

Masterarbeit

im weiterbildenden Master-Studiengang „Mediation“
der FernUniversität Hagen

Mediation im öffentlichen Bereich:

***Welche Techniken verwenden Praktiker zur Förderung von
Perspektivenwechsel?***

Von:	Lydia Meißner
Matrikelnummer:	4834470
Anschrift	Jahnstr. 24, 07743 Jena
E-Mail	mail@lydiameissner.com
Abgabedatum:	02.März 2018

Danksagung

Ich möchte mich herzlichst bei allen Menschen bedanken, die diese Arbeit auf die unterschiedlichsten Arten ermöglicht und unterstützt haben!

Mein Dank gilt dabei insbesondere, Herrn Dr. Dieter Kostka, Herrn Dr. Markus Troja, Herrn Stefan Kessen, Frau Ilse Erzigkeit, Herrn Christoph Besemer und Herrn Roland Schüler. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen und die Mühe gemacht haben, um Ihre Expertise zu teilen!

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
A. Theoretische Einführung	3
I. Mediation	3
1. Allgemeines zu Mediation	3
2. Mediation im öffentlichen Bereich	6
II. Perspektivenwechsel	8
1. Bisherige Erkenntnisse zu Perspektivenwechsel	8
2. Publierte Mediationstechniken zu Perspektivenwechsel	15
III. Ableitung der Fragestellung	21
B. Methode	21
I. Theoretische Fundierung	21
1. Leitfadengestütztes Experteninterview	22
2. Interviewleitfaden	22
3. Strukturierende Inhaltsanalyse	23
II. Praktische Umsetzung	24
1. Stichprobe	24
2. Durchführung, Dokumentation und Auswertung	25
C. Ergebnisse	26
I. Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel	26
1. Günstige Bedingungen für Perspektivenwechsel	27
2. Förderung des direkten Perspektivenwechsels	34
3. Unpassende Techniken	38
II. Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich	39
1. Hinderliche Aspekte	39
2. Förderliche Aspekte	41
III. Subjektive Einschätzungen zu Perspektivenwechsel	42
D. Diskussion	44
E. Implikationen	51
I. Wissenschaftliche Implikationen	51
II. Hinweise für die Praxis	52
Literatur	55
Anhang I: Interviewleitfaden	58
Anhang II: Kodierleitfaden	61
Anhang III: Häufigkeitstabelle	64
Anhang IV: Transkriptionen der Interviews	65
Transkript Interview 1	65
Transkript Interview 2	71
Transkript Interview 3	77
Transkript Interview 4	84
Transkript Interview 5	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht zu Vorläufern, Moderatoren und Konsequenzen von Perspektivenwechsel	9
Abbildung 2: Häufigkeiten der Expertenaussagen bezüglich Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel	27
Abbildung 3: Aussagen zur Herstellung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel: Motivationale Faktoren.....	28
Abbildung 4: Aussagen zur Herstellung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel: Kognitive Kapazität	30
Abbildung 5: Aussagen über Techniken zur Förderung des direkten Perspektivenwechsels	34
Abbildung 6: Ergebnisse zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich	45

Einleitung

Im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft, Politik, Sozialem und Umwelt – insbesondere bei Bau- und Planungsvorhaben – treten häufig Konflikte auf. Um einen konstruktiven Umgang mit derartigen, oftmals komplexen und schwerwiegenden Konflikten zu finden, wird in Deutschland vermehrt das Konfliktlösungsverfahren der Mediation eingesetzt. Bei der Mediation im öffentlichen Bereich handelt es sich um ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren, bei dem die betroffenen Bürger¹ und Institutionen mithilfe allparteilicher Dritter (Mediatoren) eine Lösung oder Regelung für den Konflikt erarbeiten. Das Ergebnis der Mediation wird selbstbestimmt und im Einverständnis von allen Beteiligten entwickelt. Wie kann ein derartig herausforderndes Verfahren gelingen?

Perspektivenwechsel kann unter den entsprechenden Bedingungen einen positiven Beitrag zum Lösen von Konflikten leisten. Perspektivenwechsel ist ein aktiver, kognitiver Prozess, bei welchem eine Person sich selbst gedanklich in die Lage einer anderen Person versetzt, um deren visuelle Sichtweise, Gedanken, Motivation, Intention und/oder Emotionen nachzuvollziehen (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 94f). Nun ist die Frage, wie dieser Prozess der Mediation im öffentlichen Bereich zunutze gemacht werden kann. In der Praxis stehen viele Mediatoren vor dieser Herausforderung. Welche Erfahrungen haben sie diesbezüglich gemacht? Was ist ihre Vorgehensweise und welche Techniken wenden sie an? Das Anliegen der vorliegenden Arbeit ist es, ebendieses Expertenwissen verfügbar zu machen. Dabei soll ein Bezug zu bisherigen, wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen über Perspektivenwechsel, sowie publizierten Mediationstechniken zur Förderung von Perspektivenwechsel hergestellt werden. Beide Aspekte wurden bisher nicht im Zusammenhang von Mediation im öffentlichen Bereich betrachtet. Es sollen zum einen Hinweise für die Anwendung in der Praxis erarbeitet und zum anderen eine Grundlage für nachfolgende Forschung geschaffen werden. Bezüglich der Anwendung und Effektivität mangelt es derzeit an empirischen Evaluationen (Gutenbrunner/Wagner, 2016, S. 298). Aus diesem Grund ist die genannte

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit und Einfachheit wird in dieser Arbeit das generische Maskulin verwendet. Gemeint sind jedoch alle Geschlechter. Wenn möglich wurde eine geschlechtsneutrale Formulierung bevorzugt.

Zielsetzung und ein explorativer Forschungsansatz für die vorliegende Arbeit ausgewählt. Im Rahmen des explorativen Vorgehens wurden ausführliche, qualitative Interviews mit Experten durchgeführt.

Im ersten Teil der Arbeit (Kapitel A) werden die theoretischen Hintergründe bezüglich Mediation und Perspektivenwechsel erklärt. Die Mediation wird als allgemeines Konzept vorgestellt und ihre Anwendung im öffentlichen Bereich näher erläutert. Zum Perspektivenwechsel werden bisherige Erkenntnisse aus der Forschung sowie in der Mediationsliteratur publizierte Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel dargestellt. Es folgt die ausformulierte Ableitung der Fragestellung und eine Erläuterung der angewandten Methodik (Kapitel B). Im Rahmen einer theoretischen Fundierung wird das leitfadengestützte Experteninterview, der entwickelte Interviewleitfaden sowie die strukturierende Inhaltsanalyse zur Auswertung vorgestellt. Bezüglich der praktischen Umsetzung wird die Stichprobe der Experten, sowie die Durchführung, Dokumentation und Auswertung an sich, beschrieben.

Die Darstellung der Ergebnisse (Kapitel C) ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Unterkapitel (C.I) werden die Ergebnisse bezüglich der Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel bei Mediationen im öffentlichen Bereich dargestellt. Es werden Mediationstechniken zur Förderung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel (1), Techniken zur Förderung des Perspektivenwechselprozesses (2) und Techniken, die für die Anwendung im öffentlichen Bereich kritisch gesehen werden (3), thematisiert. Teil zwei dieses Kapitels (C.II) dient dazu, die für Perspektivenwechsel relevante Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich aufzugreifen. Hinderliche und förderliche Aspekte diesbezüglich werden auf Basis der Experteninterviews dargestellt. Abschließend werden subjektive Einschätzungen der Experten bezüglich Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich wiedergegeben (C.III). Es folgt eine umfassende Diskussion der Ergebnisse (Kapitel D). Abschließend werden in Kapitel E wissenschaftliche Implikationen abgeleitet (E.I) sowie Hinweise für die Praxis zusammengefasst (E.II).

A. Theoretische Einführung

In diesem Kapitel wird eine theoretische Einführung zu Mediation im Allgemeinen und zu Mediation im öffentlichen Bereich gegeben. Darüber hinaus werden bisherige Erkenntnisse zu Perspektivenwechsel mit Bezug zu Konfliktlösungen und Mediation vorgestellt. Daran angeschlossen ist eine überblicksartige Zusammenstellung von Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel aus der Mediationsliteratur. Das Kapitel endet mit der Ableitung der Fragestellung für die vorliegende Forschungsarbeit.

I. Mediation

Der im deutschsprachigen Raum gebräuchliche Terminus „Mediation“ geht auf den lateinischen Begriff *mediatio* zurück und bedeutet wörtlich übersetzt „Vermittlung“. Das nächste Unterkapitel stellt Mediation im Allgemeinen weiter vor. Darauffolgend wird die Mediation im öffentlichen Bereich näher beschrieben.

1. Allgemeines zu Mediation

Im Rahmen des deutschen Mediationsgesetzes von 2012 (MediationsG, §1) wird der Begriff Mediation wie folgt bestimmt:

(1) Mediation ist ein vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben.

(2) Ein Mediator ist eine unabhängige und neutrale Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt.

In diesem Ausschnitt sowie in weiteren Teilen des Gesetzes werden die folgenden Prinzipien der Mediation angeführt: *Freiwilligkeit*, *Vertraulichkeit*, *Neutralität* beziehungsweise *Allparteilichkeit* des Mediators sowie die *Eigenverantwortung* und allseitige *Informiertheit* der Parteien für eine *ergebnisoffene* Mediation (Horstmeier, 2013, S. 56f). Freiwilligkeit meint in diesem Kontext, dass die Medianten in der Regel freiwillig an der Mediation teilnehmen. Vertraulichkeit ist dann hergestellt, wenn Inhalte der Mediation sowohl von Mediatoren als auch von den Medianten vertraulich behandelt werden. Die Allparteilichkeit eines Mediators äußert sich idealerweise in einer indifferenten Haltung gegenüber den Parteiinteressen. Er soll den

Parteien gegenüber persönlich unabhängig sein. Unter anderem dadurch soll es den Parteien möglich werden, über eine Lösung autonom zu entscheiden (Eigenverantwortung) und dies nicht an Dritte, wie beispielsweise einen Richter, zu delegieren. Entsprechend wirksam können die Parteien insbesondere dann handeln, wenn sie über alle rechtlichen und tatsächlichen Umstände, die für das Verfahren relevant sind, informiert sind. Ebenso sollten alle lösungsrelevanten Parteien in das Verfahren eingebunden werden (ebd., S. 33-50). Diese Grundsätze sind in den einzelnen Mediationsausgestaltungen anzustreben, jedoch nicht immer realisierbar. Wird die Mediation beispielsweise vom Firmenchef angeordnet, ist das Prinzip der Freiwilligkeit nicht unbedingt umgesetzt. Bezüglich dieses Beispiels wäre es in der Mediation folglich wichtig, zumindest auf eine innere Bereitschaft der Teilnehmenden hinzuwirken (Schäfer, 2017, S. 23).

Insgesamt ist es die Aufgabe des Mediators den Mediationsprozess zu steuern und er soll, um dieser Prozessverantwortung gerecht werden zu können, über ein entsprechend professionelles Konfliktverständnis verfügen. Oft wird darüber hinaus auch von einer *mediativen Haltung* gesprochen. Diese Haltung umfasst, die oben genannten Prinzipien weitestgehend verinnerlicht zu haben und die Mediation entsprechend prinzipiengeleitet zu führen. Darüber hinaus zeichnet sich die Haltung dadurch aus, dass die verschiedenen Sichtweisen der Konfliktparteien gleichberechtigt anerkannt werden. Dies schließt eine Offenheit für die Medianten und den Prozess sowie Wertschätzung und Respekt allen Beteiligten gegenüber mit ein (Schäfer, 2017, S. 23f).

Wie im Mediationsgesetz angedeutet, ist das allgemeine Ziel einer Mediation die „Beilegung (...) [des jeweiligen] Konflikts“ (§1, Abs.1). Der Mediationsprozess soll die Konfliktparteien befähigen, mit einem oder mehreren Konfliktthemen umzugehen und eine möglichst passende, allseits vorteilhafte Lösung für den Konflikt zu erarbeiten. Geklärt werden können dabei sowohl Sach- als auch Beziehungsthemen. Teil der Zielstellung kann es auch sein, die generelle Konfliktkompetenz der Medianten zu stärken (Schäfer, 2017, S. 14).

Zur Erreichung dieser Ziele ist als Grundstruktur für die Mediation das Fünf-Phasen-Modell sehr verbreitet. Nach diesem Modell durchläuft eine idealtypische Mediation die folgenden fünf Phasen: Abschluss der Mediationsvereinbarung, Bestandsaufnahme, Interessenfindung, Konflikt-

lösung und Ergebnis der Mediation (Horstmeier, 2013, S. 56). Die erste Phase umfasst die Initiation einer Mediation und endet mit dem Abschluss einer Mediationsvereinbarung zwischen Mediator und Konfliktparteien. Diese Vereinbarung verabredet die Durchführung der Mediation. Dazu ist es vorab unter anderem notwendig den Auftrag zu klären, eine Kostenregelung zu finden und über das Mediationsverfahren an sich aufzuklären (ebd., S. 57-62). In der zweiten Phase beginnt die eigentliche Mediation und die relevanten, strittigen Themen werden gesammelt (ebd., S. 63). Darauf folgt die dritte Phase, auch Interessenfindung genannt. Hier versucht der Mediator die Fassade der vordergründigen Positionen abzubauen, indem er gemeinsam mit den Medianten tiefer gelagerte Interessen und Bedürfnisse herausarbeitet. Die Idee hinter diesem Vorgehen ist, dass sich mögliche Lösungen im Sinne der Integration von Interessen nur auf der Interessensebene, nicht aber auf der Positionsebene finden lassen (ebd., S. 64f). Dazu müssen die Interessen zunächst einmal herausgearbeitet werden. Beispielsweise ermöglichen die Positionen „Fenster auf“ versus „Fenster zu“ keine wirklich integrative Lösung. Die Bedürfnisse nach Frischluft atmen und keinen Luftdurchzug spüren jedoch schon. In der vierten Phase, der Konfliktlösungen, werden Lösungsoptionen anhand der erarbeiteten Interessen entwickelt, beziehungsweise bewertet (ebd., S. 65f). In der fünften Phase geht es schlussendlich darum, das entwickelte Ergebnis im Rahmen einer schriftlichen, rechtlich verbindlichen Abschlussvereinbarung festzuhalten (ebd., S. 67).

Mediation kann in den unterschiedlichsten Bereichen angewendet werden. Der, von der Bundesregierung in Auftrag gegebene, Evaluationsbericht zu Mediation in Deutschland von 2017 gibt an, dass die meisten der befragten Mediatoren² vor allem Mediationen in Unternehmen (26 %) und bezüglich Familie und Partnerschaft (22 %) durchführen. Lediglich 4 % der Mediatoren gaben an, im öffentlichen Bereich tätig zu sein (Masser et al., 2017, S. 64). Der Anteil, der in diesem Bereich tätigen Mediatoren, ist zwar relativ gering, aber nicht gleichzusetzen mit der gesellschaftlichen Relevanz dieser Tätigkeit. Die Anwendung von Mediation im öffentlichen Bereich wird im folgenden Kapitel genauer beschrieben.

² 948 Mediatoren wurden befragt. Die nachfolgenden Prozentangaben beziehen sich auf 2.610 Nennungen (Mehrfachnennungen waren möglich).

2. Mediation im öffentlichen Bereich

Das generelle Konzept der Mediation nach heutigem Verständnis hat seinen Ursprung in den Vereinigten Staaten von Amerika. Dort wurden auch im Umweltbereich bereits in den 70er Jahren Mediationsverfahren durchgeführt, wie erstmals bei dem Bau eines Staudamms 1973/74. In Deutschland traf der Einsatz derartiger Mediationsverfahren erst ab Ende der 80er Jahre auf zunehmendes Interesse. Zunächst sprach man diesbezüglich von „Umweltmediation“. Heute ist dagegen eher von „Mediation im öffentlichen Bereich“ die Rede. Der Begriff wurde geändert, da Umweltmediation missverständlicherweise als Instrument zur Durchsetzung von Umweltschutzbelangen verstanden wurde und darüber hinaus den Einsatz unnötigerweise auf umweltpolitische Konflikte fokussierte (Hebestreit, 2013, S.90f). Unter „Öffentlichkeit“ wird dagegen der gesamte Bereich der politischen Willensbildung von der Politik über die Verwaltung bis hin zur zivilgesellschaftlichen Sphäre und Wirtschaft verstanden (Rüssel, 2004, S. 93). Damit steht diese Art der Mediation den, in der Sphäre des Privaten stattfindenden Mediationen, wie Familien- oder Wirtschaftsmediation, gegenüber.

Dort führt beispielsweise oftmals ein Mediator das Verfahren durch. Bei der Mediation im öffentlichen Bereich ist es dagegen üblich, dass mehrere Mediatoren an dem Verfahren mitwirken. Die betroffenen Interessensgruppen sind bei diesem Verfahren direkt beteiligt und die Interaktion findet größtenteils in direkter Kommunikation statt. Dies ist im öffentlichen Bereich allgemein eher untypisch. Ziel des Verfahrens ist es, eine Einigung aller Konfliktparteien herbeizuführen, welche im Anschluss Eingang in einen politischen oder administrativen Planungs- oder Entscheidungsprozess finden soll. Bezüglich der vermittelnden Personen ist es wie bei anderen Mediationen von Bedeutung, dass diese keine eigenen Interessen hinsichtlich der Konflikthalte haben und sie keine inhaltliche Entscheidungsbefugnis besitzen (Troja/Meuer, 2005, S. 219).

Darüber hinaus weisen Mediationen im öffentlichen Bereich typischerweise, weitere Besonderheiten auf. Einige dieser Besonderheiten ergeben sich aus der Tatsache, dass Intergruppenkonflikte, in diesem Fall Konflikte zwischen Gruppen wie Umweltverbänden, Bürgerinitiativen, Verwaltungen und Unternehmen, hier eine wesentliche Rolle spielen (Kessen et al., 2016, S.

48). So sind vielfach Repräsentanten von den jeweiligen Gruppen mit der Interessensvertretung beauftragt und mit unterschiedlich ausgestalteten Mandaten versehen. Das Verfahren muss mit großen Gruppen direkt oder indirekt arbeiten und in der Regel handelt es sich bei den bearbeiteten Konflikten um Vielparteienkonflikte, also Konflikte mit mehr als zwei beteiligte Parteien. Ebenfalls ist mit Macht- und Ressourcenungleichgewichten zwischen den Vertretern und beteiligten Gruppen zu rechnen. Des Weiteren sind die Konfliktthemen diese Mediationsverfahren oftmals hoch komplex, kompliziert und geprägt von hoher Unsicherheit hinsichtlich wissenschaftlich-technischer, naturwissenschaftlich-ökologischer und/oder sozialer Aspekte. Es kommt darüber hinaus oft vor, dass es sich bei den zugrundeliegenden Konflikten um ideologisch und weltanschaulich geprägte Wertekonflikte handelt und dass vielfältige beziehungsweise divergierende Interessensebenen vorhanden sind. Nicht unwesentlich ist darüber hinaus die Tatsache, dass die Entscheidungskompetenz üblicherweise im politisch-administrativen Bereich angesiedelt ist (ebd., S. 6f). Dadurch und weil zusätzlich, selbstverständlich bestehende rechtliche Restriktionen zu beachten sind, ist der Spielraum für mögliche Konfliktlösungen erheblich eingeeengter, als es bei Mediationen im privaten Bereich der Fall ist.

In der Vergangenheit wurden in der Bundesrepublik Deutschland Mediationsverfahren im öffentlichen Bereich primär zur Konsultation der zuständigen Entscheidungsträger vor politisch-administrativen Entscheidungen eingesetzt (Hebestreit, 2013, S. 94). Bezüglich des Verfahrensinhaltes lässt die Mediationspraxis der letzten Jahrzehnte folgendes erkennen: Allgemeine Themen eignen sich schlechter für die Bearbeitung durch ein Mediationsverfahren als konkrete, abgegrenzte Themen, die den Parteien darüber hinaus ausreichend Verhandlungs- und Gestaltungsspielraum bieten (Sellnow, 2003, S. 172). Eine ähnlich deutliche Aussage über die Rolle von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich beziehungsweise die Möglichkeiten, wie Mediatoren diesen in einem derartigen Kontext sinnvoll nutzen und fördern können, trifft man dagegen in der Literatur nicht an. Was es jedoch bereits gibt, sind zahlreiche, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse über Perspektivenwechsel mit Bezug zu Konfliktlösungen, sowie eine Vielzahl an publizierten Mediationstechniken zur Förderung von Perspektivenwechsel. Das nächste Kapitel eröffnet entsprechende Einblicke.

II. Perspektivenwechsel

In der vorliegenden Arbeit wird Perspektivenwechsel wie folgt definiert: Perspektivenwechsel ist als aktiver, kognitiver Prozess zu verstehen. Bei diesem Prozess stellt eine Person sich die Welt aus dem Blickwinkel einer anderen Person vor oder sie versetzt sich selbst gedanklich in die Lage einer anderen Person, um deren visuelle Sichtweise, Gedanken, Motivation, Intention und/oder Emotionen zu verstehen³ (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 94f). Mit dieser Definition vereinbare Erkenntnisse, die einen allgemeinen Bezug zu Konflikten beziehungsweise deren Lösung und eine Relevanz für die Mediation aufweisen, werden im nächsten Unterkapitel beschrieben. In dem darauffolgenden zweiten Unterkapitel werden in der Mediationsliteratur explizit vorgeschlagene Techniken zur Förderung von Perspektivenwechseln überblicksartig dargestellt.

1. Bisherige Erkenntnisse zu Perspektivenwechsel

Was ist eigentlich Sinn und Zweck vom Wechseln der Perspektiven? Verurzelt ist die psychologische Forschung zu Perspektivenwechsel in der Entwicklungspsychologie und die ersten Erkenntnisse arbeiteten Perspektivenwechsel als Zugewinn für die menschliche Entwicklung und soziale Interaktionen heraus (Piaget, 1932). Diese Tradition setzte sich lange Zeit in ähnlicher Art und Weise fort (z.B. Kohlberg, 1976, S. 31-53; Davis, 1983, S. 113-126; Long/Andrews, 1990, S. 126-131), sodass Perspektivenwechsel insbesondere als positives Phänomen zum Aufbau, zum Erhalt und zur Stärkung von sozialen Bindungen gehandhabt wurde.

Drei grundlegende Effekte, die Perspektivenwechsel haben kann, bewirken diese Veränderungen in sozialen Bindungen (siehe Abbildung 1). Erstens, mag Person A Person B lieber, wenn sie deren Perspektive nachvollzieht (*liking*). Zweitens, steigt die psychologische und kognitive Verbundenheit (*psychological and cognitive closeness*) mit Person B. Damit ist gemeint,

³ Definition im Originaltext auf Englisch: "We [the authors] define perspective-taking as the active cognitive process of imaging the world from another's vantage point or imagining oneself in another's shoes to understand their visual viewpoint, thoughts, motivations, intentions, and/or emotions" (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 94f).

dass die wahrgenommene Überschneidung von sich selbst und der anderen Person zunimmt. Drittens wird die Fähigkeit, Informationen wahrnehmen, differenzieren und integrieren zu können (*cognitive complexity*) gefördert (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 85f).

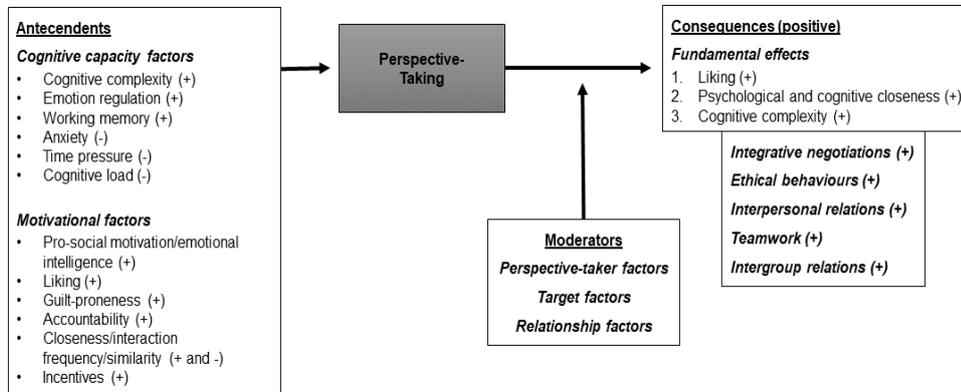


Abbildung 1: Übersicht zu Vorläufern, Moderatoren und Konsequenzen von Perspektivenwechsel. Die Bezeichnung in Klammern (+/-) geben die Richtung der Wirkung an (Abbildung erstellt in Anlehnung an Ku/Wang/Galinsky, 2015, S.80)⁴.

Ob sich diese Effekte jedoch tatsächlich positiv auswirken, hängt entscheidend von weiteren außenstehenden Faktoren, sogenannten Moderatoren, ab. Hat Person A beispielsweise einen niedrigen Selbstwert und denkt sehr negativ über sich (*perspective-taker factors*), denkt sie ebenfalls negativer von Person B, wenn diese dem eigenen Selbst angenähert wird (ebd., S. 92). Ebenso können sich Person B zugeschriebene Eigenschaften (*target factors*) negativ - im Sinne von destruktiv auf der zwischenmenschlichen Ebene – auswirken. Durch Perspektivenwechsel mit einer Person B, welcher ein aggressiver Stereotyp zugesprochen wurde, fügten Personen A im Rahmen des Experimentes anderen mehr Schaden zu (Galinsky/Wang/Ku, 2008, S. 404-419). Das Phänomen Perspektivenwechsel muss folglich differenzierter und nicht ausschließlich als positiv betrachtet werden. Dazu ist es hilfreich Perspektivenwechsel als eine spezifische Denkweise („*specific type of cognitive mindset*“ (Trötschel et al, 2011, S. 773)), welche im Auftrag von unterschiedlichsten Intentionen und Motiven aktiviert wird, anzusehen. Diese

⁴ Die Abbildung ist entsprechend des modifizierten Originals in englischer Sprache verfasst, da die Übersetzungen einzelner Wörter in diesem Fall zu erheblichen Missverständnissen führen könnten. Im Text sind die einzelnen Begriffe erklärt und in Klammern hinzugefügt.

Absichten können sowohl den Aufbau einer sozialen Bindung, als auch den Schutz vor den ausbeuterischen Intentionen kompetitiver Anderer umfassen. Inwiefern kann Perspektivenwechsel der Lösung von Konflikten nützen? Zum Lösen von Konflikten gemäß der kreativen Problemlösung in Verhandlungen⁵, ist es entscheidend, die Balance zwischen dem Eigeninteresse und dem Interesse des anderen zu halten, da eine Fokussierung der Eigeninteressen tendenziell zu exzessiver Aggression und eine Fokussierung der Fremdinteressen tendenziell zu erheblichen eigenen Nachteilen führt (Pruitt/Rubin, 1986, S. 28-34). Es benötigt also ein integratives und weniger dominierendes Vorgehen. Perspektivenwechsel steht mit einem derartigen Vorgehen in enger Verbindung. So finden Personen, die viel Perspektivenwechsel betreiben, eher Konfliktlösungen, welche die Anliegen beider Parteien berücksichtigen und sich nicht primär auf die egozentrische Sicht beschränken (Cocoran/Mallinckrodt, 2000, S. 481). Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Perspektivenwechsel in integrativen Verhandlungen die Verhandelnden darin unterstützt, die Verhandlungsmasse zu erweitern, Verhandlungsgegenstände ihren Präferenzen entsprechend für sich zu beanspruchen und kreative Einigungen zu entdecken. Dies ist vermutlich der Fall, weil die Verhandelnden durch Perspektivenwechsel über die eigenen Interessen hinaus den Interessen ihres Gegenübers Aufmerksamkeit schenken und auf diese Weise Informationsaustausch und Problemlösung befördern (Galinsky et al., 2008, S. 378-383). Im distributiven Verhandlungskontext bei welchem die Verhandlungsmasse fix ist und die Präferenzen übereinstimmen, eine *Win-win-Lösung* also nicht möglich ist, tritt dieser versöhnliche Effekt jedoch nicht auf (Trötschel et al., 2011, S. 778-782). In diesem Kontext wird das *Mindset* Perspektivenwechsel zum eigenen Vorteil genutzt und durch das Anwenden höhere individuelle Gewinne erzielt - beziehungsweise dem Gegenüber ein größerer Verlust zugefügt (Gilin et al., 2013, S. 3-16). An dieser Gegenüberstellung zeigt sich ein weiteres Mal, inwiefern Moderatoren

⁵ Erkenntnisse zu Verhandlungen werden in dieser Arbeit miteinbezogen, da Verhandlung und Mediation eng miteinander verwandt sind. So geht beispielsweise Alexander (2004) davon aus, dass „Mediation auf Verhandeln (*negotiation*) beruht“ (S. 73) und Mediation als „moderierte Verhandlung“ (ebd.) verstanden werden kann. Entsprechend kann Mediation von den Erkenntnissen aus dem Bereich der Verhandlungsforschung profitieren – insbesondere, wenn es sich dabei um zugrundeliegende Mechanismen von Konfliktlösungen handelt.

die Konsequenzen von Perspektivenwechsel beeinflussen. In diesem Falle spielt der Beziehungsfaktor (*relationship factors*), also die Frage, ob es sich um ein kooperatives oder kompetitives Verhältnis handelt, eine entscheidende Rolle.

Wie bereits angesprochen kann Perspektivenwechsel sich jedoch ebenfalls auf der Beziehungsebene auswirken und die Beziehung entscheidend verändern. Unter den entsprechenden Bedingungen kann Perspektivenwechsel auf interpersonaler Ebene beispielsweise zu Annäherungsbereitschaft und unterstützendem Verhalten führen (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 86f)⁶. Bezüglich Intergruppenbeziehungen kann Perspektivenwechsel Vorurteile und diskriminierende Ansichten mindern (ebd., S. 87f) und innerhalb von Gruppen kann Perspektivenwechsel die Zusammenarbeit verbessern, sodass Kooperation, effektive Kommunikation, Vertrauen, Zufriedenheit und die Leistung insgesamt ansteigen, sowie bessere Entscheidungen getroffen werden (ebd., S.89f). Darüber hinaus wird vermutet, dass die Kreativität in der Teamarbeit durch Perspektivenwechsel zunimmt (ebd., S. 86). Für die Lösung von Konflikten ist darüber hinaus relevant, dass ethisch korrektes Verhalten, beispielsweise nicht zu betrügen, durch Perspektivenwechsel generell und vermehrt auftritt - falls es nicht von entsprechenden Moderatoren in eine andere Richtung beeinflusst wird (ebd., S. 91).

Damit jedoch Perspektivenwechsel überhaupt möglich ist, müssen diese drei grundlegenden Fähigkeiten bei einer Person gegeben sein: Erstens, muss sie feststellen können, dass andere soziale Akteure über einen mentalen Zustand verfügen. Zweitens, muss sie erkennen können, dass dieser mentale Zustand nicht unbedingt mit dem eigenen identisch ist und drittens, muss sie den inneren Egozentrismus zugunsten eines anderen Blickwinkels überwinden zu können (Erle/Topolinski, 2017, S. 683).

Darüber hinaus ist eine Vielzahl an Vorläufern (*Antecedents*) bekannt, die beeinflussen, ob ein Perspektivenwechsel zustande kommt (siehe Abbildung 1). Dieses Zustandekommen wird determiniert durch kognitive Kapazitäten (*cognitive capacity factors*) und entsprechende Motivation (*motivational*

⁶ Bei dieser Quelle handelt es sich um ein ausführliches Review. Umfassende Einzelnachweise und weitere Erläuterungen zu den hier und im weiteren Verlauf angeführten Befunden können unter den jeweils angegebenen Seitenzahlen nachgeschlagen werden.

factors). Da es sich bei Perspektivenwechsel um einen aktiven, kognitiven Prozess handelt, ist es wenig verwunderlich, dass verschiedene kognitive Faktoren diesen Prozess beeinflussen. Kognitive Faktoren, die für die Verfügbarkeit von kognitiven Kapazitäten sprechen, fördern den Prozess. Faktoren, die die Kapazität einschränken, verhindern entsprechend den Prozess des Perspektivenwechsels. Als förderlicher Faktor ist unter anderem die ausgeprägte Fähigkeit zu kognitiver Komplexität zu nennen. Dabei handelt es sich um die Fähigkeit Informationen wahrnehmen, differenzieren und integrieren zu können. In ähnlicher Weise hat die Verfügbarkeit des Arbeitsgedächtnisses einen förderlichen Effekt. Kognitive Überlastung, Zeitdruck und Angstgefühle vermindern dagegen die verfügbaren kognitiven Ressourcen und hemmen dadurch Perspektivenwechsel. Vermutlich sind Personen, wenn sie von starken Gefühlen wie Angst ergriffen sind, zu sehr von ihrer egozentrischen Perspektive vereinnahmt. Wer jedoch über die Fähigkeit verfügt, seine eigenen Emotionen zu regulieren und dies auch in der entsprechenden Situation schafft, lässt sich entsprechend eher auf einen Perspektivenwechsel ein (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 83).

Über die kognitiven Kapazitäten hinaus muss eine Person ebenfalls motiviert und gewillt sein, die Perspektive einer anderen Person in Betracht zu ziehen (*motivational factors*). Individuelle Unterschiede bezüglich interpersonaler Beziehungen beeinflussen dies. So fördern eine prosoziale Einstellung, der Wunsch andere zu unterstützen, sowie emotionale Intelligenz (die Fähigkeit eigene und fremde Gefühle bestenfalls korrekt wahrzunehmen) zu verstehen, zu beeinflussen und zu nutzen, Perspektivenwechsel. Des Weiteren kommt es eher zu Perspektivenwechsel, wenn Person A sich verantwortlich fühlt (*accountability*), anfällig für Schuldgefühle ist (*guilt-proneness*) und Person B, deren Perspektive übernommen werden soll, mag (*liking*). Häufiger Kontakt und ein Gefühl von Nähe oder Ähnlichkeit steigern das Vorkommen von Perspektivenwechsel zunächst ebenfalls. Sind diese Faktoren jedoch sehr ausgeprägt, können sie wiederum das Gegenteil bewirken. So nehmen die Bemühungen um Perspektivenwechsel bei Ehepaaren über die Zeit ab, da man annimmt den Ehepartner bereits unhinterfragt bestens zu verstehen. Ebenso findet mehr Perspektivenwechsel mit Mitgliedern einer Fremdgruppe statt, da bei Mitgliedern der eigenen Gruppe durch die Ähnlichkeit zueinander davon ausgegangen wird,

dass diese per se dieselbe Perspektive haben. Darüber hinaus findet vermehrt Perspektivenwechsel statt, wenn Anreize dafür geschaffen werden, die Situation von anderen akkurat einzuschätzen (*incentives*) (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 84).

Insgesamt ist es jedoch noch relativ unklar, was bei dem Prozess des Perspektivenwechsels selbst passiert (Erle/Topolinski, 2017, S.684). In einer ersten Studie aus dem vergangenen Jahr konnte aufgezeigt werden, dass physische und psychologische Perspektivenwechsel miteinander verknüpft sind. Mussten die Versuchspersonen sich zur Aufgabenlösung die visuell Blickperspektive einer anderen Person vorstellen, so adaptierten sie stärker zu den möglichen Gedanken dieser Person, empfanden diese Person als ähnlicher zu sich selbst und mochten diese Person eher (ebd., S.685-691). Diese theoretische Erkenntnis lässt auf die Wirksamkeit der Technik des *Platzwechsels*⁷ zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation schließen.

In der Mediationsliteratur wird Perspektivenwechsel unter anderem als „zentraler Wendepunkt in der Mediation“ (Splinter/Wüstehube, 2005, S. 66) beschrieben und insbesondere mit der dritten Phase, der Interessensfindung, assoziiert (Knapp, 2014, S. 14f; Horstmeier, 2013, S. 65; Schäfer, 2017, S. 29). Der Fokus auf ein fortgeschrittenes Stadium des Mediationsprozesses ist unter anderem deswegen sinnvoll, weil die Erforschung und Offenlegung der jeweiligen Interessen eine Voraussetzung für den gelingenden Perspektivenwechsel sind. Darüber hinaus werden die im Rahmen eines Mediationsverfahrens für Perspektivenwechsel notwendigen Voraussetzungen und Bedingungen in der Mediationsliteratur jedoch kaum thematisiert (Splinter/Wüstehube, 2005, S. 66). Die oben angeführten, primär psychologischen Erkenntnisse theoretisch auf den Mediationskontext zu übertragen, steht entsprechend noch weitestgehend aus.

Verschiedenste, praktische Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel werden in der Mediationsliteratur jedoch umfassend angeführt. Es sind allerdings bisher kaum Evaluationen zur Effektivität und Wirkung von Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation

⁷ Für eine ausführliche Beschreibung dieser Technik siehe Kapitel A.II.2.

vorhanden (Gutenbrunner/Wagner, 2016, S. 298). Eine erste Evaluation von zwei Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel (*Kontrollierter Dialog* und *Platzwechsel*)⁸ in Intergruppenmediationen konnte die Hypothese bestätigen, dass die genannten Techniken bewirken, dass sich die Gruppenrepräsentanten verstärkt auf zwischenmenschlicher Ebene mögen. Dieser Effekt wird mediiert durch interpersonale Empathie und das Gefühl, gehört zu werden. Es zeichneten sich jedoch kein Effekt bezüglich veränderter Empathie oder Einstellung auf Gruppenebene ab (ebd., S. 298-304).

Auf die Wichtigkeit von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich deuten die Erkenntnisse von Itten (2017) hin. Er untersuchte Erfolgsfaktoren bei ebendiesen Mediationen und identifizierte *recognition* als einen entsprechenden Erfolgsfaktor (ebd., S.203f). Bei dem verwendeten Konstrukt *recognition* handelt es sich jedoch nur teilweise um die hier vorgestellte Art von Perspektivenwechsel. Zwei von vier Items fügen darüber hinaus andere Aspekte hinzu. Das wäre zum einen gegenseitige Offenheit und Ehrlichkeit⁹ und zum anderen die Interessen der anderen als legitim anzuerkennen¹⁰. Ersteres könnte als förderliche Voraussetzungen für einen konstruktiven Perspektivenwechsel und letzteres als erstrebenswerte Konsequenz dessen angesehen werden, denn Perspektivenwechsel ist an sich ein wertfreier Prozess (Parker/Atkins/Axtell, 2008, S. 4), bei dem eine Wertung lediglich als Konsequenz auftreten kann (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 95). Die Ergebnisse von Ittens Untersuchung lassen also die folgende Aussage zu: Perspektivenwechsel verspricht Erfolg in der Mediation im öffentlichen Bereich, wenn die Beteiligten offen und ehrlich zueinander sind und wenn der Perspektivenwechsel zufolge hat, dass die Beteiligten die Interessen der anderen als legitim anerkennen. Es bleibt unter anderem zu überprüfen, wie die Ergebnislage ohne diese beiden Zusätze aussieht.

⁸ Für eine ausführliche Beschreibung dieser Techniken siehe Kapitel A.II.2.

⁹ "The participants were open and truthful with each other" (Itten, 2017, S. 153).

¹⁰ "The participants acknowledged each other's interests as legitimate" (Itten, 2017, S. 154).

2. Publierte Mediationstechniken zu Perspektivenwechsel

Im folgenden Abschnitt werden, in der Mediationsliteratur vorgeschlagene, Möglichkeiten der expliziten Förderung von Perspektivenwechsel überblicksartig dargestellt. Es wurden insbesondere Techniken ausgewählt, die eine Nähe zum Perspektivenwechsel als kognitiven Prozess aufweisen und die gleichzeitig zumindest eine gewisse Vereinbarkeit mit der Anwendung bei Mediation im öffentlichen Bereich nahelegen.¹¹

Kontrollierter Dialog. Bei vielen der vorgeschlagenen Techniken wird die Kommunikation bewusst gesteuert. Beim *Kontrollierten Dialog* wird die Kommunikation durch folgende Vorgabe verändert: Die Parteien sollen, bevor sie auf die Äußerungen ihres Gesprächspartners reagieren dürfen, den Inhalt von dessen Äußerung wiederholen. Der Gesprächspartner kann die wiederholte Äußerung korrigieren oder ihre Richtigkeit bestätigen. Mit diesem Vorgehen soll sichergestellt werden, dass die Konfliktparteien sich gegenseitig zuhören und verstanden fühlen. Dass die eigene Reaktion auf die Äußerung des Gegenübers zeitlich versetzt stattfindet, hat außerdem den positiven Nebeneffekt, dass sie reflektierter und kontrollierter erfolgt (Montada/Kals, 2013, S. 235).

Dialogisieren. Relativ ähnlich verhält es sich mit der Technik des *Dialogisierens*. Auch hier findet eine Verlangsamung des Streitdialoges statt. Diese erfolgt jedoch dadurch, dass der Mediator sich in die Kommunikation einklinkt und die Empfindungen der jeweiligen Partei ergründet. Die eine Partei wird aufgefordert, zu dem, was die andere Partei gesagt hat, etwas zu sagen. Der Mediator fragt beispielsweise: „Wie reagieren Sie auf das, was Sie eben gehört haben? Was sagen Sie dazu?“. Dadurch wird das gegenseitige Verstehen erleichtert und die Sichtweisen zueinander in Kontakt beziehungsweise in einen Dialog gebracht (Thomann, 2014, S. 148-155).

Doppeln. Um das gegenseitige Verstehen und Zuhören zu erleichtern, spricht der Mediator, wenn er die Technik des Doppeln anwendet, anstelle

¹¹Entsprechend dieser genannten Gründe wurden Techniken nicht in den Überblick aufgenommen, die einen eher emotionalen und intuitiven Zugang zu Perspektivenwechsel anführen wie beispielsweise die Arbeit mit Gefühlsmonster-Karten (Höch-Corona, 2014, S. 46-54) oder dem Malen von Bildern (Kosman, 2014, S. 246-252).

einer Partei. Selbstverständlich holt er sich dazu vorab ein Einverständnis ein. Er nimmt dann die Perspektive einer Partei ein, begibt sich auch physisch auf Augenhöhe neben die Person und spricht die andere Partei aus diesem Blickwinkel heraus direkt an. Es findet also eine Ich-Du-Kommunikation¹² statt. Die angesprochene Partei soll auf diesem Wege die Aussage der Gegenpartei besser verstehen und annehmen können, da sie durch die Formulierung des Mediators und das Auswechseln des Sprechers entschärft ist. Die gedoppelte Partei hat darüber hinaus ebenfalls die Möglichkeit ihrer eigenen Aussage zuzuhören und sie zu reflektieren. Die Aussage des Mediators kann durch die gedoppelte Partei korrigiert werden, falls diese sich nicht in der Aussage entsprechend wiederfindet. Nach dieser Intervention begibt der Mediator sich an seine ursprüngliche Position zurück und geht der angesprochenen Partei zugewandt in die Technik des Dialogisierens („Wie reagieren Sie auf das, was Sie eben gehört haben? Was sagen Sie dazu?“) über (Keller, 2014, S. 178-184).

Systemische und Zirkuläre Fragen. Weitere Fragetechniken, die zur Förderung von Perspektivenwechsel angeführt werden sind *Systemische beziehungsweise Zirkuläre Fragen*. Im Gegensatz zu normalen Fragen geht es beim systemischen Fragen nicht primär um den Erkenntnisgewinn des Fragenden, in diesem Fall des Mediators. Systemisches Fragen dient viel mehr dazu, den Gesprächspartner, die Konfliktparteien, auf neue Möglichkeiten aufmerksam zu machen, zum Nachdenken anzuregen und die eingefahrenen Bahnen zu verlassen. Grundsätzlich erweitern Systemische Fragen folglich das Handlungs- und Denkspektrum der Befragten. Unter Zirkulären Fragen versteht man eine spezifische Form der Systemischen Fragen. Bei diesen Fragen geht es „um das Erfragen von Beziehungen durch das Annehmen einer Außenperspektive“ (Schäfer, 2014, S. 163). Es kann eine komplette Außenperspektive oder die Perspektive einer am Konflikt beteiligten beziehungsweise physisch ebenfalls anwesenden Person eingenommen werden. In einer Teammediation kann beispielsweise die außerhalb der konkreten Problematik stehende Frau C folgendes gefragt werden: „Frau C, was denken Sie, was es bei Frau B auslöst, wenn Herr A in bestimmten Situationen beginnt laut und aggressiv zu schreien?“. Durch

¹²Je nachdem, ob die Parteien sich im Normalfall sitzen, wird die Anrede entsprechend angepasst.

diese Art der Fragen wird es den Medianten ermöglicht, sich in die Position eines anderen hineinzusetzen und sich auf einen Perspektivenwechsel einzulassen (Schäfer, 2014, S. 162-177).

Metakommunikation. Um von der eigenen Position zu abstrahieren, kann ebenfalls die Technik der *Metakommunikation* eingesetzt werden. Indem der Mediator mit den Konfliktparteien über die Art ihrer Kommunikation spricht, kann diesen bewusstgemacht werden, wie sie miteinander kommunizieren. Eine Eskalationsspirale entsteht aus dem selektiven Wahrnehmen von Aggression und den entsprechend fortlaufenden aggressiven Gegenreaktionen. „Häufig reicht es aus, diese Teufelskreise bzw. Eskalationsspiralen bewusst zu machen, um die Prozesse einzudämmen. Diese neutrale Position entspricht einem Metastandpunkt (...). Von hier aus kann jede Konfliktpartei alle relevanten Positionen in dissoziiertem Zustand und somit ohne emotionale Involviertheit betrachten“ (Montada/Kals, 2013, S. 235). Durch Metakommunikation kann folglich ein kognitiver Perspektivenwechsel eingeleitet werden.

Reframing. Das Reframing¹³ stellt eine weitere Möglichkeit dar, um in die stattfindende Kommunikation einzugreifen und den Parteien eine andere Betrachtung anzubieten. Bei dieser Technik wird eine Beschreibung umgedeutet und in einen anderen – d.h. einen erweiterten oder verschobenen – kognitiven Zusammenhang bzw. *Frame* (engl. für Rahmen) gestellt. Dadurch soll es dem oder den Zuhörenden möglich werden, den Gesprächsgegenstand aus einem anderen, in der Regel positiveren Blickwinkel zu betrachten, sowie neue Aspekte daran zu entdecken (Gläser, 2016, S. 382). In einer Scheidungsmediation kann der Mediator beispielsweise die Aussage „Eher friert die Hölle zu, als dass ich aus unserem Haus ausziehe.“ in „Es bedeutet Ihnen sehr viel, in Ihrem Haus wohnen zu bleiben.“, reframen (Newman, 2012). Diese Aussage ist weniger konfrontativ und betont anstelle der bisherigen Verweigerungshaltung das, was für die Person wertvoll ist. Zum einen kann der Verfasser der Aussage diesen neuen, kooperativen Fokus übernehmen und zum anderen wird der

¹³ Als drastische Form des Reframings ist darüber hinaus die bewusste Provokation zu nennen. Sie kann eingesetzt werden, um festgefahrene innere Zustände wie Selbstmitleid zu brechen und die Selbstverantwortung zu aktivieren. Diese Intervention setzt jedoch eine umfassende Vertrauensbasis voraus (Gläser, 2016, S.382f). Aufgrund dessen ist sie im öffentlichen Bereich sicherlich nur sehr bedingt anwendbar und erfährt daher an dieser Stelle nur eine kurze Erwähnung.

Gegenpartei ein konstruktiverer Zugang zur Perspektive der Gegenpartei eröffnet.

Storytelling. Eine andere Methode um typische Perspektivenverengungen aufzulösen, findet sich in dem Erzählen von parabelartigen Geschichten wieder. Die Konfliktsituation oder einzelne Aspekte davon werden im Zuge dessen poetisch verschlüsselt in einen anderen Kontext transferiert. Entsprechend passend muss die jeweilige Geschichte vom Mediator ausgewählt sein. In diesem neuen Kontext können die Konfliktpartei ihre zuvor belastende eigene Realität nun als losgelöste Unbeteiligte betrachten. Sie können sich neu in die Charaktere der Geschichte und deren Perspektiven einfühlen und ihre Reaktionen und Assoziationen mit dieser konstruktiven Distanz zum Konflikterleben bearbeiten. Sie verlassen dadurch ihre Problemfokussierung und die bildhafte Darstellung von Geschichten erleichtert die Identifikation mit den jeweiligen Figuren beziehungsweise das Verständnis für ihr Handeln. Das Sprechen über eine Geschichte fällt häufig wesentlich leichter als das direkte Thematisieren von schwierigen Themen. Im Grunde spricht die Person jedoch über sich selbst, die eigenen Bedürfnisse und Interessen, wenn sie zu der Geschichte assoziiert. Darüber hinaus bieten Geschichten „Gegenkonzepte zu gewohnten Denkbahnen und laden dadurch zum Experimentieren mit ungewohnten Konzepten und Lösungsmöglichkeiten ein“ (Milling, 2014, S. 240). Die Suche nach Lösungen wird auch unwillkürlich durch das Hören der Geschichte unterstützt, da dies an sich bereits Suchprozesse auslöst. Sowohl bewusst als auch unbewusst suchen Menschen beim Hören von Erlebnissen nach Bezügen zu ihrem eigenen Leben und übertragen überlieferte oder erlebte Erfahrungen auf neue. Da dieser Zugang auch die gegenüberliegenden Perspektiven betrifft, wird auf diese Art und Weise Perspektivenwechsel induziert. Um diesen Zugewinn am Ende der Intervention in den realen Kontext zu integrieren, wird dieser in den Erlebenskontext der Konfliktpartei zurücktransferiert (Milling, 2014, S. 238-245).

Metapher. In ähnlicher Art und Weise wie beim *Storytelling* (s.o.) kann mit dem Einsatz von verbalen Metaphern verfahren werden. Einsatz und Wirkung sind hier vergleichbar, wobei eine Metapher eine wesentlich niedrigrschwelligere Intervention darstellt. Setzt der Mediator diese Technik ein, so macht er beispielsweise Aussagen wie „*Ich habe den Eindruck, Sie*

stehen sich gegenüber wie zwei Schachspieler, die jeweils versuchen, die nächsten Züge des anderen vorwegzunehmen; kommt Ihnen das bekannt vor?“ (Gläser, 2016, S. 383). Darüber hinaus ist es auch möglich, Metaphern in haptisch erlebbarer Art und Weise in die Mediation einzubinden. Eilsberger (2014, S. 195-200) schlägt beispielsweise die Verwendung einer Balkenwaage und Münzgewichten zum Herausarbeiten von subjektiven Wichtigkeiten vor. Seine beschriebene Technik ist jedoch mit einer Stunde pro Person sehr zeitaufwändig und müsste zur Anwendung im öffentlichen Bereich sicherlich modifiziert werden. Dennoch ist auch hier die Anwendung von Metaphern verschiedener Art grundsätzlich denkbar.

Platzwechsel. Bei dieser Technik handelt es sich um ein Rollenspiel, bei dem die Konfliktbeteiligten den Platz des jeweils anderen einnehmen. Entsprechend eignet sich dieses Vorgehen besonders bei Zwei-Parteien-Mediationen. In abgewandelter Form, beispielsweise in der Gestaltung eines *Fishbowl*, lässt es sich jedoch auch in Gruppen anwenden. In Anlehnung an die aus der Gestalttherapie stammende Methode des *leeren Stuhls* (Fritz Perls) bietet diese Intervention „die Möglichkeit, sich zwar auch mit dem Kopf, viel wesentlicher aber mit allen Sinnen mit der anderen Partei zu identifizieren, sich einzufühlen“ (Specht/Wüstehube, 2014, S. 259). Die Medianten werden während sie auf dem Platz des Anderen sitzen nacheinander aufgefordert, sich in die Innenwelt der Gegenseite hineinzusetzen und aus diesem Blickwinkel zu versuchen, über die nachempfundenen Wünsche, Gefühle und Bedürfnisse zu sprechen. Dadurch steigt die Empathie der sprechenden Person für die nachempfundene Person. Entsprechend steigt bei dieser anderen Person in der Regel während des Zuhörens die Bereitschaft, sich anschließend ebenfalls auf einen Perspektivenwechsel einzulassen und das Einfühlen in diese Perspektive zuzulassen. Ist diese Bereitschaft zu Beginn nicht gegeben, kann die Intervention nicht sinnvoll angewendet werden (Gläser, 2014, S. 383). Andernfalls kann der Platz auch hin zu einer neutralen Position gewechselt werden. Ein derartiges Element der Dissoziation in das Rollenspiel zu integrieren ist insbesondere dann hilfreich, wenn die Situation stark eskaliert ist (Montada/Kals, 2013, S. 235).

Eduktion. Nicht nur durch eine Konfliktbearbeitung auf der inhaltlichen Ebene, sondern ebenfalls durch den Einbezug der theoretischen Ebene, ist es möglich, Perspektivenwechsel in der Mediation zu unterstützen.

Verstehen die Beteiligten das theoretische Konzept, dass jeder Mensch grundsätzlich eine andere und eigene Realität erlebt, so fällt es ihnen leichter diese andere Perspektive auch inhaltlich in Erwägung zu ziehen. Böhmer und Klappenbach (2014, S.253-258) schlagen zur Erklärung und Veranschaulichung derartiger Funktionsweisen beispielsweise die Verwendung von Glas- beziehungsweise Schneekugeln vor, welche unterschiedliche Bilder je nach Blickwinkel zeigen.

Kooperatives Verhalten unterstützen. Eine weitere Möglichkeit, um die Annäherung der Perspektiven zu bewirken, besteht in der allgemeinen Unterstützung von kooperativem Verhalten. Dazu können „Übungen und Rollenspiele zu kooperativem Verhandeln und Verhalten, die nicht auf die spezifische Eskalationssituation bezogen sind“ (Montada/Kals, 2013, S. 236) genutzt werden. Für die konkrete Krisensituation wirken die auf diese Art bewirkten Effekte indirekt. Die allgemeinen Lernerfahrungen zu kooperativem Verhalten mit den anderen Konfliktbeteiligten müssen erst noch auf die konkrete Situation übertragen werden (ebd.). Das Einwirken muss jedoch gar nicht immer derart künstlich sein. Fisher (2000, S. 87-107) beschreibt beispielsweise, wie Rituale und Symbole in der Mediation kooperatives Verhalten fördern können. Sie beschreibt unter anderem, wie das Essen an einem gemeinsamen Tisch oft dazu ausreicht, dass sich ein jahrelanger Disput hin zu einer kooperativen Auseinandersetzung wendet.

Anerkennung fördern. Splinter und Wüsthube (2005, S. 66-71) postulieren die Anerkennung für die jeweils andere Seite als entscheidende Voraussetzung für Perspektivenwechsel. Dazu gehört im ersten Schritt, dass die Parteien seitens der Mediatoren angehört und verstanden werden. Als mögliche Interventionstechniken schlagen die Autoren hierzu Gesprächstechniken wie aktives Zuhören, Paraphrasieren, Zusammenfassen und Spiegeln vor. Mit dem darauffolgenden Schritt wird beabsichtigt, das Verständnis der Konfliktparteien füreinander herzustellen. Erstens soll der anderen Partei eine Existenzberechtigung zugesprochen werden und sie als Verhandlungspartner anerkannt werden. Dies erfolgt mithilfe von Pre-Mediationen, Einzelgesprächen und BATNA¹⁴-Klärungen. Zweitens soll ein reflektierter Dialog mit Zuhören und Wiederholen stattfinden und drittens soll das Anerkennen der subjektiven Wahrheit des Anderen durch Fragen wie

¹⁴ *Best Alternative to Negotiated Agreement*

„Glauben Sie ihm das?“ bewirkt werden. Erst dann soll in den eigentlichen Perspektivenwechsel eingeleitet werden.

III. Ableitung der Fragestellung

Die vorherige theoretische Einführung lässt zum einen erkennen, dass Perspektivenwechsel unter den entsprechenden Bedingungen einen positiven Beitrag zum Lösen von Konflikten leisten kann und dass dieser Nutzen in der Mediation auf vielfältige Art und Weise angestrebt wird. Zum anderen ist bezüglich der Mediation im öffentlichen Bereich deutlich geworden, dass es sich hier um ein Anwendungsgebiet mit erheblichen Spezifika handelt. Wie kann bei dieser besonderen Art der Mediation ein konstruktiver Perspektivenwechsel gelingen? In der Praxis stehen viele Mediatoren vor dieser Herausforderung. Welche Erfahrungen haben sie diesbezüglich gemacht? Was ist ihre Vorgehensweise und welche Techniken wenden sie an?

B. Methode

Im folgenden Kapitel wird die in der vorliegenden Arbeit verwendete Methode erläutert. Im ersten Unterkapitel wird dazu die theoretische Fundierung der Methode und im zweiten Unterkapitel die praktische Umsetzung dessen beschrieben.

I. Theoretische Fundierung

Da aus der theoretischen Betrachtung des Themas eine generelle Unklarheit bezüglich der tatsächlichen Anwendung und Wirkung von Techniken und Vorgehensweisen zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich hervorgeht (siehe Ableitung der Fragestellung), bietet sich eine explorative Herangehensweise für diese Arbeit an. Die Exploration hat zum Ziel, bislang nicht oder wenig untersuchten Forschungsgegenstände zugänglich zu machen, indem sie durch Beschreibung strukturiert werden (Mayer, 2009, S. 36). Diesbezüglich wird für das genannte Interesse die erfahrungsgestützte Einschätzung von Experten und

Expertinnen benötigt und als Methode zur Erfassung derartigen Sonderwissens bietet sich das Durchführen von Experteninterviews an.

1. Leitfadengestütztes Experteninterview

Ein Experteninterview definiert sich über die spezielle Auswahl der Befragten anhand ihrer Expertise (Helfferrich, 2014, S. 559). Für die vorliegende Studie besteht diese Expertise aus einer möglichst umfassenden Praxiserfahrung als Mediator im öffentlichen Bereich. Dieses Expertenwissen ist als besondere Art von Wissen angesehen und kennzeichnet die spezielle Zielgruppe. Im Experteninterview soll die „Generierung bereichsspezifischer und objektbezogener Aussagen“ gewährleistet sein (Scholl, 2003, S.67). Ein Leitfaden, eine vorher festgelegte, systematisch anwendbare Vorgabe zur Gestaltung des Interviewablaufes, ermöglicht ebendiesen Fokus während des Interviews. Er dient der inhaltlichen Orientierung und Steuerung des Gesprächs in Richtung des Gegenstandsinteresses (Liebhold/Trinczek, 2009, S.35). Die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten soll durch diese Art des vorstrukturierten Interviews erhöht werden (Mayer, 2009, S.37).

Bei qualitativen, leitfadengestützten Interviews handelt es sich außerdem um eine „ausdifferenzierte und methodologisch vergleichsweise gut ausgearbeitete Methode, um qualitative Daten zu erzeugen“ (Helfferrich, 2014, S. 559). Aus diesen Gründen wurde für das genannte Forschungsvorhaben als methodisches Vorgehen das leitfadengestützte Experteninterview ausgewählt.

2. Interviewleitfaden

Der für das Forschungsvorhaben verwendete Interviewleitfaden (siehe Anhang I) kombiniert offene Fragen und Erzählaufforderungen. Die Erzählaufforderungen dienen an verschiedenen Stellen zum Einstieg in thematisch unterschiedliche Blöcke. Größtenteils besteht der Leitfaden jedoch aus vorformulierten Fragen, die je nach Bedarf im Sinne des Kommunikationsflusses und der Verständlichkeit umformuliert werden können. Des Weiteren sind Verständnisanfragen seitens der Interviewerin erlaubt. Eine generelle Einleitung des Interviews ist ebenfalls stichpunktartig festgelegt. In dieser Einleitung sind eine Danksagung für die Gesprächs-

bereitschaft, Informationen zum Interviewkontext, Absprachen zu Vertraulichkeit, Anonymisierung, Freiwilligkeit und Tonbandaufzeichnung sowie Informationen über die ungefähre Gesprächsdauer vorgesehen. Selbstverständlich ist den Teilnehmenden an dieser Stelle auch die Möglichkeit zu Nachfragen gegeben.

Inhaltlich besteht der Leitfaden aus fünf thematisch abgegrenzten Blöcken. Block eins dient dazu, die Expertise der Befragten sicherzustellen und die weiteren Aussagen im Angesicht des Tätigkeitsprofils der befragten Person betrachten zu können. Dieses Profil wird über sechs unterschiedliche Fragen erfasst. Darauf wird mit einer Definition zu Perspektivenwechsel und zu Mediation im öffentlichen Bereich in den nächsten Block übergeleitet. Block zwei ist zur allgemeinen Exploration der Praxiserfahrung und Meinung bezüglich Perspektivenwechsel und entsprechenden Techniken konzipiert. In Block drei werden diese Einschätzungen anhand eines von den befragten Personen selbst geschilderten Fallbeispiels retrospektiv konkretisiert und vertieft. Block vier ist der Erfassung von Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich, welche es bezüglich der Betrachtung von Perspektivenwechsel zu beachten gilt, gewidmet. Der letzte Block dient dazu, mit zwei kurzen Fragen die von den praktizierenden Mediatoren gewünschte, wissenschaftliche Forschung zu Perspektivenwechsel zu erheben. Diese Fragen wurde hinzugefügt, um weitergehende Forschung zu unterstützen und zu erfassen, welche Fragen diesbezüglich aus Sicht der Praktiker noch offen sind. Die entsprechenden Antworten sind in den Transkripten im Anhang IV nachzulesen. Sie fließen jedoch nicht in die Auswertung ein, da sie über die genannte Fragestellung hinausgehen. Abschließend ist im Leitfaden vorgesehen, den befragten Personen die Gelegenheit gegeben, Anmerkungen zum Interview zu machen oder ihren Aussagen noch etwas hinzuzufügen.

3. Strukturierende Inhaltsanalyse

Die strukturierende Inhaltsanalyse ist eine auf Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring 2010 ausdifferenzierte Technik zur Auswertung von qualitativen Daten (Mayring/Fenzl, 2014, S. 548). Die qualitative Inhaltsanalyse stellt im Allgemeinen eine „qualitativ orientierte kategoriengeleitete Textanalyse“ (ebd., S. 544) dar, die unter anderem zur Auswertung von

schriftlichen Interviewtranskripten genutzt werden kann (ebd., S. 543). Zur strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse wird vor der Textanalyse ein Kategoriensystem, der sogenannte Kodierleitfaden, theoriegeleitet, deduktiv entwickelt. Dieser enthält für jede Kategorie eine Bezeichnung, eine Definition und ein typisches Zitat als Ankerbeispiel. In einer Pilotphase wird der deduktive Kodierleitfaden am Material induktiv weiter ausgebaut und ergänzt (ebd., S. 548). Nach diesen Rückkopplungs-schleifen bleibt er für den abschließenden Materialdurchgang jedoch konstant. So kann das Textmaterial systematisiert, bestimmte Aspekte herausgegriffen und ein Querschnitt durch das Material ermöglicht werden. Der Kodierleitfaden der vorliegenden Arbeit ist deduktiv aus der in Kapitel A, insbesondere A.II, vorgestellten Theorie abgeleitet und induktiv anhand der Interviewinhalte ergänzt (finale Version siehe Anhang II).

II. Praktische Umsetzung

In diesem Unterkapitel wird die praktische Umsetzung der vorliegenden Forschungsarbeit dargestellt. Dazu zählt die Beschreibung der Stichprobe und der Interviewdurchführung sowie die Dokumentation und Auswertung der erhobenen Daten.

1. Stichprobe

Es wurden fünf Experten und Expertinnen im Rahmen der vorliegenden Arbeit interviewt. Die Befragten sind alle seit mehreren Jahren als MediatorInnen im öffentlichen Bereich tätig und die niedrigste Tätigkeitsdauer betrug sechs, die höchste 25 Jahre. Alle Befragten arbeiten ausschließlich als MediatorInnen und teilweise in damit verbundenen Aufgabenbereichen, aber nicht in entfernteren Parallelberufen. Die anteilige Arbeitszeit für die Mediation im öffentlichen Bereich variiert jedoch stark von „Nur ab und zu mal.“ (Interview 3) bis hin zu „schon ein ziemlich großer [Anteil]“ (Interview 4). Die Expertise wurde jedoch in Kombination mit der erheblichen Dauer der Tätigkeit in allen fünf Fällen als ausreichend gegeben erachtet. Des Weiteren ist der von den befragten Personen beschriebene Mediationsstil jeweils mit dem in Kapitel A.I angeführten Verständnis von Mediation vereinbar.

2. Durchführung, Dokumentation und Auswertung

Im Oktober und November 2018 wurden Experten für die Interviews rekrutiert. Im Rahmen der Recherche wurden Internetauftritte und Online-Profile von Mediatoren und Mediatorinnen auf die gewünschten Kriterien hin untersucht. Die Experten sollten als Mediatoren im öffentlichen Bereich tätig sein und über möglichst einschlägige Erfahrung in diesem Bereich verfügen. Wichtige Hinweise lieferten dabei Berichte über bisherige Verfahren im öffentlichen Bereich sowie persönliche Auskünfte des Vorsitzenden des *Fördervereins Mediation im öffentlichen Bereich e.V.*. Im Dezember 2017 und Januar 2018 wurden die Interviews telefonisch oder via Internet mithilfe des Online-Dienstes *Skype* durchgeführt. Bei jedem Interview wurde ausdrücklich die Erlaubnis für eine elektronische Aufnahme eingeholt und auf geltende Datenschutzbestimmungen in der Darstellung in der Arbeit hingewiesen. Erst nachdem diese Erlaubnis mündlich erteilt wurde, wurde das Gespräch doppelt mit zwei Diktiergeräten aufgezeichnet.

Die Interviews hatten jeweils eine Länge zwischen 30 und 45 Minuten. Sie orientierten sich an dem beschriebenen Leitfaden sowie genannten Verhaltensregeln (s.o.). Die Audiodaten wurden zunächst vollständig mit Unterstützung der Transkriptionssoftware *LISTEN N WRITE* transkribiert und darauffolgend entsprechend der Hinweisen zur Anonymisierung von qualitativen Daten des Deutschen Instituts für Internationale Pädagogische Forschung (Meyermann/Porzelt, 2014, S. 1-17) anonymisiert. Die Angaben zur Mediationstätigkeit zu Beginn des Interviews wurden erst zur Beschreibung der Stichprobe analysiert und lediglich zur Veröffentlichung den Transkripten entnommen. Die Transkription selbst orientiert sich weitestgehend an Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (2011). Dabei wurde unter anderem wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da für die Auswertung der Experteninterviews – im Gegensatz zu einer konversationsanalytischen Auswertung – das unveränderte Wissen durch die geäußerten Inhalte im Vordergrund stehen soll.

Die Auswertung erfolgte gemäß des in Kapitel B.I.3 erläuterten Vorgehens, der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Zur Kodierung der Transkripte und Auswertung der Ergebnisse wurde die Software *MAXQDA*,

ein Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse, verwendet. Die Ergebnisse werden nun im folgenden Kapitel dargestellt.

C. Ergebnisse

Der folgende Ergebnisteil basiert auf der Auswertung der fünf durchgeführten Experteninterviews¹⁵ und ist in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil werden die Ergebnisse bezüglich der Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel bei Mediationen im öffentlichen Bereich dargestellt. Es werden Mediationstechniken zur Förderung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel (1), Techniken zur Förderung des Perspektivenwechselprozesses (2) und Techniken, die für die Anwendung im öffentlichen Bereich kritisch gesehen werden (3), thematisiert. Teil zwei dieses Kapitels dient dazu, die für Perspektivenwechsel relevante Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich aufzugreifen. Hinderliche und förderliche Aspekte diesbezüglich werden auf Basis der Experteninterviews berichtet. Abschließend werden subjektive Einschätzungen der Experten bezüglich Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich angebracht.

I. Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel

In den Interviews kristallisierte sich bezüglich der Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel heraus, dass es zwei unterschiedliche Arten gibt, um Perspektivenwechsel zu fördern. Zum einen, indem man den Prozess des Perspektivenwechsel selbst unterstützt und zum anderen, indem man günstige Bedingungen für das Gelingen des Perspektivenwechsels herstellt. Dies deckt sich auch mit der theoretisch gestützten Erkenntnis, dass Perspektivenwechsel erstens nur unter bestimmten Bedingungen zustande kommt und zweitens nur unter günstigen Bedingungen auch zu positiven Auswirkungen führt (siehe Kapitel A.II.1). Auffällig ist die Tatsache, dass in Bezug auf die Vorgehensweise, wesentlich häufiger auf Aspekte der Bedingungsförderung, als auf Möglichkeiten der Prozessförderung hingewiesen wurde.

¹⁵ Zur Übersicht der kodierten Aussagehäufigkeiten siehe Anhang III

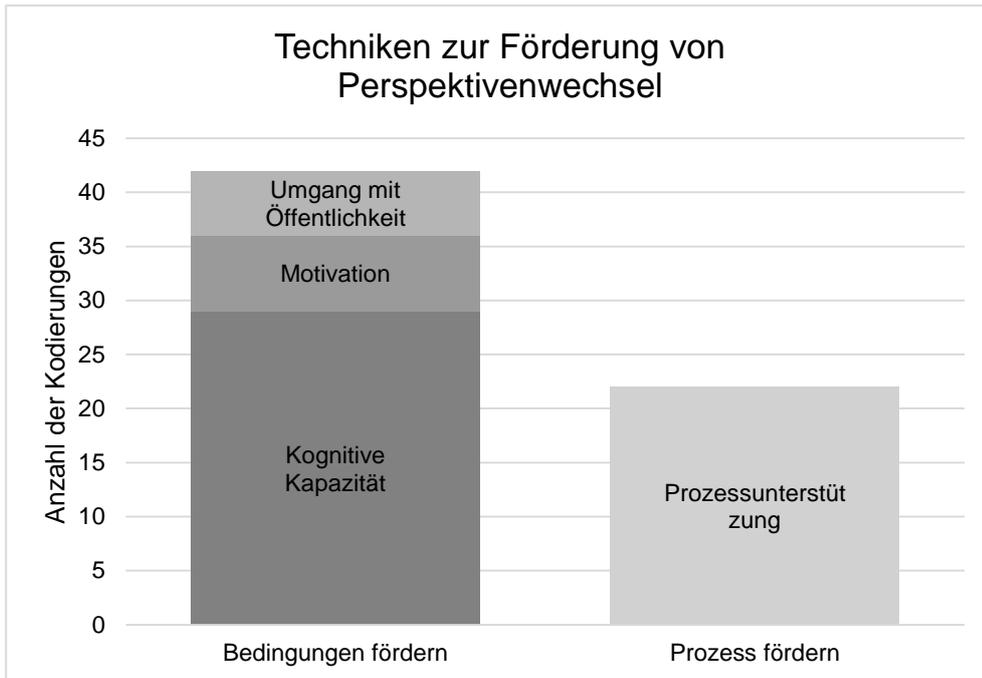


Abbildung 2: Häufigkeiten der Expertenaussagen bezüglich der Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich - unterteilt nach solchen, die die Bedingungen und solchen, die den Prozess fördern (Eigene Darstellung)

Innerhalb der Kategorie zu Vorgehensweisen bzw. Techniken beziehen sich gut 50% der kodierten Aussagen auf die Bedingungsförderung – auf Prozessförderung dagegen nur knapp 30%. Die restlichen Prozent beziehen sich auf kritische Äußerungen zu anderweitigen Techniken (siehe Kapitel C.I.3). Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass diesem Bedingungsfokus in der Mediation im öffentlichen Bereich eine besonders hohe Bedeutung beizumessen ist. Die Expertenaussagen zu beide Arten der Perspektivenwechselförderung werden in diesem Kapitel ausführlich dargestellt. Abschließend werden Techniken bezüglich Perspektivenwechsel, die von den Experten für die Mediation im öffentlichen Bereich als unpassend beziehungsweise nur bedingt anwendbar bezeichnet werden, thematisiert.

1. Günstige Bedingungen für Perspektivenwechsel

Wissenschaftlich festgestellt sind zwei Arten von Faktoren, die das Zustandekommen von Perspektivenwechsel beeinflussen: Faktoren, die die Motivation und solche, die die kognitive Kapazität beeinflussen (siehe Kapitel

A.II.1). Die befragten Experten¹⁶ nannten Interventionen zur Herstellung und Unterstützung von förderlichen Bedingungen für Perspektivenwechsel, die eindeutig diesen beiden Faktorengruppen zugeordnet werden können. Die Aussagen zum Umgang mit Öffentlichkeit werden separat behandelt, da hier die Zuordnung weniger eindeutig ist.



Abbildung 3: Aussagen zur Herstellung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel: Motivationale Faktoren (Aufteilung nach kodierter Häufigkeit) (Eigene Darstellung)

Der Motivation werden Maßnahmen zur Herstellung von Kontakt und Nähe sowie Anreize dafür, die Sicht des anderen akkurat einzuschätzen, zugeordnet (siehe Abb. 3). Im Rahmen der Interviews wurde vorgeschlagen ebendiese Anreize zu setzen, indem Partei A hypothetisch die Sichtweise einer anderen Partei B formulieren soll und dabei gleichzeitig weiß, dass Partei B darauffolgend eben genau dasselbe mit ihrer eigenen Sichtweise, der Sichtweise von Partei A, vornehmen würde. Der befragte Experte äußerte den Eindruck, „dass die [Parteien] dann etwas ernsthafter versuchen zu überlegen, worum es den anderen geht, unter anderem, weil sie ja umgekehrt auch wollen, dass die anderen ihre Sichtweise richtig darstellen“ (I5, Abs. 13).

¹⁶Im Ergebnisteil ist ausschließlich von Experten in der männlichen Sprachform die Rede, damit keine Rückschlüsse auf die Person aufgrund des Geschlechts möglich sind. Da mehrheitlich männliche Experten befragt wurden, fiel die Entscheidung in diese Richtung aus. Der entnommene Informationsgehalt kann darüber hinaus in Kauf genommen werden, da der Geschlechterunterschied für diese Arbeit weder von Interesse ist, noch von Bedeutung zu sein scheint. Die Auswertung lässt keine belastbaren Aussagen aufgrund dieses Unterschiedes erkennen.

Nähe und Kontakt kann dagegen durch die Förderung von Gelegenheiten zu informellem Austausch gefördert werden, „damit die [Konfliktparteien] auch die Person hinter der Funktion noch einmal anders erleben können. Das trägt eben dazu bei, dass die Bereitschaft steigt, der anderen Person zuzuhören und deren Sicht nachzuvollziehen.“ (15, Abs. 9). Einer weiteren Aussage im Interview zufolge hat es „geholfen, dass die Leute direkt miteinander gesprochen haben, die lange Zeit überhaupt nicht direkt miteinander gesprochen haben, sondern nur vermittelt von ihren jeweiligen Einschätzungen und Ergebnissen mitbekommen haben. Beispielsweise hat [in dem beschriebenen Fall] die Windbranche die Gutachten der Natur- und Artenschützer bekommen, die Natur- und Artenschützer haben die Planungen der Projektierer bekommen, aber sie haben selten direkt miteinander darüber gesprochen. Diese Wiederherstellung der direkten face-to-face-Kommunikation, das war auf jeden Fall total zentral.“ (15, Abs. 17).

Ein ähnlicher Vorschlag bezieht sich auf die Förderung von Kontakt, indem die unterschiedlichen Sichtweisen kommunikativ miteinander verknüpft werden. Dieser Vorschlag wurde im Interview durch den folgenden, fiktiven Gesprächsausschnitt veranschaulicht: „Von Ihnen habe ich jetzt verstanden: Das und das. Ja?’ Und sich eine Verständnisquittung abholen. ‚Und vorhin...‘ (jetzt zu einer anderen Person gewandt) ‚...war für Sie ja der und der Punkt wichtig und bei Ihnen...‘ (an eine dritte Person) ‚...war ja besonders der Aspekt wichtig“ (14, Abs. 11). Dieses Vorgehen unterstützt darüber hinaus das Bewältigen von kognitiver Komplexität, insbesondere der Integration von Informationen.



Abbildung 4: Aussagen zur Herstellung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel: Kognitive Kapazität (Aufteilung nach kodierter Häufigkeit) (Eigene Darstellung)

Der am häufigsten genannte Punkt (gut 20% aller Codings zur Förderung von Bedingungen) bezieht sich auf die Unterstützung der kognitiven Kapazität durch die Klärung von eigenen Anliegen, „also, mit den Beteiligten herauszuarbeiten: ‚Was ist mir denn eigentlich wirklich wichtig?‘“ (I4, Abs. 5). Dies kann durch Klärung im Rahmen von Einzel- (I1, Abs. 19) beziehungsweise Vorbereitungsgesprächen (I4, Abs. 9; I3, Abs. 35), in Arbeitsgruppen (I5, Abs. 17) oder im Plenum (I4, Abs. 15) geschehen. Als unterstützende konkrete Techniken wurden hier das Ausarbeiten von Zukunftsszenarien (I1, Abs. 21) und Visualisierungen (I4, Abs. 37) im Plenum sowie Skalenfragen¹⁷ (I5, Abs. 17) für die Anwendung in kleineren Arbeitsgruppen genannt. Im Grunde geht es hier um „interessenorientiertes Arbeiten, [...] ein zentrales Element in der Mediation“ (I4, Abs. 15). Entsprechend ist die Anwendung weiterer einzelner Mediationstechniken zum „permanenten Herausarbeiten, was jeweils den einzelnen Personen wichtig ist“ (I4, Abs. 11), gerade außerhalb des Plenums im kleineren Rahmen denkbar. Der für den Perspektivenwechsel interessante Nebeneffekt beim Klären der eigenen Anliegen im Plenum ist jedoch, „dass, in dem Moment wo über lösungsoffene Interessen und Bedürfnisse gesprochen wird, alle Beteiligten das viel leichter annehmen und hören können als beispielsweise eine Position, die sehr wahrscheinlich im

¹⁷ Zur Erläuterung dieser Technik siehe beispielsweise Gläßer, 2014, S. 170-177.

Gegensatz zu ihren eigenen steht." (I4, Abs. 15). Das Beispiel der Skalenfrage in einer kleineren Arbeitsgruppe diene allerdings dazu, das gebrochene Vertrauen aufzuarbeiten und „mit dem Ärger aus der Vergangenheit“ (I5, Abs. 17) abzuschließen. In diesem Fall war der geschütztere Rahmen der Arbeitsgruppe zur Aufarbeitung von Emotionen hilfreich. Die Änderung der Konstellation kann folglich auch der Regulation von Emotionen und der Freisetzung von kognitiven Ressourcen dienen. Nach Aussage der Experten ist es „grundsätzlich sinnvoll [...] in einer Mediation im öffentlichen Bereich mit Menschen, die so verhärtet sind, [diese] in ein Einzelgespräch zu führen oder mit den Kontrahenten mal im kleinen Rahmen zusammen zu sitzen“ (I3, Abs. 41) und die Möglichkeit zu schaffen, „dass die auch immer wieder im Einzelgespräch mit ihren Anliegen kommen“ (I1, Abs. 19) können. Es ist darüber hinaus auch möglich, zwei Personen in Anwesenheit des restlichen Plenums herauszunehmen, „sodass die Zwei ihren Konflikt klären können - in einer Zweiermediation sozusagen“ (I3, Abs. 27). Es muss also abgewogen werden zwischen der Sensibilität der Anliegen und dem Vorteil für den Gesamtprozess durch Transparenz und bessere Nachvollziehbarkeit. Darüber hinaus wird oft zur generellen Reduktion der Komplexität parallel zum Plenum in Arbeitskreisen gearbeitet. Diese Arbeitskreise bieten gute Ansatzpunkte, um die kognitive Kapazität durch Selbstklärung auf emotionaler sowie kognitiver Ebene zu stärken. „Die Ergebnisse aus den Arbeitskreisen [müssen] [...] allerdings wieder ins Forum eingespeist werden, damit der Grundgedanke, dass gemeinsam mit allen Beteiligten gearbeitet wird, erhalten bleibt“ (I4, Abs. 9). Logischerweise darf es über die Selbstklärung hinaus ebenfalls nicht vernachlässigt werden, die generelle Sachlage zu klären. Dazu gehört „die Inhalte noch mal wirklich zu klären, um sich nicht an einer Fata Morgana aufzuhalten, [sowie] Wissen und Informationen ganz transparent zu machen und zu schauen, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand sind“ (I1, Abs. 27).

Ein weiterer Punkt der die Zusammensetzung der Verfahrensbeteiligten betrifft, bezieht sich darauf, „dass die richtigen Gruppierungen und Personen am Tisch sitzen“ (I5, Abs. 33). Als entsprechende Intervention beschreibt einer der Experten die Bemühungen „Akteure an den Tisch zu holen, die von den Beteiligten erst einmal nicht so gesehen werden, wo es erst einmal Vorbehalte gibt oder die gar nicht gesehen werden als relevante Akteure“

(I5, Abs. 21). Logischerweise müssen Parteien, damit ihre Perspektive nachvollzogen werden kann, auch in das Verfahren involviert werden. Darüber hinaus ist jedoch ebenfalls der Effekt, den die Sichtweise einer zusätzlichen Partei haben kann, von Bedeutung. „Damit Gruppierung A die Perspektive von Gruppierung B nachvollziehen kann, ist es häufig hilfreich, dass eine Gruppierung C dazukommt, die noch mal aus einer etwas anderen Sicht das gemeinsame Problem beschreibt. [...] Der indirekte Weg, der Blick nicht von der gegenüberliegenden Seite - im übertragenen Sinne gesprochen - sondern der Blick von der Seite links oder rechts daneben, ist auch schon eine veränderte Sichtweise und fällt etwas leichter als direkt die Perspektive des größten Gegners (in Anführungsstrichen) einzunehmen“ (I5, Abs. 33).

Ein weiterer, entscheidender Faktor für die Entstehung von Perspektivenwechsel und ausreichenden kognitiven Kapazitäten bezieht sich auf Zeit beziehungsweise Zeitdruck (siehe Kapitel A.II.1). Entsprechend empfehlen auch die Experten mehrheitlich ausreichend Zeit vorzusehen. Das wäre zum einen, „dass alle Beteiligten, gerade auch am Anfang, Zeit bekommen, um den Konflikt aus ihrer Sicht zu beschreiben“ (I3, Abs. 11), aber auch „gemeinsame geteilte Zeit, wo man vielleicht auch mal sich als Person unterhält, vielleicht mal eine Ortsbegehung macht oder die Welt des anderen kennenlernt“ (I5, Abs. 29). Nicht zu übersehen ist bezüglich Zeit auch die Tatsache, dass Perspektivenwechsel an sich und vor allem in Kombination mit der Einbindung in Gruppen Zeit benötigt. So sagte ein Experte folgendes aus: „Zu einem Perspektivenwechsel braucht man auch mal ein bisschen Zeit zum Nachdenken, um das Erlebte zu verarbeiten, um es neu einzuordnen und um sich selbst neu zu justieren. [...] Manchmal passiert es von heute auf morgen, also von gleich auf jetzt, aber in der Regel sollte man den Leuten oder der Gruppe Zeit lassen über das, was sie erlebt haben im Rahmen dieses Perspektiv austausches, sich selber untereinander erst einmal auszutauschen“ (I2, Abs. 17).

Zur weiteren Unterstützung der kognitiven Kapazität wird über die bisher genannten Möglichkeiten hinaus das Führen eines Protokolls als Vorgehensweise beschrieben. Dabei hält „jemand aus dem Team wichtige Gedankengänge oder Dinge, die sichtbar werden fest, [...] um gewisse Entwicklungen, die auch so stattgefunden haben, gewisse Gedankengänge, vielleicht aber auch Sachen, die noch gar nicht geklärt sind, [zu einem

späteren Zeitpunkt] nachvollziehen zu können“ (I4, Abs. 37). Bei diesem Protokoll handelt es sich allerdings nicht um ein Verlaufsprotokoll mit der Aufzeichnung von beispielsweise beleidigenden Wortlauten. „Das Protokoll ist so formuliert, dass ein konstruktives Weiterarbeiten möglich ist“ (I4, Abs. 39) und wird vom Mediationsteam den Beteiligten lediglich als Entwurf dargeboten.

Eine förderliche Bedingung für Perspektivenwechsel scheint des Weiteren aus klaren Absprachen bezüglich des Verfahrens im Vorhinein zu bestehen. Einer der Experten beschreibt, dass er klare Absprachen zum Verfahren etabliert hat, indem er in den Vorgesprächen „mit den zu beteiligenden Gruppen ausgehandelt [bzw. Gespräche dazu moderiert hat], wer noch mit an den Tisch muss und unter welchen Bedingungen die bereit sind, sich gemeinsam an einen Verhandlungstisch zu setzen“ (I5, Abs. 19). Es gilt die Frage zu klären, „Wie können und wollen die Beteiligten miteinander arbeiten? [...] Das heißt, was ist bei allen Beteiligten auch wichtig hinsichtlich der Art und Weise der Zusammenarbeit. Mitunter sind das noch einmal ganz eigene Mediationen in der Mediation“ (I4, Abs. 25). Gerade, wenn „es klare Absprachen zum Verfahren gibt, dass [die Parteien] sehen, sie werden da nicht über den Tisch gezogen“ (I3, Abs. 35), dann schafft eine derartige Vorbereitung Vertrauen, reguliert Emotionen und setzt so kognitive Kapazitäten frei. So sind die Parteien „entspannter als wenn sie sich ohne Vorbereitung [in das Verfahren] reinbegeben und dann mit einer Kämpferhaltung reingehen, um für ihre Sache zu kämpfen“ (I3, Abs. 35). Dass sich durch klare Absprachen im Voraus ebenfalls Auswirkungen auf motivationaler Ebene ergeben, ist denkbar – wurde aber von den Experten in den Interviews nicht erwähnt.

Ein weiterer Punkt, der zur Herstellung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel von Bedeutung ist, betrifft den Umgang mit Öffentlichkeit. Dieser Punkt nimmt aufgrund der Betätigung im öffentlichen Bereich ein spezielles Format an (siehe Kapitel C.II.1 Medien). Als Möglichkeiten zum konstruktiven Umgang mit Öffentlichkeit werden von den Experten klare Absprachen über die Verschwiegenheit der Parteien und die verfahrensbegleitende Öffentlichkeitsarbeit zu Beginn des Verfahrens empfohlen. Den Beteiligten kann an dieser Stelle auch der Vorschlag unterbreitet werden, diese Arbeit über das Mediationsbüro laufen zu lassen (I1, Abs. 35). Während ein Experte den Umgang mit Öffentlichkeit jedoch als

„eine klassische Mediation in der Mediation mit dem Thema: Umgang mit Presse und Öffentlichkeit“ versteht (I4, Abs. 41), schlagen andere Experten, insbesondere bezüglich des Medienumgangs, deutlichere Einwirkungen bis hin zur „Medienzensur“ (I2, Abs. 39) vor. Dieser letzte Vorschlag ist wohlbemerkt ein scherzhafter gewesen, aber dennoch wird im Fall von eskalierten Konflikten unter anderem angestrebt „die Presse rauszuhalten, [um] tatsächlich eine Mediation in der stillen Kammer“ (I1, Abs. 33) durchzuführen, „an die Verantwortlichkeit der Medien [zu] appellieren“ (I2, Abs. 39) oder zum Abschalten der sozialen Medien aufzurufen (I2, Abs. 41).

2. Förderung des direkten Perspektivenwechsels

In der Mediationsliteratur werden vielzählige und vielfältige Techniken, um den Prozess des Perspektivenwechsels zu gestalten, angeführt (siehe Kapitel A.II.2). Die Experten bezogen sich in den Interviews auf einige der im Theorieteil erläuterten Techniken. Manche dieser Techniken wurden dabei in abgewandelter Form eingebracht. Techniken, deren Anwendung für die Mediation im öffentlichen Bereich als kritisch erachtet wurde, werden im nächsten Unterkapitel (C.I.3) separat thematisiert.

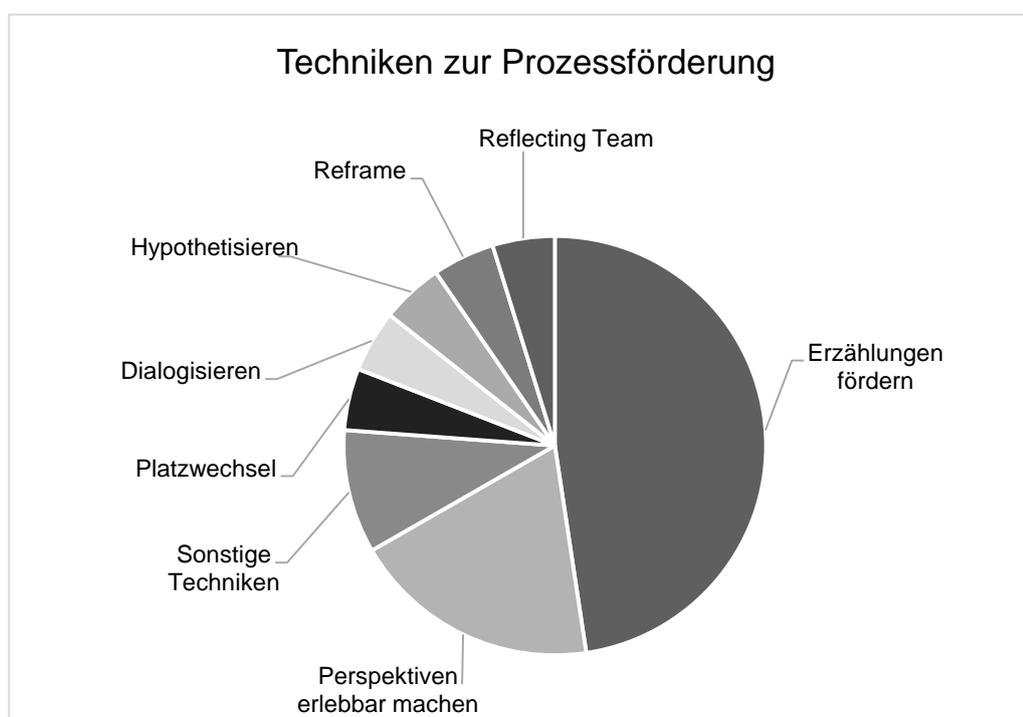


Abbildung 5: Aussagen über Techniken zur Förderung des direkten Perspektivenwechsels (Aufteilung nach kodierter Häufigkeit) (Eigene Darstellung)

Die scheinbar wichtigste Intervention, um den Prozess des Perspektivenwechselns zu unterstützen, umfasst das Fördern von Erzählungen. Fast die Hälfte aller kodierten Aussagen innerhalb der entsprechenden Überkategorie beziehen sich auf diese Maßnahme. Die Erzählungen können durch direkte Aufforderungen wie beispielsweise „Beschreiben Sie mal die Situation, was sie in den letzten 15 Jahren mit einer vorherigen Flüchtlingsunterkunft alles erlebt haben, was Sie nicht mehr erleben wollen.“ (I2, Abs. 29) eingeleitet werden. Diese Erzählung kann auch im Rahmen eines visuell unterstützten Vortrages stattfinden. So bekamen in einem weiteren angeführten Beispiel die durch unsachgemäße Nutzung von Grünflächen „Geschädigten die Möglichkeit [...] durch Vortrag, durch Bilder zu demonstrieren, wie diese Schäden aussehen“ (I3, Abs. 23).

Ein weiterer Experte beschreibt sein Vorgehen bei der Förderung von Erzählungen wie folgt: „Ich Sorge dafür, dass die unterschiedlichen Gruppierungen die Möglichkeit haben ihre Sicht der Dinge in Ruhe darzustellen und [...] dafür, dass die anderen in der Zeit zuhören. [Ich mache] das auch immer wieder durch meine eigenen Zusammenfassungen und meine eigenen Paraphrasierungen deutlich [...], sodass die jeweils anderen Gruppen leichter nachvollziehen können, worum es der jeweiligen Person oder Gruppe im Kern geht“ (I5, Abs. 7). Insgesamt ist es die Herausforderung dabei, „dass die wirklich bei sich bleiben und nicht gleich ins Argumentieren kommen. Mal von sich selber zu reden, wie man etwas erlebt und weniger die andere Seite zu beschreiben, was die alles falsch macht, das ist oft schwierig - gerade bei aufgeheizten Konflikten“ (I3, Abs. 15). „Beim Erklären kommt den Leuten [...] [jedoch] eher mal der Gedanke, dass man es auch anders sehen könnte, als wenn sie per Gutachten mit Fakten und Argumenten konfrontiert werden“ (I5, Abs. 31).

Dieses Vorgehen zielt ebenso wie das Klären von eigenen Anliegen in Anwesenheit weiterer Parteien (s.o.) darauf ab, die Perspektive der Partei nachvollziehbarer für andere zu machen. Es geht jedoch einen Schritt darüber hinaus, da die persönliche Erzählung der inneren, eigenen Sichtweise wie eine Einladung zum Perspektivenwechsel den anderen Parteien dargeboten wird. Im Fokus steht dabei nicht, sich selbst, sondern anderen die eigene Sichtweise verständlich zu machen.

Die eigene Perspektive kann auch anderweitig zugänglich gemacht werden. Durch Ortsbegehungen können Situationen und Perspektiven von Personen

auf sehr intensive Art und Weise erlebbar gemacht werden, sodass man „die Welt des anderen kennenlernt“ (I5, Abs. 29). Dabei kann es sich um den in den Konflikt involvierten Ort handeln (I3, Abs. 37), es kann jedoch auch hilfreich sein, sich mit einem fremden Kontext, der Teil des Konflikts ist, an einem vergleichbaren Ort vertraut zu machen. So kann der Drogenraum einer anderen Stadt besichtigt werden, wenn in der eigenen Stadt ein Konflikt um die Einrichtung eines solchen Raumes entstanden ist (I2, Abs. 9). Diese Maßnahme der Ortsbegehung kann sich auch auf der Ebene der kognitiven Kapazität im Sinne der Emotionsregulation auswirken und förderliche Bedingungen für Perspektivenwechsel schaffen. Bezogen auf das Beispiel des Drogenraums wurde Folgendes berichtet: „Dann tauschen die sich aus und stellen fest: Es ist ja gar nicht so schlimm wie alle vorher befürchtet haben [...]. Dann geht man entspannter und ruhiger nach Hause.“ (I2, Abs. 9). Hier wurde eindeutig die Angst durch die Maßnahme gemildert. Den Beteiligten stehen folglich mehr kognitiven Ressourcen zur Verfügung und ein Perspektivenwechsel fällt leichter. Der kognitive Prozess kann ebenfalls unterstützt werden, wenn ein anderes Projekt, das bereits Lösungen gefunden und ausprobiert hat, besichtigt wird (I3, Abs. 37). In den Interviews wurden die Ortsbegehungen von Drogenräumen (I2, Abs. 7), Kindergärten (I2, Abs. 49), Fischereibetrieben und Kraftwerken (I3, Abs. 37) als Beispiele angeführt.

Erwähnung findet darüber hinaus die Aufforderung an die Parteien die gegenüberliegende Sichtweise hypothetisch zu formulieren (I5, Abs. 11). Um die Sichtweise des anderen hypothetisch formulieren zu können, muss man sich aktiv darum bemühen dessen Blickwinkel, im übertragenen Sinne gesprochen, einzunehmen. Es handelt sich dabei folglich um eine direkte Aufforderung zum Perspektivenwechsel, welche dem Kontext des öffentlichen Bereichs angemessen entschärft ist, durch den Zusatz, dass lediglich Hypothesen ausgesprochen werden sollen.

Bei der Anwendung einer anderen Methode, dem Einsatz des *Reflecting Teams* (I1, Abs. 47), nehmen die Parteien dagegen nicht direkt an diesem aktiven Prozess teil. Die Methode des Reflecting Teams kommt aus der systemischen Therapie. Ein therapeutisches Team verfolgt zunächst beispielsweise ein Beratungsgespräch ohne sich aktiv zu beteiligen und reflektiert im nächsten Schritt den beobachteten Gesprächsprozess in Anwesenheit der Betroffenen (Schrippe/Schweitzer, 2003, S. 38). Der

Einsatz dieser Methode ist in angepasster Form möglich, sobald mehrere Mediatoren anwesend sind. Nach Beschreibung des Experten wurde diese Methode in einem Beispielfall der Mediation im öffentlichen Bereich eingesetzt, „um die eigene Perspektive und das Verständnis darzustellen, aber auch um den Perspektivenwechsel mal zu versuchen“ (I1, Abs. 47). Der Experte betont jedoch, dass der Fokus bei der Anwendung weniger auf Perspektivenwechsel als vielmehr darauf gelegt war „das eigene Verständnis vor der Gruppe zu reflektieren“ (I1, Abs. 47). In jedem Fall wird den Medianten durch dieses Vorgehen ein weiterer perspektivischer Zugang zu ihrem Konflikt, nämlich die Außenperspektive durch die Reflexion der neutralen Mediatoren, angeboten. Folgen die Medianten diesen Einblicken, so können sie sich durchaus gedanklich in die Lage einer Person, über die gesprochen wird, hineinversetzen und deren Gedanken, Motivation, Intention und/oder Emotionen verstehen – sprich, einen Perspektivenwechsel vornehmen.

Eine weitere, eher versteckte Methode verbirgt sich hinter gemeinsamem Essen und Trinken (I5, Abs. 9). Dies fördert nicht nur Nähe und Kontakt, sondern kann ebenfalls als *Reframing* gesehen werden. Die Konfliktsituation wird dabei in einen anderen Kontext gesetzt.

Wesentlich direkter wird von einem Experten bezüglich Perspektivenwechsel vorgeschlagen, im Gespräch die Frage „Wie würde es Ihnen denn an seiner Stelle gehen?“ (I1, Abs. 11) anzubringen. Es ist jedoch auch möglich im Mediationsgespräch verschiedene Gesprächstechniken anzuwenden, um den Prozess des Perspektivenwechselns zu unterstützen. Dazu gehört es unter anderem systemische Fragen zu stellen (I4, Abs. 17). Diese Fragen helfen, um „Personen zur Reflexion der eigenen Wahrnehmung, der eigenen Sichtweise anzuregen“ (I4, Abs.17).

Einer der Experten schlägt zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich die Anwendung des *Platzwechsels* vor (I1, Abs. 11). Da dieser Vorschlag jedoch gleichzeitig mit Einschränkungen versehen ist und drei weitere Experten von der Anwendung dieser Technik im öffentlichen Bereich explizit abraten, findet diese Technik im folgenden Unterkapitel ausführlicher Beachtung.

3. Unpassende Techniken

Zu Techniken, die zur Anwendung im öffentlichen Bereich unpassend sind beziehungsweise die nur bedingt anwendbar sind, zählt, wie bereits erwähnt, die Technik des *Platzwechsels*. Ein Experte begründet diese Ansicht damit, dass „das von der Kultur her eine zu große Zumutung wäre für die Leute. Das würde auch auf zu großen Widerstand stoßen“ (I5, Abs. 11). Kultur bezieht sich dabei auf Verhaltensweisen des „Alltagslebens“ (I2, Abs. 13). Diese Technik ist ein relativ ungewöhnlicher Eingriff in ebendieses Alltagsverhalten und ist den Beteiligten gerade in angespannten und förmlichen Situationen wie der des Konflikts im öffentlichen Bereich, entsprechend unangenehm. Die mangelnde Bereitschaft für derartige Interventionen drückt sich beispielsweise in wohl oft vernommenen Aussagen wie "sozialpädagogischen Quatsch wollen wir gar nicht machen" (I2, Abs. 15), aus. Entsprechend kann gegen den Willen der Medianten keine derartige Technik effektiv angewendet werden. Wenn „gute Fortschritte in der Mediation“ vorliegen, „eine gewisse Vertrautheit da ist oder es in kleinerem Rahmen stattfindet“ (I3, Abs. 17), dann kann sich einer der Experten die Anwendung des Platzwechsels jedoch vorstellen. Ein weiterer Experte beschreibt, dass er diese Technik unter entsprechenden Voraussetzungen tatsächlich anwendet (I1, Abs. 11).

Mit ähnlichen Bedenken für die Anwendung bei der Mediation im öffentlichen Bereich wurde die Technik des *Doppelns* (siehe Kapitel A.II.2) versehen (I3, Abs. 17). Darüber hinaus sehen zwei der Experten Schwierigkeiten darin, die Medianten im Sinne des aktiven Zuhörens dazu aufzufordern, das, was sie von der anderen Partei gehört haben, in eigenen Worten wiederzugeben, wie es bei der Technik des *Kontrollierten Dialogs* vorgenommen wird. In der Mediation im öffentlichen Bereich sei „das Tempo schneller oder die Erwartungshaltung der Beteiligten nicht auf solche psychologischen Fragestellungen ausgerichtet“ (I3, Abs. 19). Der andere Experte äußert sich in ähnlicher Weise und schildert diesbezüglich: „Mein Eindruck ist, da steigt eher innerlich der Widerstand sich mit der anderen Seite auseinanderzusetzen“ (I5, Abs. 11).

II. Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich

In diesem Kapitel werden Expertenaussagen aus den Interviews zu Aspekten, die sich aus Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich ergeben und für den Perspektivenwechsel von Bedeutung sind, aufgeführt. Das erste Unterkapitel fasst Aspekte, die als hinderlich für Perspektivenwechsel erachtet wurden und das zweite solche, die als förderlich erachtet wurden, zusammen.

Grundsätzlich sollte bei der Betrachtung von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich bedacht werden, dass oftmals Personen lediglich „als Interessensvertreter von Gruppierungen [in der Mediation] sitzen und es nicht um ihre ureigene, individuelle Sicht geht“ (I5, Abs. 7). Aus diesem Grund ist psychologischer Tiefgang in der Mediation im öffentlichen Bereich oftmals nicht nur unangenehm, sondern ebenfalls nur bedingt lösungsförderlich. Auf der anderen Seite besteht bei der Mediation im öffentlichen Bereich die „Herausforderung, dieses Individuelle, was eine Person ausstrahlt, in gleicher Art und Weise wahrzunehmen, obwohl da vielleicht noch 30 andere Personen und nicht nur eine oder zwei andere Personen sitzen“ (I4, Abs. 33). Die einzelne Person und die damit jeweils verbundenen Sichtweisen dürfen jedoch genau so wenig übersehen werden.

1. Hinderliche Aspekte

Die Experten nannten im Rahmen der Interviews viele verschiedene Eigenarten, die häufig in der Mediation im öffentlichen Bereich auftreten und den Perspektivenwechsel der Parteien erschweren - wenn nicht sogar verhindern können. Für den Fall, dass ein Lösungsvorschlag für den Umgang mit der jeweiligen Herausforderung angeführt wurde, wird dieser ebenfalls eingebracht.

Milieubedingte Unterschiede. Am häufigsten benannt wurden dabei milieubedingte Unterschiede wie beispielsweise „zu viel Fachjargon“ (I5, Abs. 29). Es ist jedoch nicht immer nur Fachsprache an sich, welche die sprachliche Verständigung erschwert. Wie über etwas gesprochen wird und dass überhaupt über etwas gesprochen wird, kann milieubedingt sehr unterschiedlich für Menschen sein. So müssen sich „Verwaltungen zum Beispiel [...] [im Rahmen der Mediation] auf einmal mit Personen

auseinandersetzen mit denen sie sonst keine unmittelbaren kommunikativen Berührungen haben“ (I4, Abs. 23) oder die Sorgen der Anwohner müssen beispielsweise „auch von jemandem verstanden werden, der eher aus einem technisch, ingenieurmäßigen Kontext kommt“ (I4, Abs. 23). Arten derartige Unterschiede zu „irgendeiner Form von Überheblichkeit oder Abwertung im Sinne von den anderen als unwissend oder naiv dastehen zu lassen“ (I5, Abs. 29), sind sie besonders hinderlich für Perspektivenwechsel. Dieser Herausforderung kann mit klaren Absprachen („Wie können und wollen die Beteiligten miteinander arbeiten?“) im Vorhinein des Verfahrens entgegengewirkt werden (I4, Abs. 25). Ein weiterer Experte beschreibt, dass er diesem Problem entgegenwirkt, „indem [...] [er] immer wieder versuch[t] die Leute miteinander ins Gespräch zu bringen, sich gegenseitig Fragen zu stellen, sich gegenseitig zu erklären“ (I5, Abs. 31).

Zeitdruck. Wie bereits mehrfach angesprochen hemmt Zeitdruck Perspektivenwechsel. In der Mediation im öffentlichen Bereich kann Zeitdruck insbesondere durch externe Vorgaben wie „Bis dann und dann muss die Mediation zum Ergebnis gekommen sein“ (I3, Abs. 33) entstehen. So fasst einer der Experten zusammen: „Je mehr [gemeinsame Zeit] desto eher ist Perspektivenwechsel möglich. Je weniger gemeinsame Zeit, desto schwieriger [kommt ein Perspektivenwechsel zustande]“ (I5, Abs. 29).

Verschlossenheit. Problematisch für Perspektivenwechsel ist es ebenfalls, „wenn eine Seite nicht wirklich offen ist und über Hintergründe, die vielleicht existieren, nicht informiert oder informieren darf“ (I3, Abs. 31). Dies kann zu entsprechendem Misstrauen führen. Ebenso kann es Perspektivenwechsel hemmen, wenn die Beteiligten sich nicht aufgeschlossen auf den Prozess einlassen und beispielsweise „nur kurz zu den Gesprächen zusammenzukommen, dort dann strategisch aus der eigenen Rolle heraus argumentieren und dann wieder in die eigene Welt zurückzukehren“ (I5, Abs. 29).

Machtungleichgewichte. Machtungleichgewichte behindern Perspektivenwechsel, da sie das Verlassen der eigenen, als schwächer empfundenen Position erschweren. Ein Experte beschreibt, dass in seinem Fallbeispiel der Perspektivenwechsel „immer wieder gebrochen wurde, wenn das Gefühl der eigenen Bedürftigkeit überhandgenommen hat und man das Gegenüber als zu stark empfunden hat“ (I1, Abs. 17). Damit verbunden ist oftmals ein

starkes Angstgefühl (I3, Abs. 31), welches ebenfalls bekannt dafür ist, Perspektivenwechsel zu unterbinden (siehe Kapitel A.II.1).

Konflikteskalation. Starke Emotionen wie Angst und Wut treten insbesondere dann auf, wenn Konflikte eine hohe Eskalationsstufe erreicht haben. Dies ist zwar keine explizite Eigenschaft von Konflikten im öffentlichen Bereich, aber auch hier ein Faktor, der sehr stark hinderlich für Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich sein kann (I1, Abs. 43; I5, Abs. 13).

Medien. Die genannte Konflikteskalation kann insbesondere im öffentlichen Bereich durch Medieneinwirkung provoziert werden und entsprechend Perspektivenwechsel be- oder verhindern. Sie stellt durch diese potentiell, eskalierende Einwirkung eine konstante Gefahr für das Gelingen des Perspektivenwechsels und der Mediation an sich dar (I1, Abs. 31; I2, Abs. 37). Möglichkeiten die von den Experten angeführt werden, um diese Gefahr einzudämmen sind in Kapitel C.I.1 (Umgang mit Öffentlichkeit) dargestellt.

2. Förderliche Aspekte

In diesem Unterkapitel werden für den Perspektivenwechsel förderliche Aspekte dargestellt, die sich aufgrund von Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich ergeben können. Dieses Unterkapitel ist als Ergänzung zu Kapitel C.I.1, welches die Förderung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel thematisiert, anzusehen. Diese Bedingungen werden um Aspekte, die für positive Konsequenzen des Perspektivenwechsels mitverantwortlich sind und solche, auf die der Mediator keinen oder nur sehr bedingt Einfluss hat, ergänzt.

Verfahrensbeteiligte. In der Mediation im öffentlichen Bereich führen die Verfahrensbeteiligten unterschiedlich ausgestaltete Mandate. Wenn die Erfahrung des Perspektivenwechsels nicht erst an eine höhere Stelle weitergetragen werden muss, dann wirkt sie sich schneller und direkter auf den Lösungsprozess aus. Entsprechend kann sich der Perspektivenwechsel positiver auswirken, wenn höher gestellte Vertreter daran teilnehmen. Diese können auch situativ zusätzlich eingeladen werden (I1, Abs. 37). Darüber hinaus ist es in der Mediation im öffentlichen Bereich oftmals der Fall, dass weit mehr Menschen als die teilnehmenden Repräsentanten von dem

Konflikt betroffen sind. Entsprechend empfiehlt einer der Experten möglichst viele Betroffene in den Perspektivenwechsel einzubeziehen. Dies kann entsprechend entweder im Rahmen einer Ortsbegehung oder eines Abends, an welchem „Geschichten erzählt“ werden, stattfinden (I2, Abs. 19). Mit Geschichtenerzählen ist hier die umfassende Darstellung der eigenen Sichtweise gemeint. Wenn viele Betroffene beteiligt werden, steigt der Einfluss, den der Perspektivenwechsel hat.

Politischer Druck. Hiermit ist wohlbermerkt kein Zeitdruck gemeint, sondern beispielsweise der Druck durch ein Ministerium, das für die Nichteinigung im Rahmen des Mediationsverfahrens eine bestimmte Alternative vorsieht (I1, Abs. 27). Nach Aussage des Experten „bestimmt [dies] ebenfalls mit, inwiefern man überhaupt gewillt ist, sich auf den Perspektivenwechsel und die Lösungsfindung einzulassen“ (ebd.).

Einsatz mehrerer Mediatoren. Bei vielen Beteiligten, wie es die Mediation im öffentlichen Bereich oft mit sich bringt, ist es üblich nicht alleine, sondern mit mehreren Mediatoren das Verfahren durchzuführen. Dies hilft zum einen dabei, sich untereinander beim Nachvollziehen der Perspektiven zu unterstützen (I1, Abs. 45), zum anderen ist der Einsatz von Techniken wie dem Reflecting Team möglich (I1, Abs. 47).

III. Subjektive Einschätzungen zu Perspektivenwechsel

Die Experten geben einstimmig an, dass es sich bei Perspektivenwechsel um ein wichtiges Element in der Mediation im öffentlichen Bereich handelt. Dieser sei hinsichtlich der Lösungsfindung „unabdingbar [...], [weil in der Mediation im öffentlichen Bereich] ganz viele Sichtweisen und Facetten eine Rolle spielen und es muss etwas Gemeinsames, Neues entstehen. Dazu braucht es schlichtweg auch die Wahrnehmung der jeweils anderen“ (I4, Abs. 21). Etwas „Gemeinsames, Neues“ müsste insbesondere entstehen, wenn es wie „häufig Konstellationen [gibt], die keinen Kompromiss zulassen, sondern wo es nur eine gemeinsame Lösung gibt“ (I4, Abs. 17). Dazu braucht es jedoch Kooperationsbereitschaft (ebd.) und diese ist durch Perspektivenwechsel selbst nicht unbedingt gegeben. Ein weiterer Experte beschreibt daher Perspektivenwechsel als „keine hinreichende Bedingung, aber [als] eine auf jeden Fall notwendige“ (I5, Abs. 5). Ohne Perspektivenwechsel „wird man weiter auf der Positionsebene [...] bleiben“ (I2, Abs. 35)

und „ohne dessen wird man nicht in einen konstruktiven Dialog eintreten können“ (I3, Abs. 9).

Die Experten betonen jedoch, dass es dabei primär um die Nachvollziehbarkeit und nicht um die positive Bewertung der Sichtweise geht (I2, Abs. 5; I3, Abs. 9; I4, Abs. 5; I5, Abs. 5). Die Sichtweise muss für die anderen Parteien begründet und nachvollziehbar sein. Die Wertungsfrage, wie man persönlich zu dem Sinn und Zweck steht, welcher hinter dem Handeln oder der Sichtweise steckt, sei zunächst einmal nebensächlich (I2, Abs. 5).

Hinsichtlich der Lösungsfindung bei Mediationen im öffentlichen Bereich darf nicht vergessen werden, dass der Spielraum für mögliche Konfliktlösungen im öffentlichen Bereich oftmals durch äußere Gegebenheiten stark eingeengt ist (siehe Kapitel A.1.2). So wurde die Lösungsfindung in einem der geschilderten Mediationsfälle als „ein zähes Aushandeln von Kompromissen in einem relativ engen Rahmen“ (I5, Abs. 25) beschrieben. Da viele beschränkende Faktoren technischer, naturwissenschaftlicher und rechtlicher Art eine Rolle spielten, seien „die Leute im Kern sehr bei ihrer Perspektive geblieben“ (ebd.). Jedoch war auch in diesem Fall Perspektivenwechsel nach Aussage des Experten „vielleicht notwendig, um überhaupt ein Mindestmaß an Bereitschaft zu haben so lange und geduldig mit den anderen um solche Kompromisse zu ringen“ (I5, Abs. 27).

Experten merken nach eigener Auskunft unter anderem durch explizite Äußerungen der Parteien zur Nachvollziehbarkeit wie „Gut, das kann man ja verstehen. Das kann man ja nachvollziehen“ (I2, Abs. 33), dass ein Perspektivenwechsel stattgefunden hat. Als weitere Konsequenzen von gelungenen Perspektivenwechseln beschreiben die Experten eine veränderte, gelockerte Stimmung, dass sich negative Emotionen geglättet haben (I3, Abs. 29), freundlich miteinander geredet wurde (ebd.) und, dass ein „aufeinander Zugehen [...] in der Persönlichen Interaktion möglich“ (I1, Abs. 25) sowie „ein Strahlen im Gesicht sichtbar war“ (I3, Abs. 29). Ebenso zeigte sich in unterschiedlichen Fallbeispielen nach dem Perspektivenwechsel Verständnis für die Situation des anderen (I2, Abs. 29; I4, Abs. 15), Kooperations- und Hilfsbereitschaft (I3, Abs. 23) sowie Zuhörbereitschaft (I4, Abs. 15). Des Weiteren werden die Anliegen von anderen Parteien vermehrt in die eigenen Lösungsgedanken einbezogen. Ein Experte beschreibt, dass oftmals Parteien sogar in Abwesenheit der

anderen Partei deren zentrale Bedürfnisse akkurat antizipieren und einbeziehen können (14, Abs. 15). Als weitere mögliche, positive Konsequenz von Perspektivenwechsel wird beschrieben, dass Personen mit der Vergangenheit abschließen und sich für Zukunftsperspektiven öffnen (15, Abs. 23). Ebenso sind nach dem Perspektivenwechsel positive Grundsatz-erklärungen zugunsten der anderen Partei möglich. „Beispielsweise [...] [hat in einem der geschilderten Fallbeispiele] die Windbranche von den Natur- und Artenschützern ein offizielles, schriftliches Statement bekommen hat, dass das Repowering an sich als positiv gewertet wird – wenn auch die einzelnen Standorte für Anlagen umstritten sind“ (ebd.). Nicht nur die Experten, sondern auch die Parteien selbst nehmen die Art der Auseinandersetzung im Rahmen des Perspektivenwechsels durchaus als positiv war und äußern dies in wertschätzenden Bemerkungen wie "Endlich führe ich mal die Gespräche, die ich seit Jahren führen wollte." (ebd.).

D. Diskussion

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeiten heben hervor, dass Mediation im öffentlichen Bereich einen sehr spezifischen Anwendungsbereich der Mediation darstellt und dass es die Förderung von Perspektivenwechsel dieser Ausgangslage angemessen zu gestalten gilt. Einige Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich wirken sich dabei förderlich, andere eher hinderlich aus (vgl. Kapitel C.II). Förderlich wirken sich die folgenden drei Aspekte aus: Relevante Personen/Parteien sind an dem Verfahren beteiligt, es liegt ein konstruktiver politischer Druck vor und mehrere Mediatoren sind gemeinsam im Einsatz. Hinderlich für den Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich ist es dagegen, wenn milieubedingte Unterschiede vorliegen, das Verfahren unter Zeitdruck stattfindet, die Beteiligten Informationen zurückhalten oder auf andere Art und Weise sich dem Verfahren gegenüber verschließen, starke Machtungleichgewichte vorherrschen, der Konflikt stark eskaliert ist und/oder die Medienerstattung destruktiv einwirkt.

Angesichts dieser massiven Herausforderungen erscheint es plausibel, dass die Experten bezüglich der Förderung von Perspektivenwechsel eher die Herstellung von günstigen Bedingungen für den Prozess des Perspektivenwechsels, anstatt der Förderung des Prozesses selbst, fokussieren (vgl. Kapitel C.I). Dieses Vorgehen ist ebenfalls im Hinblick auf bisherige

theoretische, wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zur Wirkweise von Perspektivenwechsel sinnvoll. Ebendiese Erkenntnisse betonen, dass bestimmte Voraussetzungen notwendig sind, damit ein Perspektivenwechsel zustande kommt und dass dieser nur unter bestimmten Bedingungen positive Auswirkungen für die Konfliktlösung nach sich zieht (vgl. Kapitel A.II.1). In erster Linie muss also für die Mediation im öffentlichen Bereich die Frage gestellt werden: Wie können günstige Bedingungen für Perspektivenwechsel hergestellt werden? Erst an zweiter Stelle kann erörtert werden, wie Perspektivenwechsel als Prozess in diesem Kontext unterstützt werden kann. Die Experten schlagen bezüglich der beiden Fragestellungen verschiedenste Vorgehensweisen und Techniken vor (siehe Abb. 6).

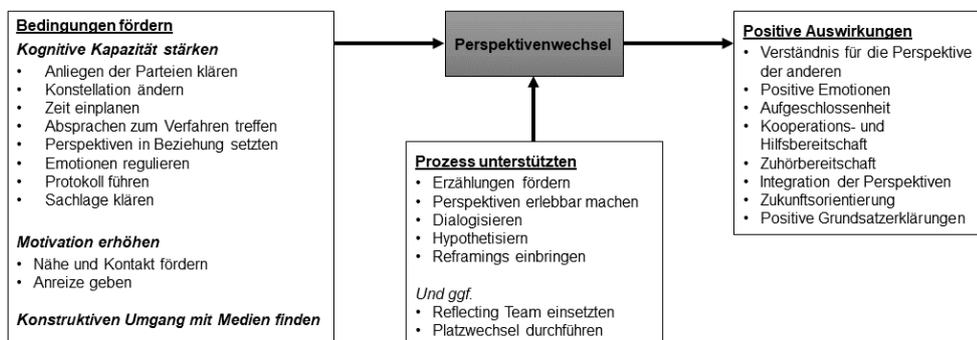


Abbildung 6: Ergebnisse zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich (Eigene Darstellung)

Diese Vorschläge der Experten unterscheiden sich grundlegend von den Techniken, die in der Literatur allgemein zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation vertreten sind (siehe Kapitel A.II.2).

Drei der recherchierten Techniken¹⁸ beziehen den Rahmen von Perspektivenwechsel in ihre Zielsetzung mit ein. Zum einen wird die Unterstützung von kooperativem Verhalten in Bezug auf Perspektivenwechsel vorgeschlagen und damit ein entscheidender, moderierender Faktor der Beziehungsebene (kooperatives versus kompetitives Verhältnis) angesprochen. Zum anderen wird die schrittweise Förderung von Anerkennung der anderen Partei und deren Sichtweise, empfohlen. Ebenso wird vorgeschlagen über das theoretische Konzept, dass jeder Mensch grundsätzlich eine andere und eigene Realität erlebt, aufzuklären (*Edukation*). Mit diesem Vorgehen werden unter anderem die grundlegend

¹⁸ *Edukation, kooperatives Verhalten unterstützen und Anerkennung fördern* (siehe Kapitel A.II.2).

notwendigen Fähigkeiten zum Perspektivenwechsel (siehe Kapitel A.II.1) gestärkt und somit die passenden Bedingungen für einen gelingenden Perspektivenwechsel hergestellt.

Methoden, die jedoch inkompatibel mit dem formellen Rahmen des Verfahrens, der Teilnehmeranzahl sowie der Tatsache, dass oftmals Personen nicht sich selbst sondern die Interessen von anderen vertreten, disqualifizieren sich zumindest für die Anwendung im Plenum einer Mediation im öffentlichen Bereich. Dem Rahmen angemessen sind dagegen Vorgehensweisen, welche die Kommunikation nicht zu aufdringlich verändern und keinen psychologischen Tiefgang forcieren. Entsprechend schlagen die Experten zur Förderung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel in genanntem Kontext keine der drei angedeuteten Vorgehensweisen aus der Literaturrecherche vor.

Erstens werden von den Experten im Rahmen der Interviews weder allgemeine Übungen und Rollenspiele zu kooperativem Verhandeln und Verhalten¹⁹ (Montada/Kals, 2013, S.236) noch, zweitens, die Förderung von Anerkennung, unter anderem durch einen reflektierten Dialog mit Zuhören und Wiederholen nach Splinter und Wüsthube (2005, S. 66-71), empfohlen. Auch wenn diese Techniken zur Förderung von kooperativem Verhalten und gegenseitiger Anerkennung nicht ganz passend für den Kontext des öffentlichen Bereiches erscheinen, so sollte dies keineswegs generell verworfen werden. Die theoretischen Erkenntnisse zu Perspektivenwechsel (vgl. Kapitel A.II.2) liefern ausreichende Anhaltspunkte dafür, dass es sich hierbei um wichtige Komponenten für konstruktiven Perspektivenwechsel handelt. Eine subtilere Möglichkeit der Förderung von kooperativem Verhalten ergibt sich beispielsweise aus der Verwendung von Symbolen nach Fisher (2000, S.87-107). In einem der Interviews wurde das gemeinsame Essen und Trinken (I5, Abs. 9) als förderliche Maßnahme erwähnt. Dieser Reframe könnte durch Symboliken wie das Essen an nur einem gemeinsamen Tisch verstärkt werden. Ebenso unterstützen von den Experten genannte Vorgehensweisen wie die Förderung von Nähe und Kontakt bereits durchaus kooperatives Verhalten.

¹⁹ Diese und alle weiteren erwähnten Techniken sind ausführlich in Kapitel A.II.2 beschrieben.

Bei der dritten Technik, die den genannten Anforderungen nicht zu entsprechen vermag und von den Experten ebenso nicht erwähnt wird, handelt es sich um die Technik der Edukation nach Böhmer und Klappenbach (2014, S. 253-258). Eine Belehrung der Teilnehmenden mithilfe einer Glaskugel könnte durch die Sichtweite bei vielen Teilnehmenden schwer umzusetzen sein und im Widerspruch zu dem formalen Rahmen des Verfahrens stehen. Nichtsdestotrotz ist hier ebenso eine modifizierte Verwendung der Grundidee denkbar. Werden die Perspektiven beispielsweise an Stellwänden visualisiert, können diese so aufgestellt sein, dass von jeder Seite nur die Skizzen einer Partei zu sehen sind. Leicht kann diese ausschnittshafte Betrachtung des Konflikts thematisiert und die Perspektiven durch Umstellen der Stellwände auf einen Blick verfügbar gemacht werden.

Nichtsdestotrotz werden vielfältige Vorschläge mit dem Ziel der Herstellung von günstigen Bedingungen gemacht (vgl. Kapitel C.I.1). Im Vordergrund dabei steht die Unterstützung von kognitiven Kapazitäten. Dies kann zum einen durch den Abbau emotionaler Barrieren und zum anderen durch kognitive Unterstützung erfolgen. Emotionale Barrieren werden dabei unter anderem gemindert, indem genügend Zeit eingeplant und kein Zeitdruck vermittelt wird, vertrauensbildende Absprachen zum Verfahren getroffen werden und die eigenen Anliegen der Parteien gesehen, gehört und bearbeitet werden. Das Gefühl, gehört zu werden, erwies sich beispielsweise ebenfalls in der evaluativen Studie von Gutenbrunner und Wagner (2016, S. 298) als vermittelnde Komponente für gelungenen Perspektivenwechsel (vgl. Kapitel A.II.1). Um emotionale Barrieren abzubauen, kann es ebenfalls hilfreich sein, zwischenzeitlich die Konstellation der Verfahrensbeteiligten zu verändern. Dies kann ebenso dazu dienen, die Komplexität einer Konfliktsituation kognitiv leichter zu bewältigen.

Der kognitive Prozess zur Entwicklung einer passenden Konfliktlösung kann durch verschiedene Maßnahmen unterstützt werden. Die Sachlage an sich, aber auch die Anliegen der Parteien zu erörtern, reduziert die Komplexität der Konfliktsituation. Die Bewältigung dieser Komplexität kann darüber hinaus unterstützt werden, indem benannte Perspektiven in Beziehung zueinander gesetzt werden, visualisiert und im Rahmen eines Protokolls festgehalten werden (vgl. C.I.1).

Die Teilnehmenden müssen jedoch nicht nur über die kognitiven Kapazitäten verfügen, sondern auch gewillt sein, sich auf einen Perspektivenwechsel einzulassen. Die entsprechende Motivation kann erhöht werden, indem Nähe und Kontakt hergestellt sowie Anreize, die Perspektive des Gegenübers akkurat einzuschätzen, gesetzt werden (vgl. C.I.1).

Jegliche Maßnahmen werden jedoch hinfällig, sobald destruktive Medieneinwirkungen die Errungenschaften zunichtemachen. Aus diesem Grund ist es nicht nur für den Perspektivenwechsel, sondern für das gesamte Gelingen der Mediation, elementar, dies zu verhindern beziehungsweise eine passende Präventionsstrategie zu finden (vgl. C.I.1).

Die Empfehlungen, welche die Experten zur Förderung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel abgeben, sind grundlegend vereinbar mit den aufgestellten Mindestanforderungen an Techniken zur Anwendung in der Mediation im öffentlichen Bereich (s.o.). Allem Anschein nach ist eine subtile Anwendung von Techniken für die Mediation im öffentlichen Bereich grundsätzlich erstrebenswert. Diese Feststellung deckt sich mit der generellen Einschätzung der Experten, die beispielsweise dazu raten, „es so einfach wie möglich [zu] halten, um gerade auch im öffentlichen Raum Perspektivenwechsel zu erzeugen“ (12, Abs. 53). Dies gilt es natürlich nicht nur bei den Techniken zur Herstellung von förderlichen Bedingungen, sondern auch bei Techniken zur Prozessunterstützung von Perspektivenwechsel, zu beachten. Die Technik des *kontrollierten Dialogs*, des *Doppelns* und des *Platzwechsels* wurden für die Anwendung aus diesem Grund kritisch gesehen (siehe Kapitel C.II.3). Alle drei Techniken entsprechen nicht den genannten Mindestanforderungen. Man stelle sich beispielsweise vor, wie 25 Teilnehmende im Zuge des Platzwechsels jeweils den Platz der anderen einnehmen und diese Perspektive ausführlich erörtern. Dies erscheint wenig praktikabel und entsprechend wenig zielführend. Stattdessen werden andere vielversprechende Vorgehensweisen empfohlen.

Platz eins belegt hierbei das Fördern von Erzählungen. Damit ist zwar nicht direkt die in der Mediationsliteratur als *Storytelling* angeführte Technik gemeint, aber die Funktionsweise dessen ist ähnlich: Über die Narration werden Sinn und Bedeutung vermittelt. Folgt man dem Grundgedanken der narrativen Psychologie, so verleihen Menschen ihren Erlebnissen Sinn und Bedeutung, indem sie diese in Form von Geschichten und Erzählungen

wiedergeben (APA, 2015, S. 687). Dies begründet ebenfalls, warum es wichtig erscheint, dass Teilnehmende ihre eigene Sichtweise narrativ ergründen. Dies wurde als wichtige Voraussetzung, aber auch als prozessförderlich, wenn es in Anwesenheit der anderen Parteien stattfindet, genannt (I4, Abs. 5).

Einer der Experten schildert seinen Eindruck darüber hinaus wie folgt: „Ich habe den Eindruck, das Überzeugen funktioniert nicht, indem man den Leuten Argumente der anderen Seite vortischt, sondern indem man sie auffordert ihre eigene Sichtweise den anderen zu erklären. Beim Erklären kommt den Leuten, glaube ich, eher mal der Gedanke, dass man es auch anders sehen könnte, als wenn sie per Gutachten mit Fakten und Argumenten konfrontiert werden“ (I5, Abs. 31). Der Experte beschreibt an dieser Stelle ebendiesen Prozess, dass die Beteiligten Sinn und Bedeutung durch Narration konstruieren und darüber hinaus nur bedingt empfänglich sind für äußere Einwirkungen. Dies mag mit weiteren kognitiven Barrieren wie der reaktiven Abwertung in Verbindung stehen. Bei der reaktiven Abwertung handelt es sich um das Phänomen, dass Vorschläge und Meinungen der jeweiligen Kontrahenten prinzipiell abgewertet werden (Maoz, 2002, S. 517). Ausschlaggebend für diese Bewertung ist folglich nicht der Inhalt sondern die Quelle der Nachricht. Dies kann möglicherweise ein Stückweit umgangen werden, indem Perspektiven konstruiert, nachvollzogen und integriert werden – sprich ein gelungener Perspektivenwechsel stattfindet.

Eine weitere wichtige Vorgehensweise zur Unterstützung des Perspektivenwechselprozesses ist das Erlebbarmachen von Perspektiven (vgl. C.I.2). Insbesondere bei einer Ortsbegehung begeben die Verfahrensbeteiligten sich physisch direkt in die Erlebenswelt einer anderen Person und/oder Partei. In diesem Fall fällt es den Verfahrensbeteiligten nicht nur leichter beispielsweise logistisch, technische Gegebenheiten, sondern ebenfalls die mit dieser Umgebung zusammenhängende Innenperspektive nachzuvollziehen. Angesichts der Erkenntnis, dass Perspektivenwechsel unter anderem durch das physische Einnehmen der Position des anderen abläuft (siehe Kapitel A.II.1), ist dies wenig verwunderlich. Dieses Vorgehen unterstützt den Perspektivenwechsel auf eine sehr intensiv einprägsame Art und Weise. Gleichzeitig respektiert es die

Mindestvoraussetzungen an Techniken zur Anwendung im öffentlichen Bereich und ist von daher sehr zu empfehlen.

Ebenso ist es zur Prozessförderung von Perspektivenwechsel in der Mediation zu empfehlen, Kunstgriffe wie Dialogisieren, Hypothesisieren, Reframen und systemische Fragen subtil in das Gespräch einzubringen (vgl. C.I.2). Über diese in den Interviews genannten Techniken hinaus, könnten weitere Techniken aus der Mediationsliteratur an gegebener Stelle zum Einsatz kommen. Es ist davon auszugehen, dass die Experten die gängigen, alltagsnahen Techniken *Metakommunikation* und *Metaphern* (siehe Kapitel A.II.2) ebenfalls in der Mediation im öffentlichen Bereich anwenden. Eine Art Metaphern haptisch einzubinden, wie Eilsberger (2014, S. 195-200) dies beispielsweise durch die Verwendung einer Balkenwaage und Münzgewichten vorschlägt (siehe Kapitel A.II.2), muss dagegen für die Anwendung im öffentlichen Bereich noch modifiziert und erprobt werden. Die von Eilsberger vorgeschlagene Variante entspricht nicht den Mindestanforderungen an Techniken zur Anwendung im öffentlichen Bereich. Sie ist unter anderem aufgrund des hohen Zeitaufwands pro Person bei einer hohen Teilnehmeranzahl nicht praktikabel.

Insgesamt lohnt es sich, in der Mediation im öffentlichen Bereich Wert auf einen gelungenen Perspektivenwechsel zu legen, denn dieser kann entsprechende positive Auswirkungen nach sich ziehen. Dazu zählt in erster Linie das Verständnis für die Perspektive der anderen und eine bessere Integration der Perspektiven. Weitere potentielle Auswirkungen sind positive Emotionen, Aufgeschlossenheit, Kooperations-, Hilfs- und Zuhörbereitschaft sowie eine Zukunftsorientierung und positive Grundsatzklärungen (vgl. Kapitel C.III). Abgesehen von diesen potentiellen Auswirkungen wird Perspektivenwechsel für die Mediation im öffentlichen Bereich unter anderem auch als grundsätzlich „unabdingbar“ (I4, Abs. 21) erachtet, da oftmals keine Kompromisslösung möglich ist. Um in diesem Fall zu einer Konfliktlösung zu kommen, ist es essentiell die Perspektiven zu integrieren. Eine notwendige Bedingung dazu ist das Nachvollziehen der jeweils anderen Perspektive. Dies gilt es durch gelungene Perspektivenwechsel zu unterstützen.

E. Implikationen

Auf Basis der genannten Ergebnisse werden in diesem letzten Kapitel wissenschaftliche Implikationen abgeleitet, sowie Hinweise für die Praxis zusammengefasst.

I. Wissenschaftliche Implikationen

Für die weitere Forschung ist es von Bedeutung den Kontext der Anwendung von Techniken und die jeweiligen Voraussetzungen mit in Betracht zu ziehen. Die Mediation im öffentlichen Bereich weist diesbezüglich Besonderheiten auf. Um Perspektivenwechsel in diesem Kontext sinnvoll nutzen zu können, bedarf es insbesondere der Herstellung von günstigen Bedingungen. Die weitere Forschung sollte entsprechend untersuchen, welches die entscheidenden günstigen Bedingungen für die Mediation im öffentlichen Bereich sind und wie sich diese entsprechend effektiv herstellen lassen. Die hier aufgeführten Ergebnisse liefern erste Anhaltspunkte für mögliche, entscheidende Aspekte und entsprechende Vorgehensweisen. Ebenso liegen diesbezüglich umfassende, empirisch fundierte, theoretische Erkenntnisse vor (siehe Kapitel A.II.1), die es auf die Anwendung in der Mediation im öffentlichen Bereich zu übertragen gilt.

Um Techniken zur Prozessförderung von Perspektivenwechsel zu erforschen, ist es ebenfalls notwendig den Kontext der Anwendung mit in Betracht zu ziehen. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass sich die meisten in der Mediationsliteratur aufgeführten Techniken nur sehr bedingt für die Anwendung im öffentlichen Bereich eignen. Welchen Kriterien müssen Techniken gerecht werden, damit sie für diese Anwendung zielführend sind und wie können bekannte Techniken diesem Kontext gegebenenfalls angepasst werden? Darüber hinaus bleibt nach wie vor empirisch zu klären, welche Techniken für diesen Kontext unter welchen Bedingungen welchen Effekt haben. In eine entsprechende Evaluation sollten jedoch nur Techniken einbezogen werden, die für die Anwendung im öffentlichen Bereich tatsächlich in Frage kommen. Die erhobenen qualitativen Daten enthalten Hinweise darauf, welchen Kriterien die Techniken gerecht werden müssen und welche Techniken aufgrund von Praxiserfahrung für den Gebrauch in der Mediation im öffentlichen Bereich infrage kommen.

Des Weiteren sollte bei der weiteren Forschungsarbeit darauf geachtet werden, dass ein abgegrenztes, einheitliches Verständnis von Perspektivenwechsel angewendet wird. In der Tradition dieses abstrakten Konstruktes kam es immer wieder zu inhaltlichen Vermischungen von Perspektivenwechsel, Empathie und Sympathie (Ku/Wang/Galinsky, 2015, S. 81). Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf Perspektivenwechsel als aktiven, kognitiven Prozess. Dies entspricht nicht nur dem aktuellsten Stand der Forschung, sondern wird auch von den interviewten Experten unterstützt. Diese betonen, dass beim Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich primär die Nachvollziehbarkeit und nicht etwa die positive Bewertung der Sichtweise zentral ist (vgl. C.III). Dies kann als Anhaltspunkt dienen, um die, für die vorliegende Arbeit verwendete, Definition von Perspektivenwechsel für zukünftige Forschungsarbeiten beizubehalten.

II. Hinweise für die Praxis

Aufgrund der, im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfassten, qualitativen Daten ergeben sich folgende Hinweise für Praktiker:

Um die Vorzüge von Perspektivenwechsel für die Mediation im öffentlichen Bereich nutzen zu können, ist es notwendig, zunächst einmal günstige Bedingungen dafür herzustellen.²⁰ Dazu sollte die kognitive Kapazität der Verfahrensbeteiligten gestärkt, die Bereitschaft zum Perspektivenwechsel erhöht und ein konstruktiver Umgang mit Medien gefunden werden. Es gibt widersprüchliche Aussagen bezüglich des Medienumgangs, jedoch sind die Vorschläge bezüglich der anderen beiden Punkte eindeutiger.

Die Unterstützung der kognitiven Kapazität kann zum einen durch den Abbau emotionaler Barrieren und zum anderen durch kognitive Unterstützung erfolgen. Emotionale Barrieren werden unter anderem gemindert, indem die Mediatoren genügend Zeit einplanen und Zeitdruck nehmen, vertrauensbildende Absprachen zum Verfahren treffen und darauf hinwirken, dass die eigenen Anliegen der Parteien gesehen, gehört und bearbeitet werden. Um emotionale Barrieren abzubauen, kann es ebenfalls hilfreich sein,

²⁰ Für eine ausführliche Erläuterung zu Vorgehensweisen bezüglich der Herstellung von günstigen Bedingungen für Perspektivenwechsel siehe C.I.1.

zwischenzeitlich die Konstellation der Verfahrensbeteiligten zu verändern. Dies kann ebenso dazu dienen, die Komplexität einer Konfliktsituation kognitiv leichter zu bewältigen. Der kognitive Prozess zur Entwicklung einer passenden Konfliktlösung kann durch verschiedene Maßnahmen unterstützt werden. Die Sachlage an sich, aber auch die Anliegen der Parteien zu erörtern, reduziert die Komplexität der Konfliktsituation. Die Bewältigung dieser Komplexität kann darüber hinaus unterstützt werden, indem Mediatoren benannte Perspektiven in Beziehung zueinander setzen, visualisieren und im Rahmen eines Protokolls festhalten. Die Bereitschaft der Beteiligten zum Perspektivenwechsel kann erhöht werden, indem Nähe und Kontakt, beispielsweise durch ein gemeinsames Essen, hergestellt sowie Anreize, die Perspektive des Gegenübers akkurat einzuschätzen, gegeben werden.

Um den Prozess des Perspektivenwechsels selbst zu unterstützen²¹, ist die Förderung von Erzählungen empfehlenswert. Die Parteien sollten von den Mediatoren darin unterstützt werden, ihre Perspektive möglichst anschaulich und ausführlich darzustellen. Im besten Fall ist diese Perspektive auch physisch, beispielsweise im Rahmen einer Ortsbegehung, erlebbar.

Des Weiteren kann der Prozess durch Gesprächstechniken wie das Dialogisieren unterstützt werden. Im Gespräch kann ebenfalls dazu aufgefordert werden, hypothetisch die Sichtweise der anderen Partei zu formulieren. Weiß die formulierende Partei, dass die adressierte Partei darauffolgend in gleicher Weise das Wort ergreift, so kann dies als besagter Anreiz, die Perspektive des Gegenübers akkurat einzuschätzen, dienen.

Generell ist darauf zu achten, dass relevante Personen und möglichst viele der Betroffenen den Perspektivenwechsel miterleben. Als relevante Person kann beispielsweise ein Vorgesetzter mit Entscheidungskompetenz gelten, welcher ohne eigene Anwesenheit von dieser Erfahrung lediglich vermittelt erfährt. Ebenso ist das eigene Erleben und Nachvollziehen der fremden Perspektive für alle Betroffenen von Bedeutung.

Insgesamt kann Perspektivenwechsel auch in der Mediation im öffentlichen Bereich entscheidende positive Auswirkungen auf den Mediationsprozess haben und sollte entsprechend von den Mediatoren gefördert werden.

²¹ Für eine ausführliche Erläuterung diesbezüglich siehe C.I.2.

Unabdingbar ist es hierfür im ersten Schritt günstige Bedingungen für Perspektivenwechsel herzustellen und im zweiten Schritt den Prozess einzuleiten, beziehungsweise zu unterstützen.

Literatur

- Alexander, N. (2004): Mediation: Ein meta modell. *Perspektive Mediation*. 72, (2),. Research Collection School Of Law.
- Baur, N., & Blasius, J. (Eds.). (2014): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bielecke, A. (2014): Eins, zwei, viele: Der Einsatz des Inneren Teams in der Mediation. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (204–213). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Cocoran, K. O. C., & Mallinckrodt, B. (2000): Adult attachment, self-efficacy, perspective taking, and conflict resolution. *Journal of Counseling and Development*, 78, 473–483.
- Eilsberger, A. (2014): Die Waage als Metapher: Mit Ambivalenzen und Blockaden umgehen. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (195–200). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Erle, T., & Topolinski, S. (2017): The Grounded Nature of Psychological Perspective-Taking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112. <https://doi.org/10.1037/pspa0000081>
- Davis, M. H. (1983): Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 113–126.
- Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten (2011): Praxisbuch Transkription. Regelsysteme, Software und praktische Anleitungen für qualitative ForscherInnen. aktuellste Aufl. im Netz. Marburg: Eigenverlag.
- Fisher, J. (2000): Symbol in mediation. *Mediation Quarterly*, 18(1), 87–107. <https://doi.org/10.1002/crq.3890180108>
- Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin, D., & White, J. B. (2008): Why it pays to get inside the head of your opponent: The differential effects of perspective taking and empathy in negotiations. *Psychological science*, 19(4), 378–384. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02096.x>
- Galinsky, A. D., Wang, C. S., & Ku, G. (2008): Perspective-takers behave more stereotypically. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(2), 404– 419.
- Gilin, D., Maddux, W. W., Carpenter, J., & Galinsky, A. D. (2013): When to use your head and when to use your heart: The differential value of perspective-taking versus empathy in competitive interactions. *Personality & social psychology bulletin*, 39(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/0146167212465320>
- Gläßer, U. (2014): Skalenfragen. Ein effizientes Multifunktionswerkzeug in der Mediation. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis*. (170-177). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Gläßer, U. (2016): Mediative Interventionen. In Haft, F. & Schlieffen, K. von (Hg.) (2016): *Handbuch Mediation*. (357-388). 3., vollständig neubearbeitete Auflage. München: C.H. Beck.
- Gutenbrunner, L., & Wagner, U. (2016): Perspective-taking techniques in the mediation of intergroup conflict. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 22(4), 298–305. <https://doi.org/10.1037/pac0000184>
- Hebestreit, R. (2013): *Partizipation in der Wissensgesellschaft: Funktion und Bedeutung diskursiver Beteiligungsverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Helfferich, C. (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In Baur, N. & Blasius, J. (Eds.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (559–574). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Höch-Corona, J. (2014): Keine Angst vor Gefühlen! Mit Gefühlsmonster-Karten in die Mediation einsteigen. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (46–54). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Horstmeier, G. (2013): *Das neue Mediationsgesetz: Einführung in das neue Mediationsgesetz für Mediatoren und Medianden*. München: Beck.
- Itten, A. (2017): *Understanding the Conditions of Success and Failure in Public Mediation*. Dissertation. Universität Luzern.
- Keller, P. (2014): Die Kunst des Doppeln: Statt zwischen den Zeilen auf den Tisch. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (178–184). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Kessen, S., Troja, M., Zilleßen, H., Hehn, M. & Runkel-Hehn, S. (2016): Mediation im öffentlichen Bereich. Teil 1. Hagen: FernUniversität Hagen.
- Klappenbach, D., & Böhmer, A. (2014): Das Glaskugelmodell: Subjektive Wirklichkeiten verstehen. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (253–258). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Knapp, P. (Ed.). (2014): *Konfliktlösungs-Tools: Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (3. Aufl.). Edition Training aktuell. Bonn: Manager-Seminare-Verl.-GmbH.
- Kohlberg, L. (1976): Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach. In Lickona, T. (Ed.). *Moral development and behavior*. (31–53). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kosman, L. (2014): Kampf der Farben: Malen in der Mediation. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (246–252). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Ku, G., Wang, C. S., & Galinsky, A. D. (2015): The promise and perversity of perspective-taking in organizations. *Research in organizational behavior : an annual series of analytical essays and critical reviews*, 35 (2015), 79–102.
- Liebhold, R. & Trinczek, R. (2009): Experteninterviews. In Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (Ed.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden*. (32-56) Wiesbaden.
- Long, E. C. J. & Andrews, D. W. (1990): Perspektive-taking as a predictor of marital adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 126-131.
- Maoz, I., Ward, A., Katz, M., & Ross, L. E. (2016): Reactive Devaluation of an “Israeli” vs. “Palestinian” Peace Proposal. *Journal of Conflict Resolution*, 46(4), 515–546. <https://doi.org/10.1177/0022002702046004003>
- Masser, K., Engewald, E., Scharpf, L. & Ziekow, J. (2017): Evaluierung des Mediationsgesetzes. Rechtstatsächliche Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz. Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer.
- Mayer, H. O. (2009): *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung* (5., überarb. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In Baur, N., & Blasius, J. (Eds.). (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Meyermann, A. & Porzelt, M. (2014): *Hinweise zur Anonymisierung von qualitativen Daten*. Frankfurt am Main: Forschungsdatenzentrum (FDZ) Bildung am DIPF. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung.

- Milling, H. (2014): "Es war einmal...": Storytelling als Intervention in der Mediation. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (238–245). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Montada, L., & Kals, E. (2013): *Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven* (3., überarb. und aktualisierte Aufl.). Weinheim u.a.: Beltz.
- Newman, C. M. (2012): *Mediation: Is Reframing Honest?*. Verfügbar unter: <http://www.newmanlawmediation.com/2012/11/10/mediation-is-reframing-honest/>.
- Parker, S. K., Atkins, P. W. B., & Axtell, C. M. (2008): Building better workplaces through individual perspective taking: A fresh look at a fundamental human process. *International review of industrial and organizational psychology*.
- Piaget, J. (1932): *The moral judgment of the child*. New York: Free Press.
- Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986): *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: Random House.
- Rüssel, U. (2004): *Mediation in komplexen Verwaltungsverfahren* (1. Aufl.). *Studien zu Staat, Recht und Verwaltung: Vol. 5*. Baden-Baden: Nomos.
- Schäfer, C. (2014): Mit Fragen das Denken verändern: Systemische und zirkuläre Fragen in der Mediation. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (162–169). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Schäfer, C. D. (2017): *Einführung in die Mediation: Ein Leitfaden für die gelingende Konfliktbearbeitung. essentials*. Wiesbaden: Springer.
- Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2003): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scholl, A. (2003): *Die Befragung: Sozialwissenschaftliche Methode und kommunikationswissenschaftliche Anwendung. UTB Medien- und Kommunikationswissenschaft, Soziologie: Vol. 2413*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.
- Sellnow, R. (2003): Mediation. In: Ley, A. & Weitz, L. (Ed.): *Praxis Bürgerbeteiligung. Ein Methodenhandbuch* (163-174). Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Specht, H., & Wüsthube, L. (2014): Mit dem Platz die Perspektive wechseln: Sich mit der Methode "leerer Stuhl" in die Lage des Gegenübers versetzen. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (259–264). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Splinter, D. & Wüsthube, L. (2005): Perspektivenwechsel: Der Weg auf den Stufen der Anerkennung. (66-71). *Perspektive Mediation. (2005/2)*.
- Thomann, C. (2014): Dialogisieren: Den roten Faden spinnen im verlangsamten Streitdialog. In Knapp, P. (Ed.), *Konfliktlösungs-Tools : Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis* (148–155). Bonn: ManagerSeminare-Verl.-GmbH.
- Troja, M. & Meuer, D. (2005): Mediation im öffentlichen Bereich. In: Falk, G., Heintel, P. & Krainz, E. E. (Ed.). *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 219-241.
- Trötschel, R., Hüffmeier, J., Loschelder, D., Schwartz, K., & Gollwitzer, P. M. (2011): Perspective taking as a means to overcome motivational barriers in negotiations: When putting oneself into the opponent's shoes helps to walk toward agreements. *Journal of Personality and Social Psychology*. (4), 771–790. <http://dx.doi.org/10.1037/a0023801>
- VandenBos, G. R. (Ed.). (2015): *APA dictionary of psychology* (Second Edition). Washington, DC: American Psychological Association.

Anhang I: Interviewleitfaden

1. Gesprächsbeginn

- Für die Gesprächsbereitschaft bedanken
- Über meine Person informieren: Mediationsmaster an der FernUniversität Hagen, Abschlussarbeit zu Mediation im öffentlichen Bereich insbesondere Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel
- Vertraulichkeit und Anonymisierung zusichern
- Über die Dauer des Interviews aufklären (ca. 30-45 Minuten)
- Freiwilligkeit und Haltung erläutern („Ihre Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig und sie können jederzeit abbrechen oder eine Frage auslassen. Darüber hinaus gibt es keine richtigen oder falschen Antworten, denn es geht mir nicht darum das Gesagte zu bewerten, sondern Erfahrungen und Einschätzungen aus der Praxis zu sammeln.“)
- Erneutes Einverständnis für die Tonaufzeichnung des Interviews einholen
- Erkundigen nach allgemeinen Fragen
- Tonaufzeichnung starten

2. Tätigkeitsbeschreibung

„Ich beginne mit ein paar allgemeinen Fragen zu Ihrer Tätigkeit als MediatorIn“

1. Wie lange sind sie bereits als MediatorIn tätig?
2. Wie lange sind sie bereits als MediatorIn im öffentlichen Bereich tätig?
3. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit hat diese Betätigung *in dieser Zeit* umfasst?
4. Welchen ursprünglichen Ausbildungshintergrund haben Sie?
5. Arbeiten Sie neben Mediation in einem Parallelberuf?
6. Wie würden Sie Ihren Mediationsstil in 1-3 Sätzen beschreiben?

„Im nächsten Abschnitt des Interviews soll es um Perspektivenwechsel in der Mediation gehen. Mit Perspektivenwechsel ist in diesem Interview gemeint, dass eine Partei die Perspektive einer anderen Partei kognitiv nachvollziehen kann – die Konfliktsituation also aus dem Blickwinkel der Gegenpartei betrachten kann.“

Beziehen Sie sich im Folgenden bitte ausschließlich auf Mediationen im öffentlichen Bereich. Gemeint sind dabei insbesondere Mediationen, bei denen Vertreter von Gruppen wie Umweltverbände, Bürgerinitiativen, Unternehmen und/oder Verwaltungen eine wesentliche Rolle spielen.“

3. Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel

3.1 Allgemeine Exploration der Praxiserfahrung

1. In der Literatur wird Perspektivenwechsel als zentrales Element für die Lösung von Konflikten durch Mediation beschrieben. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?
2. Wie unterstützen Sie im Rahmen einer Mediation, dass die Parteien die Perspektive der anderen Seite nachvollziehen? Was hat sich bewährt? Was funktioniert nicht so gut?
3. Gibt es explizite Techniken bezüglich Perspektivenwechsel, die Sie besonders zur Anwendung im öffentlichen Bereich empfehlen würden?

„Nun möchte ich mit Ihnen noch expliziter auf einen Ihrer Fälle eingehen.“

3.2 Retrospektive Exploration der Praxiserfahrung

1. Denken Sie bitte an Ihren letzten abgeschlossenen Fall im öffentlichen Bereich und skizzieren Sie kurz den Konflikt und die Beteiligten. Sie müssen dabei keine Namen nennen - Rollen und Funktionen reichen aus.
2. Wie sind die Parteien bei dieser Mediation dazu gekommen, die Perspektive(n) der anderen Seite nachzuvollziehen?
 - a) Welchen Beitrag konnten Sie als MediatorIn leisten, sodass dieser Perspektivwechsel zustande kam?
 - b) Welche Methoden haben Sie angewendet?
3. Woran haben Sie gemerkt, dass sich ein Perspektivenwechsel abspielt?
4. Wie wichtig war der Perspektivenwechsel hinsichtlich der Lösungsfindung in diesem Fall?

4. Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich

„Es folgen nun ein paar Fragen zum Kontext des öffentlichen Bereiches.“

1. Welche Faktoren können im Kontext von Mediation im öffentlichen Bereich hinderlich für das Verstehen der anderen Perspektive sein?
 - a) Wie kann mit diesen Herausforderungen umgegangen werden?
2. Fallen Ihnen bestimmte Voraussetzungen ein, die bei der Mediation im öffentlichen Bereich gegeben sein müssen, damit ein Perspektivwechsel möglich ist?
 - a) Inwiefern können MediatorInnen dazu beitragen, diese Voraussetzungen zu schaffen?
3. Gibt es darüber hinaus Faktoren, die förderlich für Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich sind?
4. Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein, die relevant für die Betrachtung von Perspektivwechsel bei Mediationen im öffentlichen Bereich sein könnten?

5. Forschungsbedarf

1. Inwiefern würden Sie sich zu Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel wissenschaftliche Beiträge wünschen? Was sollte Ihrer Meinung nach untersucht und der Praxis als Wissen zur Verfügung gestellt werden?

6. Gesprächsabschluss

„Wir kommen nun zum Ende des Interviews.“

1. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder haben Sie noch weitere Anregungen, die für die Thematik hilfreich sein könnten?
- Für Interviewteilnahme bedanken
 - Zusendung der fertigen Arbeit anbieten

Anhang II: Kodierleitfaden

Hauptkategorie	Unterkategorie I	Unterkategorie II	Unterkategorie III	Definition	Ankerbeispiel
Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich (Teil 1)	Förderliche Bedingungen schaffen	Motivation	Nähe und Kontakt	Interventionen, die zur Herstellung und Unterstützung von förderlichen Bedingungen für Perspektivenwechsel angeführt werden und eindeutig in Verbindung stehen zu den im Theorieteil angeführten motivationalen Faktoren (siehe Kapitel A.II.1)	„Es hat geholfen, dass die Leute direkt miteinander gesprochen haben, die lange Zeit überhaupt nicht direkt miteinander gesprochen haben.“ (I5, Abs. 17)
			Anreize schaffen		„Man könnte auch sagen, ein kleiner Wettbewerbsaspekt fördert dort die Empathie: Wer versteht den anderen am besten?“ (I5, Abs. 13)
		Kognitive Kapazität	Eigene Anliegen klären	Interventionen, die zur Herstellung und Unterstützung von förderlichen Bedingungen für Perspektivenwechsel angeführt werden und eindeutig in Verbindung stehen zu den im Theorieteil angeführten Faktoren der kognitiven Kapazität (siehe Kapitel A.II.1)	„mit den Beteiligten herauszuarbeiten: ‚Was ist mir denn eigentlich wirklich wichtig?‘“ (I4, Abs. 5)
			Konstellation ändern		„Wir haben zwei herausgenommen [...], sodass die Zwei ihren Konflikt klären können, in einer Zweiermediation sozusagen“ (I3, Abs. 27)
			Zeit einplanen		„Empfehlen würde ich immer: Zeit lassen.“ (I2, Abs. 17)
			Absprachen zum Verfahren		„[Dass ich] dann mit den zu beteiligenden Gruppen ausgehandelt habe, [...] unter welchen Bedingungen die bereit sind sich gemeinsam an einen Verhandlungstisch zu setzen.“ (I5, Abs. 19)
			Protokoll führen		„Allerdings führen wir darüber hinaus jeweils immer auch ein Protokoll.“ (I4, Abs. 37)
			Perspektiven in Beziehung setzten		„Auf diese Weise versuche ich das ein bisschen in Verbindung zu setzen und zusammenzuziehen..“ (I4, Abs. 11)
			Emotionsregulation		„[Dann] stellen [sie] fest: Es ist ja gar nicht so schlimm wie alle vorher befürchtet haben“ (I2, Abs. 9)
			Sachlage klären		„Auch die Inhalte noch mal wirklich zu klären und sich nicht an einer Fata Morgana aufzuhalten.“ (I1, Abs. 27)
Umgang mit Öffentlichkeit	—————	Interventionen, die zur Herstellung und Unterstützung von förderlichen Bedingungen für Perspektivenwechsel angeführt werden	„Indem ich sage: ‚Glauben sie mir. Schalten Sie alle sozialen Medien ab. Weg.‘“ (I2, Abs. 41)		

Hauptkategorie	Unterkategorie I	Unterkategorie II	Unterkategorie III	Definition	Ankerbeispiel
Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich (Teil 2)	Förderung des Prozesses an sich	Erzählungen fördern	_____	Techniken, die genannt werden, um den Prozess des Perspektivenwechsels an sich zu unterstützen	„Dadurch, dass ich dafür Sorge, dass die unterschiedlichen Gruppierungen die Möglichkeit haben ihre Sicht der Dinge in Ruhe darzustellen.“ (I5, Abs. 7)
		Perspektiven erlebbar machen	_____		„Wir gehen einmal in einen Drogenraum, wenn es den schon gibt und erleben den dann halt.“ (I2, Abs. 7)
		Hypothetisieren	_____		„Ich bitte die, mal hypothetisch zu formulieren, was sie glauben, was im Kern das Problem der jeweils anderen Seite ist.“ (I5, Abs. 11)
		Reframing	_____		„Zusammen essen und trinken“ (I5, Abs. 9)
		Systemische Fragen	_____		„Systemische Fragen zu stellen.“ (I4, Abs. 17)
		Dialogisieren	_____		„Den anderen zu Reaktion auffordern“ (I3, Abs. 27)
		Reflecting Team	_____		„Da haben wir auch immer wieder im Reflecting Team gearbeitet, um [...] um den Perspektivenwechsel mal zu versuchen.“ (I1, Abs. 47)
		Platzwechsel	_____		„mit dem Stuhlwechsel ("Jetzt nehmen Sie doch mal diesen Platz wahr und fühlen Sie sich ein, wie Sie in dessen Rolle, mit dessen Aufgaben und Hintergrund die Situation bewerten würden.")“ (I1, Abs. 11)
	Sonstige Techniken	_____	Allgemeine Techniken wie beispielsweise „aktiv zuhören“ (I3, Abs. 27)		
	Bedingt angebrachte Techniken	Platzwechsel	_____	Techniken, die für die Anwendung im öffentlichen Bereich als nicht wirkungsvoll bezeichnet oder von denen abgeraten wurde	„Aber diese Perspektivenwechselübungen mit Stuhltausch und so, das denke ich, ist in den meisten öffentlichen Konflikten zu befremdend für die Leute“ (I3, Abs. 17)
		Kontrollierter Dialog	_____		„Sachen wie, die Leute aufzufordern selber [...] die Sichtweisen der anderen mit eigenen Worten zusammenzufassen, das mache ich auch nicht.“ (I5, Abs. 11)
Doppeln		_____	„Da ist schon ein Fish-Bowl-Gespräch eine große Herausforderung, aber wenn ich dann ans Doppeln gehen würde... Das wäre schon eine große Stufe“ (I3, Abs. 17)		

Hauptkategorie	Unterkategorie I	Unterkategorie II	Unterkategorie III	Definition	Ankerbeispiel
Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich	Hinderliche Aspekte	Milieuspezifische Unterschiede	_____	Hinderliche Aspekte der Mediation im öffentlichen Bereich, die für Perspektivenwechsel als relevant genannt und erläutert wurden	„Zu viel Fachjargon, den die andere Seite nicht versteht.“ (I5, Abs. 29)
		Zeitdruck	_____		„Wenn das so eng getaktet ist, dass man eine Vorgabe hat [...], dann kommt man in einen Zeitdruck, der letztendlich zulasten des Perspektivenwechsels geht.“ (I3, Abs. 33)
		Verschlossenheit	_____		„... wenn eine Seite nicht wirklich offen ist und über Hintergründe, die vielleicht existieren, nicht informiert oder informieren darf.“ (I3, Abs. 31)
		Machtungleichgewicht	_____		„[Wenn] man das Gegenüber als zu stark empfunden hat“ (I1, Abs. 17)
		Konflikteskalation	_____		„Das ist auch eine Frage der Verhärtung. Wenn die schon weit fortgeschritten ist, dann ist es viel schwieriger dahin zu führen, dass der eine sich auf den anderen einlässt.“ (I1, Abs. 43)
		Medien	_____		„Medienberichterstattung. Medien – auch soziale Medien – pushen ein Thema, eskalieren Themen.“ (I2, Abs. 37)
	Förderliche Aspekte	Verfahrensbeteiligte	_____	Förderliche Aspekte der Mediation im öffentlichen Bereich, die für Perspektivenwechsel als relevant genannt und erläutert wurden	„Die ganz zentrale Voraussetzung ist, dass die richtigen Gruppierungen und Personen am Tisch sitzen.“ (I5, Abs. 33)
		Politischer Druck	_____		„Politischer Druck [...] Das bestimmt ebenfalls mit, inwiefern man überhaupt gewillt ist, sich auf den Perspektivenwechsel und die Lösungsfindung einzulassen.“ (I1, Abs. 27)
		Einsatz mehrerer Mediatoren	_____		„Es ist ein Unterschied, ob man alleine oder zu zweit arbeitet - was jetzt die Mediatoren angeht. Man unterstützt sich auch gegenseitig beim Perspektivenwechsel.“ (I1, Abs. 45)
Subjektive Einschätzungen der Experten zu Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich	Allgemein	_____	_____	Allgemeine subjektive Einschätzungen der Experten zu Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich	„Das Überzeugen funktioniert nicht, indem man den Leuten Argumente der anderen Seite vortischt.“ (I5, Abs. 31)
	Direkte Auswirkung	_____	_____	Subjektive Einschätzungen der Experten zu direkten Auswirkungen von Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich	„Das hat sie richtig betroffen gemacht und sie haben gesagt: ‚Ja, wir wollen da mithelfen.‘“ (I3, Abs. 23)
	Ergebnis der Mediation	_____	_____	Subjektive Einschätzungen der Experten zur Bedeutung von Perspektivenwechsel für das Ergebnis einer Mediation im öffentlichen Bereich	„Wenn es gelingt, dass der Perspektivenwechsel stattfindet, dann denke ich auch, ist das ein großer Schritt hin zu einer Lösung - wie auch immer die aussieht.“ (I1, Abs. 5)

Anhang III: Häufigkeitstabelle

Techniken	
Bedingungen fördern	
Kognitive Kapazität	
Eigene Anliegen klären	9
Konstellation ändern	6
Zeit einplanen	5
Absprachen zum Verfahren	3
Perspektiven in Beziehung setzten	2
Emotionsregulation	2
Protokoll führen	1
Sachlage klären	1
Motivation	
Nähe und Kontakt	6
Anreize	1
Umgang mit Öffentlichkeit	6
Prozessförderung	
Erzählungen fördern	10
Perspektive erlebbar machen	4
Sonstige Techniken	2
Platzwechsel	1
Dialogisieren	1
Hypothetisieren	1
Reframing	1
Systemische Fragen	1
Reflecting Team	1
Bedingt angebrachte Techniken	
Platzwechsel	6
Kontrollierter Dialog	2
Doppeln	2
Spezifika der Mediation im öffentlichen Bereich	
Hinderliche Aspekte	
Milieuspezifische Unterschiede	4
Zeitdruck	2
Verschlossenheit	2
Machtungleichgewicht	2
Konflikteskalation	2
Medien	2
Förderliche Aspekte	
Verfahrensbeteiligte	4
Politischer Druck	2
Einsatz mehrerer Mediatoren	1
Einschätzungen zu PW	
Direkte Auswirkung	10
Ergebnis der Mediation	5

Anhang IV: Transkriptionen der Interviews

Transkript Interview 1

(04.12.2017)

I: Interviewerin und BP: Befragte Person

1. **I:** Ich beginne mit ein paar allgemeinen Fragen zu Ihrer Tätigkeit als Mediator²². [...]

[Dieser Teil des Interviews wurde zwecks Anonymisierung aus dem öffentlichen Transkript entfernt.]

2. **I:** Das waren jetzt die Fragen zur Tätigkeit selbst und nun geht es um den eigentlichen Teil. Dazu habe ich zwei kurze Einführungen, die ich Ihnen vorlese, um auch wirklich immer dasselbe zu sagen. Im nächsten Abschnitt des Interviews soll es um Perspektivenwechsel in der Mediation gehen. Mit Perspektivenwechsel ist in diesem Interview gemeint, dass eine Partei die Perspektive einer anderen Partei kognitiv nachvollziehen kann – die Konfliktsituation also aus dem Blickwinkel der Gegenpartei betrachten kann. Beziehen Sie sich im Folgenden bitte ausschließlich auf Mediationen im öffentlichen Bereich. Gemeint sind dabei insbesondere Mediationen, bei denen Vertreter von Gruppen wie Umweltverbände, Bürgerinitiativen, Unternehmen und/oder Verwaltungen eine wesentliche Rolle spielen. War dies verständlich? Soll ich noch etwas wiederholen?
3. **BP:** Nein, das hatten Sie mir ja schon als Text geschickt von daher...
4. **I:** Dann dazu die Frage: In der Literatur wird Perspektivenwechsel als zentrales Element für die Lösung von Konflikten durch Mediation beschrieben. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?
5. **BP:** Ja. Also erstmal, ja. Wenn es gelingt, dass der Perspektivenwechsel stattfindet, dann denke ich auch, ist das ein großer Schritt hin zu einer Lösung - wie auch immer die aussieht.
6. **I:** Verstehe, und wie unterstützen Sie im Rahmen einer Mediation, dass die Parteien die Perspektive der anderen Seite nachvollziehen? Was hat sich bewährt? Was funktioniert nicht so gut?
7. **BP:** Ich dachte mir schon, dass die Fragen ähnlich schwer werden, weil ich finde, dass das ja immer sehr von den Personen abhängt, die dabei sind und ob die sich auf Perspektivenwechsel einlassen. Also wie verhärtet ein Konflikt schon ist, dass man

²²Im Transkript wird ausschließlich eine männliche Form der Anrede verwendet, damit keine Rückschlüsse auf die Person aufgrund des Geschlechts möglich sind. Diese entnommene Informationsquelle kann in Kauf genommen werden, da der Geschlechterunterschied für diese Arbeit nicht von Bedeutung scheint. Die Auswertung lässt keine belastbaren Aussagen aufgrund dieses Unterschiedes erkennen. Im Interview wurde selbstverständlich die jeweils passende Form benutzt.

überhaupt bereit ist, die Perspektive des anderen einzunehmen. Grundsätzlich wird der Versuch eingeleitet über Wiederholen von Gesagtem, von Rollenspielen, von Platzeinnehmen auf dem Stuhl/ Wenn Sie jetzt methodisch denken. (...) Immer wieder das Szenario entwickeln, wie er sich in den anderen hineinversetzen könnte, um aus dessen Position eine Antwort zu geben.

8. **I:** Können Sie das mit den Rollenspielen genauer erläutern?
9. **BP:** Ja, wenn ich zum Beispiel einen Bauern und einen Naturschützer im Konflikt miteinander habe, den Versuch starten, wie der Landwirt aus der Rolle des Naturschützers agieren würde und umgekehrt. Was der Naturschützer/ Wenn er in der Rolle des Bauern agieren würde und auf die Situation draufschauen würde.
10. **I:** Wie kann ich mir das vorstellen? Sie sagen, Sie machen einen Stuhlwechsel, sodass sie sich auf den anderen Platz setzten oder machen Sie das abstrakt indem Sie zum Beispiel sagen 'Stellen Sie sich vor, Sie wären in der Position...'? Wie machen Sie das genau?
11. **BP:** Ach so, ja. Also zum einen mit dem Stuhlwechsel ("Jetzt nehmen Sie doch mal diesen Platz wahr und fühlen Sie sich ein, wie Sie in dessen Rolle, mit dessen Aufgaben und Hintergrund die Situation bewerten würden.") oder im Gespräch. Ob man tatsächlich so weit geht, dass man den Stuhl tauscht, das hängt immer ein bisschen von der Situation und den Leuten ab. Was grundsätzlich immer möglich ist, ist über das reine Gespräch darüber ("Wie würde es Ihnen denn an seiner Stelle gehen?").
12. **I:** Verstehe. Die nächste Frage ist vielleicht gedoppelt, vielleicht fällt Ihnen aber auch noch etwas anderes ein oder fassen Sie ansonsten Bisheriges noch einmal zusammen. Gibt es explizite Techniken bezüglich Perspektivenwechsel, die Sie besonders zur Anwendung im öffentlichen Bereich empfehlen würden?
13. **BP:** Ja, das ist jetzt gedoppelt. Das wäre das mit dem Stuhl, Doppeln im Gespräch (...) Ne, mehr würde ich jetzt spontan gar nicht/ Ne, wenn es um den Perspektivenwechsel geht, dann würde ich dabei bleiben: Doppeln und Stuhlwechseln.
14. **I:** Nun möchte ich mit Ihnen noch expliziter auf einen Ihrer Fälle eingehen. Denken Sie bitte an Ihren letzten abgeschlossenen Fall im öffentlichen Bereich und skizzieren Sie kurz den Konflikt und die Beteiligten. Sie müssen dabei keine Namen nennen - Rollen und Funktionen reichen aus.
15. **BP:** Ich würde jetzt einen Aktuellen nehmen, auch wenn er noch nicht abgeschlossen ist. Er steht aber kurz vor dem Abschluss. Die anderen sind auch im öffentlichen Bereich, aber ich glaube dieser passt besser. Das sind Vertreter von Naturschutzverbänden und Vertreter der Landwirtschaft - das, was ich vorhin angesprochen habe. Es ging um eine Klärung dessen, dass die Naturschützer für ein Vogelschutzprojekt in den Konflikt mit der Landwirtschaft geraten sind, weil diese die Ziele dieses Vogelschutzprojektes überhaupt nicht mittragen und sogar als übertrieben empfinden. Sie selbst fühlen sich wiederum in ihren Zielen und Bedürfnissen bezüglich der Landwirtschaft stark eingeschränkt. Der zeitliche Rahmen beträgt in etwa vier Jahre.
16. **I:** Wie sind die Parteien bei dieser Mediation dazu gekommen, die Perspektive der anderen Seite nachzuvollziehen?

17. **BP:** Zum einen durch den Druck, den es durch die Öffentlichkeit gibt, aber auch durch das Ministerium, das den Wunsch hatte, dass eine Verständigung zustande kommt. Und dann halt in den Gesprächen wieder/ Das ist aber auch ein eher kritischer Fall, weil der Perspektivenwechsel immer wieder versucht wurde. Und in Phasen auch immer wieder erreicht wurde, aber auch immer wieder gebrochen wurde, wenn das Gefühl der eigenen Bedürftigkeit überhandgenommen hat und man das Gegenüber als zu stark empfunden hat.
18. **I:** Welche Rolle haben Sie als Mediator dabei gespielt? Also, inwiefern konnten Sie darauf Einfluss nehmen?
19. **BP:** Wenn ich jetzt nicht auf das methodische eingehe, dann würde ich sagen, indem man als Gesprächspartner zur Verfügung stand, sodass die auch immer wieder im Einzelgespräch mit ihren Anliegen kommen konnten. Es ist nicht alles, was gelaufen ist nur in den regelmäßig stattfindenden Sitzungen passiert, sondern es gab auch immer wieder individuelle Kontaktaufnahmen von beiden Seiten.
20. **I:** Und wenn sie jetzt doch auf das methodische eingehen, was würden Sie da sagen?
21. **BP:** Dann bin ich wieder bei den Rollenspielen und diesem Doppeln, um das Verständnis für den anderen herzustellen, aber auch bei der Arbeit an Szenarien. Wobei das dann nicht unbedingt den Perspektivwechsel, sondern die eigene Zukunftsfähigkeit forciert hat. Die Arbeit an Szenarien meinte jetzt nicht für die Landwirtschaft, Vogelschutz für die Zukunft zu betrachten, sondern für sich selber in die Zukunft zu schauen. Und dabei zu schauen, wo die Konflikte bestehen bleiben, beziehungsweise auch Synergien oder positive Entwicklung gemeinsam stattfinden kann.
22. **I:** Also es war, wenn ich das richtig verstehe, ein Vorgehen, um die beidseitigen Perspektiven zu integrieren?
23. **BP:** mhm (bejahend).
24. **I:** Und woran haben Sie gemerkt, dass sich ein Perspektivenwechsel abgespielt hat?
25. **BP:** An der Stimmung. Also an einem gemeinsamen Verständnis und an der Stimmung unter den Beteiligten. Dass das Aufeinander zugehen, also das, was darin stattgefunden hat, auch in der persönlichen Interaktion möglich war.
26. **I:** Wie wichtig war der Perspektivenwechsel hinsichtlich der Lösungsfindung in diesem Fall?
27. **BP:** Ich finde, wenn Sie eine Mediation im öffentlichen Raum haben, dann ist das Ergebnis nicht nur durch den Perspektivenwechsel bestimmt, sondern genauso sehr durch öffentlichen Druck, durch Maßnahmen, die von außen reinspielen können durch Erweiterung des Wissens (...) Was zur Lösungsfindung beiträgt ist erst einmal das Aufklären der Konfliktpunkte, das Verstehen um die Sorgen der anderen. Das ist ja nicht immer unbedingt der Perspektivwechsel, aber zu verstehen, was genau die Angst des anderen ist. Auch die Inhalte noch mal wirklich zu klären und sich nicht an einer Fata Morgana aufzuhalten. Wissen und Informationen ganz transparent zu machen und zu schauen, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Wissensstand sind. Politischer Druck,

wenn von außen eine klare Ansage dazu kommt im Sinne von "wenn ihr euch nicht einigen könnt, dann entscheide ich oder es kommt Variante so und so". Das bestimmt ebenfalls mit, inwiefern man überhaupt gewillt ist, sich auf den Perspektivenwechsel und die Lösungsfindung einzulassen.

28. **I:** Sie würden also diesen politischen Druck als etwas Positives im Hinblick auf eine erfolgreiche Mediation wahrnehmen?
29. **BP:** Auf alle Fälle würde ich ihn als unterstützend bezeichnen. Ja, würde ich schon sagen.
30. **I:** Es folgen nun ein paar Fragen zum Kontext des öffentlichen Bereiches. Welche Faktoren können im Kontext von Mediation im öffentlichen Bereich hinderlich für das Verstehen der anderen Perspektive sein?
31. **BP:** Wenn die Presse von Anfang an eingeschaltet ist. Wenn die Presse zu früh eingeschaltet ist, dann ist die Bühne wichtiger als das, was passiert.
32. **I:** Wie kann mit diesen Herausforderungen umgegangen werden?
33. **BP:** Wenn das klar ist, weil das ein Konflikt ist, der vielleicht genau in diesem öffentlichen Raum stattgefunden hat und entsprechend über Presse angeheizt worden ist oder auch parteiisch besetzt worden ist, die Presse raushalten. Tatsächlich eine Mediation in der stillen Kammer.
34. **I:** ...und das quasi als Mediator anzuleiten oder ...?
35. **BP:** Genau. Von Anfang an auch in die Rahmenbedingungen/ Was ja eigentlich selbstverständlich ist, aber die Verschwiegenheit der Parteien auch noch einmal am Anfang miteinander zu vereinbaren, beziehungsweise Kommunikationswege innerhalb der Verbände oder Institution zu klären. Wer eingebunden wird und wie die Öffentlichkeitsarbeit dazu läuft, falls welche erforderlich ist. Zu klären, dass das zum Beispiel auch etwas ist, was über das Mediationsbüro laufen kann und mit den Parteien abgestimmt wird, aber keine eigene Öffentlichkeitsarbeit/ Pressearbeit über die Mediationsparteien gemacht wird und das auch im Falle von Anfragen von Journalisten, die ja dann, wenn das Thema schon heiß ist, darauf setzten, das ganz gezielt zu steuern.
36. **I:** Fallen Ihnen bestimmte Voraussetzungen ein, die bei der Mediation im öffentlichen Bereich gegeben sein müssen, damit ein Perspektivwechsel möglich ist?
37. **BP:** Was mir eben noch eingefallen ist: Man hat ja seine Mediationsparteien, die in der Regel einem Überbau unterstehen. Da zu schauen, dass man wirklich die richtigen Parteien miteinander am Tisch hat, beziehungsweise zu den entsprechenden Momenten auch die entsprechend höher gestellten Vertreter mit an den Tisch nimmt, damit der Perspektivwechsel, wenn er denn gelungen ist, auch nach oben transportiert werden kann und durch die Organisation ein bisschen diffundiert. Damit es am Ende nicht die Aufgabe der Mediationsteilnehmer alleine ist, sondern, dass das im Prozess schon ein Stückweit mitgetragen wurde.
38. **I:** Unter höheren Vertretern kann ich mir jetzt welche mit Entscheidungsbefugnis/?

39. **BP:** Naja, wenn ich zum Beispiel Teilnehmer aus Ortsgruppen eines Umweltverbandes habe und der Umweltverband hat aber einen Landesvorsitzenden, dann ist das an einer gegebenen Stelle schon mal wichtig auch den Landesvorsitzenden mit rein zu nehmen. Auch wenn der Konflikt vielleicht auf Ortsebene unten läuft und auch an dieser Stelle mediiert wird.
40. **I:** Warum genau? Was spielt der für eine Rolle?
41. **BP:** Dass es für ihn transparent ist, was passiert, dass er den Perspektivenwechsel versteht und nicht nach Abschluss des Verfahrens informiert wird und dann vielleicht mit einer anderen Haltung noch einmal quer schießt. Dass er sich früh genug auch einbringen kann, ob er das nachvollzieht oder ob da noch einmal andere Argumente für ihn im Vordergrund stehen. Wenn Sie ein Ergebnis erzielt haben, das von oben aber nicht mitgetragen wird, dann kann das das torpedieren. Das kommt ja dann sehr auf die Hausspitze an, wie viel Freiraum die Beteiligten bekommen.
42. **I:** Gibt es darüber hinaus Faktoren, die förderlich für Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich sind?
43. **BP:** Außer den Persönlichkeiten? (lacht) Es gibt Menschen, die sind dafür offen und denen gelingt es auch. Und es gibt Leute, die sind da einfach ein bisschen verhärteter. Das andere ist vielleicht die Eskalationsstufe. Je früher sie in der Mediation die Begleitung suchen, desto mehr Chancen haben sie. Das ist die Verhärtung. Ich denke, das ist auch eine Frage der Verhärtung. Wenn die schon weit fortgeschritten ist, dann ist es viel schwieriger dahin zu führen, dass der eine sich auf den anderen einlässt. Das ist ja Voraussetzung dafür, dass ich dessen Perspektive auch bereit bin anzunehmen oder dies zu versuchen.
44. **I:** Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein, die relevant für die Betrachtung von Perspektivwechsel bei Mediationen im öffentlichen Bereich sein könnten?
45. **BP:** Ich glaube, es ist ein Unterschied, ob man alleine oder zu zweit arbeitet - was jetzt die Mediatoren angeht. Man unterstützt sich auch gegenseitig beim Perspektivenwechsel, wenn man nicht alleine sondern zu zweit arbeitet. Es ist für das Gegenüber glaube ich sehr hilfreich, wenn er nicht nur den einen Mediator hat, weil man mit zwei Personen einfach mehr Auswahlmöglichkeiten hat. Es hat ein bisschen etwas mit der Frage zu tun, mit wem stimmt die Chemie besser und wer ist für wen der richtige Ansprechpartner. Wenn man nur einer ist, bietet man nicht viele Möglichkeiten. Und man kann auch beim Reflektieren über den Prozess und im Verständnis der Perspektivenwechsel und der Perspektiven der Mediationsparteien einen viel größeren Fächer aufmachen. Das ist am charmantesten wenn man wirklich zu zweit arbeiten kann, was ja nicht alle Projekte mit sich bringen. Ansonsten muss man in einer guten Supervision stehen, um für sich selber die Perspektiven immer wieder zu erörtern - nicht für sich, sondern mit dem Blick darauf halt.
46. **I:** Sie haben angedeutet, dass man gemeinsam die Perspektiven reflektiert. Spielen Sie dies dann auch zu zweit vor den Parteien, indem Sie quasi den Perspektivwechsel simulieren?
47. **BP:** So ein bisschen. Das Reflecting Team einzusetzen, das haben wir/ Also bei diesem Fall sind wir ja zu zweit unterwegs und das halte ich für sehr sinnvoll, dass wir es da

auch sind. Da haben wir auch immer wieder im Reflecting Team gearbeitet, um die eigene Perspektive und das Verständnis darzustellen, aber auch um den Perspektivenwechsel mal zu versuchen. Wobei ich sagen würde, dass wir es mehr eingesetzt haben, um das eigene Verständnis vor der Gruppe zu reflektieren.

48. **I:** Die Medianten waren anwesend?

49. **BP:** Ja, genau. Die Medianten.

50. **I:** Dann noch eine Frage zum Forschungsbedarf: Inwiefern würden Sie sich zu Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel wissenschaftliche Beiträge wünschen? Was sollte Ihrer Meinung nach untersucht und der Praxis als Wissen zur Verfügung gestellt werden?

51. **BP:** Was ich spannend fände, wäre schon die Frage, ob es Zusammenhänge gibt zwischen Eskalationsstufen und der Möglichkeit überhaupt einen Perspektivenwechsel einzuleiten. Vielleicht auch die Frage, ob es bestimmte Konflikte gibt, in denen Perspektivwechsel möglich sind, eher möglich sind. (...) Wenn ich jetzt an Infrastrukturplanung denke, wo es ja auch immer Konflikte und unterschiedliche Positionen gegenüber gibt. Ob es eher eine Wissenstransparenz ist, die dazu führt, dass ich meinen Blick auf die Situation ändere oder ob es der Perspektivenwechsel tatsächlich ist.

52. **I:** Wir kommen nun zum Ende des Interviews. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder haben Sie noch weitere Anregungen, die für die Thematik hilfreich sein könnten?

53. **BP:** Ich habe jetzt noch einmal überlegt, inwieweit man das Thema Perspektivenwechsel noch mal beleuchten könnte, was die Frage der Nachhaltigkeit eines Perspektivenwechsels angeht. Ich denke, man kann immer mal wieder Perspektivenwechsel erreichen, aber die Frage ist, wie viel Einfluss haben sie wirklich auf das Ergebnis, beziehungsweise wie nachhaltig trägt das. Ist das etwas, das jemand mitnimmt und auch immer wieder präsent hat oder geht es dann im Alltag in den gegebenen Vorurteilen unter.

54. **I:** Dann hätte ich erstmal keine Fragen mehr. Vielen lieben Dank!

Transkript Interview 2

(07.12.2017)

I: Interviewerin und BP: Befragte Person

1. **I:** Ich beginne mit ein paar allgemeinen Fragen zu Ihrer Tätigkeit als Mediator²³. [...]

[Dieser Teil des Interviews wurde zwecks Anonymisierung aus dem öffentlichen Transkript entfernt.]

2. **I:** Dankeschön. Dann starten wir jetzt mit dem Hauptteil. Dazu habe ich zwei kurze Einführungen, die ich Ihnen vorlese, um auch wirklich immer dasselbe zu sagen. Im nächsten Abschnitt des Interviews soll es um Perspektivenwechsel in der Mediation gehen. Mit Perspektivenwechsel ist in diesem Interview gemeint, dass eine Partei die Perspektive einer anderen Partei kognitiv nachvollziehen kann – die Konfliktsituation also aus dem Blickwinkel der Gegenpartei betrachten kann. Beziehen Sie sich im Folgenden bitte ausschließlich auf Mediationen im öffentlichen Bereich. Gemeint sind dabei insbesondere Mediationen, bei denen Vertreter von Gruppen wie Umweltverbände, Bürgerinitiativen, Unternehmen und/oder Verwaltungen eine wesentliche Rolle spielen. Gibt es Fragen dazu?
3. **BP:** Nein.
4. **I:** Dann die Frage dazu: In der Literatur wird Perspektivenwechsel als zentrales Element für die Lösung von Konflikten durch Mediation beschrieben. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?
5. **BP:** Ja. Wenn im öffentlichen Raum unterschiedliche Gruppen sich quasi in die andere Gruppe, in die andere Gedankenweise der Gruppe, in das Verstehen des Handelns (Warum handelt eine Gruppe so? Oder warum ist eine Gruppe so?) sich hinein fühlen und sich hineinversetzen kann, ist das ein wesentlicher Schritt nach vorne und ein wesentlicher Schritt hin zur Lösung. Zum Beispiel eine Mediation im öffentlichen Raum zwischen älteren und jüngeren Menschen. Die älteren Menschen verstehen nicht, wieso jüngere Menschen so sind, wie sie sind, weil sie das noch nie so gemacht haben. Die stehen da einfach nur so rum und chillen. Das versteht ein älterer Mensch nicht. Wenn er aber versteht, was das bedeutet, dann versteht er, dass das nicht nutzlos ist, sondern einen Sinn und Zweck hat. Zwar einen Sinn und Zweck, den er völlig dumm oder idiotisch findet, das ist ja dann die Wertungsfrage, aber das ist ja erstmal egal. Er sieht zumindest, dass andere auch durch ihr Tun und Handeln einen Sinn haben. Wenn man das verstanden hat, dann lassen sich leichter gemeinsam Wege für eine Lösung finden.
6. **I:** Und wie unterstützen Sie im Rahmen einer Mediation, dass die Parteien die Perspektive der anderen Seite nachvollziehen? Was hat sich bewährt? Was funktioniert nicht so gut?

²³ Im Transkript wird ausschließlich eine männliche Form der Anrede verwendet, damit keine Rückschlüsse auf die Person aufgrund des Geschlechts möglich sind. Diese entnommene Informationsquelle kann in Kauf genommen werden, da der Geschlechterunterschied für diese Arbeit nicht von Bedeutung scheint. Die Auswertung lässt keine belastbaren Aussagen aufgrund dieses Unterschiedes erkennen. Im Interview wurde selbstverständlich die jeweils passende Form benutzt.

7. **BP:** Dabei hat sich immer bewährt, diese Frage "Beschreiben Sie mal, wie Sie arbeiten. Erklären Sie mal, was dahinter steht." Bezogen auf die Jüngeren: "Sie stehen da rum. Erklären Sie mal, was heißt das eigentlich." Oder, "Es wird Ihnen gesagt, Sie bemühen sich gar nicht. Beschreiben Sie mal, was Sie jetzt getan haben, um sich zu bemühen." Wie Unterkünfte für Flüchtlinge gefunden werden konnten oder was da alles gemacht wurde. Dass Leute Geschichten erzählen, Geschichten beschreiben und das, was für die andere Seite unverständlich ist, nachvollziehbarer machen, das ist eins, was sich bewährt hat. Das zweite, was sich bewährt hat in dem Rahmen, das, was einem völlig fremd ist, kennenlernen indem man Begegnungen organisiert oder mal in diese Situation hineingeht. Sehr schön zum Beispiel, wir reden über Drogenabhängige und wir versetzten uns mal in die Lage eines Drogenabhängigen oder wir gehen einmal in einen Drogenraum, wenn es den schon gibt und erleben den dann halt. Das gehört mit dazu. Das Erleben von anderen Welten. Das funktioniert bei Perspektivwechseln hervorragend.
8. **I:** Das also physisch erfahrbar machen?
9. **BP:** Ja, genau. Wir machen dann eine Busreise zu einem Drogenraum. Wenn jetzt in STADT keiner wäre, hin zu einem Drogenraum in einer anderen Stadt. Wir holen dann die Nachbarn hin und die dürfen dann erzählen, was sie alles für Befürchtungen und Ängste vorher hatten. Dann tauschen die sich aus und stellen fest: Es ist ja gar nicht so schlimm wie alle vorher befürchtet haben und wie die Situation jetzt ist. Dann geht man entspannter und ruhiger nach Hause.
10. **I:** Und haben Sie mal etwas ausprobiert, das nicht so gut funktioniert hat?
11. **BP:** Was überhaupt nicht funktioniert ist, wenn man sagt "So, jetzt wechselt mal die Plätze".
12. **I:** Also, dieser Stuhlwechsel?
13. **BP:** Ja, dieser Stuhlwechsel. Das ist für das normale Leben, also Alltagsleben in der öffentlichen Mediation sowas von fremd.
14. **I:** Können Sie das genauer beschreiben, was dann passiert?
15. **BP:** Wir hören es ja schon vorher, also bei den meisten Menschen: "Sozialpädagogischen Quatsch wollen wir gar nicht machen". Das ist für die Leute zu unangenehm sich auf einen anderen Stuhl zu setzen und das müssen sie dann halt nicht machen. Es gibt ja die anderen Wege auch, wie ich sie vorher beispielsweise schon beschrieben habe.
16. **I:** Und, gibt es explizite Techniken bezüglich Perspektivenwechsel, die Sie besonders zur Anwendung im öffentlichen Bereich empfehlen würden?
17. **BP:** Empfehlen würde ich immer: Zeit lassen. Zu einem Perspektivenwechsel braucht man auch mal ein bisschen Zeit zum Nachdenken, um das Erlebte zu verarbeiten, um es neu einzuordnen und um sich selbst neu zu justieren. Das würde ich immer empfehlen bei allem, was man/ Die Methode ist dann unwichtig. Leuten einfach Zeit geben. Manchmal passiert es von heute auf morgen, also von gleich auf jetzt, aber in der Regel sollte man den Leuten oder der Gruppe Zeit lassen über das, was sie erlebt haben im Rahmen dieses Perspektivwechsels, sich selber untereinander erst einmal

auszutauschen. Damit umzugehen und sich auch zu bilden oder letztendlich auch nicht zu bilden, dass man dann innerhalb einer Gruppe merkt, dass 80% diesen Perspektivwechsel mitmachen können und 20% eben nicht.

18. **I:** Und meinen Sie damit auch, dass nur ein Teil der Gruppe anwesend ist und Rücksprache mit dem Rest der Gruppe hält?
19. **BP:** Nein, was wir machen oder was ich immer mache, ist, wirklich viele einzubeziehen in diesen Perspektivwechsel. Entweder, dass man bei dem Geschichtenerzählen einen Abend macht, wo man nur die Geschichten erzählt oder wenn man sich aufmacht, um andere Personen oder Orte aufzusuchen zum Beispiel um einen Drogenraum kennenzulernen, dass man dann möglichst viele mitnimmt.
20. **I:** Nun möchte ich mit Ihnen noch expliziter auf einen Ihrer Fälle eingehen. Denken Sie bitte an Ihren letzten abgeschlossenen Fall im öffentlichen Bereich und skizzieren Sie kurz den Konflikt und die Beteiligten. Sie müssen dabei keine Namen nennen - Rollen und Funktionen reichen aus.
21. **BP:** Da ging es um Standorte für die Unterbringung einer Flüchtlingseinrichtung. Eine engagierte Gruppe von Anwohnenden sprach sich explizit dagegen aus. Letztendlich betroffen und beteiligt waren ungefähr 800 Anwohner. Im ausgewählten Kernbereich waren es ungefähr 10 vertretende Anwohner. Ungefähr zeitlich eingenommen hat das Ganze zwei Stunden - ohne Vorbereitung. Die Vorbereitungszeit kommt dazu, also die Menschen und Gruppen zu dem Gespräch zu bringen. Verwaltungsamt, Politik und Anwohner zu einem Gespräch bringen. Aber die reine klassische Mediationszeit von Begrüßung bis Lösungsfindung war zwei Stunden - inklusive Perspektivwechsel.
22. **I:** Da würde ich jetzt gerne nachhaken. Wie sind die Parteien bei dieser Mediation dazu gekommen, die Perspektive der anderen Seite nachzuvollziehen?
23. **BP:** Da es aus den Reihen der Anwohnenden einen gab, der aufgrund seines beruflichen Kontextes die Arbeitsweise der Verwaltung sehr gut verstehen konnte. Als die Verwaltung die Geschichte (wie arbeitet sie, wie bemüht sie sich Standorte zu finden und was macht sie) schilderte und dann gesagt hat, wie negativ ihr Bemühungen bei Immobilienunternehmen und Immobilienverwaltungen ankam, in dem Moment sagte ein Vertreter der Anwohnenden, der auch in der Immobilienwirtschaft arbeitet: "Das kann ich sehr gut nachvollziehen. Wir hätten Ihnen auch keine Wohnung für Flüchtende angeboten."
24. **I:** Das heißt, es gab eine Art Vermittlerposition?
25. **BP:** Ja, er konnte das einfach nachvollziehen. "Wenn Sie uns angeschrieben hätten als Immobilienunternehmen", das eine Wohnanlage mit 800 Wohnungen hat. "Wenn Sie uns anschreiben von der Verwaltung ob wir Wohnungen für Flüchtende zur Verfügung stellen, dann hätten wir Ihnen auch geantwortet 'Nein, wir haben keine Wohnungen.'" Und das war ja die Antwort, die die Verwaltung erhalten hatte. Deshalb war die Unterbringung in Wohnungen nicht mehr möglich, sondern es blieb nur noch die Unterbringung in Flüchtlingseinheiten.
26. **I:** Das heißt, alle konnten durch diese Gegenüberstellung besser nachvollziehen was wie passiert?

27. **BP:** Ja, sie konnten besser nachvollziehen wieso jetzt die Verwaltung/ Sie hatten vorher immer behauptet, diese Unterbringungseinheit ist nicht notwendig, weil sie die Leute ja in Wohnungen unterbringen könnten. Sie haben dann nicht gesagt "Ne, können wir nicht." sondern sie haben erzählt/ Und das war ja der besondere Punkt, was ich vorhin sagte: "Beschreiben Sie mal, was Sie alles getan haben, um an Wohnungen zu kommen". Das haben die beschrieben. Anzeigen und Briefe geschrieben und und und. Der eine unterstützte das dann aus der Anwohnergruppe und sagte: "Ich bin ja auch in dem Geschäft tätig. Wir hätten Ihnen ja auch keine positive Rückmeldung gegeben." Und damit war klar: Das waren total tolle Bemühungen, die aber zu nichts führten und jetzt blieb der Verwaltung nichts anderes übrig als eine Unterkunft zu bauen. Damit baute sich die ganze Argumentationskette dagegen (Sie haben sich nicht bemüht. Sie haben nichts gemacht. Und und und.) langsam ab. Und dann zu verstehen, das war ja das nächste, ja, sie müssen ja untergebracht werden. Da gibt es eine Pflichtaufgabe und eine Küraufgabe. Das konnte man dann als Anwohnende verstehen, um dann eben weiter zu kommen.
28. **I:** Welche Rolle haben Sie als Mediator dabei gespielt? Also, inwiefern konnten Sie darauf Einfluss nehmen?
29. **BP:** Das waren genau diese wenigen entscheidenden Schlüsselfragen: "Beschreiben Sie mal die Situation". Auf der anderen Seite eben auch bei den Anwohnenden: "Beschreiben Sie mal die Situation, was sie in den letzten 15 Jahren mit einer vorherigen Flüchtlingsunterkunft alles erlebt haben, was Sie nicht mehr erleben wollen." Und dann eben von der Verwaltungsseite zu sagen: "Ja, die Erlebnisse, die die da haben, das können wir verstehen, dass sie die nicht wieder erleben wollen. Also, was können wir machen, damit wir das nicht wieder erleben? Und zwar beide." Und dann sind sie wieder auf dem Lösungsweg. Das ist ganz einfach.
30. **I:** Würden Sie sagen, Sie haben bestimmte Methoden verwendet?
31. **BP:** Da haben wir nur diese Sache mit "Beschreiben Sie mal, erzählen Sie mal, erläutern Sie mal", damit der andere sehen kann wie was zustande kommt.
32. **I:** Und woran haben Sie gemerkt, dass sich ein Perspektivenwechsel abgespielt hat?
33. **BP:** Das merke ich immer dann, wenn die Leute sagen: "Gut, das kann man ja verstehen. Das kann man ja nachvollziehen." Also Äußerungen, positive Äußerungen dazu. Da kommt dann zwar immer ein "Komma, aber", aber das macht mir ja nichts. Ich habe ja erst einmal die grundsätzliche Aussage "ja". Und jetzt schauen wir mal. "Was meinen Sie jetzt mit dem 'aber'? Was gibt es noch für ein 'aber'?" Und damit wird das ganze Große ganz klein.
34. **I:** Wie wichtig war der Perspektivenwechsel hinsichtlich der Lösungsfindung in diesem Fall?
35. **BP:** Ohne den wäre man weiter auf der Positionsebene ("Ich will. Ich will nicht." Oder "Ich muss.") geblieben.
36. **I:** Es folgen nun ein paar Fragen zum Kontext des öffentlichen Bereiches. Welche Faktoren können im Kontext von Mediation im öffentlichen Bereich hinderlich für das Verstehen der anderen Perspektive sein?

37. **BP:** Medienberichterstattung. Medien – auch soziale Medien – pushen ein Thema, eskalieren Themen. Und dann im Rahmen einer Mediation die Menschen auf ihre wirklichen Bedürfnisse zurückzuführen, das ist dann zum Teil ein sehr langer Weg.
38. **I:** Und haben Sie da einen Hinweis, wie mit dieser Herausforderung umgegangen werden kann?
39. **BP:** Nein. Doch! Ja, natürlich. Medienszensur. Aber das darf man ja in Deutschland nicht sagen. Da muss man immer an die Verantwortlichkeit der Medien appellieren. Dass sie mit jeder Schlagzeile, die sie machen heutzutage so massiv Stimmung machen und auch eskalieren, dass danach vernünftige Gespräche, also konstruktive Gespräche im Sinne einer Mediation, so deutlich erschwert sind. Da zeigt sich eben die unterschiedliche Auffassung. Medien wollen heute skandalisieren. Das Wort höre ich zwar schon immer, aber heute wollen sie noch viel mehr skandalisieren, weil nur über Skandal Aufmerksamkeit erreicht wird. Sonst kauft ja keiner mehr eine Zeitung. Und genauso will man ja in den sozialen Medien skandalisieren, weil "wie kommt sonst mein *facebook*-Eintrag in die Öffentlichkeit? Ich bin ein *facebook*-Eintrag unter einer Million am Tag. Und ich möchte aber gerne mehr. Also muss ich mehr skandalisieren und noch etwas draufsetzen und noch etwas höher, um damit eine Erregungswelle in den Gang zu setzen." Bei den einen kann man noch an die Verantwortung appellieren, aber in den sozialen Medien gibt es keine Regulation. Da gibt es noch nicht einmal Verantwortung. Da gibt es noch nicht einmal ein ethisches Selbstverständnis. Da gibt es nichts.
40. **I:** Und was versuchen Sie vielleicht trotzdem als Mediator?
41. **BP:** Indem ich sage: "Glauben sie mir. Schalten Sie alle sozialen Medien ab. Weg."
42. **I:** Fallen Ihnen bestimmte Voraussetzungen ein, die bei der Mediation im öffentlichen Bereich gegeben sein müssen, damit ein Perspektivwechsel möglich ist?
43. **BP:** Das ist ja immer der geschützte Raum, also alles das, was nicht öffentlich ist. Öffentlich kann man schlecht eine Position, die man als Gruppe oder Verwaltung eingenommen hat, revidieren. Das gilt ja heutzutage als Versagertum, aber im nicht-öffentlichen und damit im geschützten Raum, lässt sich das machen.
44. **I:** Und inwiefern können Sie als Mediator dazu beitragen, dass es diesen geschützten Raum gibt?
45. **BP:** Indem ich ihn schaffe oder indem ich ihn als Gesprächsvoraussetzung herstelle. Dass ich eben auch den verantwortungsvollen Medien mitteile: "Hier wird etwas getan und kommt bloß nicht mit einer Schlagzeile dazwischen."
46. **I:** Und inwiefern schaffen Sie diesen Raum?
47. **BP:** Indem wir dann eben in gewissen Räumen und an gewissen Orten einfach einladen. Also tatsächlich der räumliche Ort.
48. **I:** Gibt es darüber hinaus Faktoren, die förderlich für Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich sind?

49. **BP:** Was ich vorhin sagte, wenn man Fremdes nicht kennt, das mit vertraut machen. Wenn man Meinungen hat wie "In einem Kindergarten sind die Kinder draußen immer laut und lärmig.", dann geht man einfach mal in den Kindergarten hinein und schaut, was an Rahmenbedingungen möglich ist. Welchen Rahmen ErzieherInnen leisten und welchen sie nicht leisten können.
50. **I:** Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein, die relevant für die Betrachtung von Perspektivwechsel bei Mediationen im öffentlichen Bereich sein könnten?
51. **BP:** Nein.
52. **I:** Dann noch eine Frage zum Forschungsbedarf: Inwiefern würden Sie sich zu Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel wissenschaftliche Beiträge wünschen? Was sollte Ihrer Meinung nach untersucht und der Praxis als Wissen zur Verfügung gestellt werden?
53. **BP:** Ich bin ja so sehr Praxis, dass ich sagen würde, da brauche ich jetzt nichts Wissenschaftliches. Da kann man jetzt noch zehn Methoden weiter untersuchen, aber letztendlich kommt man - bin ich der Meinung - mit wenigen Handwerkszeugen einfach aus. Man soll es so einfach wie möglich halten, um gerade auch im öffentlichen Raum Perspektivwechsel zu erzeugen.
54. **I:** Gibt es trotzdem irgendeine Frage, die Sie gerne konkreter beantwortet hätten?
55. **BP:** Ja, da habe ich natürlich sofort eine Frage: Wie kann man innerhalb von *facebook* Perspektivwechsel erreichen? Ich glaube, nie! Es gibt ja die Überlegungen: Was kann man denn *facebook* eigentlich entgegensetzen? Was kann man den sozialen Medien entgegensetzen? Was kann man Twittern von Herrn Trump entgegensetzen? Und das jetzt nicht einmal als Antwort, also man natürlich eine klare Antwort, eine klare Kante schicken, aber die Frage ist: Gibt es da überhaupt eine Chance auf einen Perspektivwechsel? Da habe ich nicht die Menschen vor mir sitzen, sondern sie sind ganz weit weg. Die meisten Erfahrungen, wo dann wirklich ein Perspektivwechsel stattgefunden hat, war, indem man, wie Frau Künast das gemacht hatte, einfach mal zu den Leuten hingefahren ist, geklingelt hat und gesagt hat: "Guten Tag. Ich bin Frau Künast. Sie haben mich gerade im Netz beschimpft. Jetzt wollte ich mal mit Ihnen reden." Und sich dann so herausstellt, dass das ja normale Menschen sind und keine Monster. Die sich aber dann im Netz zu Monstern verwandeln. Wenn ich im Netz schreibe, dann habe ich ja nie vor Augen, dass das andere ein Mensch ist, sondern das andere ist genauso ein Monster, das ich jetzt bekämpfen muss und das schreiben muss. Niederschreiben muss. Das macht es ja aus.
56. **I:** Wir kommen nun zum Ende des Interviews. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder haben Sie noch weitere Anregungen, die für die Thematik hilfreich sein könnten?
57. **BP:** Nein. Ich bin immer wunschlos glücklich.
58. **I:** Gut, dann bin ich das an dieser Stelle jetzt auch und vielen Dank noch einmal, dass Sie sich die Zeit genommen haben!

Transkript Interview 3

(12.12.2017)

I: Interviewerin und BP: Befragte Person

1. **I:** Ich beginne mit ein paar allgemeinen Fragen zu Ihrer Tätigkeit als Mediator²⁴. [...]

[Dieser Teil des Interviews wurde zwecks Anonymisierung aus dem öffentlichen Transkript entfernt.]

2. **I:** Ich lese Ihnen kurz zwei Einführungen vor. Das beinhaltet die Definition nach der Sie am Anfang gefragt hatten. Ich hoffe, sie hilft weiter: Im nächsten Abschnitt des Interviews soll es um Perspektivenwechsel in der Mediation gehen. Mit Perspektivenwechsel ist in diesem Interview gemeint, dass eine Partei die Perspektive einer anderen Partei kognitiv nachvollziehen kann – die Konfliktsituation also aus dem Blickwinkel der Gegenpartei betrachten kann. Beziehen Sie sich im Folgenden bitte ausschließlich auf Mediationen im öffentlichen Bereich. Gemeint sind dabei insbesondere Mediationen, bei denen Vertreter von Gruppen wie Umweltverbände, Bürgerinitiativen, Unternehmen und/oder Verwaltungen eine wesentliche Rolle spielen.

3. **BP:** Okay.

4. **I:** Dann dazu die Frage: In der Literatur wird Perspektivenwechsel als zentrales Element für die Lösung von Konflikten durch Mediation beschrieben. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?

5. **BP:** Stop. Das meint jetzt nicht die Methode Perspektivenwechsel, sondern der Vorgang, dass man die andere Seite verstehen kann, warum die so handelt?

6. **I:** Genau. Also, die Konfliktsituation also aus dem Blickwinkel der Gegenpartei betrachten.

7. **BP:** Das kann man, wenn man es nicht methodisch macht, schlecht überprüfen. Bei der Methode Perspektivenwechsel kann man ja rückfragen, ob die andere Seite sich verstanden fühlt oder nicht. Aber wenn jetzt diese Methode nicht durchgeführt wird, dann kann man höchstens sagen: Die haben sich angenähert. Die haben Vertrauen gefasst. Die haben eine Gesprächsbasis gefunden. Und das hängt sicherlich damit zusammen, dass sie die andere Person jetzt nicht mehr so einschätzen wie vorher und ein Stückweit Perspektivenwechsel nachvollziehen können.

8. **I:** Und das würden Sie schon sagen, dass das ein zentrales Element ist?

²⁴ Im Transkript wird ausschließlich eine männliche Form der Anrede verwendet, damit keine Rückschlüsse auf die Person aufgrund des Geschlechts möglich sind. Diese entnommene Informationsquelle kann in Kauf genommen werden, da der Geschlechterunterschied für diese Arbeit nicht von Bedeutung scheint. Die Auswertung lässt keine belastbaren Aussagen aufgrund dieses Unterschiedes erkennen. Im Interview wurde selbstverständlich die jeweils passende Form benutzt.

9. **BP:** Ich glaube, ohne das wird man nicht in einen konstruktiven Dialog eintreten können, weil so viele Vorbehalte da sind. Die lösen sich nicht von alleine auf. Da muss zumindest der gute Wille der anderen Seite anerkannt werden und sicherlich auch relativiert werden, warum die andere Seite so handelt. Das ist nicht nur Böswilligkeit, sondern hat einen Grund. Vielleicht einen, den man nicht gutheißen würde, nicht so sehen würde, aber nachvollziehen kann, sodass man sagt: Okay, aus irgendwelchen Baunotwendigkeiten müssen die irgendwas machen. Und dass sie uns nicht einfach nur feindlich gegenüber gesinnt sind.
10. **I:** Sie haben es schon ein bisschen angedeutet. Wie unterstützen Sie im Rahmen einer Mediation, dass die Parteien die Perspektive der anderen Seite nachvollziehen? Was hat sich bewährt? Was funktioniert nicht so gut?
11. **BP:** Was ich auf jeden Fall mache ist, dass alle Beteiligten, gerade auch am Anfang, Zeit bekommen, um den Konflikt aus ihrer Sicht zu beschreiben. Das ist ja dann eine Geduldsprobe für die anderen, weil sie dann mal zuhören müssen, aber die Möglichkeit Neues zu hören und wenn man wirklich eine Lösung haben will, das auch positiv aufnimmt. Dass nicht alles fehlinterpretiert und in ein bekanntes Feindbild einsortiert wird, sondern man mit gutem Willen da zuhört.
12. **I:** Und wie kann ich mir das genau vorstellen? Wie machen Sie das?
13. **BP:** Nach der Einleitung zum Verfahren wäre der erste Schritte, dass die Parteien erzählen, was ihr Probleme sind, was sie erlebt haben, worum es ihnen geht. Ohne dass da ein Gespräch stattfindet. Stattdessen ist es nur die Frage für die Mediatorinnen/Mediatoren. Es geht nur um das Erzählen. Wir fragen dann ein bisschen nach, fassen das zusammen und visualisieren das, worum es dem Menschen geht, dann auch.
14. **I:** Und haben Sie vielleicht etwas festgestellt, was nicht so gut funktioniert?
15. **BP:** Diese Methode ist methodisch einfach durchzuführen. Das geht eigentlich immer. Manchmal muss man die anderen daran erinnern, dass sie später dran kommen und nicht dazwischen reden sollen. Was nicht immer klappt ist, dass die wirklich bei sich bleiben und nicht gleich ins argumentieren kommen. Mal von sich selber zu reden, wie man etwas erlebt und weniger die andere Seite zu beschreiben, was die alles falsch macht, das ist oft schwierig - gerade bei aufgeheizten Konflikten.
16. **I:** Sie hatten zu Beginn des Gesprächs vor dem Interview erwähnt, dass manche Methoden nicht passend sind. Können Sie das für die Aufzeichnung noch einmal kurz zusammenfassen?
17. **BP:** Ja. Es gibt ja ganz wirksame und doch etwas ungewöhnliche Methoden bei der Mediation, die für den öffentlichen Bereich eher befremdend wirken. Da ist schon ein Fish-Bowl-Gespräch eine große Herausforderung, aber wenn ich dann ans Doppeln gehen würde... Das wäre schon eine große Stufe, obwohl das eine tolle Methode ist. Und auch der Perspektivenwechsel. Aber diese Perspektivenwechselübungen mit Stuhlausch und so, das denke ich, ist in den meisten öffentlichen Konflikten zu befremdend für die Leute, sodass man das denen nicht antragen kann. Aber wenn eine gewisse Vertrautheit da ist oder es in kleinerem Rahmen stattfindet, könnte ich es mir vorstellen, aber das

braucht schon gute Fortschritte in der Mediation, damit das laufen kann. Meiner Ansicht nach. Kann sein, dass andere da andere Erfahrungen haben.

18. **I:** Gibt es explizite Techniken bezüglich Perspektivenwechsel, die Sie besonders zur Anwendung im öffentlichen Bereich empfehlen würden?
19. **BP:** Ich habe mir diese spezielle Thematik noch nicht so überlegt. Was in der Einzelmediation ja auch Perspektivenwechsel ist, ist, wenn jemand Äußerungen macht und die gegenüberliegende Person zur Reaktion auffordert oder gefragt wird: "Was haben Sie denn gerade gehört?" Also ein Perspektivenwechsel ohne Platztausch. Das geht bei Mediationen im privaten Bereich, im öffentlichen Bereich aber sehe ich Schwierigkeiten. Da ist das Tempo schneller oder die Erwartungshaltung der Beteiligten nicht auf solche psychologischen Fragestellungen ausgerichtet.
20. **I:** Nun möchte ich mit Ihnen noch expliziter auf einen Ihrer Fälle eingehen. Denken Sie bitte an Ihren letzten abgeschlossenen Fall im öffentlichen Bereich und skizzieren Sie kurz den Konflikt und die Beteiligten. Sie müssen dabei keine Namen nennen - Rollen und Funktionen reichen aus.
21. **BP:** Bei dem letzten Konflikt ging es um die Nutzung von Grünflächen, Wiesen, Wald oder großen Grundstücken. Daran beteiligt waren: Anwohner dieses Stadtteils, die das für Freizeiterholung etc. nutzen und entweder über diese Flächen darüber gehen, obwohl es keine Wege hat, sich an den Obstbäumen vergreifen oder Müll hinterlassen usw. Die andere Seite sind die Eigentümer und Pächter dieser Grünflächen. Das sind dann zum Teil Bauern, die die Wiesen mähen und für ihre Kühe benutzen für Heu, Pferdebesitzer oder Obst- und Weinbauern. Dann gibt es als Konfliktpartei bei den Freizeitnutzern zu unterscheiden zwischen Erwachsenen und den Kindern oder auch Schulklassen und Kindergärten, die das nutzen. Aber auch Jugendliche, die das zu anderen Tages- und Nachtzeiten nutzen. Dann gibt es die Stadt mit der Naturschutzbehörde. Und dann gibt es eine ehrenamtliche Naturschützerin, die guckt, dass dort nicht zu viel kaputt gemacht wird. Wichtig waren auch noch die Bürgervereine in den angrenzenden Stadtteilen, die auch ein Interesse daran haben, den Konflikt zu entschärfen. Beteiligt waren 12 Personen. Es gibt noch ein Projekt, ein Abenteuerspielplatz, die das auch nutzen und welche von einem Verein, der Pflanzen- bzw. Artenschutz betreibt, aber die waren zum Teil nicht immer da. Das war schwierig, dass man wirklich immer alle Beteiligten am Tisch hatte. Im Schnitt waren es ein Dutzend ungefähr. Ende letzten Jahres hat es angefangen und hatte dann ungefähr 4 - 5 Sitzungen. Die Abschlussitzung war dann im September, glaube ich. Also, ein 3/4 Jahr insgesamt.
22. **I:** Wie sind die Parteien bei dieser Mediation dazu gekommen, die Perspektiven der anderen Seite nachzuvollziehen?
23. **BP:** Indem es vor allem von Seiten der Geschädigten die Möglichkeit gab durch Vortrag, durch Bilder zu demonstrieren, wie diese Schäden aussehen. Viele Freizeitnutzer - es gab auch eine öffentliche Veranstaltung dazu - waren überrascht und haben dann wirklich auch gesagt: "Das wussten wir gar nicht, dass das auch so schlimm ist. Ich dachte eigentlich, man darf da drauf gehen und dass das nicht solche Auswirkungen hat. Dass Kühe sterben, wenn das Futter durch Hundekot verunreinigt ist." Das hat sie richtig betroffen gemacht und sie haben gesagt: "Ja, wir wollen da mithelfen." Auf der anderen Seite kam das Interesse von Menschen, die in der Stadt wohnen und vor der Haustür Grünflächen haben, die nicht abgesperrt sind. Dass die sagen: "Ja, ich muss doch

irgendwie rausgehen dürfen." Das kam natürlich auch auf der anderen Seite an. Das braucht eine Regelung, wie diese Grünflächen genutzt werden können, ohne dass sie zerstört werden. Aber da war das Einfühlungsvermögen, glaube ich, nicht so groß wie umgekehrt, da sie ja den größeren Schaden hatten, die landwirtschaftlichen Nutzer.

24. **I:** Welchen Beitrag konnten Sie als Mediator leisten, damit dieser Perspektivwechsel zustande kam?
25. **BP:** Zum einen, die Zeit geben, dass die Parteien ihre Sicht der Dinge erzählen können und dass es dann auch Gespräche hin und her gibt. In einem Fall haben wir dann wirklich aus der Gruppe heraus zwei Personen genommen, die einen Konflikt hatten. Die konnten dann in dieser Gruppe darüber reden: Warum hat die Person das gemacht und die andere Seite konnte erklären, warum sie da eingeschritten ist. Sie haben dann im Gespräch eine Verständigung erreicht, dass es keine Absicht war oder in dem Fall auch nicht so schlimm war, dass es da eher ums Prinzip ging und dass es verständlich ist, dass es hier zum Konflikt kam. Die Hintergründe hatten sie dann verstanden und konnten es dann gütlich abschließen.
26. **I:** Würde Sie sagen, dass sie Methoden angewendet haben? Und wenn ja, welche?
27. **BP:** Bei einer Gruppengeschichte, also wenn viele Beteiligte da sind, dann ist das schon eine Methode, wenn man sagt: Wir haben zwei herausgenommen und die anderen äußern sich nicht dazu, sodass die Zwei ihren Konflikt klären können, in einer Zweiermediation sozusagen. Ansonsten das Übliche: Den anderen zu Reaktion auffordern, aktiv zuhören. Das hat ja dann auch alles eine unterstützende Wirkung für einen Perspektivenwechsel.
28. **I:** Und woran haben Sie gemerkt, dass sich ein Perspektivenwechsel abgespielt?
29. **BP:** Bei dieser Zweiergeschichte war es ganz klar. Dass die Emotionen nicht mehr da waren, dass sie wieder freundlich miteinander reden konnten und dass sie auch gesagt haben: "Das ist jetzt für uns geklärt". In einer anderen Veranstaltung, das war eine öffentliche, da hat es sich daran gezeigt: Die landwirtschaftlichen Nutzer und Eigentümer hatten sehr konzentriert und mit einer gewissen Anspannung ihr Probleme dargelegt vor 30, 40 Leuten und als dann die Reaktion aus dem Publikum kam, von Freizeitnutzern vor allem, hat man gemerkt, wie sie sich plötzlich entspannt haben, sich geöffnet haben und ein Strahlen auch im Gesicht sichtbar war. Die Art, wie sie dann reagiert haben, war entspannt und man hat gemerkt: Die konnten das tatsächlich akzeptieren, dass die andere Seite nichts Böses machen will und sie sogar unterstützen möchte, damit es eine gute Regelung gibt. Das war eine ganz lockere Stimmung im Nachhinein.
30. **I:** Es folgen nun ein paar Fragen zum Kontext des öffentlichen Bereiches. Welche Faktoren können im Kontext von Mediation im öffentlichen Bereich hinderlich für das Verstehen der anderen Perspektive sein?
31. **BP:** Was meiner Ansicht nach schwierig sein kann, ist, wenn eine Seite nicht wirklich offen ist und über Hintergründe, die vielleicht existieren, nicht informiert oder informieren darf. Von der Verwaltung zum Beispiel. Es hat vielleicht eine Absprache mit irgendwelchen Bürgermeistern gegeben, die ich aber nicht öffentlich machen will oder das Teil der Absprache ist. Das kann natürlich zu Misstrauen führen, wenn die eine Seite den Eindruck erweckt, sie ist nicht richtig offen. Das ist ja auch verständlich, dass sie

nicht offen sein können, aber (unv.). Was ist noch schwierig zum Perspektivenwechsel? Was ich noch erlebt habe ist, dass Parteien, Betroffene, Bürgergruppen Angst haben, dass etwas gemacht wird, was sie benachteiligt, dass etwas gebaut wird, das ihre Grundstücke beeinträchtigt oder ihre Nutzung. Und sie sich durch diese Bekundung ("Es ist noch gar nichts beschlossen und es kommt nur das raus, was sie auch mittragen können") nicht beruhigen lassen. Also eigentlich immer nur ihr eigenes im Blick haben und nicht fähig sind zu diesem Perspektivwechsel: "Wie sehen das denn die anderen?". Dass die Angst so nahe ist, dass sie da wegziehen müssen. Und in einem anderen Fall war es auch so, dass man nur das eigene Interesse sieht und dann auch in eine Haltung ("Die da oben", "Die anderen") gerät. Und da nicht wirklich ein Kontakt entsteht, sodass man nicht bereit ist mit gutem Willen die andere Sicht nachzuvollziehen. Das kommt schon vor.

32. **I:** Wie kann mit diesen Herausforderungen umgegangen werden?
33. **BP:** Also eigentlich bräuchte es genügend Zeit, um solche Sachen ansprechen zu können. Überhaupt ist Zeit eine wichtige Bedingung dafür, dass sich etwas lockert, dass sich etwas verändert. Wenn das so eng getaktet ist, dass man eine Vorgabe hat (Bis dann und dann muss die Mediation zum Ergebnis gekommen sein.), dann kommt man in einen Zeitdruck, der letztendlich zulasten des Perspektivenwechsels geht.
34. **I:** Fallen Ihnen bestimmte Voraussetzungen ein, die bei der Mediation im öffentlichen Bereich gegeben sein müssen, damit ein Perspektivwechsel möglich ist?
35. **BP:** Das wäre natürlich genügend Zeit. Was ich sehr wichtig finde ist, dass es eine ausführliche Vorphase gibt, wo man schon im Vorfeld mit den Parteien redet und ihr Bedenken zu fragen und ihr Anliegen sagen zu lassen. Dass da schon ein gewisses Vertrauen aufkommt. Dass es klare Absprachen zum Verfahren gibt, dass sie sehen, sie werden da nicht über den Tisch gezogen. Sie sind gleichberechtigt da und es gibt nur Lösungen, die alle befürworten können. Das muss, denke ich, im Vorfeld alles klar sein, sodass sie da entspannter reingehen können. Entspannter als wenn sie sich ohne Vorbereitung reinbegeben und mit einer Kämpferhaltung reingehen, um für ihre Sache zu kämpfen. Die Frage ist ja, "Wie können wir zusammenkommen?" und nicht "Wie kann ich mich durchsetzen?".
36. **I:** Gibt es darüber hinaus Faktoren, die förderlich für Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich sind?
37. **BP:** Was ich mal sehr hilfreich fand ist, dass man vor Ort hinget. In dem einen Fall sind nur wir Mediatoren hingegangen und haben uns das einmal alles erklären lassen, wie das von der Seite aus aussieht. Also, in der Vorphase. Da wäre es wahrscheinlich sinnvoll gewesen, das haben wir leider nicht gemacht, dass die ganze Gruppe mal hinget zu der anderen Seite und sich das, die Räumlichkeiten, Störendes, wie sie das erleben, wie das dort aussieht/ Ich weiß von einem Beispiel in der Schweiz. Das war ein Konflikt zwischen Fischerei und Kraftwerkbetreibern. Die Kraftwerkbetreiber sind dann einfach zu den Fischern gegangen und haben sich das erklären lassen, wie das für sie aussieht. Die Fischer sind zu den Kraftwerksbetreibern hingegangen und haben sich das vor Ort angeguckt. Oder dass man sich bei einem Projekt woanders, die Lösungen schon ausprobiert haben, informiert: Wie haben die das denn gelöst?
38. **I:** Und dann möglichst mit der ganzen Gruppe, damit es jeder erfahren kann?

39. **BP:** Ja, genau.
40. **I:** Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein, die relevant für die Betrachtung von Perspektivenwechsel bei Mediationen im öffentlichen Bereich sein könnten?
41. **BP:** Ich denke, dass es grundsätzlich, sinnvoll ist, auch in einer Mediation im öffentlichen Bereich mit Menschen, die so verhärtet sind, entweder in ein Einzelgespräch zu führen oder mit den Kontrahenten mal im kleinen Rahmen zusammen zu sitzen. Damit die einen direkteren Dialog und Austausch haben und zu einem gegenseitigen Verständnis kommen. Also, dass nicht immer alles in der großen Gruppe sein muss.
42. **I:** Dann noch eine Frage zum Forschungsbedarf: Inwiefern würden Sie sich zu Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel wissenschaftliche Beiträge wünschen? Was sollte Ihrer Meinung nach untersucht und der Praxis als Wissen zur Verfügung gestellt werden? (...) Also, welche Frage hätten Sie gerne beantwortet?
43. **BP:** Was es bisher zu wenig gibt, Praxisbeispiele überhaupt zu haben. Um zu sehen, was haben die denn da gemacht? Das muss auch gar keine wissenschaftliche Auswertung sein, sondern einfach Anschauungsmaterial. Was hat mal wo in welchem Setting etwas gebracht? Ich glaube, die Verallgemeinerung auf einer höheren wissenschaftlichen Ebene finde ich schwierig, weil jeder Fall auch irgendwie anders ist. Das kann ich mir gerade nicht so vorstellen, weil das immer sehr vom Einzelfall abhängt.
44. **I:** Aber quasi dass ein besserer Zugang geschaffen wird?
45. **BP:** Zu Erfahrungsberichten, ja. Dass die Erfahrungsberichte vielleicht auch von verschiedenen Seiten kommen. Von den Mediatoren und den Konfliktparteien. Und dann bei den Konfliktparteien auch von mehreren Seiten und wie sie das erlebt haben, weil man sonst nur eine Story von einer Seite hat, wie die sie sieht. Die Mediatoren sehen es oft eher positiv. Die Beteiligten sehen es oft eher auch mit Kritik. Um das komplette Bild zu haben, müsste man ja alle hören.
46. **I:** Wir kommen nun zum Ende des Interviews. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder haben Sie noch weitere Anregungen, die für die Thematik hilfreich sein könnten?
47. **BP:** Also, wichtig ist, dass man trennt zwischen Bürgerbeteiligung und Mediation im öffentlichen Bereich. Das wird meiner Ansicht nach vermischt und da kriegt man dann auch ein Methodenwirrwarr oder eine Vielfalt, wo man dann sagt, das ist ja alles schön und gut, aber das sind ja eher Moderationsmethoden und keine Konfliktlösungsmethoden. Das ist die Voraussetzung. Das überhaupt klar zu definieren und zu trennen. Dann kann man drauf gucken.
48. **I:** Inwiefern würden Sie zwischen den beiden unterscheiden?
49. **BP:** Bei der Bürgerbeteiligung geht es darum, möglichst viele Ideen und viele Bürger einzubinden für zukünftige Projekte und da vielleicht auch Pläne vorzustellen, diskutieren, verändern. Da ist eigentlich noch kein Konflikt da, sondern eher eine Herausforderung, ein Problem, das man gemeinsam löst. Bei der Mediation haben sich die Seiten schon verrannt. Da gibt es Streit um ein Projekt, das schon da ist, wo andere dagegen arbeiten, rechtlich oder auch mit Aktionen, mit Öffentlichkeitsarbeit dagegen

wettern. Da sind die Fronten verhärtet. Da kann nicht rein auf der Sachebene gearbeitet werden. Da muss die persönliche Beziehungsebene einbezogen und müssen vergangene Vorkommnisse angeschaut werden. Der Vertrauensverlust, der stattgefunden hat. Und wenn dann wieder Vertrauen entstehen kann, wieder Vertrauen da ist, dann kann man auf die Sachebene gehen wie bei Bürgerbeteiligungsverfahren.

Transkript Interview 4

(04.01.2018)

I: Interviewerin und BP: Befragte Person

1. **I:** Ich beginne mit ein paar allgemeinen Fragen zu Ihrer Tätigkeit als Mediator²⁵. [...]

[Dieser Teil des Interviews wurde zwecks Anonymisierung aus dem öffentlichen Transkript entfernt.]

2. **I:** Im nächsten Abschnitt des Interviews soll es um Perspektivenwechsel in der Mediation gehen. Dazu lese ich Ihnen kurz eine Definition vor, damit auch immer dasselbe verstanden wird. Mit Perspektivenwechsel ist in diesem Interview gemeint, dass eine Partei die Perspektive einer anderen Partei kognitiv nachvollziehen kann – die Konfliktsituation also aus dem Blickwinkel der Gegenpartei betrachten kann. Beziehen Sie sich im Folgenden bitte ausschließlich auf Mediationen im öffentlichen Bereich. Gemeint sind dabei insbesondere Mediationen, bei denen Vertreter von Gruppen wie Umweltverbände, Bürgerinitiativen, Unternehmen und/oder Verwaltungen eine wesentliche Rolle spielen.
3. **BP:** Okay.
4. **I:** Dann dazu die Frage: In der Literatur wird Perspektivenwechsel als zentrales Element für die Lösung von Konflikten durch Mediation beschrieben. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?
5. **BP:** Dem Satz kann ich nicht uneingeschränkt zustimmen. Ich weiß, dass Perspektivenwechsel eine enorm wichtige Sache ist. Häufig bedeutet Perspektivenwechsel ja: "Ich kann die Perspektive einer anderen Person gut nachvollziehen". Und was ich der Mediation ganz ganz wichtig ist, ist, dass die Beteiligten sich selbst erst einmal verstehen können. Eine wesentliche Arbeit in der Mediation ist dieses Verstehen und Verstanden werden nicht nur auf den anderen zu beziehen, sondern auch auf sich selbst. Also, mit den Beteiligten herauszuarbeiten: "Was ist mir denn eigentlich wirklich wichtig?" Um dann vielleicht festzustellen, dass eine Position, die man ursprünglich eingenommen hat, gar nicht hilfreich ist hinsichtlich der eigenen Interessen und Bedürfnisse. Das heißt also, der Perspektivenwechsel beginnt schon in der eigenen Person. Was dann für die Mediation sehr sehr wichtig ist und das tauchte auch in Ihrer Definition auf, ist diese Nachvollziehbarkeit. Das ist ein ganz zentraler Teil unserer Arbeit, dass die Beteiligten gegenseitig nachvollziehen können warum etwas für jemand anderen wichtig ist. Es ist allerdings die Frage, ob man gleich dessen Perspektive einnehmen muss. Das war, wenn ich es richtig erinnere in der Definition

²⁵ Im Transkript wird ausschließlich eine männliche Form der Anrede verwendet, damit keine Rückschlüsse auf die Person aufgrund des Geschlechts möglich sind. Diese entnommene Informationsquelle kann in Kauf genommen werden, da der Geschlechterunterschied für diese Arbeit nicht von Bedeutung scheint. Die Auswertung lässt keine belastbaren Aussagen aufgrund dieses Unterschiedes erkennen. Im Interview wurde selbstverständlich die jeweils passende Form benutzt.

auch gar nicht gefordert. Sondern eher, dass man eben erkennen kann: "Aha, aus den und den Gründen ist das und das für den anderen jeweils wichtig und das kann ich jetzt nachvollziehen". Also, im Sinne von verstehen ohne dafür Verständnis haben zu müssen. Und das ist natürlich schon ein ganz zentrales Element in der Mediation und vor allem im öffentlichen Bereich. Im öffentlichen Bereich wird es ohne das, dieses gegenseitige Verstehen und Verstandenwerden, wahrscheinlich zu keinen gemeinsamen Lösungen kommen. Weil diese Verfahren sind ja so komplex und haben so viele Facetten, dass jeder, der dort mitwirkt von den beteiligten Gruppen, die Sie eben ja auch schon erwähnt haben, in der Lage ist ein Ergebnis zu torpedieren, indem er einfach sagt: "Nein". In diesen Feldern wird man nur zu einem gemeinsamen Ergebnis kommen, wenn man ein gegenseitiges Verstehen voneinander hergestellt hat.

6. **I:** Und wie unterstützen Sie im Rahmen einer Mediation, dass die Parteien die Perspektive der anderen Seite nachvollziehen? Was hat sich bewährt? Was funktioniert nicht so gut?
7. **BP:** Naja, vor allem nicht so dieses Direkte, sondern, was wir ja erst einmal versuchen ist, die Person selber zu verstehen. Wir loopen diese Person, die eine Aussage getätigt hat und wir versuchen herauszuarbeiten, was dieser Person wirklich wichtig ist. Auf der Metasprache, welche Interessen und Bedürfnisse dahinter stehen. Durch dieses Herausarbeiten dessen, was einer Person wichtig ist, wird es der anderen Person auch automatisch leichter dieser Person zuzuhören und das auch wahrzunehmen und zu verstehen.
8. **I:** Also, die andere Person ist dabei anwesend. Habe ich das richtig verstanden?
9. **BP:** Ja, grundsätzlich. Mit Ausnahme von Vorbereitungsgesprächen, wo es vor allem um das Verfahren geht, ist ein Kern unserer Arbeit, immer mit allen Personen gemeinsam zu arbeiten. Wobei sich das im öffentlichen Bereich auch noch einmal ein bisschen ausdifferenzieren kann, weil es dort unterschiedliche Designebenen auch gibt. Da gibt es vielleicht ein großes gemeinsames Forum und es gibt Arbeitskreise, wo nur einzelne Vertreter sind. Die Ergebnisse aus den Arbeitskreisen werden allerdings wieder ins Forum eingespeist. Nur, der Gedanke ist natürlich schon, dass gemeinsam mit allen Beteiligten gearbeitet wird.
10. **I:** Und gibt es explizite Techniken bezüglich Perspektivenwechsel, die Sie besonders zur Anwendung im öffentlichen Bereich empfehlen würden?
11. **BP:** Nein. Ich würde dieses permanente Loopen, also dieses permanente Herausarbeiten, was jeweils den einzelnen Personen wichtig ist, empfehlen. Und dann natürlich mehrfaches Loopen. Beispielsweise: "Von Ihnen habe ich jetzt verstanden: Das und das. Ja?" Und sich eine Verständnisquittung abholen. "Und vorhin..." (jetzt zu einer anderen Person gewandt) "...war für Sie ja der und der Punkt wichtig und bei Ihnen..." (an eine dritte Person) "...war ja besonders der Aspekt wichtig". Auf diese Weise versuche ich das ein bisschen in Verbindung zu setzen und zusammenzuziehen. Um damit natürlich auch Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten, allerdings auch noch mal Transparenz zu schaffen: Wo sind vielleicht ganz unterschiedliche Perspektiven, die angelegt werden? Wo sind ganz andere Wertmaßstäbe vielleicht? Wo sind ganz andere Blickwinkel? Um auf diese Weise, diese Personen miteinander immer in Verbindung zu setzen. Wenn da viele Beteiligte sind, das ist ja in der Regel im öffentlichen Bereich so,

ist es ja wichtig, die auch ständig miteinander zu verbinden auf diese kommunikative Art und Weise.

12. **I:** Ich möchte nun mit Ihnen noch expliziter auf einen Ihrer Fälle eingehen. Denken Sie bitte an Ihren letzten abgeschlossenen Fall im öffentlichen Bereich und skizzieren Sie kurz den Konflikt und die Beteiligten. Sie müssen dabei keine Namen nennen - Rollen und Funktionen reichen aus.
13. **BP:** Es ging um die Sanierung eines innerstädtischen Kanals von 11 km Länge und dauerte 7 Jahre. Alle Konfliktbeteiligten, die man sich so denken kann: Zwei Ministerien, fünf Bezirksverwaltungen, Bürgerinitiativen, Umweltgruppen verschiedener Art, Rädereien, Anwohner, Industrie- und Handelskammer und noch viele viele mehr, also alle die, die in so einem großen Geflecht eine Rolle spielen.
14. **I:** Wie sind die Parteien bei dieser Mediation dazu gekommen, die Perspektiven der anderen Seite nachzuvollziehen?
15. **BP:** So, wie ich das eben beschrieben habe. Dadurch, dass wir versuchen nicht positionsorientiert, sondern interessenorientiert, herauszuarbeiten, was da wem wie wichtig ist. Jetzt mache ich mal eine kleine Klammer auf. Dieses interessenorientierte Arbeiten ist ein zentrales Element in der Mediation. Also, wegzukommen von den Positionen hin zu dem, was den Beteiligten wirklich wichtig ist. Das hat den Nebeneffekt, dass, in dem Moment wo über lösungsoffene Interessen und Bedürfnisse gesprochen wird, alle Beteiligten das viel leichter annehmen und hören können als beispielsweise eine Position, die sehr wahrscheinlich im Gegensatz zu ihren eigenen steht. Durch dieses intensive Loopen und das präzise Herausarbeiten von Interessen und Bedürfnissen gelingt es eine wachsende Zuhörbereitschaft herzustellen. Und damit natürlich auch eine Nachvollziehbarkeit dessen, was jemand anderem wichtig ist. In dem Moment wächst bei allen Beteiligten auch zum einen, diese Erkenntnis ("Ja, das kann ich nachvollziehen, das dem und dem das wichtig ist.") und dadurch, dass ich es auch nachvollziehen kann, kann ich es auch viel leichter in meine eigenen Überlegungen mit einbeziehen. Im günstigsten Fall, wie wir das dann häufig in solchen Verfahren haben, finden Situationen statt, wo eine Partei bei einer Situation gar nicht anwesend ist, die anderen aber sagen können: "Nein, in diese Richtung brauchen wir gar nicht weiter überlegen, weil Herr oder Frau so und so das und das so besonders wichtig ist und darauf müssen wir dann auch achten". Dass also Dinge auch von anderen Gruppen, die gar nicht dieses zentrale Bedürfnisse für sich selber haben, antizipiert werden.
16. **I:** Und das war quasi auch der Beitrag, den Sie als Mediator leisten? Sie haben diese Loopen genannt. Gab es darüber hinaus noch etwas?
17. **BP:** Ich weiß gar nicht, ob man das jetzt auf einzelne Techniken konzentrieren kann. Das Loopen ist natürlich meine zentrale Technik. Systemische Fragen natürlich zu stellen. Das Ganze auch immer mal wieder zu hinterfragen und Personen zur Reflexion der eigenen Wahrnehmung, der eigenen Sichtweise anzuregen. Das ist unabdingbar, weil im öffentlichen Bereich normalerweise Positionen aufeinander prallen. Das Schöne am öffentlichen Bereich ist, es gibt ganz häufig Konstellationen, die keinen Kompromiss zulassen, sondern wo es nur eine gemeinsame Lösung gibt, wenn sie auch kooperativ entwickelt wird. Also, wenn beispielsweise jemand sagt: "Ich möchte einen neuen Flughafen mit 4 Start- und Landebahnen haben" und jemand anderes sagt: "Ich möchte

gar keinen Flughafen haben", dann ist der Kompromiss ja nicht 2 Start- und Landebahnen.

18. **I:** Und jetzt noch einmal auf den speziellen Fall bezogen, den Sie geschildert haben. Woran haben Sie da gemerkt, dass sich ein Perspektivenwechsel abgespielt?
19. **BP:** Immer dann, wenn den Beteiligten klar war, bei Dingen, die sie genannt haben, dass sie das, was anderen wichtig ist, mit in den Blick nehmen und auf diese Weise auch so wahrgenommen haben.
20. **I:** Und wie wichtig war der Perspektivenwechsel hinsichtlich der Lösungsfindung in diesem Fall?
21. **BP:** Im öffentlichen Bereich ehrlich gesagt unabdingbar. Wenn da jemand nur von sich ausgeht, dann wird man im öffentlichen Bereich nicht zu einer Lösung kommen, weil das häufig so komplex ist. Bei dem Beispiel, das ich genannt habe, handelt es sich um ein besonders komplexes Verfahren. In unserer Praxis gibt es auch welche, die nicht diese Komplexität haben. Gemein ist jedoch, dass da ganz viele Sichtweisen und Facetten eine Rolle spielen und es muss etwas Gemeinsames, Neues entstehen. Dazu braucht es schlichtweg auch die Wahrnehmung der jeweils anderen.
22. **I:** Dann noch ein paar Fragen eben genauer zum Kontext des öffentlichen Bereiches. Welche Faktoren können im Kontext von Mediation im öffentlichen Bereich hinderlich für das Verstehen der anderen Perspektive sein?
23. **BP:** Grundsätzlich mal ist das eine große Herausforderung, weil im öffentlichen Bereich häufig Personen aufeinandertreffen, die das in der Form auch nicht gewohnt sind. Personen aus Verwaltungen zum Beispiel müssen sich auf einmal mit Personen auseinandersetzen mit denen sie sonst keine unmittelbaren kommunikativen Berührungen haben. Teilweise sind ganz unterschiedliche Sprachwelten im Raum. Auch das ist nicht ungewöhnlich. In einer Flughafenmediation war es am Anfang, obwohl alle Deutsch gesprochen haben, eine Herausforderung, denjenigen, der als Abteilungsleiter der Lufthansa anwesend war, die Sprache so zu übersetzen, dass auch eine einfache Anwohnerin das auch verstanden hat. Sowohl umgekehrt, dass deren Sorgen wiederum auch von jemandem verstanden werden, der eher aus einem technisch, ingenieurmäßigen Kontext kommt. Dieses Entwickeln mitunter einer gemeinsamen Sprache, das ist schon eine Herausforderung. Es treffen dann natürlich auch ganz andere Haltungen aufeinander. Beispielweise sind Verwaltungen in Deutschland nach wie vor sehr davon geprägt hierarchisch, linienmäßig vorzugehen, sich immer total abzusichern und noch einmal sicherzustellen, das auch wirklich von oben und unten getragen wird und dabei enorm viel Zeit zu verlieren, während beispielsweise eine gut organisierte Bürgerinitiative von heute auf morgen Materialien durchgearbeitet hat und schlagkräftig geworden ist.
24. **I:** Können Sie noch einmal konkretisieren, wie man mit diesen Herausforderungen umgehen kann?
25. **BP:** Sie schlichtweg erst einmal wahrzunehmen, zu benennen und jetzt kommen wir zu Bedürfnissen und Interessen auf der Verfahrensebene. Ich habe ja eben unterschieden zwischen dem Was und dem Wie. Das Was ist die inhaltliche Ebene, da geht es dann um den Kanal und alles was damit zu tun hat. Das Wie kreist immer um die Frage: Wie

können und wollen die Beteiligten miteinander arbeiten? Und auch dazu brauch es ganz häufig mediative Arbeit. Das heißt, was ist bei allen Beteiligten auch wichtig hinsichtlich der Art und Weise der Zusammenarbeit. Mitunter sind das noch einmal ganz eigene Mediationen in der Mediation.

26. **I:** Fallen Ihnen bestimmte Voraussetzungen ein, die bei der Mediation im öffentlichen Bereich gegeben sein müssen, damit ein Perspektivwechsel möglich ist?
27. **BP:** Nein. Das heißt nicht, dass jede Situation gelöst werden kann. Nur grundsätzlich bin ich erst einmal davon überzeugt, dass wenn Menschen miteinander arbeiten und das in einer Art und Weise tun, die gegenseitig davon geprägt ist, dass sie interessenorientiert abläuft und nicht positionsorientiert, dass da alle Türen theoretisch zumindest erstmal auf sind, um ganz neue Ideen, ganz neue Wege beschreiten zu können. Und das ist auch typisch für große, komplexe Verfahren, die wir im öffentlichen Bereich haben, wo am Ende auch Lösungen oder Teillösungen entstanden sind, die vorher so von niemandem denkbar waren.
28. **I:** Noch einmal andersherum gefragt. Gibt es darüber hinaus Faktoren, die förderlich für Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich sind?
29. **BP:** Ja. Hochprofessionelle Arbeit der Mediatoren und wirklich als Mediatoren aufzutreten und nicht als Moderatoren, Schlichter, Berater oder ähnliches. Ich glaube, dass der hohe Anspruch, den Mediation auch hat, nämlich eben nicht für die Beteiligten zu entscheiden, sondern sie in die Lage zu versetzen, dass sie selbst wieder Entscheidungen treffen können, dass das im öffentlichen Bereich unabdingbar wird.
30. **I:** Und das macht auch den Unterschied, den sie aufgemacht haben zwischen Mediatoren und Moderatoren etc., aus?
31. **BP:** Ja, weil ich glaube, eine gute Moderation kann auf jeden Fall einmal dazu führen, dass die Beteiligten ein gutes Gespräch miteinander führen, nur das Ziel der Mediation ist es ja, darüber hinaus einen Konflikt zu regeln. Ich glaube dazu braucht es auch ein intensives, mediatives Arbeiten. Das ist glaube ich eine grundsätzliche Herausforderung, dass eine Mediation im öffentlichen Bereich eben nicht zu einer gut moderierten Veranstaltung wird. Das reicht alleine nicht aus. Es braucht unbedingt diesen mediativen Touch, nämlich dieses intensiver Herausarbeiten von Interessen und Bedürfnissen - auch wenn da ganz viele sitzen.
32. **I:** Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein, die relevant für die Betrachtung von Perspektivenwechsel bei Mediationen im öffentlichen Bereich sein könnten?
33. **BP:** Es ist tatsächlich im öffentlichen Bereich eine Herausforderung, dieses Individuelle, was eine Person ausstrahlt, in gleicher Art und Weise wahrzunehmen, obwohl da vielleicht noch 30 andere Personen und nicht nur eine oder zwei andere Personen sitzen. Da keinen Unterschied zu machen. Das heißt, dass die Arbeit bei Mediation im öffentlichen Bereich teilweise darin besteht, dass egal wie viele Leute da sitzen, da sagt jemand was und für uns als Mediatoren geht es in dem Moment, für diesen kleinen temporären Ausschnitt, nur um diese eine Person. Die gilt es wahrzunehmen mit all dem, was diese Person bewegt. Darüber hinaus natürlich - das ist immer eine Herausforderung im öffentlichen Bereich - die Struktur darüber hinaus nicht aus den Augen zu verlieren.

34. **I:** Die Struktur meint welche Struktur?
35. **BP:** Die Struktur des Verfahrens. Also, wo gehört was wie hin. Wenn da ganz viele Leute sitzen und jeder erst einmal ein bisschen was schwätzt, dann sind ja auf einmal schon Stunden um. Ein sehr konzentriertes, strukturiertes Arbeiten. Gleichzeitig allerdings innerhalb dieser klaren Struktur eine hohe Flexibilität und Achtsamkeit auf das zu legen, was jeweils den einzelnen Personen auch wichtig ist, um dann auch die Verknüpfungen herzustellen. Um dann beispielsweise sichtbar zu machen, dass einer Person etwas besonders wichtig ist, was die anderen so jetzt erst einmal gar nicht wahrnehmen, um allerdings deutlich zu machen, dass denen wiederum etwas wichtig ist, was vielleicht jemand anderem nicht so wichtig ist. Und wenn es um eine gemeinsame Lösung geht, dass eben beides Wichtige irgendwo seinen Platz haben muss.
36. **I:** Sie haben etwas sehr Schönes beschrieben. Können Sie das noch konkretisieren wie Sie das ganz praktisch umsetzen? Wird das visualisiert, nur besprochen...? Wie kann ich mir das methodisch vorstellen? Diesen Prozess.
37. **BP:** Wenn wir beispielsweise zu bestimmten Fragestellungen ganz intensiv Interessen und Bedürfnisse herausarbeiten, dann visualisieren wir das wie in einer Zweier- oder Dreiermediation auch. Allerdings führen wir darüber hinaus jeweils immer auch ein Protokoll. Jemand aus dem Team hält wichtige Gedankengänge oder Dinge, die sichtbar werden fest, die man so in der Zeit auch nicht alle visualisieren kann, weil das viel zu umfangreich wäre. Also, es ist eine Mischung aus Visualisierungen am Flipchart wie bei kleineren Mediationen und darüber hinaus eben noch ein Protokoll, um gewisse Entwicklungen, die auch so stattgefunden haben, gewisse Gedankengänge, vielleicht aber auch Sachen, die noch gar nicht geklärt sind, sondern die erst mal nur so im Raum sind, sowohl festhalten als auch nachvollziehen zu können.
38. **I:** Dieses Protokoll steht allen Beteiligten zur Verfügung?
39. **BP:** Ja. Das wird von uns, vom Mediationsteam, als Entwurf erst einmal dargeboten und dann wird das in der nächsten Sitzung oder im Umlaufverfahren, da gibt es unterschiedliche Herangehensweisen, von allen abgesegnet. Danach steht es selbstverständlich allen zur Verfügung. Mitunter - das hängt dann vom Arbeitsbündnis ab, worauf sich die Beteiligten am Anfang verständigt haben - steht es dann sogar der allgemeinen Öffentlichkeit zur Verfügung. Das ist aber kein Verlaufsprotokoll. Das ist ein Protokoll, was mediativ auch verfasst werden muss. Also nicht nur "Frau S. sagt dann: 'Herr A. ist ein Idiot'". Das steht da natürlich nicht im Protokoll drin. Das Protokoll ist so formuliert, dass ein konstruktives Weiterarbeiten möglich ist.
40. **I:** Das wäre auch das, worauf die Presse sich eventuell drauf beziehen würde? Oder wie gehen Sie mit Presse dann um?
41. **BP:** Das bestimmen wir nicht, sondern das ist ein mediativer Prozess. Da sind wir wieder auf der Wie-Ebene. Das ist was, das mit allen Beteiligten besprochen und geklärt werden muss. Also, Umgang mit Presse. Dazu gibt es ja auch wiederum Interessen und Bedürfnisse. Es ist also nicht die Frage "Ja oder nein?" oder "Wann oder wie?", denn das sind ja Positionen. Und auch da würden wir mit allen Beteiligten herausarbeiten, welche Bedürfnisse es dort gibt und wie können dann auch Lösungen aussehen. Das wäre so

eine klassische Mediation in der Mediation mit dem Thema: Umgang mit Presse und Öffentlichkeit.

42. I: Dann springe ich mal ein bisschen weg und komme zum Forschungsbedarf: Inwiefern würden Sie sich zu Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel wissenschaftliche Beiträge wünschen? Was sollte Ihrer Meinung nach untersucht und der Praxis als Wissen zur Verfügung gestellt werden?
43. **BP:** Grundsätzlich finde ich es ja schön, wenn ein gegenseitiges Befruchten stattfindet. Das ist auch etwas, das zu unserer Arbeit gehört, dass wir versuchen, unsere Tätigkeit zu reflektieren und zu gucken, welche theoretischen Erkenntnisse lassen sich daraus gewinnen. Und umgekehrt, diese dann auch wieder einfließen zu lassen. Wenn da ein guter, permanenter Austausch stattfinden würde, was ich im Moment so in der Literaturlandschaft noch nicht so erlebe. Das ist jetzt etwas schwarz-weiß. Das stimmt nicht ganz, aber ich pauschalisiere jetzt mal. Ich habe so den Eindruck, dass entweder Beiträge von Praktikern geschrieben werden und die sind dann sehr praxisorientiert oder es werden Beiträge von Theoretikern geschrieben und die sind dann eher theoretisch orientiert. Dieses gegenseitige Befruchten, Ergänzen oder so. Das ist mit Sicherheit noch ausbaufähig. Ob da jetzt speziell etwas zum Perspektivenwechsel/ Das ist ja Ihr Fokus. Das vermag ich gar nicht zu sagen. Ja, vielleicht wäre es interessant diese Auseinandersetzung einmal zu betreiben, weil sich das erst einmal so plausibel anhört, von wegen in der Mediation muss ein Perspektivenwechsel stattfinden. Ganz spannend fände ich zum Beispiel die Fragestellung, wann der denn überhaupt Sinn macht. Weil das aus unserer Erfahrung heraus überhaupt erst Sinn macht, wenn die Personen für sich selbst mal gehört worden sind und für sich selbst, sich erst einmal gut verstanden haben.
44. I: Wir kommen nun zum Ende des Interviews. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder haben Sie noch weitere Anregungen, die für die Thematik hilfreich sein könnten?
45. **BP:** Spontan fällt mir da jetzt nichts ein.

Transkript Interview 5

(23.01.2018)

I: Interviewerin und BP: Befragte Person

1. **I:** Ich beginne mit ein paar allgemeinen Fragen zu Ihrer Tätigkeit als Mediator²⁶. [...]

[Dieser Teil des Interviews wurde zwecks Anonymisierung aus dem öffentlichen Transkript entfernt.]

2. **I:** Im nächsten Abschnitt des Interviews soll es um Perspektivenwechsel in der Mediation gehen. Dazu lese ich Ihnen kurz eine Definition vor, damit auch immer dasselbe verstanden wird. Mit Perspektivenwechsel ist in diesem Interview gemeint, dass eine Partei die Perspektive einer anderen Partei kognitiv nachvollziehen kann – die Konfliktsituation also aus dem Blickwinkel der Gegenpartei betrachten kann. Beziehen Sie sich im Folgenden bitte ausschließlich auf Mediationen im öffentlichen Bereich. Gemeint sind dabei insbesondere Mediationen, bei denen Vertreter von Gruppen wie Umweltverbände, Bürgerinitiativen, Unternehmen und/oder Verwaltungen eine wesentliche Rolle spielen.
3. **BP:** Okay.
4. **I:** Dann dazu die Frage: In der Literatur wird Perspektivenwechsel als zentrales Element für die Lösung von Konflikten durch Mediation beschrieben. Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?
5. **BP:** Ja, also das ist schon eine wichtige Voraussetzung für einen Einigungsprozess in der Mediation. Also die Sichtweise einer anderen Gruppe zumindest nachvollziehen zu können. Aber eher im Sinne von die Sichtweise der anderen Seite als begründet und legitim und nachvollziehbar verstehen zu können. Das reicht allerdings nicht aus. Dadurch ist noch nicht unbedingt Kooperationsbereitschaft gegeben, aber es ist eine Voraussetzung dafür. Man könnte sagen, es ist keine hinreichende Bedingung, aber eine notwendige auf jeden Fall.
6. **I:** Und wie unterstützen Sie im Rahmen einer Mediation, dass die Parteien die Perspektive der anderen Seite nachvollziehen?
7. **BP:** Was im öffentlichen Bereich vielleicht das Gängigste ist - anders als in interpersonellen Konflikten, in anderen Zusammenhängen - einfach dadurch, dass ich dafür Sorge, dass die unterschiedlichen Gruppierungen die Möglichkeit haben ihre Sicht der Dinge in Ruhe darzustellen. Und dass ich dafür Sorge, dass die anderen in der Zeit zuhören und das auch immer wieder durch meine eigenen Zusammenfassungen und

²⁶ Im Transkript wird ausschließlich eine männliche Form der Anrede verwendet, damit keine Rückschlüsse auf die Person aufgrund des Geschlechts möglich sind. Diese entnommene Informationsquelle kann in Kauf genommen werden, da der Geschlechterunterschied für diese Arbeit nicht von Bedeutung scheint. Die Auswertung lässt keine belastbaren Aussagen aufgrund dieses Unterschiedes erkennen. Im Interview wurde selbstverständlich die jeweils passende Form benutzt.

meine eigenen Paraphrasierungen deutlich zu machen, sodass die jeweils anderen Gruppen leichter nachvollziehen können, worum es der jeweiligen Person oder Gruppe im Kern geht. Also ganz klassisch sozusagen. Andere Techniken wie/ Ich arbeite in interpersonellen Konflikten beispielsweise in Organisationen, bei Konflikten am Arbeitsplatz und ähnlichem auch verstärkt mit anderen Techniken wie beispielsweise dem Stuhlwechsel, Aufstellungselementen usw. Das mache ich im öffentlichen Bereich in der Regel nicht, weil der Rahmen dafür schwieriger herzustellen ist und weil es von den Beteiligten als unangemessen erlebt würde. Insbesondere dann, wenn sie da als Interessensvertreter von Gruppierungen sitzen und es nicht um ihre ureigene individuelle Sicht geht.

8. **I:** Mit Aufstellungen beziehen Sie sich auf Methoden der systemischen Beratung?
9. **BP:** Genau, aber das mache ich im öffentlichen Bereich nicht. Was ich allerdings im öffentlichen Bereich versuche ist, Gelegenheiten zu informellem Austausch zu fördern. Also, dafür zu sorgen, dass die Leute beispielsweise am Rande von Mediationssitzungen zusammen essen und trinken oder so ins Gespräch kommen, damit die auch mal die Person hinter der Funktion noch einmal anders erleben können. Das trägt eben dazu bei, dass die Bereitschaft steigt, der anderen Person mal zuzuhören und deren Sicht nachzuvollziehen.
10. **I:** Und gibt es explizite Techniken bezüglich Perspektivenwechsel, die Sie besonders zur Anwendung im öffentlichen Bereich empfehlen würden?
11. **BP:** Nein, eigentlich nicht. So klassische Perspektivenwechseltechniken wie beispielsweise diesen räumlichen Perspektivenwechsel, diesen Stuhlwechsel usw. mache ich im öffentlichen Bereich eigentlich nicht, weil das von der Kultur her eine zu große Zumutung wäre für die Leute. Das würde auch auf zu großen Widerstand stoßen. Auch so Sachen wie, die Leute aufzufordern selber im Sinne des aktiven Zuhörens die Sichtweisen der anderen mal mit eigenen Worten zusammenzufassen, das mache ich auch nicht. Mein Eindruck ist, da steigt eher innerlich der Widerstand sich mit der anderen Seite auseinanderzusetzen. Aber, was ich mache ist, dass ich die bitte, mal hypothetisch zu formulieren, was sie glauben, was im Kern das Problem der jeweils anderen Seite ist. Hypothetisch zu formulieren, was sie denken, worum es der anderen Seite ausgesprochen oder auch unausgesprochen wohl geht. Unter anderem mit dem Hinweis, dass die jeweils andere Seite danach auch sagen kann, inwieweit das zutrifft und wie sie es anders darstellen würde.
12. **I:** Also durch dieses Hypothetische eine Distanz herstellen?
13. **BP:** Genau. Zum Beispiel von Seiten des Vorhabenträgers: "Was glauben Sie eigentlich, worum geht es der Bürgerinitiative im Kern und warum sind die im Kern so verärgert oder was ist das wohl, was denen wichtig ist?" Ich frage die praktisch hypothetisch nach den Interessen der anderen Seite. Ich sage dann aber auch, "Ich bitte Sie das einmal zu überlegen und zu schildern. Und dann hat später die Bürgerinitiative Gelegenheit zu sagen, wo Sie es richtig eingeschätzt haben oder wo die Bürgerinitiative das gerne noch ergänzen oder richtigstellen will." Die Partei weiß also, "Ich formuliere jetzt gleich mal, was ich denke, worum es den anderen geht. Die anderen können dann aber nachher was dazu sagen. Und umgekehrt werden die anderen nachher auch versuchen zu formulieren, worum es mir geht und ich habe Gelegenheit etwas dazu zu sagen." Und das unterstützt etwas den Perspektivenwechsel, weil ich schon den Eindruck habe, dass

die dann etwas ernsthafter versuchen zu überlegen, worum es den anderen geht, unter anderem, weil sie ja umgekehrt auch wollen, dass die anderen ihre Sichtweise richtig darstellen. Man könnte auch sagen, ein kleiner Wettbewerbsaspekt fördert dort die Empathie: Wer versteht den anderen am besten? Aber das kann ich erst machen, wenn nicht mehr so viel Ärger in der Luft ist. Wenn die noch total verärgert sind übereinander, dann funktioniert das nicht. Sondern erst, wenn eine entsprechende Atmosphäre hergestellt ist im Laufe der Gespräche, dass es ein Mindestmaß an Bereitschaft gibt und nachdem die auch schon ein bisschen was voneinander gehört haben.

14. **I:** Ich würde gerne mit Ihnen noch expliziter auf einen Ihrer Fälle eingehen. Denken Sie bitte an Ihren letzten abgeschlossenen Fall im öffentlichen Bereich und skizzieren Sie kurz den Konflikt und die Beteiligten. Sie müssen dabei keine Namen nennen - Rollen und Funktionen reichen aus.
15. **BP:** Das war ein Mediationsverfahren zwischen Vertretern der Windenergiebranche, des Natur- und Artenschutzes und Behörden. Es ging um das Repowering von Windkraftanlagen in Vogelschutzgebieten. Der Gesamtzeitraum waren sicherlich 1 1/2 Jahre, allerdings mit längeren Phasen dazwischen. Es gab im Prinzip drei ganztägige Sitzungen. Dann gab es noch einmal in zwei Arbeitsgruppen jeweils drei halbtägige Sitzungen und dann gab es noch viele Einzelgespräche und separate Vermittlungsgespräche zwischen einzelnen Beteiligten. Ungefähr 18 Personen waren beteiligt, die alle stellvertretend für bestimmte Gruppierungen dort saßen. Ich habe das Verfahren mit zwei Kolleginnen gemeinsam durchgeführt.
16. **I:** Wie sind die Parteien bei dieser Mediation dazu gekommen, die Perspektiven der anderen Seite nachzuvollziehen?
17. **BP:** So, wie ich das eben geschildert habe. Erst einmal hatte jede Seite Zeit zu schildern, was ihre aktuelle Situation ist und was sie jetzt vorhaben in der nächsten Zeit. Nachdem die Themen, über die sie sich streiten, geschildert wurden, hatten die Beteiligten zu den unterschiedlichen Themen auch die Gelegenheit ihre Sichtweise darzustellen. Dann hatten wir in kleineren Arbeitsgruppen auch mal die Situation, dass wir besprochen haben, warum das Vertrauen so zerrüttet ist und was es braucht/ Da hat die Kollegin, mit der ich das zusammen gemacht habe, in der Arbeitsgruppe mit einer Skala gearbeitet, wo die auf einer Skala von 0 bis 10 abgefragt hat, wie groß das Vertrauen beziehungsweise Misstrauen untereinander ist und was es braucht, um einen Schritt hoch zu kommen und was es braucht, um mit der Vergangenheit etwas besser abschließen zu können - mit dem Ärger aus der Vergangenheit. Das hat gut dazu beigetragen. Und dann haben auch gemeinsame Mittagessen im informellen Rahmen geholfen. Und es hat geholfen, dass die Leute direkt miteinander gesprochen haben, die lange Zeit überhaupt nicht direkt miteinander gesprochen haben, sondern nur vermittelt von ihren jeweiligen Einschätzungen und Ergebnissen mitbekommen haben. Beispielsweise hat die Windbranche die Gutachten der Natur- und Artenschützer bekommen, die Natur- und Artenschützer haben die Planungen der Projektierer bekommen, aber sie haben selten direkt miteinander darüber gesprochen. Diese Wiederherstellung der direkten face-to-face-Kommunikation, das war auf jeden Fall total zentral.
18. **I:** Und wie haben Sie als Mediator darauf Einfluss genommen?

19. **BP:** Indem ich den Auftrag bekommen habe, das Mediationsverfahren durchzuführen und dann Vorgespräche geführt haben mit den Beteiligten - meine Kolleginnen und ich. Und dann mit den zu beteiligenden Gruppen ausgehandelt habe, wer noch mit an den Tisch muss und unter welchen Bedingungen die bereit sind sich gemeinsam an einen Verhandlungstisch zu setzen. Und das Gespräch und die Gespräche dann natürlich moderiert habe.
20. **I:** Und würden Sie da sagen, dass Sie da bestimmte Methoden verwendet haben, um diese Kommunikation herzustellen?
21. **BP:** Nein, eigentlich nicht. Es kommt darauf an. Im Prinzip ist ja alles irgendwie eine Methode oder eine Intervention, aber ich habe jetzt keine benennbare Methode XY benutzt. Interventionen sind das ja alles. Egal welches Telefonat ich führe oder wem ich eine E-Mail schicke oder alleine wenn ich versuche Akteure an den Tisch zu holen, die von den Beteiligten erst einmal nicht so gesehen werden, wo es erst einmal Vorbehalte gibt oder die gar nicht gesehen werden als relevante Akteure. Alleine wenn ich die mit an den Tisch hole, hole ich schon wieder eine andere Perspektive mit an den Tisch, die zu einer Veränderung des Bildes beiträgt. Das sind alles Interventionen, die dazu beitragen, dass es einen Perspektivenwechsel gibt, aber das ist keine bestimmte Kommunikationstechnik oder so.
22. **I:** Und woran haben Sie da gemerkt, dass sich ein Perspektivenwechsel abgespielt?
23. **BP:** Zum Beispiel daran, dass eine Gruppierung sagte: Okay, wir können den Ärger aus der Vergangenheit jetzt einmal ruhen lassen und gemeinsam überlegen, wie es in Zukunft besser läuft." So ein Statement zum Beispiel. Oder, dass jemand sagte: "Endlich führe ich mal die Gespräche, die ich seit Jahren führen wollte." Oder daran, dass solche Grundsatzklärungen wichtig waren, wo man denkt, "Warum spielt das überhaupt so eine große Rolle?". Beispielsweise dass die Windbranche von den Natur- und Artenschützern ein offizielles, schriftliches Statement bekommen hat, dass das Repowering an sich als positiv gewertet wird wenn auch die einzelnen Standorte für Anlagen umstritten sind. Also, so eine grundsätzlich positive Aussage zur Nutzung der Windenergie wenn es denn naturverträglich funktionieren kann. Dass solche Aussagen möglich waren.
24. **I:** Und wie wichtig war der Perspektivenwechsel hinsichtlich der Lösungsfindung in diesem Fall?
25. **BP:** Da bin ich mir nicht so ganz sicher. Die Lösungsfindung war dann doch ein zähes Aushandeln von Kompromissen in einem relativ engen Rahmen, wo auch immer wieder begrenzende Faktoren waren, was eigentlich rechtlich möglich ist oder was naturwissenschaftlich oder fachlich machbar ist mit Blick auf die vorliegenden Daten zum Beispiel zum Aufkommen bestimmter Vogelarten oder bestimmten Brutverhaltens usw. Da gab es auch viele beschränkende Faktoren technischer, naturwissenschaftlicher und rechtlicher Art, die da eingewirkt haben, sodass die Leute im Kern sehr bei ihrer Perspektive geblieben sind. Es gab halt nur mal so Momente, wo auch mal die Sicht des anderen als ehrlich oder glaubwürdig anerkannt wurde. Dass die Windbranche beispielsweise gesehen hat, "Okay, es geht denen nicht vor allen Dingen darum, unsere Anlagen kaputt zu machen und zu verhindern, sondern die haben eine ehrliche Sorge um den Bestand einer bestimmten Vogelart." Oder bei den Natur- und Artenschützern diese Sicht, "Okay, die haben tatsächlich eine schwierige wirtschaftliche Situation und ärgern

sich, dass sie jetzt verantwortlich gemacht werden für den schlechten Zustand der zu schützenden Arten, obwohl das eigentlich hauptsächlich an der Landwirtschaft liegt und gar nicht an der Windenergie." Also dieses Verständnis, dass es sein könnte, dass der andere es auch ehrlich meint. Diese Art von Perspektivenwechsel gab es. Momente davon gab es.

26. **I:** Glauben Sie trotzdem, dass die notwendig waren, um am Ende zu einer Lösung zu kommen?
27. **BP:** Die waren vielleicht notwendig, um überhaupt ein Mindestmaß an Bereitschaft zu haben so lange und geduldig mit den anderen um solche Kompromisse zu ringen. Sonst wäre man vielleicht noch ein bisschen früher genervt voneinander gewesen und hätte das einfach abgebrochen.
28. **I:** Sie haben ja eben schon ein paar Spezifika zum öffentlichen Bereich angesprochen. Dazu hätte ich auch noch die ein oder andere Frage. Welche Faktoren können im Kontext von Mediation im öffentlichen Bereich hinderlich für das Verstehen der anderen Perspektive sein?
29. **BP:** Zu viel Fachjargon, den die andere Seite nicht versteht. Irgendeine Form von Überheblichkeit oder Abwertung im Sinne von den anderen als unwissend oder naiv dastehen zu lassen. Das führt zu Abwehrreaktionen. Keine Zeit, wenig Zeit miteinander zu verbringen. Nur kurz zu den Gesprächen zusammenzukommen, dort dann strategisch aus der eigenen Rolle heraus zu argumentieren und dann wieder in die eigene Welt zurückzukehren. Wenig gemeinsame geteilte Zeit, wo man vielleicht auch mal sich als Person unterhält, vielleicht mal eine Ortsbegehung macht oder die Welt des anderen kennenlernt. Je mehr davon, desto eher ist Perspektivenwechsel möglich. Je weniger gemeinsame Zeit, desto schwieriger.
30. **I:** Wie würden Sie sagen, kann man mit diesen Herausforderungen umgehen?
31. **BP:** So wie ich das beschrieben habe. Indem ich immer wieder versuche die Leute miteinander ins Gespräch zu bringen, sich gegenseitig Fragen zu stellen, sich gegenseitig zu erklären. Ich habe den Eindruck, das Überzeugen funktioniert nicht, indem man den Leuten Argumente der anderen Seite vortischt, sondern indem man sie auffordert ihre eigene Sichtweise den anderen zu erklären. Beim Erklären kommt den Leuten, glaube ich, eher mal der Gedanke, dass man es auch anders sehen könnte, als wenn sie per Gutachten mit Fakten und Argumenten konfrontiert werden.
32. **I:** Fallen Ihnen bestimmte Voraussetzungen ein, die bei der Mediation im öffentlichen Bereich gegeben sein müssen, damit ein Perspektivwechsel möglich ist?
33. **BP:** Die ganz zentrale Voraussetzung ist, dass die richtigen Gruppierungen und Personen am Tisch sitzen. Das ist die wichtigste Voraussetzung. Bei dem Verfahren, was ich eben geschildert habe, war zum Beispiel wichtig, dass die ursprünglich nicht vorgesehenen Vertreter von Behörden mit am Tisch saßen. Weil Gruppierungen dann eben deutlich machen konnten, dass sie nicht gegen bestimmte Dinge sind, sondern, dass beispielsweise die Natur- und Artenschützer einfach die Aufgabe haben, nach fachlichen Kriterien bestimmte Dinge vorzulegen und zu bewerten und das nicht sie diejenigen sind, die im Abwägungsprozess entscheiden. Der Konflikt wurde auch etwas verlagert auf diese Ebene. Und dass die Behörden beispielsweise auch schildern

konnten, was möglich ist und was nicht möglich ist. Und dass die Windenergiebranche gesehen hat, das liegt nicht nur an den Artenschützern, das liegt auch an anderen Aspekten. Damit Gruppierung A die Perspektive von Gruppierung B nachvollziehen kann, ist es häufig hilfreich, dass eine Gruppierung C dazu kommt, die noch mal aus einer etwas anderen Sicht das gemeinsame Problem beschreibt. Weil A und B so miteinander verstritten sind, dass das schwer fällt. Aber der indirekte Weg, der Blick nicht von der gegenüberliegenden Seite - im übertragenen Sinne gesprochen - sondern der Blick von der Seite links oder rechts daneben, ist auch schon eine veränderte Sichtweise und fällt etwas leichter als direkt die Perspektive des größten Gegners, in Anführungsstrichen, einzunehmen.

34. **I:** Gibt es darüber hinaus Faktoren, die förderlich für Perspektivenwechsel in der Mediation im öffentlichen Bereich sind?
35. **BP:** Nur die, die ich schon genannt habe.
36. **I:** Fallen Ihnen noch weitere Aspekte ein, die relevant für die Betrachtung von Perspektivenwechsel bei Mediationen im öffentlichen Bereich sein könnten?
37. **BP:** Spontan nicht, ehrlich gesagt.
38. **I:** Dann hätte ich noch eine Frage zum Forschungsbedarf: Inwiefern würden Sie sich zu Techniken zur Förderung von Perspektivenwechsel wissenschaftliche Beiträge wünschen? Was sollte Ihrer Meinung nach untersucht und der Praxis als Wissen zur Verfügung gestellt werden?
39. **BP:** Was ich ganz hilfreich fände ist, wenn noch mal mehr dazu geforscht würde, welche Bedeutung fachliche Informationen haben in so einem Konflikt. Also, wann und wie und unter welchen Umständen können Fachinformationen Einfluss nehmen auf die Meinungsbildung.
40. **I:** Mit Fachinformationen meinen Sie jetzt konkret...?
41. **BP:** Damit können alle möglichen technischen, ökologischen oder wirtschaftlichen oder anderen Informationen gemeint sein. Das Problem ist ja, dass in solchen Konflikten wenn Gutachten erstellt werden oder fachliche Einschätzungen kommen, dass die häufig nichts bewirken, die - in Anführungsstrichen - Sachargumente. Bei festgefahrenen Meinungen. Und dazu mal mehr Forschung zu haben, warum das so ist oder wie man den Prozess gestalten kann, damit die Sachinformationen stärkeren Einfluss auf die Meinungsbildung der Beteiligten haben kann.
42. **I:** Wir kommen nun zum Ende des Interviews. Möchten Sie noch etwas hinzufügen oder haben Sie noch weitere Anregungen, die für die Thematik hilfreich sein könnten?
43. **BP:** Nein.

Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ort, Datum, Unterschrift