone-Aera-data.pdf>, Stand: 12.02.2022.
- Decety, Jean (2010): The neurodevelopment of empathy in humans. In: Developmental neuroscience 32 (4), S. 257–267.
- Decety, Jean; Jackson, Philip L. (2004): The functional architecture of human empathy. In: Behavioral and cognitive neuroscience reviews 3 (2), S. 71–100.
- Derntl, Birgit (2012): Neuronale Korrelate der Empathie. In: Frank Schneider (Hg.): Positionen der Psychiatrie. Symposium. Unter Mitarbeit von Henning Saß. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg, S. 83–87.
- Dimitrova, Vasilena; Lüdmann, Mike (2014): Sozial-emotionale Kompetenzentwicklung. Leitlinien der Entfaltung der emotionalen Welt (essentials). Wiesbaden: Springer VS.
- Doppler, Klaus (2017): Führen in Zeiten permanenter Veränderungen. In: Corinna von Au (Hg.): Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 39–58.
- Dreßler, Jens (2005): „Audiatur et altera pars“. Das didaktische Prinzip des Perspektivenwechsels im Geschichtsunterricht. In: Ludwig Duncker, Wolfgang Sander und Carola Surkamp (Hg.): Perspektivenvielfalt im Unterricht. Stuttgart: Kohlhammer, S. 111–124.
- Duden (o. J.a): Suchbegriff "agil". URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/agil>, Stand: 12.01.2022.

- Duden (o. J.b): Suchbegriff "kreativ". URL:
<https://www.duden.de/rechtschreibung/kreativ>, Stand: 12.01.2022.
- Duden (o. J.c): Suchbegriff "Kreativität". URL:
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Kreativitaet>, Stand: 12.01.2022.
- Duden (o. J.d): Suchbegriff "Perspektive". URL:
<https://www.duden.de/rechtschreibung/Perspektive>, Stand: 12.01.2022.
- Dulabaum, Nina L. (2009): *Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln*. 5. Aufl. (Beltz-Weiterbildung). Weinheim: Beltz.
- Duncker, Ludwig (2005): Professionalität des Zeigens. Mehrperspektivität als Prinzip der Allgemeinen Didaktik. In: Ludwig Duncker, Wolfgang Sander und Carola Surkamp (Hg.): *Perspektivenvielfalt im Unterricht*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 9–20.
- Duncker, Ludwig; Sander, Wolfgang; Surkamp, Carola (Hg.) (2005): *Perspektivenvielfalt im Unterricht*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Duss-von Werdt, Josef (2008): *Einführung in Mediation*. 1. Aufl. (Compact). Heidelberg: Auer.
- Duve, Christian; Eidenmüller, Horst; Hacke, Andreas; Fries, Martin (2019): *Mediation in der Wirtschaft, Wege zum professionellen Konfliktmanagement*, 3. neu bearbeitete Aufl. Köln: Schmidt.
- Dyer, Wayne (2009): *Success Secrets*. URL:
<https://www.drwaynedyer.com/blog/success-secrets/>, Stand: 12.01.2022.
- Edelstein, Wolfgang (2006): Kompetenzen für die Zivilgesellschaft. In: Rosemarie Boenicke (Hg.): *Innovativ Schule entwickeln. Kompetenzen, Praxis und Visionen*; 7. Heidelberger Dienstagseminar (47). Heidelberg: Mattes, S. 13–26.
- Engler, Karsten (2019): Von begleiteten Teamprozessen zur aktiven Teamgestaltung. In: *ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement* 22 (6), S. 214–218.
- Erle, Thorsten Michael (2016): *A Grounded Approach to Psychological Perspective-Taking*. Doctoralthesis. Universität Würzburg.
- Erle, Thorsten Michael; Topolinski, Sascha (2017): The grounded nature of psychological perspective-taking. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 112 (5), S. 683–695.

- Faller, Dorothea (2019): Mediation und Agilität. In: pm – perspektive mediation 16 (1), S. 23–28.
- Fischer, Caroline (2021): Elevator Pitch: Aufbau, Tipps und Beispiele Onpulsion. URL: <https://www.onpulsion.de/64144/elevator-pitch-aufbau-tipps-und-beispiele/#10-tipps-fuer-den-gelungenen-elevator-pitch>, Stand: 12.01.2022.
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2018): Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse. Frühere Ausgaben erschienen im Campus Verlag. 1. Aufl., erweitert und neu übersetzt. München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Fleischmann, Albert; Oppl, Stefan; Schmidt, Werner; Stary, Christian (2018): Ganzheitliche Digitalisierung von Prozessen. Perspektivenwechsel – Design Thinking – wertegelitete Interaktion. Wiesbaden, Germany: Springer Vieweg.
- Förstl, Hans (2012): Theory of Mind: Anfänge und Ausläufer. In: Hans Förstl (Hg.): Theory of Mind. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 3–11.
- Freitag, Silke; Pechtold, Tim (2019): 2.3 Die dritte Phase der Mediation: Konflikterhellung. In: Freitag, Silke; Richter, Jens (Hg.): Mediation – das Praxisbuch. Denkmodelle, Methoden und Beispiele. 2. vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim: Beltz, S. 82–106.
- Freitag, Silke; Richter, Jens (Hg.): Mediation – das Praxisbuch. Denkmodelle, Methoden und Beispiele. 2. vollständig überarbeitete Aufl. Weinheim: Beltz.
- Fritz, Roland; Klenk, Michael (2016): Einzelgespräche – Teil 1. Von der Hauptstraße auf die Nebenstraße und zurück. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 19 (05), S. 164–168.
- Gadamer, Hans-Georg (1993): Hermeneutik II: Wahrheit und Methode. Ergänzungen, Register. 2. Tübingen: Mohr.
- Galinsky, Adam D.; Ku, Gillian; Wang, Cynthia S. (2005): Perspective-Taking and Self-Other Overlap: Fostering Social Bonds and Facilitating Social Coordination. In: Group Processes & Intergroup Relations Vol 8 (2), S. 109–124.
- Geramanis, Olaf; Hutmacher, Stefan (2018): Identität in der modernen Arbeitswelt : Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung. Hg.

- v. Olaf Geramanis und Stefan Hutmacher. Wiesbaden: Springer Fachmedien
Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gerstbach, Ingrid; Gerstbach, Peter (2020): Design Thinking in IT-Projekten:
agile Problemlösungskompetenz in einer digitalen Welt. München: Hanser.
- Geulen, Dieter (Hg.) (1982a): Perspektivenübernahme und soziales Handeln.
Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung. 1. Aufl. (Suhrkamp-Taschenbuch
Wissenschaft, 348). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Geulen, Dieter (1982b): Soziales Handeln und Perspektivenübernahme. In: Dieter
Geulen (Hg.): Perspektivenübernahme und soziales Handeln. Texte zur sozial-
kognitiven Entwicklung. 1. Aufl. (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft,
348). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gieseler, Jens (2019): Besser Zusammenarbeiten Ohne Vorgaben "Von Oben".
VersicherungsJournal Deutschland. URL: [https://www.wisonet.de/document/
VERS__cf3e5ac86f55cb5f21f7e04d02bf1563a32fbf15](https://www.wisonet.de/document/VERS__cf3e5ac86f55cb5f21f7e04d02bf1563a32fbf15) oder [https://www.
genios.de/dosearch?isBackToSearch=true&offset=0#content](https://www.genios.de/dosearch?isBackToSearch=true&offset=0#content), Stand:
12.01.2022.
- Glasl, Friedrich (2017): Entwicklung der Konflikttheorie in den letzten Dezen-
nien. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 20 (5), S. 174–177.
- Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars (2005): Lehrmodul 2: Kategorie: „Umsetzung im
Phasenmodell“. Interessenermittlung – Spannungsfeld zwischen Emotion und
Präzision –. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 08 (04), S. 130–
133.
- Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars (2007): Lehrmodul 7: Lösungsfindung – Teil 1. Zu-
sammenspiel von Kreativität und Systematik. In: ZKM – Zeitschrift für Kon-
fliktmanagement 10 (03), 88–91.
- Gläßer, Ulla; Kirchhoff, Lars; Markus Troja (2005): Neue Reihe: „Lehrmodule
Mediation“. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 08 (01), S. 30–32.
- Gloger, Boris; Häusling, André (2011): Erfolgreich mit Scrum – Einflussfaktor
Personalmanagement. Finden und Binden von Mitarbeitern in agilen Unter-
nehmen. München: Hanser.
- Goll, Joachim; Hommel, Daniel (2015): Mit Scrum zum gewünschten System.
Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Haft, Fritjof; Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hg.) (2016): Handbuch Mediation. 3. vollständig überarbeitete Aufl. München: C.H. Beck.
- Hardt, Hans-Dieter (2019): Besonderheiten der Mediation zwischen Unternehmen. First Online 07 October 2019. In: Kracht, Stefan; Niedostadek, Andre; Sensburg, Patrick (Hg.): Praxishandbuch Professionelle Mediation. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-49657-2_49-1, Stand: 12.01.2022.
- Hartmann, Ulrike; Sauer, Michael; Hasselhorn, Marcus (2009): Perspektivenübernahme als Kompetenz für den Geschichtsunterricht. Theoretische und empirische Zusammenhänge zwischen fachspezifischen und sozial-kognitiven Schülermerkmalen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 12 (2), S. 321–342.
- Haschem-Husch, Bettina (2018): Rolle, Aufgaben, Ziele des Mediators und des Scrum Masters – ein Vergleich. Kursbegleitendes Essay zum Kurs I Theorie Ausbildung, PTM 1 Grundlagen des Konfliktmanagements.
- Häusling, André (2016): Drei Methoden zur Identifizierung von Kundenwünschen. URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet-methoden-zur-identifizierung-von-kundenwuenschen_80_386208.html, Stand: 12.01.2022.
- Häusling, André; Römer, Esther; Zeppenfeld, Nina (2019): Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung. Unter Mitarbeit von Jan Sievers. 2., überarbeitete und erweiterte. Freiburg, München, Stuttgart, Ann Arbor, Michigan: Haufe Group; ProQuest.
- Heigl, Norbert J. (2014): Acht Disziplinen ganzheitlicher Führung : Menschen, Ideen, Projekte und Prozesse bewegen. Berlin: Schmidt.
- Heim, Jürgen (2019): Konfliktpotenziale agiler Methoden. In: Spektrum der Mediation (76), S. 39–40.
- Heitger, Barbara (Hg.) 2013: Issue_10Agilität. Unter Mitarbeit von Barbara Heitger und Werner Sturmberger. Wien. URL: <https://www.heitgerconsulting.com/wp-content/uploads/2020/11/heitgerconsulting-issue-10.pdf>, Stand: 12.01.2022.
- Hergert, Josef (2018): Agile Methoden zur Gestaltung der Unternehmenskultur: Dynamiken der Veränderungsfähigkeit für einen Kulturwandel nutzen.

- In: Josef Herget und Herbert Strobl (Hg.): Unternehmenskultur in der Praxis. Grundlagen – Methoden – Best Practices. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 243–256.
- Herold-Majumdar, Astrid (2016): Social Service Design & Marketing. Theorie und Kreativwerkstatt sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen – für mehr Wert und Wohlergehen in der Helfer-Branche. Regensburg: Wallhalla Digital.
- Hinrichsen, Lisa; Cramer, Michael (2021): Fallstricke – Als Mediator*innen im richtigen Moment loslassen können. In: Spektrum der Mediation (83), S. 40–44.
- Hinrichsen, Lisa; Cramer, Michael (2020): Schwerpunkt: Perspektivenwechsel – Ich sehe was, was Du nicht siehst. Einführung – Veränderung ermöglichen. In: Spektrum der Mediation (79), S. 20.
- Hinrichsen, Lisa; Valldorf, Jörn (2020): Lässt sich Empathie lernen? Lisa Hinrichsen und Jörn Valldorf im Gespräch mit Prof. Dr. Tania Singer. In: Spektrum der Mediation (79), S. 24–27.
- Hlawaty, Ann Christine (2015): Weniger ist mehr – Teil 2. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 18 (02), S. 20.
- Hofert, Svenja; Thonet, Claudia (2019): Säule Mindset. In: Svenja Hofert und Claudia Thonet (Hg.): Der agile Kulturwandel. 33 Lösungen für Veränderungen in Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 87–118.
- Hofmann, Martin (2020): Prozessoptimierung als ganzheitlicher Ansatz. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Holm-Hadulla, Rainer M. (2007): Kreativität: Konzept und Lebensstil, 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.
- Hruschka, Peter; Rupp, Chris; Starke, Gernot (2009): Agility kompakt. Tipps für erfolgreiche Systementwicklung. 2. Aufl. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Ittner, Heidi (2016): Kompetenzen in der Mediation. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. In: KD – Konfliktdynamik 5 (4), S. 280–285.

- Jost, Andrea (2020) Einführung in die Wirtschaftsmediation. In: Kracht, Stefan; Niedostadek, Andre; Sensburg, Patrick (Hg.): Praxishandbuch Professionelle Mediation. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-662-49657-2_46-1, Stand: 12.01.2022.
- Julmi, Christian (2018): A Theory of Affective Communication: On the Phenomenological Foundations of Perspective Taking. In: Hum Stud – Human Studies 41 (4), S. 623–641.
- Kayaoğlu, Ersel (2008): Perspektivenwechsel als Erzählprinzip in Katharina Hackers Roman Die Habenichtse. In: Alman Dili ve Edebiyatı Dergisi 20, S. 129–140. URL: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/10792>, Stand: 12.01.2022.
- Kenngott, Eva-Maria (2012): Perspektivenübernahme. Zwischen Moralphilosophie und Moralpädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kessen, Stefan (2000): Wirtschaftsmediation – Neue Handlungsmöglichkeiten durch Perspektivenwechsel. In: Peter Geißler und Klaus Rückert (Hg.): Mediation – die neue Streitkultur. Kooperatives Konfliktmanagement in der Praxis; Referate, Vorträge und Ergebnisse der "Konferenz für Mediation" in Wien 1999. 2. Aufl. (Reihe "Edition psychosozial"). Gießen: Psychosozial-Verl., S. 97–114.
- Kessen, Stefan; Troja, Markus (2016): § 14 Ablauf und Phasen einer Mediation. In: Heinz Georg Bamberger: Handbuch Mediation. 3., vollständig neubearbeitete Aufl. Hg. v. Fritjof Haft und Katharina von Schlieffen. München: C.H. Beck, S. 329–355.
- Keydel, Birgit (2018): Das Besondere der Mediation – ihr Erfolgskonzept In: pm – perspektive mediation 15 (2), S. 95–97.
- Keydel, Birgit; Schwanert-Tschechne, Gudrun (2018): Einführung: Wer bin ich? Wer sind wir? Identitätssuche – ein Leben lang. In: Spektrum der Mediation (72), S. 11.
- Kiechle, Jürgen; Ziebertz, Hans-Georg (2005): Konfliktmanagement als Kompetenz interreligiösen Lernens. In: Peter Schreiner (Hg.): Handbuch interreligiöses Lernen. 1. Aufl. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus, S. 282–293.

- Kirchhoff, Lars (2007): Wirtschaftsmediation in Deutschland. Momentaufnahme und Perspektive. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 10 (4), S. 108–111.
- Komus, Ayelt (2013): Agile Methoden in der Praxis – Studie zur Anwendung und Zufriedenheit. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik 50, S. 84–91.
- Koschany-Rohbeck, Marianne (2018): Praxishandbuch Wirtschaftsmediation. Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte. 2. Aufl. 2018. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Koschinski, Anja; Koschek, Holger (2015): Jubel, Trouble, Heiterkeit: ein ganz normales Scrum-Projekt. In: Henning Wolf (Hg.): Agile Projekte mit Scrum, XP und Kanban. Erfahrungsberichte aus der Praxis. 2., aktualisierte Aufl. Heidelberg: dpunkt-Verl., S. 35–52.
- Köstler, Anja (2019): Mediation. 2., überarbeitete und erweiterte Aufl. (utb Psychologie, Pädagogik). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Kracht, Stefan (2016): § 13 Rolle und Aufgabe des Mediators – Prinzipien der Mediation. In: Haft, Fritjof; Gräfin von Schlieffen, Katharina (Hg.): Handbuch Mediation. 3. vollständig überarbeitete Aufl. München: C.H. Beck, S. 301–327.
- Kracht, Stefan; Niedostadek, Andre; Sensburg, Patrick (Hg.) (2020): Praxishandbuch Professionelle Mediation. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49657-2>, Stand: 12.01.2022.
- Krauss, Robert M.; Morsella, Ezequiel (2014): Communication and conflict. In: Peter T. Coleman, Morton Deutsch und Eric Colton Marcus (Hg.): The handbook of conflict resolution. Theory and practice. 3. Aufl. San Francisco, CA: Jossey-Bass, S. 168–181.
- Kresse, Isabel (2020): Stellvertreter Mediation – Mediation mit einer Konfliktpartei. In: Spektrum der Mediation (79), S. 40–42.
- Kreuser, Karl (2018): Ist Mediation agil? Ein Vergleich. In: Spektrum der Mediation (74), S. 7–8.
- Kreuser, Karl (2019): Das Gespenst bannen. Mediatives Handeln – eine Antwort auf die Zeichen der Zeit. In: Spektrum der Mediation (75), S. 13–15.

- Kusay-Merkle, Ursula (2018): *Agiles Projektmanagement im Berufsalltag. Für mittlere und kleine Projekte.* Berlin: Springer Gabler.
- Leitzgen, Dieter (2017): *Mediationsprozess: Vorteile und Gestaltung.* Haufe. URL: <https://products.haufe.de/#G:pi=PI78&&;D:did=HI1438038&&;>, Stand: 12.01.2022.
- Lindner, Dominic (2019): *KMU im digitalen Wandel.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Lüdemann, Katharina (2016): *Zusammenhang von Empathiefähigkeit und Seromoxycinkonzentration bei 14-jährigen Jugendlichen.* Dissertation. Charité – Universitätsmedizin Berlin, Berlin. Medizinischen Fakultät. URL: <https://d-nb.info/1100388028/34>, Stand: 12.01.2022.
- Lutschewitz, Claudia (2018): *Sind Gefühle besser als ihr Ruf? – Emotionen in der Mediation. Die Urkraft der Mediation.* In: *Spektrum der Mediation* (73), S. 35–38.
- Maehrlein, Katharina (2020): *Wie Agilität gelingt – Ein agiles Mindset entwickeln – typische Hürden meistern.* Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- Mähler, Hans-Georg; Mähler, Gisela (2016): § 31 Familienmeditation. In: Heinz Georg Bamberger: *Handbuch Mediation.* 3., vollständig neubearbeitete Aufl. Hg. v. Fritjof Haft und Katharina von Schlieffen. München: C.H. Beck, S. 667–706.
- Matthei, Yvonne (2018): *Die Kraft des Erzählens. Wie Geschichten Konfliktlösungen beschleunigen und Unternehmenskulturen durch Entschleunigung verändern können.* In: *Spektrum der Mediation* (71), S. 34–37.
- Mead, George Herbert; Morris, Charles W. (2017): *Geist, Identität und Gesellschaft. Aus der Sicht des Sozialbehaviorismus.* (orig. amerik. 1934). 18. Aufl. (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft).
- MediationsG (2012): *Art. 1 des Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung vom 21.07.2012,* BGBl. I 2012, S. 1577.
- MeinSpiel (o. J.): *Planning Poker – Aufwandsschätzung in spielerischer Form.* URL: <https://www.planningpoker.de/>, Stand: 12.01.2022.

- Metz, Markus-Alexander (2014): Fishbowl. URL: <http://scrum-master.ch/agile/index.php/menu-main-moderation/menu-main-moderation-methode/menu-main-moderation-methode-fishbowl>, Stand: 02.02.2020.
- Metzger, Tilman; Bielecke, Alexandra (2018): Kommunikation II (Methoden). aktualisiert von Wendenburg, Felix. URL: https://moodle.europa-uni.de/pluginfile.php/211893/mod_resource/content/1/Kommunikation%20II%20%28Methoden%29%202018.pdf, Stand: 02.02.2020.
- Meyer, Bernhard (2009): Perspektivenwechsel und demokratisches Lernen. Aachen: Shaker.
- Meyer, Bertrand (2014): Agile! The good, the hype and the ugly. Switzerland: Springer.
- Milling, Hanna (2019): Storytelling in der Mediation. Narrative Interventionen zur Bewältigung von Hürden und Blockaden im Mediationsprozess. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 22 (06), S. 219–224.
- Montada, Leo; Kals, Elisabeth (2013): Mediation. Psychologische Grundlagen und Perspektiven. 3. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz.
- Nassehi, Armin (2012): Mentalizing theories oder theories of mentalizing? In: Hans Förstl (Hg.): Theory of Mind. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 39–60.
- Nickel, Susanne; Keil, Gunhard (2020): So geht Agilität - Die besten agilen Methoden im Job, 1. Aufl. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Obermeyer, Klaus; Pühl, Harald (2019): Mit Angst und Kreativität ins Unge- wisse. In: Spektrum der Mediation (75), S. 16–19.
- Oser, Fritz; Althof, Wolfgang; Garz, Detlef (2001): Moralische Selbstbestimmung. Modelle der Entwicklung und Erziehung im Wertebereich; ein Lehrbuch. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Parker, Sharon K.; Atkins, Paul W. B.; Axtell, Carolyn M. (2008): Building better workplaces through individual perspective taking: A fresh look at a fundamental human process. In: Gerard P. Hodgkinson und John Kevin Ford (Hg.): International review of industrial and organizational psychology. Vol. 23. Chichester, England, Hoboken, NJ: Wiley, S. 149–196.
- Patton, Jeff (2014): User story mapping. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

- Pause, Christoph (2019): Agile Arbeitsmethoden: die 5 größten Irrtümer | Taxulting | Haufe. URL: https://www.haufe.de/taxulting/agile-arbeitsmethoden-die-5-groessten-irrtuemer_484580_484640.html, Stand: 02.02.2020.
- Petzold, Theodor Dierk (2018): Identität – dynamisch und mehrdimensional. In: Olaf Geramanis und Stefan Hutmacher: Identität in der modernen Arbeitswelt: Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung. Hg. v. Olaf Geramanis und Stefan Hutmacher. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Piaget, Jean; Inhelder, Bärbel (2004): Die Psychologie des Kindes. 9. Aufl. München: Deutsche Taschenbuch Verlag (dtv).
- Pinkley, Robin L. (1990): Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. In: *Journal of Applied Psychology* 75 (2), S. 117–126.
- Pinkley, Robin L.; Northcraft, Gregory B. (1994): Conflict frames of references: Implications for dispute processes and outcomes. In: *Academy of Management Journal* 37 (1), S. 193–205.
- Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Weinberg, Ulrich (2009): Design Thinking. Innovation lernen; Ideenwelten öffnen. München: mi-FinanzBuch Verl.
- Preußig, Jörg (2018): Agile Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. 1. Aufl. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe Gruppe.
- PwC; EUV (Hg.) (2016): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklung eines Jahrzehnts. Frankfurt am Main, Stand: 02.02.2020.
- Pyczak, Thomas (o. J.): Storytelling. URL: <https://www.strategisches-storytelling.de/gratis-download-pdf/>, Stand: 02.02.2020.
- Pyczak, Thomas (2019a): Gut oder böse? Die Bedeutung der Werte im Storytelling. URL: <https://www.strategisches-storytelling.de/werte-im-storytelling/>, Stand: 02.02.2020.
- Pyczak, Thomas (2019b): Tell me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen. 2., aktualisierte und erweiterte Aufl. Bonn: Rheinwerk Verlag.
- Rafi, Rafi (2020): Hermeneutik – Was uns die Hermeneutik für den Perspektivenwechsel lehrt. In: *Spektrum der Mediation* (79), S. 21–23.

- Rauschenbach, Anne Katrin (2015): Wenn Brainstorming versagt – Kreativitätstechniken in der Mediation. Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement, Band 1, Master-Studiengang Mediation, Masterarbeit, Studiengang 2012/2013 (1). Frankfurt am Main: Wolfgang Metzner Verlag.
- Reche, Martin; Bager, Jo; Wiegand, Dorothee (2016): Geschafft! In: c't (15), S. 106–111.
- Regnet, Erika (2007): Konflikt und Kooperation. Konfliktbehandlung in Führungs- und Teamsituationen (Praxis der Personalpsychologie, 14). Göttingen: Hogrefe.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi; Erlach, Christine; Neubauer, Andrea (2000): Erfahrungsgeschichten durch Story-Telling - eine multifunktionale Wissensmanagement-Methode -. Ludwig Maximilians Universität, München. URL: https://epub.ub.uni-muenchen.de/235/1/FB_127.pdf, Stand: 02.02.2020.
- Robertson, Brian (2007): Leading Edge Organisation – Holacracy 2007-06, deutsch. Deutsche Übersetzung von Wittrock, Dennis. Stand 04.01.2009. URL: <https://www.rolfl.de/files/holacracy2007.pdf>, Stand: 02.02.2020.
- Robrecht, Thomas (2019): Schieben und Ziehen – das braucht die Mediation. Ein Votum für Perspektivwechsel und Professionalität. In: Spektrum der Mediation (76), S. 26–28.
- Rosenberg, Marshall B (2016): Gewaltfreie Kommunikation. 12., überarbeitete und erweiterte Aufl. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Rupp, Chris (2014): Requirements-Engineering und -Management. Aus der Praxis von klassisch bis agil. 6., aktualisierte u. erw. Aufl. München: Hanser.
- Sauter, Roman; Sauter, Werner; Wolfig, Roland (2018): Agile Werte- und Kompetenzentwicklung – Wege in eine neue Arbeitswelt. 1. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Schallmo, Daniel (2020): Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schawel, Christian; Billing, Fabian (2014): Walt-Disney-Methode. In: Christian Schawel und Fabian Billing (Hg.): Top 100 Management Tools. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 273–275, Stand: 05.12.2019.

- Schmidt, Jörg (2018): Visualisieren in der Mediation. Analoges Arbeiten in digitalen Zeiten. In: *Spektrum der Mediation* (71), S. 38–40.
- Schnell, Nils; Stania, Anna (2019): *New Work Hacks. 50 Inspirationen für modernes und innovatives Arbeiten*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schopenhauer, Arthur (2007): *Über die Grundlage der Moral*. Hg. v. Peter Welzen. Hamburg: Felix Meiner Verlag; Felix Meiner Verlag (Philosophische Bibliothek, Band 579).
- Schulz von Thun, Friedemann (2017): *Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation*. Unter Mitarbeit von Verena Hars. 26. Aufl. (Rororo). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Schulz von Thun Institut für Kommunikation (o. J.): *das Innere Team*. URL: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-innere-team>, Stand: 02.02.2020.
- Schulz von Thun Institut für Kommunikation (o. J.): *das Kommunikationsquadrat*. URL: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/daskommunikationsquadrat>, Stand: 12.01.2022.
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2017): *The Scrum Guide. Der gültige Leitfaden für Scrum: Die Spielregeln. Entwickelt und kontinuierlich verbessert von den Scrum-Erfindern*. URL: <https://www.scrumguides.org/docs/scrum-guide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>, Stand: 02.02.2020.
- Schweitzer, Maurice E.; DeChnrch, Leslie A. (2001): *Linking frames in negotiations: Gains, losses and conflict frame adoption*. In: *Int Jnl of Conflict Management* 12 (2), S. 100–113.
- Schweizer, Adrian (2019): *Basiswissen Mediation: Der Aufbau von Vertrauen – oder die mediative Allianz ist die halbe Miete!*. In: Kracht, Stefan; Niedostadek, Andre; Sensburg, Patrick (Hg.) *Praxishandbuch Professionelle Mediation*. Springer Reference Psychologie. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49657-2_72-1,
- Seehausen, Maria (2009): *Das Gerechtigkeitsversprechen der Mediation*. In: *ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement* 12 (04), S. 110–113.

- Seligman, Martin E. P. (2013): *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment.* Atria paperback ed. New York, NY: Atria Paperback.
- Selman, Robert L. (1984): *Die Entwicklung des sozialen Verstehens. Entwicklungspsychologische und klinische Untersuchungen.* 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Silbereisen, R. K.; Ahnert, L. (2002): *Soziale Kognition – Entwicklung von sozialem Wissen und Verstehen.* In: Rolf Oerter und Leo Montada (Hg.): *Entwicklungspsychologie. Lehrbuch.* 5., vollst. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz PVU, S. 590–618.
- Smet, Aaron de; Gagnon, Chris; Collins, Luke (2015): *Going from fragile to agile.* Podcast. McKinsey&Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/going-from-fragile-to-agile>, Stand: 02.02.2020.
- Snowden, David J.; Boone, Mary E. (2007): *A Leader's Framework for Decision Making.* URL: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>, Stand: 02.02.2020.
- Spangenberg, Brigitte; Spangenberg, Ernst (2013): *Sprachbilder und Metaphern in der Mediation (Mediation aktuell).* Frankfurt am Main: Metzner.
- Spektrum der Mediation (2018): *Identität ist die Summe meiner Erfahrungen. Interviews mit Andrea Faulhaber, Anke Kautz, Birgit.* In: *Spektrum der Mediation* (72), S. 12–14.
- Spies, Marco; Wenger, Katja (2018): *Branded Interactions. Lebendige Markenerlebnisse für eine neue Zeit.* Mainz: Verlag Hermann Schmidt.
- Splinter, Dirk; Wüsthube, Lubjana (2005): *Perspektivenwechsel. Der Weg auf den Stufen der Anerkennung.* In: *pm – perspektive mediation* 2 (2), S. 66–71.
- Stacey, Ralph D.; Mowles, Chris (2016): *Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organisations.* Seventh edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
- Stein, Felix (2015): *Woher kommt der Name "Scrum"?* URL: <http://www.lean-agility.de/2015/04/woher-kommt-der-name-scrum.html>, Stand: 02.02.2020.

- Steins, Gisela (1998): Diagnostik von Empathie und Perspektivenübernahme: Eine Überprüfung des Zusammenhangs beider Konstrukte und Implikationen für die Messung: Diagnosis of empathy and perspective-taking: A review of the relation between these constructs and implications for their measurement. In: *Diagnostica : Zeitschrift für psychologische Diagnostik und differentielle Psychologie* 44 (3), S. 117–129.
- Steins, Gisela (2016): Perspektivenübernahme und Empathie. In: Hans-Werner Bierhoff, Dieter Frey, Niels-Peter Birbaumer, Julius Kuhl et al. (Hg.): *Soziale Motive und soziale Einstellungen*. 1. Aufl. (Enzyklopädie der Psychologie Theorie und Forschung Sozialpsychologie, Band 2). Göttingen: Hogrefe, S. 795–815.
- Steins, Gisela; Wicklund, Robert A. (1993): Zum Konzept der Perspektivenübernahme: Ein kritischer Überblick: The concept of perspective-taking: A critical review. In: *Psychologische Rundschau: offizielles Organ der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs)*; 44 (4), S. 226–239.
- Sterken, Brigitte (2011): Erfolg im Vertrieb durch Teambildung mit Hilfe der Wirtschaftsmediation. In: Bärbel Heidbrecher und Christa Zinn (Hg.): *Zehn Jahre Weiterbildendes Studium Mediation und Konfliktmanagement*. Bochum: Eigendruck, S. 59–76.
- Stiel, Anja (2017): Veränderungen tanzen – mit Tango Argentino und Theorie U. In: Corinna von Au (Hg.): *Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 59–70.
- Summa, Leila; Kirbach, Christine (2019): 33 Werkzeuge für die digitale Welt. Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann – Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr. München: REDLINE Verlag.
- Sutton, Robbie M.; Hornsey, Matthew J.; Douglas, Karen M. (2012): Feedback. An introduction. In: Robbie M. Sutton (Hg.): *Feedback. The communication of praise, criticism, and advice*. New York: Lang.
- Tautz, Monika (2015): Perspektivenwechsel. In: *Das wissenschaftlich-religionspädagogische Lexikon im Internet (Jahrgang 2016)*. URL: <http://www.bibelwissenschaft.de/stichwort/100074/>, Stand: 02.02.2020.
- Triest, Steffi; Ahrend, Jan (2019): *Agile Führung – Mitarbeiter und Teams erfolgreich führen und coachen*. 1. Aufl. Frechen: mitp-verlag.

- Troja, Markus (2008): Lehrmodul 9: Sieben Methoden für die Mediation in Gruppen. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 11 (2), S. 53–56.
- Troja, Markus (2018): Agile Führung und Zusammenarbeit – Wie Organisationen Flexibilität entwickeln. Markus Troja im Gespräch mit Rudi Ballreich. In: KD – Konfliktodynamik 7 (3), S. 226–236.
- Trossen, Arthur (2014): Verfahren, Methoden und Techniken. URL: <https://www.in-mediation.eu/verfahren-methoden-und-techniken/>, Stand: 02.02.2020.
- Universität Würzburg (2017): Empathie auf dem Prüfstand. Hg. v. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. URL: <https://www.uni-wuerzburg.de/aktuelles/pressemitteilungen/single/news/empathie-auf-dem-pruefstand-1/>, Stand: 12.01.2022.
- Unkrig, Erich R. (2020): Mandate der Führung 4.0: Agilität – Resilienz – Vitalität. Springer Gabler: Berlin.
- Vollmer, Klaus (2020): Lernen von den Filmemachern: Blickwechsel 5: Perspektivenwechsel in der Mediation. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 23 (6), S. 222–226.
- Vollmer, Klaus (2019): Perspektivenwechsel als Methode: Strategien, Tools und Übungen zur Persönlichkeitsentwicklung. Mit Beispielen aus Film, Regie und Kamera. Beltz GmbH, Julius.
- Wacker, Stefan (2019): Erwecken Sie das CO in Ihrer Company zum Leben. In: Dorothee Brommer, Sabine Hockling und Annika Leopold (Hg.): Faszination New Work. 50 Impulse für die neue Arbeitswelt, S. 117–126.
- Wall, James A.; Dunne, Timothy C. (2012): Mediation Research: A Current Review. In: Negotiation Journal 28 (2), S. 217–244.
- Watzke, Ed (2008): "Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun ...". Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation. 2. unveränd. Aufl. Mönchengladbach: Forum-Verl. Godesberg.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2016): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 13. Aufl. Bern: Hogrefe Verlag.
- Wawrzinek, Rita (2017): Mein Plädoyer für das Nichtwissen! In: Spektrum der Mediation (66), S. 27–29.

- Weir, Peter: Der Club der toten Dichter. Originaltitel: Dead Poets Society. Mit Robin Williams. Walt Disney Studios. Vereinigte Staaten. Filmdrama.
- Wendenburg, Felix (2013): Der Schutz der schwächeren Partei in der Mediation. Zugl.: Hamburg, Bucerius Law School, Diss., 2012 (Veröffentlichungen zum Verfahrensrecht, 95). Tübingen: Mohr Siebeck.
- Wendenburg, Felix (2014): Mediation – flexible Gestaltung innerhalb fester Strukturen. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 17 (02), S. 36–41.
- Werro, Evelyn (2018): Gruppendynamische Aspekte agiler Frameworks. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weßel, Christa (2013): Basiswissen Consulting. Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte. 1. Aufl. Heidelberg, Hamburg: mitp Verl.-Gruppe Hüthig Jehle Rehm.
- Wieck, Joachim (2010): Perspektivenwechsel. In: ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 13 (5), S. 141–144.
- Wikipedia, Die freie Enzyklopädie (o. J.a): Suchbegriff "Perspektive". Bearbeitungsstand Dezember 2019, 20:48 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Perspektive>, Stand: 02.02.2020.
- Wikipedia, Die freie Enzyklopädie (o. J.b): Suchbegriff "Versuch und Irrtum". Bearbeitungsstand: 5. Januar 2018, 12:08 UTC. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Versuch_und_Irrtum, Stand: 02.02.2020.
- Wild, Michael (2000): Wiederholung und Variation im Werk Adalbert Stifters. (Epistemata – Würzburger wissenschaftliche Schriften. Reihe Literaturwissenschaft) (Epistemata Reihe Literaturwissenschaft, Band 366). Würzburg: Königshausen u. Neumann.
- Wirdemann, Ralf; Mainusch, Johannes (2017): Scrum mit User Stories. 3. erweiterte Aufl. München: Hanser.
- Zillessen, Horst (2005): Demokratietheoretische Aspekte der Mediation. In: Gerhard Falk, Peter Heintel und Ewald E. Krainz (Hg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement (Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik, Band 3). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, S. 83–94.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Doppeleisberg-Modell	8
Abbildung 2: Rädchen Empathie	35
Abbildung 3: Rädchen Identität	37
Abbildung 4: Rädchen Kommunikation	38
Abbildung 5: Rädchen Wahrnehmung.....	39
Abbildung 6: Rädchen Wissen.....	41
Abbildung 7: Rädchen: Kreativität	42
Abbildung 8: Schnittmenge Mediation & Agilität.....	45
Abbildung 9: Methodisches Vorgehen	50
Abbildung 10: Vereinfachte Darstellung der Stacey-Matrix.....	52
Abbildung 11: Design Thinking Prozess	56
Abbildung 12: Scrum.....	60
Abbildung 13: Kanban Varianten	63
Abbildung 14: User/Persona	66
Abbildung 15: User Story	69
Abbildung 16: User Empathy Map	72
Abbildung 17: Variante: Lean Story Telling	75
Abbildung 18: Personal Map	82
Abbildung 19: Sweet-Spot-Methode	91
Abbildung 20: Eisenhower Matrix.....	94
Abbildung 21: Veränderungskurve.....	115

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Design Thinking	56
Tabelle 2: Scrum	59
Tabelle 3: Kanban.....	62
Tabelle 4: User/Persona	66
Tabelle 5: User Story	69
Tabelle 6: User Empathy Map	71
Tabelle 7: Story Telling	75
Tabelle 8: Retrospektive	77
Tabelle 9: Planning-Poker.....	79
Tabelle 10: Personal Map	81
Tabelle 11: Fish Bowl.....	84
Tabelle 12: Elevator Pitch.....	86
Tabelle 13: Kill your Darling.....	88
Tabelle 14: Sweet-Spot-Methode.....	90
Tabelle 15: Eisenhower Matrix.....	93
Tabelle 16: Delegation Poker.....	96
Tabelle 17: Elch auf den Tisch	98
Tabelle 18: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Empathie‘	100
Tabelle 19: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Identität‘	101
Tabelle 20: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Kommunikation‘ ..	102
Tabelle 21: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Wahrnehmung‘	103
Tabelle 22: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Wissen‘	104
Tabelle 23: Methodenübersicht mit Ausprägungsmerkmal ‚Kreativität‘	105
Tabelle 24: Methodenübersicht mit allen Ausprägungsmerkmalen	106

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
c't	Magazin für Computertechnik
ebd.	Ebenda
ERG	Ethik, Religionen, Gemeinschaft
et al.	et alii [und andere]
Hg.	Herausgeber
HMD	Handbuch der maschinellen Datenverarbeitung
i. S. v.	im Sinne von
KD	Konfliktdynamik
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MediationsG	Mediationsgesetz
o. J.	ohne Jahr
pm	perspektive mediation
PTM	Praxis-Theorie-Modul
u. a.	unter anderem
UX	User Experience
vgl.	vergleiche
www	world wide web
z. B.	zum Beispiel
zfwu	Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik
ZKM	Zeitschrift für Konfliktmanagement

Über die Autorin

Bettina Haschem-Husch ist Diplomkauffrau und zertifizierte Mediatorin.

Nach ihrer Ausbildung zur Bankkauffrau in Berlin und einem Auslandsjahr in Großbritannien studierte sie Wirtschaftspädagogik an der Freien Universität Berlin und später berufsbegleitend Betriebswirtschaftslehre an der FernUni Hagen.

Seit 2008 ist sie als Diplomkauffrau in unterschiedlichen Bereichen der Deutschen Bahn AG beschäftigt. Im internen Mediatorenpool der Deutschen Bahn AG ist sie als Mediatorin bei innerbetrieblichen Konflikten tätig. In ihrem täglichen Arbeitsumfeld fördert sie die Anwendung agiler Methoden und New Work. Spezialisiert hat sie sich auf die Techniken des Visualisierens, um Prozesse, Strukturen und komplexe Zusammenhänge besser veranschaulichen zu können.

Im Herbst 2020 schloss sie den Masterstudiengang für Mediation und Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) mit dem Master of Arts ab.

Dipl.-Kffr. Bettina Haschem-Husch, M.A.

Zertifizierte Mediatorin

E-Mail: haschem-husch@bergwerk-mediation.ruhr