

Rudi Ballreich/Friedrich Glasl

Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen

Übungsbuch zum Lehrfilm

Concadora Verlag
Stuttgart 2010

Buch-&Film-Reihe
Professionelles Konfliktmanagement

Satz und Typografie: Ernst Jagenbrein, Winterthur (CH)
Umschlaggestaltung: Remy & Remy, München (D)

Druck: CDA Datenträger Albrechts GmbH, Suhl (D)

© Concadora Verlag, Stuttgart
ISBN 978-3-940112-24-8

www.concadoraverlag.de
info@concadoraverlag.de

Inhalt

	Vorbemerkung	4
1.	Wie Sie mit dem Film üben können – Die Szenen des Films	5
2.	Die Zeltberger Kesselwerke und die Reorganisation	8
2.1	Das Unternehmen vor der Reorganisation	8
2.2	Die Reorganisation	9
3.	Die Szenen des Films – Detailinformationen	18
	DVD 1: Konfliktsituation und der Auftrag zur Mediation	18
	DVD 2: Mediation zwischen zwei Abteilungsleitern	19
	DVD 3: Mediation zwischen Teams 1	19
	DVD 4: Mediation zwischen Teams 2	20
	DVD 5: Mediation wird zur Organisationsentwicklung	20
4.	Das Grundmodell: Mediation als U-Prozess	23
4.1	Die qualitativen Phasen des mediativen U-Prozesses	23
4.2	Orientierungsphase: Vorphase und Einleitung der Mediation	24
4.3	Streitthemen sammeln	25
4.4	Sichtweisen aussprechen, gegenseitig verstehen und anerkennen	25
4.5	Gefühle spüren, ausdrücken, gegenseitig empathisch verstehen und anerkennen ..	26
4.6	Bedürfnisse spüren, ausdrücken, gegenseitig empathisch verstehen und anerkennen	26
4.7	Handlungsoptionen entwickeln	27
4.8	Entscheiden und das Handeln planen	27
4.9	Umsetzen	28
5.	Spezielle Interventionsmethoden	29
5.1	Konsens über die unerwünschte Zukunft	29
5.2	Perzeptionsklärungen zwischen Teams	30
5.3	Lösungs-fokussiertes Angebots- und Nachfrageverhandeln zwischen Teams	32
5.4	Prozessverbesserungen mit der kreativen PIM-Methode	34
5.5	Nachhaltige Organisationsverbesserungen mit der U-Prozedur	36
5.6	Standortbestimmung und Richtungsaussagen	39
6.	Diagnoseübungen mit dem Film	41
6.1	Die seelischen Veränderungen der Menschen im Konflikt	41
6.2	Drei Schritte der Konfliktdiagnose	43
6.3	Den Konflikttypus einschätzen	43
6.4	Die fünf Dimensionen der Konfliktdiagnose	47
6.5	Die systemischen Vernetzungen mit der Organisation einschätzen	51
7.	Übungen zur Haltung und Rolle als MediatorIn	54
7.1	Das Verhalten der Mediatoren beobachten	54
7.2	Die eigenen Annahmen bei der Verhaltensbeobachtung	54
7.3	Das Feld zwischen den Parteien	54
7.4	Grundhaltungen beim Intervenieren	55
8.	Literaturnachweise	56
9.	Die Filmproduktion und die Darsteller	57

Vorbemerkung

In unserer Ausbildung zur Organisationsmediation und in Konflikttrainings für Führungskräfte fragten die TeilnehmerInnen immer wieder nach Anschauungs- und Übungsmaterial, um selbständig damit arbeiten zu können. Daraus ist die Idee für diesen Film entstanden, in dem die psychosoziale Dynamik der Mediation mit den organisationalen Konfliktpotenzialen verbunden wird. Durch die Anleitungen in diesem Übungsbuch eignet sich der Film vor allem für den Einsatz in Mediations-, Organisationsberatungs- oder Supervisionsausbildungen. Aber auch für den Einsatz in Konflikttrainings, z.B. für Führungskräfte, sind viele Szenen sehr hilfreich.

Der Film zeigt den Konflikt in einem Maschinenbau-Unternehmen, der in ähnlicher Weise vor einigen Jahren bearbeitet worden ist. Den Filmaufnahmen lag kein ausformuliertes Drehbuch zugrunde, sondern die professionellen Schauspielerinnen und Schauspieler gestalteten ihre Rollen anhand globaler Situations- und Personenbeschreibungen im Improvisationsspiel. Weil auf diese Weise die Szenen sehr realitätsnah mit Leben erfüllt wurden, verliefen auch die Interventionen der Mediation und der Organisationsentwicklung nicht nach Drehbuch, sondern passend zur Situation. Die im Film sichtbaren Haltungsänderungen der Streitparteien wurden in dem Mediationsprozess tatsächlich spontan erzielt und nicht gestellt. Deshalb bietet der Film in Verbindung mit dem Übungsbuch:

- Lebendiges Beobachtungsmaterial zum Schärfen der Wahrnehmung typischer Verhaltensweisen in Konflikten und für das Verstehen und Analysieren der Konfliktdynamik
- Übungsmöglichkeiten zum Diagnostizieren eines komplexen Konflikts und zum Erkennen der sozialpsychologischen und organisationalen Konfliktpotenziale in ihrer Vernetzung
- Anschauliche Demonstrationen verschiedener Interventionsmethoden (Mediation und Organisationsentwicklung) sowie ihrer Wirkungen auf die Streitparteien
- Übungsanleitungen für professionelle MediatorInnen zur Stärkung ihrer Haltung

Für professionelle Drittparteien (MediatorInnen, OrganisationsberaterInnen, Konfliktlotsen, Coaches, SupervisorInnen, Personalvertretungen, Führungspersonen) empfiehlt sich zur weiteren Vertiefung und Festigung ihres Wissens und Könnens unser Buch „Konfliktmanagement und Mediation mit Teams und Organisationen“ (Concadora Verlag, Stuttgart 2010). Die Konfliktarbeit mit Einzelpersonen (Konfliktcoaching), mit zwei Parteien, mit Teams und auch mit der ganzen Organisation ist dort grundlegend und praxisnah beschrieben, und Sie finden noch viele weitere Diagnose- und Interventionsmethoden. Zahlreiche Praxisbeispiele der Konfliktbearbeitung aus unterschiedlichen Organisationen zeigen das situative Vorgehen in der Organisationsmediation.

Wir wünschen Ihnen viele anregende Lernerfahrungen bei der Arbeit mit den Filmszenen. Und wir bedanken uns für Rückmeldungen unter info@concadoraverglag.de

Rudi Ballreich M.A.

Berater für Organisationsentwicklung,
Mediator, Mediationsausbilder BM

Dr. Friedrich Glasl

Univ.-Prof. für Organisationslehre,
Mediator, Mediationsausbilder BM

1. Wie Sie mit dem Film üben können – Die Szenen des Films

Der Film ist nicht dazu gedacht, in einem Stück angeschaut zu werden. Er ist als Lehrfilm konzipiert: ZuschauerInnen sollten deshalb einen klaren Fokus haben und jeweils die Szenen auswählen, die für ihre eigenen Fragen passend sind, z.B.:

- Wie verändern sich Menschen, wenn sie im Konflikt außer sich sind?
- Wie verändern sich Menschen, wenn sie in einer Mediation „zu sich“ kommen und Lösungen möglich werden?
- Was sind die Konfliktthemen in diesem Streit?
- Wer ist am Konflikt beteiligt, wie sind die Beziehungen der Beteiligten zueinander?
- Wie tief ist der Konflikt schon eskaliert?
- Welche organisationalen Themen hängen mit dem Konfliktgeschehen zusammen?
- Welche Grundhaltungen sind bei den Mediatoren zu beobachten?

Der Einsatz des Films und des Übungsbuchs sind in unterschiedlicher Weise möglich:

Für Einzelarbeit

Die Übungen zum Verstehen von Konflikten können alleine durchgeführt werden. Denn mit dem Film ist es möglich, Diagnosekonzepte sofort anzuwenden und Sicherheit in der Wahrnehmung und im Verstehen von Konflikten zu erwerben. Auch die gefilmten Interventionsmethoden helfen, sich das Beschriebene konkret vorzustellen.

In Beratungsausbildungen (Mediation, Organisationsberatung, Supervision, Coaching)

In Ausbildungsworkshops kann der Konfliktfall „Zeltberger Kesselwerke“ mit der Ausbildungsgruppe erarbeitet werden. Das schriftliche Material und die Szenen 1 bis 5 eignen sich zum Einleben in die Konfliktsituation. Daran können sich die beschriebenen Diagnoseübungen und das Ausprobieren von einzelnen Interventionsmethoden anschließen.

Weil die Zeit in den Ausbildungsworkshops meistens knapp bemessen ist, können viele der beschriebenen Übungen auch in selbstorganisierten Lerngruppen durchgeführt werden. Das Übungsbuch ist so angelegt, dass Lerngruppen selbständig damit arbeiten können. Auch nach einer Mediationsausbildung können der Film und die Übungen zur Erweiterung und Vertiefung der eigenen Praxis dienen.

In Trainings zur Konfliktqualifizierung, z.B. für Führungskräfte und Betriebsräte

In Konflikttrainings geht es u.a. darum, die innere Dynamik von Konflikten zu verstehen. Einige Filmszenen und die dazugehörigen Übungsbeschreibungen bieten dafür anregendes Material. Auch der Zusammenhang organisationaler Konfliktpotenziale mit der psychosozialen Konfliktodynamik kann anhand des Films gut erlebt werden. Ein Grundverständnis für mediative Eingriffe ist für Führungskräfte wichtig, weil sie häufig in dieser Rolle gefordert werden. Mediative Kommunikation kann anhand einiger Filmszenen beobachtet werden.

Die Szenen des Films

DVD 1: Konfliktsituationen und der Auftrag zur Mediation

- Szene 1: Das Unternehmen und die handelnden Personen (1:46)
- Szene 2: Ein Zusammenstoß auf dem Flur (2:07)
- Szene 3: Schulterchluss in einem Führungsteam der Produktion (4:02)
- Szene 4: Turbulenzen im Werkleitungskreis (7:31)
- Szene 5: Erstgespräch des Werkleiters mit einem Mediator (22:13)
- Szene 6: Auftragsklärung für die Mediation im Werkleitungskreis (36:50)

DVD 2: Mediation zwischen zwei Abteilungsleitern

- Szene 7: Konsens über die unerwünschte Zukunft (58:34)
 - 7.1 Vorgespräch des Mediators mit der Leiterin „Beschaffung“ (15:45)
 - 7.2 Vorgespräch des Mediators mit dem Leiter „Mechanische Bearbeitung“ (17:55)
 - 7.3 Mediation mit den beiden Abteilungsleitern (11:55)
- Szene 8: Negative Emotionen auflösen und die Zusammenarbeit klären mit dem mediativen U-Prozess (96:14)
 - 8.1 Den Einstieg gestalten (14:25)
 - 8.2 Die Sichtweisen darlegen, verstehen und anerkennen (14:30)
 - 8.3 Gefühle klären, verstehen und anerkennen (30:50)
 - 8.4 Bedürfnisse klären, verstehen und anerkennen (18:34)
 - 8.5 Handlungsoptionen entwickeln (5:01)
 - 8.6 Verhandeln und Vereinbarungen treffen (9:12)
 - 8.7 Der Abschluss (3:42)

DVD 3: Mediation zwischen Teams 1

- Szene 9: Lagerdenken zwischen zwei Teams überwinden mit dem mediativen U-Prozess (123:58)
 - 9.1 Den Einstieg gestalten (15:45)
 - 9.2 Mit der „Wunderfrage“ positive Zukunftsbilder entwickeln (17:55)
 - 9.3 Die Arbeitsthemen klären (11:55)
 - 9.4 Die Sichtweisen darlegen, verstehen und anerkennen (20:19)
 - 9.5 Gefühle und Bedürfnisse klären, verstehen und anerkennen (35:28)
 - 9.6 Handlungsoptionen entwickeln (12:47)
 - 9.7 Verhandeln, Vereinbarungen treffen und abschließen (9:49)

DVD 4: Mediation zwischen Teams 2

- Szene 10: Zwei Teams lösen ihre Feindbilder durch Perzeptionsklärung auf (74:44)
 - 10.1 Klären des Verfahrens (7:05)

- 10.2 Die Teams erarbeiten Selbstbild und Feindbild (5:24)
- 10.3 Beide Teams tauschen die Feindbilder aus (23:28)
- 10.4 Die Teams suchen getrennt Erklärungen (14:16)
- 10.5 Präsentation der Ergebnisse aus der Gruppenarbeit (21:44)
- 10.6 Stimmungsbild zum Abschluss (2:47)
- Szene 11: Verhaltensorientiertes Angebots- und Nachfrageverhandeln zwischen Teams (48:35)
 - 11.1 Klärung des Vorgehens (10:41)
 - 11.2 Getrenntes Erarbeiten von Angeboten und Nachfragen (2:48)
 - 11.3 Aushandeln der Angebote und Nachfragen „im Fishbowl“ (35:06)

DVD 5: Mediation wird zur Organisationsentwicklung

- Szene 12: Verbesserung des Bestellvorgangs für Betriebsmittel mit der PIM-Methode (29:24)
 - 12.1 Einstimmen auf das Vorgehen (3:32)
 - 12.2 Lösungsideen entwickeln und nach „Plus“, „Interessant“ und „Minus“ unterscheiden (4:55)
 - 12.3 Beide Teams erarbeiten getrennt Verbesserungsvorschläge (1:14)
 - 12.4 Team „Beschaffung“ präsentiert, Team „Produktion“ bewertet nach PIM (5:16)
 - 12.5 Team „Produktion“ präsentiert, Team „Beschaffung“ bewertet nach PIM (3:54)
 - 12.6 Sammeln und Diskussion der Bewertungen (9:12)
 - 12.7 Weitere Verbesserungsvorschläge (1:21)
- Szene 13: Verbesserungen für die Reorganisation mit der „U-Prozedur“ (48:56)
 - 13.1 Einstimmen auf die Vorgehensweise (6:42)
 - 13.2 Ist-Situation: Die Schritte der Reorganisation werden rekonstruiert (4:24)
 - 13.3 Ist-Situation: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden rekonstruiert (7:42)
 - 13.4 Ist-Situation: Metaphorisches Bild des Rollengefüges (6:19)
 - 13.5 Ist-Situation: Implizite Mottos, Leitsätze, „heimliche Spielregeln“ (4:00)
 - 13.6 Bewerten der alten Mottos, Leitsätze, Regeln (1:31)
 - 13.7 Soll-Situation: Neue Mottos, Leitsätze, Spielregeln (6:14)
 - 13.8 Soll-Situation: Änderungen für Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und für die Prozessschritte (12:04)
- Szene 14: Standortbestimmung und Abschluss (21:36)
 - 14.1 Klären des Vorgehens: Wovon wollen wir weg? Wo wollen wir hin? (4:13)
 - 14.2 Kreative Präsentationen der Veränderungsrichtungen (7:36)
 - 14.3 Standortbestimmung und Abschluss des Mediationsprozesses (9:47)
- Szene 15: Höhepunkte und Lernmomente (7:39)
 - 15.1 Höhepunkte der Mediation aus Sicht der Beteiligten (3:38)
 - 15.2 Wichtige Lernmomente der Beteiligten (4:01)

3. Die Szenen des Films – Detailinformationen

DVD 1: Konfliktsituationen und der Auftrag zur Mediation

Szene 1: Das Unternehmen und die handelnden Personen (1:46 min)

Die Zeltberger Kesselwerke haben sich im Lauf von über 100 Jahren von einer Schmiede zu einem großen Maschinenbau-Unternehmen entwickelt. Vor 4 Monaten wurde eine große Reorganisation beschlossen. Einkauf, Verkauf, Planung und Logistik waren als zentrale Abteilungen im Hauptbüro angesiedelt, nun wurden diese Funktionen in die Werke verlegt, womit die Führungskräfte unternehmerische Verantwortung erhielten. Grundsätzliche Fragen sollen selbständig zwischen den Abteilungen abgestimmt und möglichst in Teams entschieden werden. Herr Leitner, Werkleiter von Werk III, erklärte sich bereit, als Pilotwerk die neuen Formen der Führung und Zusammenarbeit zu erproben. Dabei entstanden an verschiedenen Stellen Spannungen und Konflikte zwischen den Beteiligten.

Szene 2: Ein Zusammenstoß auf dem Flur (2:07 min)

Frau Kaufmann, die Abteilungsleiterin der Beschaffung, ist mit ihren Mitarbeitern von der Zentrale in das Werk III umgezogen, um mit den Produktionsabteilungen direkt zusammenzuarbeiten. Die Unternehmensleitung ordnete neue Regeln und Abläufe an. In der Folge kommt es zwischen ihr und Herrn Jung, dem Abteilungsleiter Mechanische Bearbeitung, zu Konflikten.

Szene 3: Schulterchluss in einem Führungsteam der Produktion (4:02 min)

Nicht nur die Abteilungsleiter der Beschaffung und der Mechanischen Bearbeitung sind im Streit miteinander, auch ihre Teams haben negative Emotionen und Einstellungen der anderen Abteilung gegenüber entwickelt. Das Team der Mechanischen Bearbeitung schließt sich zusammen, um für die weiteren Auseinandersetzungen gewappnet zu sein.

Szene 4: Turbulenzen im Werkleitungskreis (7:31 min)

Im Werkleitungskreis beraten die Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter die Probleme im Werk III und treffen auch gemeinsam Grundsatzentscheidungen. Seit Beginn der Reorganisation hat sich die Zusammenarbeit sehr verschlechtert. Unsachliche Äußerungen und emotionale Zusammenstöße, vor allem zwischen Frau Kaufmann und Herrn Jung, stören das Gesprächsklima. Beratungen und Entscheidungen sind bei bestimmten Punkten kaum mehr möglich.

Szene 5: Erstgespräch des Werkleiters mit einem Mediator (22:13 min)

Der Werkleiter bekommt die Situation nicht in den Griff. Er sucht nach Hilfe und wendet sich an externe Mediatoren und Organisationsentwickler, die er auf einer Tagung kennengelernt hatte. Im Erstgespräch mit einem der Mediatoren orientiert er sich, wo der Konflikt steht und wie eine Unterstützung durch Mediation aussehen könnte.

Szene 6: Auftragsklärung für die Mediation im Werkleitungskreis (36:50 min)

Der Werkleiter hat die beiden Mediatoren in den Werkleitungskreis eingeladen, damit sie sich und ihre Arbeitsweise vorstellen. Nach der formellen Beauftragung zur Mediation durch den Werkleiter geht es auch darum, die Streitparteien zu motivieren, sich auf eine Konfliktbearbeitung mit den Mediatoren einzulassen.

DVD 2: Mediation zwischen zwei Abteilungsleitern**Szene 7: Konsens über die unerwünschte Zukunft (58:34 min)**

Eine erste Mediation mit den beiden Abteilungsleitern Frau Kaufmann und Herr Jung findet statt. Szene 7 zeigt ein Vorgehen, bei dem der Mediator mit Einzelgesprächen beginnt und dann die beiden Kontrahenten zusammenführt. Durch die vorgestellte Verschlechterung der Situation wird das Gewissen der Streitenden angesprochen, damit sie sich für eine Deeskalation der Situation einsetzen:

- 7.1 Vorgespräch des Mediators mit der Leiterin „Beschaffung“ (15:45)
- 7.2 Vorgespräch des Mediators mit dem Leiter „Mechanische Bearbeitung“ (17:55)
- 7.3 Mediation mit den beiden Abteilungsleitern (11:55)

Szene 8: Negative Emotionen auflösen und die Zusammenarbeit klären mit dem mediativen U-Prozess (96:14 min)

In dieser Szene wird ein anderer Einstieg in die Mediation mit Herrn Jung und Frau Kaufmann gezeigt als in der Szene 7. Nach einem heftigen Streit in der Werkleitungssitzung findet die erste Mediations-sitzung statt. Starke Emotionen sind im Raum und verhindern eine sachliche Aussprache. Ziel der Mediation ist, die eigentlichen Anliegen hinter den Emotionen zur Sprache zu bringen und gegenseitiges Verständnis zu wecken. Dadurch lassen sich auch Lösungen auf der Sachebene finden.

- 8.1 Den Einstieg gestalten (14:25)
- 8.2 Die Sichtweisen darlegen, verstehen und anerkennen (14:30)
- 8.3 Gefühle klären, verstehen und anerkennen (30:50)
- 8.4 Bedürfnisse klären, verstehen und anerkennen (18:34)
- 8.5 Handlungsoptionen entwickeln (5:01)
- 8.6 Verhandeln und Vereinbarungen treffen (9:12)
- 8.7 Der Abschluss (3:42)

DVD 3: Mediation zwischen Teams 1**Szene 9: Lagerdenken zwischen zwei Teams überwinden mit dem mediativen U-Prozess (123:58 min)**

Frau Kaufmann, die Leiterin der Abteilung „Beschaffung“, und Herr Jung, der Leiter der Produktionsabteilung „Mechanische Bearbeitung“, haben in ihrer ersten Mediations-sitzung die gegenseitige Feindschaft auflösen können. Sie sind bereit, konstruktiv zusammenzuarbeiten. Jetzt ist es

ihnen wichtig, dass auch ihre Führungsteams das Lagerdenken und die negativen Emotionen überwinden. Szene 9 zeigt ein Vorgehen, das sich nach der Klärung der unterschiedlichen Sichtweisen den Emotionen und den tiefer liegenden Bedürfnissen zuwendet. Handlungsoptionen werden entwickelt, und nach einer Verhandlungsrunde kommt es zu gegenseitigen Vereinbarungen.

- 9.1 Den Einstieg gestalten (15:45)
- 9.2 Mit der „Wunderfrage“ positive Zukunftsbilder entwickeln (17:55)
- 9.3 Die Arbeitsthemen klären (11:55)
- 9.4 Die Sichtweisen darlegen, verstehen und anerkennen (20:19)
- 9.5 Gefühle und Bedürfnisse klären, verstehen und anerkennen (35:28)
- 9.6 Handlungsoptionen entwickeln (12:47)
- 9.7 Verhandeln, Vereinbarungen treffen und abschließen (9:49)

DVD 4: Mediation zwischen Teams 2

Szene 10: Zwei Teams lösen ihre Feindbilder durch Perzeptionsklärung auf (74:44 min)

Durch den Streit zwischen dem Team der „Beschaffung“ und dem Produktionsteam „Mechanische Bearbeitung“ haben sich viele negative Bilder und Vorurteile entwickelt. Diese stehen einer offenen Kommunikation im Weg. In dieser Szene wird ein anderer Einstieg in die Mediation mit den beiden Teams gezeigt, bei dem die Auflösung dieser negativen Feindbilder im Zentrum steht.

- 10.1 Klären des Verfahrens (7:05)
- 10.2 Die Teams erarbeiten Selbstbild und Feindbild (5:24)
- 10.3 Beide Teams tauschen die Feindbilder aus (23:28)
- 10.4 Die Teams suchen getrennt Erklärungen (14:16)
- 10.5 Präsentation der Ergebnisse aus der Gruppenarbeit (21:44)
- 10.6 Stimmungsbild zum Abschluss (2:47)

Szene 11: Verhaltensorientiertes Angebots- und Nachfrageverhandeln zwischen Teams (48:35 min)

In der Mediation zum Auflösen der Feindbilder sind viele Streitthemen sichtbar geworden, die mit dem Verhalten der beiden Parteien zusammenhängen. Die Mediatoren entscheiden sich dafür, ohne Gefühls- und Bedürfnisklärungen direkt an der Veränderung dieser Verhaltensthemen anzusetzen.

- 11.1 Klärung des Vorgehens (10:41)
- 11.2 Getrenntes Erarbeiten von Angeboten und Nachfragen (2:48)
- 11.3 Aushandeln der Angebote und Nachfragen „im Fishbowl“ (35:06)

DVD 5: Mediation wird zur Organisationsentwicklung

Szene 12: Verbesserung des Bestellvorgangs für Betriebsmittel mit der PIM-Methode (29:24 min)

Die Mediationsitzungen mit den Abteilungsleitern und ihren Teams haben gezeigt, dass nicht gut

funktionierende Arbeitsabläufe die Zusammenarbeit zwischen beiden Abteilungen maßgeblich behindern und für Konfliktstoff sorgen. Einige Tage nach dem Verhaltens-orientierten Angebots- und Nachfrageverhandeln erarbeiten nun die beiden Teams gemeinsam Verbesserungen für das Verfahren der Materialbestellung, das besonders oft Anlass zu Reibungen gegeben hat. Dabei kommt die kreative PIM-Methode zur Anwendung, die ohne vorhergehende Analysephase direkt nach Lösungs-ideen fragt.

- 12.1 Einstimmen auf das Vorgehen (3:32)
- 12.2 Lösungsideen entwickeln und nach „Plus“, „Interessant“ und „Minus“ unterscheiden (4:55)
- 12.3 Beide Teams erarbeiten getrennt Verbesserungsvorschläge (1:14)
- 12.4 Team „Beschaffung“ präsentiert, Team „Produktion“ bewertet nach PIM (5:16)
- 12.5 Team „Produktion“ präsentiert, Team „Beschaffung“ bewertet nach PIM (3:54)
- 12.6 Sammeln und Diskussion der Bewertungen (9:12)
- 12.7 Weitere Verbesserungsvorschläge (1:21)

Szene 13: Verbesserungen für die Reorganisation mit der „U-Prozedur“ (48:56 min)

Unstimmigkeiten bei der Einführung der Reorganisation waren mit ausschlaggebend, dass sich soziale Konflikte entwickelt haben. Die Mediation geht über in Organisationsentwicklung, indem das Beschaffungs- und das Produktionsteam nun gemeinsam mit dem Werkleiter den bisherigen Verlauf der Reorganisation analysiert und Verbesserungen erarbeitet. Die Methode „U-Prozedur“ wendet sich dazu den äußerlich sichtbaren Abläufen, den damit zusammenhängenden Funktionen und Rollen der handelnden Akteure sowie den handlungsleitenden „heimlichen Spielregeln“ zu. Negativ wirkende Kräfte der Unternehmenskultur werden dadurch veränderbar.

- 13.1 Einstimmung auf die Vorgehensweise (6:42)
- 13.2 Ist-Situation: Die Schritte der Reorganisation werden rekonstruiert (4:24)
- 13.3 Ist-Situation: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten werden rekonstruiert (7:42)
- 13.4 Ist-Situation: Metaphorisches Bild des Rollengefüges (6:19)
- 13.5 Ist-Situation: Implizite Mottos, Leitsätze, „heimliche Spielregeln“ (4:00)
- 13.6 Bewerten der alten Mottos, Leitsätze, Regeln (1:31)
- 13.7 Soll-Situation: Neue Mottos, Leitsätze, Spielregeln (6:14)
- 13.8 Soll-Situation: Änderungen für Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung und für die Prozessschritte (12:04)

Szene 14: Standortbestimmung und Abschluss (21:36 min)

Die blockierenden Streitigkeiten sind weitgehend aufgelöst. Die einzelnen Personen und auch die Teams reden über auftauchende Schwierigkeiten und finden selbständig dafür Lösungen. Wichtige Prozesse der Führung und Zusammenarbeit sind neu geregelt, und Organisationsabläufe wurden verbessert. In einer Standortbestimmung geht es darum, innezuhalten, die Richtungen für weitere Verbesserungen ins Auge zu fassen und den Konfliktklärungsprozess abzuschließen.

- 14.1 Klären des Vorgehens: Wovon wollen wir weg? Wo wollen wir hin? (4:13)
- 14.2 Kreative Präsentationen der Veränderungsrichtungen (7:36)
- 14.3 Standortbestimmung und Abschluss des Mediationsprozesses (9:47)

Szene 15: Höhepunkte und Lernmomente (7:39 min)

Die Mediation ist beendet. Für die beteiligten Menschen waren unterschiedliche Momente von besonderer Wichtigkeit. Und alle haben sie durch den schmerzhaften Prozess der Konfliktklärung etwas gelernt, was für ihre weitere Arbeit fruchtbar ist.

- 15.1 Höhepunkte der Mediation aus Sicht der Beteiligten (3:38)
- 15.2 Wichtige Lernmomente der Beteiligten (4:01)