

Mediatives Vorgehen in einem konfliktbelasteten Entscheidungsprozess

Rudi Ballreich

ÜBERBLICK

Mediation kann als ein Prozess der Entscheidungsfindung verstanden werden, denn am Ende einer Mediation werden Entscheidungen getroffen und Handlungen vereinbart. In dem Fallbeispiel war keine Mediation vereinbart, sondern die Moderation eines konfliktbelasteten Entscheidungsprozesses. Die innere Logik der Entscheidungsfindung stand zwar im Vordergrund, aber ohne mediative Methoden wäre keine zufriedenstellende Lösung möglich gewesen.

Ausgangspunkt / Hintergrund / Vorgeschichte:

Im Fertigungsbereich eines Industrieunternehmens gab es große Probleme in der Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen für die Produktion und den MitarbeiterInnen der Logistik-Abteilung, die auf die Teams verschiedener Produktgruppen aufgeteilt waren: Die Logistik-MitarbeiterInnen waren damit betraut, Aufträge schriftlich zu erfassen, Teilelisten zu erstellen und die Teile entweder im Lager oder bei Lieferanten zu bestellen. Bevor sie die Auftragsunterlagen an die Produktionsplanung weitergaben, planten sie die Auslieferung an den Kunden. Abbildung 1 zeigt die beiden Schnittstellen der Logistikgruppe mit der Produktionsabteilung. Für die Fertigung war in dieser Zusammenarbeit problematisch, dass vor allem in Stoß-

zeiten die Bearbeitung der Aufträge teilweise unvollständig und verspätet geschah. Dadurch kamen zum Beispiel die Fremdbezugsteile zu spät und verursachten einen Auftragsstau. Die Fertigungs-MitarbeiterInnen ärgerten sich auch darüber, dass es immer wieder zu gravierenden Fehlern kam, wenn zum Beispiel Angaben in den Auftragsunterlagen unvollständig waren oder wenn falsche Bestellungen aufgegeben wurden. Als besonders problematisch wurde jedoch erlebt, dass die LogistikmitarbeiterInnen in Stoßzeiten kaum bereit waren, Sondertermine wahrzunehmen. Von der Fertigung wurde das als mangelndes Engagement und fehlendes Verantwortungsbewusstsein für die Ziele der Abteilung gesehen.

Die Logistik-MitarbeiterInnen fühlten sich in der Tat nur halb zu diesem Fertigungsbereich zugehörig. Ihr Ar-



Abb.1: Zusammenarbeit der Logistikgruppe mit der Produktionsabteilung

beitsplatz war zwar dort, und sie bekamen auch die täglichen Arbeitsanweisungen von den Führungskräften der Produktion, aber sie fühlten sich der Logistik-Abteilung zugehörig. Zudem wurden sie von einem Logistik-Gruppenleiter geführt, der auch noch andere Logistikgruppen betreute. Er hatte nichts direkt mit den Fertigungsthemen zu tun, regelte jedoch ihre Urlaubszeiten, Vertretung bei Krankheiten und anderem. Weil er nicht in ihre konkrete Arbeit eingebunden war und sie auch nicht täglich sah, konnte er sie nicht wirksam unterstützen, die beanstandeten Fehler abzustellen.

Die Probleme waren gravierend. Sie hatten bereits schon zu Klagen von Kunden geführt. Der Werkleiter hatte den Abteilungsleiter der Logistik und den Abteilungsleiter dieses Produktionsbereichs schon mehrfach darauf angesprochen. Die beiden Abteilungsleiter konnten sich aber zu keinen entscheidenden Veränderungen durchringen, weil sie sofort in Streit gerieten, wenn sie das Problem besprechen wollten. Der Abteilungsleiter Produktion war verärgert: Er klagte die Logistik an und machte Vorwürfe. Der Abteilungsleiter Logistik ließ sich das nicht gefallen und reagierte mit Gegenvorwürfen. Nach einer gravierenden Lieferverzögerung und Anrufen der Kunden beim Werkleiter, stellte dieser den beiden Abteilungsleitern ein **Ultimatum**: „Wenn ihr in zwei Monaten keine sinnvolle Lösung findet, dann entscheide ich!“ An diesem Punkt wurde ich vom Abteilungsleiter Produktion – im Einverständnis mit dem Abteilungsleiter Logistik – angesprochen, ob ich bereit wäre, ihren Klärungs- und Entscheidungsprozess zu moderieren.

1. Den Auftrag klären und das Vorgehen planen

In einem gemeinsamen Gespräch mit den beiden Abteilungsleitern ging es darum, die Situation anzuschauen, die gegensätzlichen Sichtweisen und Standpunkte auszutauschen und das weitere Vorgehen zu planen. Es wurde deutlich: Auf Seiten der Produktion war viel Unmut we-

gen Fehlern, Verzögerungen und mangelndem Engagement. Und die Logistik fühlte sich zu Unrecht angeklagt. Der Abteilungsleiter Logistik artikuliert auch, dass seine MitarbeiterInnen Angst hätten, von der Produktion vereinnahmt zu werden. Von daher waren die beiden Abteilungsleiter sehr zerstritten. Es war nicht möglich, die Situation ruhig und Schritt für Schritt zu durchdenken. Der Auftrag an mich war, ihnen aus der Sackgasse herauszuhelfen, damit sie zu einer Entscheidung kommen, hinter der sie beide stehen können. Sie wollten nach Möglichkeit eine einmütige Entscheidung treffen, oder – wenn es nicht anders geht – mit dem Werkleiter zusammen entscheiden. Sie stimmten meinem Vorschlag zu, in die notwendige Untersuchung der Logistikprozesse und in die Ausarbeitung der Entscheidungskriterien die MitarbeiterInnen beider Abteilungen einzubinden. Die MitarbeiterInnen sollten mithelfen, die Entscheidung der Abteilungsleiter vorzubereiten und dadurch auch Verständnis für die notwendigen Veränderungen entwickeln.

2. Den Prozessablauf und die Problemzonen benennen und visualisieren

Zunächst wurden in getrennten Halbtagesworkshops mit der Logistik- und Produktionsgruppe die Schritte des Logistikprozesses mit den dazugehörigen Schnittstellen genau analysiert. **Es war nicht einfach, die eigene Arbeit übersichtlich zu visualisieren, die Arbeitsschritte der anderen Gruppe waren oft unbekannt.** Fragen wurden notiert, um die Unklarheiten im gemeinsamen Workshop zu beseitigen. In einem zweiten Schritt wurden dann die Probleme benannt und an den entsprechenden Stellen im Ablauf visualisiert.

3. Die entscheidenden „Wichtigkeiten“ klären

Zunächst ging es in dem gemeinsamen eineinhalbtägigen Workshop darum, mit beiden Gruppen die Unklarheiten im Verständnis der Prozessschritte zu beseitigen und vor allem die Arbeitsschritte und Anfor-

derungen der anderen Gruppe zu verstehen. So entstand ein gemeinsam entwickeltes Bild der einzelnen Arbeitsschritte an der Pinwand. Im Gespräch war es wichtig, das systemische Zusammenwirken aller Beteiligten für den gemeinsamen Gesamtprozess zu „sehen“. Jede Gruppe stellte dabei ihre Probleme dar, die sie mit der anderen Gruppe hat und schrieb das in die Grafik. Als Moderator versuchte ich durch die Aufforderung zum gegenseitigen Paraphrasieren dafür zu sorgen, dass die Aussagen bei der jeweils anderen Gruppe ankamen. In dieser Phase wurden auch Emotionen gezeigt: Der Ärger der Produktionsmitarbeiter über die „Schlamperei“ und das fehlende Engagement der Logistik-MitarbeiterInnen und die Angst der Logistik-MitarbeiterInnen, von der Produktionsabteilung „geschluckt“ zu werden.

Um klare Kriterien für die Entscheidung der Abteilungsleiter zu haben, wurden dann drei verschiedene Ebenen von „Wichtigkeiten“ geklärt:

1. Was braucht der Auftrags- und Lieferplanungsprozess? Was sind die Erfolgsfaktoren für einen guten Prozessablauf?
2. Was sind die besonderen Anliegen der Produktionsgruppe?
3. Was sind die besonderen Anliegen der Logistikgruppe?

Die Themen wurden teilweise in der Logistik- und der Produktionsgruppe separat erarbeitet und anschließend gemeinsam diskutiert. An dieser Stelle war das gegenseitige Paraphrasieren sehr hilfreich. So entstand eine Liste von „Wichtigkeiten“, die in einem Diskussions- und Abstimmungsprozess in drei Kategorien eingeteilt wurde: „sehr wichtig“ – „wichtig“ – „wenn möglich zu beachten“. Diese „Wichtigkeiten“ sollten für die Abteilungsleiter als Entscheidungskriterien gelten, an denen die Lösungsoptionen gemessen werden. Abb. 2 zeigt die Entscheidungskriterien.

Als letzter Schritt entwickelte die Gruppe mögliche Umsetzungsmo-

Handlungsalternativen	Option 1: Alles bleibt, wie es ist, aber die Zusammenarbeit wird verbessert	Option 2: Die Logistik-MitarbeiterInnen werden den einzelnen Fertigungsbereichen zugeordnet	Option 3: Die Auftragsplaner der Produktion werden der Logistik zugeordnet	Option 4: Die Logistik-MitarbeiterInnen bilden zusammen mit den Auftragsplanern in der Produktion eine Zentralfunktion
Entscheidungskriterien				
Sehr wichtig				
Termintreue Beschaffung von Fremdbezugsteilen und Einhaltung der versprochenen Liefertermine				
Durchgehend klare, bekannte und von allen akzeptierte Ziele				
Durchgehende Information und Kommunikation				
Durchgehend qualifizierte Ansprechpartner bei Auftrags- und Lieferplanung auch im Urlaub				
Alle Beteiligten identifizieren sich mit der Arbeit und sind motiviert				
Wichtig				
Alle am Prozess Beteiligten haben ein Wir-Gefühl				
Es gibt wenig Schnittstellen				
Es herrscht kein Abteilungsdenken				
Die Betroffenen haben genügend technisches Detailwissen, um mit Lieferanten verhandeln zu können				
Wenn möglich zu beachten				
Anbindung der Logistik an kaufmännisches Denken und an ein entsprechendes Umfeld				
Flexibilität in Stoßzeiten				
Ablauf ohne Doppelarbeit				

Abb. 2: Entscheidungs-Matrix

delle. Dabei galt die Devise: zuerst ohne Diskussion alle denkmöglichen Alternativen aufschreiben; die kritische und würdigende Prüfung dieser Umsetzungsmodelle soll später erfolgen! Die Gruppen entwickelten vier Modelle, die bis zum Entscheidungsworkshop genauer ausgearbeitet werden sollten. Abschließend wurde geklärt, welche Vertreter der Gruppen am Entscheidungsworkshop teilnehmen sollen.

4. Ausarbeiten und Überprüfen der Handlungsalternativen

Jede Gruppe hatte die „Hausaufgabe“, alle vier Handlungsalternativen

zu konkretisieren, auch die Konsequenzen jeder Alternative zu durchdenken und alle Pro- und Contra-Argumente aufzuschreiben. Es ging um folgende Modelle:

1. Alles bleibt, wie es ist, aber die Zusammenarbeit wird verbessert.
2. Die Logistik-MitarbeiterInnen werden auch von der Personalführung her den einzelnen Fertigungsbereichen zugeordnet.
3. Die Produktions-MitarbeiterInnen, die den Materialfluss und Arbeits-einsatz in der Produktion planen und steuern, werden als Teil der Logistikabteilung mit den Logistik-MitarbeiterInnen zu einer Gruppe zu-

sammengefasst, die den Auftrag erfassen und die Ablieferung planen.

4. Die Logistik-MitarbeiterInnen werden Teil der Produktionsabteilung. Dort bilden sie zusammen mit der Auftragssteuerung eine Zentralfunktion, die sowohl den Auftrag, den Materialfluss, als auch die Ablieferung plant und steuert

5. Entscheidungs-Workshop

An dem Workshop nahmen die beiden Abteilungsleiter, der zuständige Gruppenleiter der Logistik, ein Gruppenleiter der Produktion sowie ein Mitarbeiter aus jeder Abteilung teil. An den Wänden hingen die Pinwandblätter, auf denen die vier

Handlungsalternativen beschrieben waren sowie die Pro- und Kontrargumente. Handlungsalternative 1 und 3 wurde von der Logistik favorisiert und Handlungsalternative 2 und 4 von der Produktionsabteilung. Bei den favorisierten Modellen hatte jede Gruppe viele positive Punkte und kaum negative. Bei den negativen Modellen war es gerade umgekehrt. Im Ergebnis waren aber so für alle Modelle viele positive und kritische Argumente aufgeschrieben. Zuerst wurde jede Handlungsoption in Ruhe angeschaut:

- Wie würde dieses Modell konkret aussehen?
- Welche Veränderungen (Konsequenzen) wären damit verbunden?
- Was spricht dafür?
- Was spricht dagegen?

Dabei sollte immer eine Person aus der Gegenpartei paraphrasieren, wenn die andere Partei ein Argument vorgebracht hat. Das war nicht immer einfach, denn die Argumente der Gegenpartei wurden teilweise als sehr bedrohlich erlebt: Wenn das Wirklichkeit wird, dann ist das schrecklich für uns! Die Aufforderung zum konsequenten Paraphrasieren bewirkte aber, dass alle Argumente für und gegen eine Handlungsalternative von allen Beteiligten verstanden und wenigstens als Teil der Sichtweise des Anderen akzeptiert wurden. Von der Moderation war in dieser Phase hohe Wachheit, präsenten Stehen zwischen den Parteien und konsequentes Einfordern der verabredeten Spielregel „Paraphrasieren“ gefordert.

Im nächsten Schritt wurden anhand der Matrix in Abb. 2 die vier Handlungsoptionen den Entscheidungskriterien gegenübergestellt und überprüft, welches Kriterium bei den einzelnen Optionen mehr oder weniger erfüllt ist. Wichtige Stichworte der Diskussion wurden in den jeweiligen Kästchen der Matrix notiert. **In dieser Arbeitsphase gab es auch einen Rollentausch zwischen den beiden Abteilungsleitern.** Jeder übernahm die Rolle des anderen und stellte dessen „Wichtigkeiten“ und Befürchtungen in Bezug auf die vier

Handlungsoptionen vor. Der Rollentausch war erst abgeschlossen, als beide signalisierten: „Jetzt fühle ich mich verstanden!“ Diese Phase des Durchdenkens der Beziehungen zwischen Handlungsmöglichkeiten und „Wichtigkeiten“ wurde abgeschlossen mit einer quantitativen Bewertung. Bei jedem Kriterium wurde in der Diskussion gemeinsam bestimmt, ob eine Handlungsoption zwei, einen oder gar keinen Punkt bekommt. Vorher wurde aber geklärt, dass das quantitative Ergebnis nicht die Entscheidung bedeutet, sondern nur den Diskussionsstand sichtbar machen soll.

Die Entscheidungsfrage an die beiden Abteilungsleiter lautete: „Nachdem Sie alles durchdacht haben, was sagt Ihr Stimmigkeitsgefühl? Für welche der vier Handlungsoptionen wollen Sie sich entscheiden?“ Für den Abteilungsleiter der Produktion war es eindeutig Option 2, d.h. die Zuordnung der Logistik-MitarbeiterInnen in die einzelnen Produktionsbereiche. Der Abteilungsleiter der Logistik konnte erkennen, dass einiges für diese Option spricht. Er artikuliert aber seine Sorge, dass die Logistik-MitarbeiterInnen dann die Anbindung an kaufmännisches Denken verlieren und keine Heimat mehr hätten. Daraufhin begann ein intensives Gespräch, welche Regeln bezüglich Fortbildung und Einbindung in Sitzungen der Logistik gelten sollten, damit diese Option auch vom Abteilungsleiter Logistik mitgetragen werden kann. Die Produktionsseite machte dazu großzügige Zusagen, die auch protokolliert wurden. Das war sehr wichtig, denn dadurch waren im Ergebnis wichtige Anliegen der Logistik mitberücksichtigt. Auch die Gruppenleiter und MitarbeiterInnen waren an diesem Gespräch intensiv beteiligt.

Der Abteilungsleiter Logistik bat zuletzt darum, die Entscheidung überschlafen zu dürfen. Beide Abteilungsleiter trafen sich einige Tage darauf mit dem Werkleiter, erzählten von dem Prozess und von dem Ergebnis. Der Abteilungsleiter Logistik hatte in der Zwischenzeit auch mit den betroffenen MitarbeiterInnen gespro-

chen und ihnen die Argumente erläutert, die für diese Entscheidung sprechen. Für die MitarbeiterInnen war es wichtig, dass klare Regeln verabredet worden waren, die ihre Anbindung an kaufmännisches Denken und an die Logistikabteilung ermöglichen.

Fazit

Dieser Prozess war nicht als „Mediation“ ausgedeutet, sondern als Entscheidungs-Moderation, die der Logik von Entscheidungsprozessen folgt (Hammond et al 2001). Allerdings integrierte er die Logik des Dialogs, d.h. des gegenseitigen Verstehens der Sichtweisen, der „Wichtigkeiten“ sowie der Erwartungen und Befürchtungen in Bezug auf alle Handlungsoptionen sowie die Orientierung am Evidenzgefühl der Stimmigkeit (Ballreich 2000). Viele Ähnlichkeiten zum Vorgehen in der Mediation werden sichtbar (siehe dazu Ballreich/Glasl 2007):

- Die Sichtweisen austauschen, gegenseitig verstehen und anerkennen.
- Die „Wichtigkeiten“, d.h. die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten (auch des Produktionsprozesses) klären, gegenseitig verstehen und anerkennen.
- Handlungsoptionen entwickeln und überprüfen.
- Entscheiden für die Handlungsoption, die am besten mit den „Wichtigkeiten“ übereinstimmt.

Dieses Fallbeispiel zeigt, dass man Mediation auch als „vermittelten Entscheidungsprozess“ verstehen kann.

Literaturhinweise

- Ballreich, R. (2000): Problemlösen im Dialog. In: „Agogik“ Nr. 4, Dezember, S. 3–63.
- Ballreich, R./Glasl, F. (2007): Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Stuttgart.
- Hammond, J.S./Keeney, R.L./Raiffa, H. (2001): Schnell und sicher entscheiden. Düsseldorf, Berlin.