



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

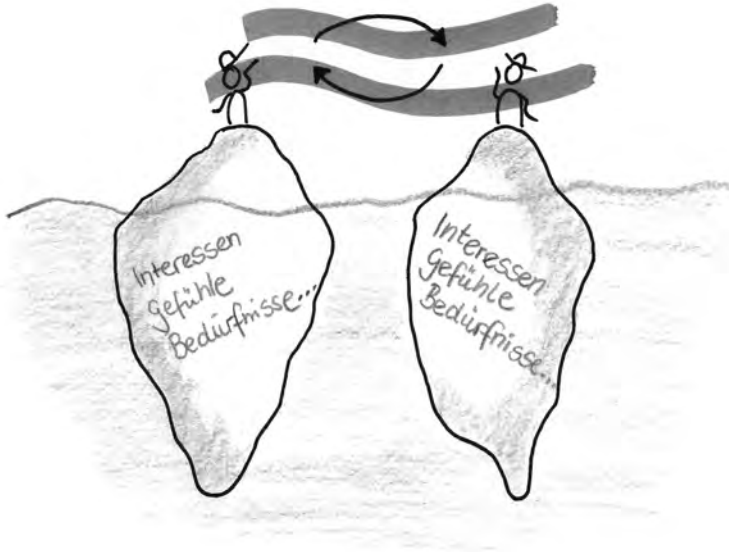


Abbildung 1: Doppelleisberg-Modell⁷;

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 Doppelleisberg-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.