

**Gerhard Altmann**  
**Rolf Müller**  
**Gert Pieper-Sieben**



# **Planspiel**

## **Business Mediation**



Das Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Gemeinschaft im Rahmen des Programms Leonardo da Vinci durchgeführt. Der Inhalt spiegelt nicht notwendigerweise die offizielle Auffassung der Europäischen Kommission in dieser Frage wider.

Impressum:

© 2001 by Gerhard Altmann, Rolf Müller, Gert Pieper-Sieben

Kontakt:

Grundig Akademie

Beuthener Straße 45

D-90471 Nürnberg

Germany

e-mail: [mueller@grundig-akademie.de](mailto:mueller@grundig-akademie.de)

Satz:

Norbert Bergler

---

Vorüberlegungen zum Planspiel	4
Instruktionen für die Teilnehmer des Planspiels	6
Betriebsvereinbarung zum Planspiel	19
Ereigniskarten für das Planspiel	20
Fragen, die sich aus der Erprobung des Planspiels ergeben haben	24
Resümee	25

## Vorüberlegungen zum Planspiel

Das Planspiel zur Mediation entstand innerhalb des LEONARDO DA VINCI Projekts „Business Mediation – Qualifikationskonzept für professionelle Konfliktlöser“. Es wendet sich an Teilnehmer, die bereits eine längere Trainingsphase hinter sich gebracht haben und daher mit dem Verfahren vertraut sind. Während in den Trainings sehr häufig relativ einfach aufgebaute Rollenspiele zu Übungszwecken eingesetzt werden, sollte in diesem Planspiel eine komplexere Situation geschaffen werden, um eine Mediation mit all ihren Schwierigkeiten zu simulieren.

Das Qualifikationskonzept richtet sich in erster Linie an Teilnehmer, die Mediation im betrieblichen Umfeld betreiben wollen. Es geht also darum, Situationen zu beschreiben, die typisch für das betriebliche Umfeld sind. Normalerweise sind hier die Konflikte nicht auf eine Dimension zu reduzieren; persönliche Abneigung und Rivalitäten spielen ebenso eine Rolle wie die Position des Einzelnen und die sachlichen Hintergründe und Zwänge.

Methodisch gesehen geht es darum, den Beteiligten, die als Mediatoren agieren, die Chance einzuräumen, die gesamte Mediation von der ersten Kontaktaufnahme bis zu einer Übereinkunft durchzuspielen. Insbesondere sollten sie auch die Analyse komplexerer Zusammenhänge üben, die Lösung durch gute Strukturierung des Problems voran bringen und zu guter Letzt auch die Planung der zukünftigen Zusammenarbeit der streitenden Parteien vorbereiten.

Für das Planspiel ist zunächst eine „gute Geschichte“ nötig, die die eigenen Probleme im Betrieb zu einem Teil widerspiegeln sollte. Der Trainer sieht sich dann vor die Aufgabe gestellt, diese Geschichte entsprechend zu strukturieren. Er allein kennt die gesamte Erzählung, die anderen Beteiligten kennen nur „ihre Geschichte“, ihre Perspektive auf die Wirklichkeit und die allgemein bekannten „Sachverhalte“.

Die Mediatoren haben zunächst nur einen Ansprechpartner, den Auftraggeber; er wird ihr erster Gesprächspartner sein. Die Sichtweise der Mediatoren ist zunächst die eingeschränkteste. Sie müssen dann allerdings in der Lage sein, ihren Blickwinkel auszuweiten und mit unerwarteten Situationen umzugehen, vor die die Teilnehmer der Mediation sie stellen.

In eine Struktur gebracht, geht es also darum:

- Ein komplexes Geschehen aus dem Bereich zu schildern, in dem die zukünftigen Mediatoren arbeiten werden.
- Eine Schilderung des allgemein Bekannten daraus zu entwickeln.
- Eine Rollenbeschreibung für die Beteiligten zu erstellen, die sowohl sachliche als auch Gefühlskomponenten enthält.
- Ereignisse zu formulieren, die häufig während einer Mediation auftreten.

Diese „Ereignisse“ werden in die Mediations-Übung von außen eingebracht, wenn wichtige Vorgänge, die Schwierigkeiten in einer Mediation mit sich bringen, z.B. Zweifel an der Unparteilichkeit des Mediators oder ein Abbruchwunsch, nicht von den Teilnehmern formuliert werden und eine „zu einfache“ Einigung in Sicht ist. Die im Folgenden aufgelisteten „Ereignisse“ sind fakultativ. Die Spielleitung kann mit Hilfe dieser Ereigniskarten intervenieren. Allerdings können solche Interventionen auch hilfreich sein, etwa wenn den Mediatoren in einer verfahrenen Situation methodische Hinweise gegeben werden.

Da das Planspiel zusammen mit unseren betrieblichen Partnern Lucent Technologies, die an der Entwicklung des Qualifikationskonzepts beteiligt waren, getestet wurde, sollte der Sachverhalt oder besser die „Geschichte“ des Konflikts auch aus dem entsprechenden Umfeld stammen. Zunächst war angedacht, das Planspiel noch umfangreicher aufzubauen, sodass es sich über mehrere Tage erstreckt hätte. Wir haben uns dann aber dazu entschlossen, dem Planspiel eine etwas kompaktere Form zu geben, da im betrieblichen Umfeld selten die Chance besteht, das Training entsprechend auszudehnen. Während des Testlaufs, der sich nur über einen Tag erstreckte, konnte allerdings nicht der gesamte Fall aufgearbeitet werden. Es wäre jedoch sinnvoller, den Mediatoren die Chance einzuräumen, einen Fall auch wirklich bis zum Ende durchzuarbeiten. Das Planspiel sollte also je nachdem, wie viel Zeit zur Verfügung steht und über wie viel Übung die Mediatoren verfügen, angepasst werden. So könnte man einzelne Konfliktfelder aus diesem Planspiel separat darstellen und die Beschreibung der Rollen entsprechend anpassen.

Das hier vorgestellte Planspiel ist, da es auf eine spezifische Situation hin entwickelt wurde, nicht immer und überall einsetzbar. Aber wir denken, dass sich aus dem Aufbau des Planspiels viele Anregungen für die Gestaltung eigener Planspiele ergeben können.

Wir würden uns freuen, wenn wir Sie dazu angeregt haben, in Ihren eigenen Trainings Planspiele einzubauen. Ein Austausch von Erfahrungen, Anregungen und Kritik sind uns sehr willkommen.

## Instruktionen für die Teilnehmer des Planspiels

Das Planspiel umfasst die „Instruktionen für die Teilnehmer des Planspiels“, eine „Betriebsvereinbarung“ und „Ereigniskarten“, die während des Planspiels in das Spielgeschehen eingebracht werden können. Die Mediatoren erhalten ausschließlich die für sie bestimmte „Instruktion für Mediatoren“. Die anderen Teilnehmer des Planspiels, die Mitarbeiter der Firma A GmbH, bekommen eine allgemeine Darstellung der Situation im Betrieb, die „Informationen, die allen Mitarbeitern zu Beginn der Mediation bekannt sind“ sowie eine spezifische Instruktion für die jeweilige Rolle, die sie einnehmen.

## **Instruktion für die Mediatoren**

Sie bekommen vor Beginn des Planspiels nur folgende, sehr knappe Instruktion. Weitere Informationen werden Sie in einem ersten Sondierungsgespräch mit dem Geschäftsführer herausfinden.

Die A GmbH produziert elektronische Bauteile. Die Firma hat 500 Mitarbeiter und einen 9-köpfigen Betriebsrat.

Der Geschäftsführer der Firma A GmbH, der Sie kennt und weiß, dass Sie als Mediatoren tätig sind, ruft Sie an und schildert Ihnen folgendes, ihn bedrückendes Problem.

Die Gesellschafter-Versammlung hat Anfang 2000 festgestellt, dass erhebliche Umsatzeinbrüche – bis zu 40% – vorliegen. Diese hat ihn, den Geschäftsführer, beauftragt, dazu Stellung zu nehmen.

Der Geschäftsführer hat festgestellt, dass genügend Aufträge vorlagen, zum Teil aber Aufträge storniert wurden, da die Produktion nicht nachkam.

Der Vertriebsleiter hat dies bestätigt. Man hat 2 Kundenaufträge verloren, weil sich die Produktion eines Elektronik-Moduls verzögert hatte.

Der Technische Leiter hat mitgeteilt, dass in einer Arbeitsgruppe von 10 Mitarbeitern ein Chip nicht rechtzeitig fertiggestellt werden konnte.

Weitere Details kann Ihnen der Geschäftsführer in einem persönlichen Gespräch eröffnen, das Sie baldmöglichst mit ihm führen sollten. Sie entwickeln in diesem ersten Gespräch mit ihm eine Strategie des Vorgehens.

## **Informationen, die allen Mitarbeitern zu Beginn der Mediation bekannt sind**

Die Firma A GmbH produziert unter anderem Memory Cards, die die Zugangsberechtigung von Mitarbeitern zu sicherheitsrelevanten Bereichen in Unternehmen gewähren. Sie beschäftigt 500 Mitarbeiter. Es ist ein 9-köpfiger Betriebsrat gewählt, dessen Vorsitzender Herr BV. ist.

### **Probleme in der Entwicklung**

Der Geschäftsführer hat festgestellt, dass eine Vielzahl von Aufträgen vorgelegen hat, dass aber 30 % – 40 % der Aufträge storniert worden sind. Er hat sich zunächst mit dem Vertriebsleiter besprochen und sich anschließend an den Technischen Leiter gewandt.

Der Technische Leiter hat erklärt, dass es in der Arbeitsgruppe, die für die Neu-Entwicklung der Memory Card MC 101 zuständig ist, zu Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich des Sicherheitschips gekommen ist. Es besteht darüber Uneinigkeit, ob der bisherige Sicherheitschip dem Sicherheitsstandard der Firma entspricht. Einige Mitarbeiter sind wie der Arbeitsgruppenleiter der Meinung, dass der Sicherheitsstandard verbessert werden müsste, um Manipulationen und Fremdzugang zu sicherheitsrelevanten Bereichen der Kunden zu verhindern.

Die betreffende Arbeitsgruppe mit 10 Mitarbeitern besteht aus Ingenieuren und hoch qualifizierten Facharbeitern, die die Arbeitsvorbereitung und Entwicklung des Sicherheitschips und der Memory Card MC 101 durchführen. Von ihrer Entwicklung bzw. Einschätzung hängt die Freigabe der Produktion für die Memory Card MC 101 ab.

Die Verbesserung des Sicherheitsstandards im Sicherheitschip für die Memory Card MC 101 würde nochmals eine Verzögerung von ca. 6 Monaten bedeuten. Der bisherige Sicherheitschip für Memory Cards genügt den üblichen Standards. Die A GmbH hat jedoch in ihrem Werbematerial darauf hingewiesen, dass der Sicherheitsstandard in der neuen Memory Card MC 101 verbessert wurde, um damit neue Kunden zu gewinnen.

Aufgrund dieser Unstimmigkeiten über die Sicherheitsstandards und der damit verbundenen Verzögerungen bei der Auslieferung ist es zu einem Streit zwischen dem Technischen Leiter und dem Vertriebsleiter gekommen, wobei der Vertriebsleiter hauptsächlich auf die Lieferzeiten abstellt und der Technische Leiter den hohen Sicherheitsstandard der A GmbH in den Vordergrund stellt.

### **Situation in der Arbeitsgruppe**

Die Ernennung des Arbeitsgruppenleiters erfolgte Anfang des Jahres 2000, woraufhin sich 6 Arbeitsgruppenmitglieder beim Betriebsrat hinsichtlich der Ernennung des Arbeitsgruppenleiters beschwert haben. Einige hatten noch in vager Erinnerung, dass es zu diesem Thema eine Betriebsvereinbarung gab. Sie fordern den Vorsitzenden des Betriebsrats auf, zu überprüfen, ob die Ernennung des Arbeitsgruppenleiters dieser Betriebsvereinbarung entspricht.

Der Betriebsratsvorsitzende hat die entsprechende Vereinbarung herausgesucht. Er sucht deshalb ein Gespräch mit dem Geschäftsführer.

Er erläutert dem Geschäftsführer die Situation. Entgegen dem Wunsch der Mehrzahl der Mitglieder der Arbeitsgruppe, wurde der Arbeitsgruppenleiter durch den Technischen Leiter eingesetzt. Dieser, ein 28-jähriger Mitarbeiter aus der Arbeitsgruppe, wurde dabei einem älteren Mitarbeiter vorgezogen. Zwar hatte bereits früher der Technische Leiter bei der Einsetzung von Mitarbeitern zum Gruppenleiter ein entscheidendes Wort mit geredet, allerdings hatte man dann immer einen Konsens gefunden.

Was die Situation noch schwieriger macht, ist die Betriebsvereinbarung, die zwar nie richtig angewandt wurde, aber ein Wahlrecht bei der Ernennung des Arbeitsgruppenleiters durch die Arbeitsgruppenmitglieder vorsieht.

## **Beschreibung der Führungskräfte**

Der Geschäftsführer ist 55 Jahre alt und seit 6 Jahren bei der Firma A GmbH beschäftigt. Ihm ist es gelungen, den Umsatz in den letzten Jahren nahezu zu verdoppeln. Des Weiteren hat er Qualitätsverbesserungen und einen hohen technischen Standard durchgesetzt. Er vertritt das Unternehmen vornehmlich nach außen hin.

Der Technische Leiter ist schon seit 25 Jahren im Betrieb und hat sich aus einer Mitarbeiterstellung hoch gearbeitet. Er hat ein für das Unternehmen unschätzbares technisches Know-how und besitzt deshalb auch unter den Mitarbeitern in Entwicklung und Produktion ein entsprechendes Prestige.

Der Vertriebsleiter ist vor ca. 1½ Jahren durch die Gesellschafter auf Fürsprache des Geschäftsführers, ohne Absprache mit anderen Mitarbeitern eingestellt worden, was auch in der Vergangenheit schon für erhebliche Unruhe im Betrieb gesorgt hatte.

## **Instruktion Geschäftsführer (GF) 55 Jahre alt**

### **Ausgangssituation**

Sie sind seit 6 Jahren als Geschäftsführer bei der Firma A GmbH beschäftigt. Sie haben sich einen hervorragenden Ruf gegenüber den Gesellschaftern erworben, da es Ihnen gelungen ist, aufgrund Ihrer Fähigkeiten den Umsatz in den letzten Jahren nahezu zu verdoppeln. Des Weiteren haben Sie Qualitätsverbesserungen und einen hohen technischen Standard durchgesetzt.

Einer der Gesellschafter hat Anfang 2000 bemerkt, dass erhebliche Umsatzeinbrüche bis zu 40 % vorliegen. Deshalb wurde von Ihnen eine Stellungnahme angefordert. Von Seiten der Gesellschafter ist Ihnen darüber hinaus erklärt worden, dass man einen weiteren Umsatzrückgang nicht hinnehmen werde. Sie haben dafür Sorge zu tragen, dass die Produktion läuft und der Umsatz wie in den vergangenen Jahren zunimmt. Man hat Ihnen klar zum Ausdruck gebracht, dass Sie ggf. mit Konsequenzen bis hin zur Abberufung als Geschäftsführer rechnen müssen.

Sie wussten von diesem Umsatzeinbruch und haben versucht, dieses Problem intern zu regeln. Allerdings sind Sie jetzt durch den Vorstoß der Gesellschaft unter zusätzlichen Druck geraten. Sie haben festgestellt, dass zwar eine Vielzahl von Aufträgen vorgelegen hat, dass aber 30 % – 40 % der Aufträge storniert worden sind.

### **Gespräch mit dem Vertriebsleiter**

Sie haben sich zunächst an den Vertriebsleiter gewandt, um den Grund für die Stornierung der Aufträge zu erfahren. Der Vertriebsleiter bestätigt, dass erhebliche Aufträge vorgelegen haben, dass aber 2 Kundenaufträge verloren gegangen sind, da die Memory Card MC 101 aufgrund des Fehlens eines Sicherheitschips nicht rechtzeitig geliefert werden konnte. Bei weiterer Nachfrage stellt sich heraus, dass die Produktion des Sicherheitschips für die Memory Card MC 101 nicht richtig angelaufen ist; deshalb konnte die Memory Card MC 101 auch nicht ordnungsgemäß ausgeliefert werden. Der Vertriebsleiter bittet Sie, sich an den Technischen Leiter zu wenden, der besser über die Vorgänge Bescheid weiß.

Sie kennen den Vertriebsleiter schon seit 10 Jahren. Sie sind wie der Vertriebsleiter Mitglied im örtlichen Golfclub. Der Golfclub hat Sie auf Vorschlag des Vertriebsleiters als Mitglied aufgenommen. Sie haben sich für die Einstellung des Vertriebsleiters eingesetzt, weil Sie ihn für sehr kundenorientiert und gewandt halten.

Sie versuchen jedoch trotz Ihrer guten privaten Kontakte, eine klare Trennung zwischen dienstlichen und privaten Angelegenheiten einzuhalten.

### **Gespräch mit dem Technischen Leiter**

Der Technische Leiter erklärt, dass es in der Arbeitsgruppe, die für die Neu-Entwicklung der Memory Card MC 101 zuständig ist, zu Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich des Sicherheitschips gekommen ist. Es besteht darüber Uneinigkeit, ob der bisherige Sicherheitschip

dem Sicherheitsstandard der Firma entspricht. Einige Mitarbeiter sind wie der Arbeitsgruppenleiter der Meinung, dass der Sicherheitsstandard verbessert werden müsste, um Manipulationen und Fremdzugang zu sicherheitsrelevanten Bereichen der Kunden zu verhindern. Die betreffende Arbeitsgruppe mit 10 Mitarbeitern besteht aus Ingenieuren und hoch qualifizierten Facharbeitern, die die Arbeitsvorbereitung und Entwicklung des Sicherheitschips und der Memory Card MC 101 durchführen. Von ihrer Entwicklung bzw. Einschätzung hängt die Freigabe der Produktion für die Memory Card MC 101 ab.

Die Verbesserung des Sicherheitsstandards im Sicherheitschip für die Memory Card MC 101 würde nochmals eine Verzögerung von ca. 6 Monaten bedeuten. Der bisherige Sicherheitschip für Memory Cards genügt dem üblichen Standards. Die A GmbH hat jedoch in ihrem Werbematerial darauf hingewiesen, dass der Sicherheitsstandard in der neuen Memory Card MC 101 verbessert wurde, um damit neue Kunden zu gewinnen.

Der Technische Leiter ist schon seit 25 Jahren im Betrieb und hat sich aus einer Mitarbeiterstellung hoch gearbeitet. Er hat ein für das Unternehmen unschätzbares technisches Know-how und besitzt deshalb auch unter den Mitarbeitern in Entwicklung und Produktion ein entsprechendes Prestige. Sie können auf keinen Fall auf ihn verzichten.

## **Unstimmigkeiten zwischen den Führungskräften**

Aufgrund dieser Unstimmigkeiten über die Sicherheitsstandards und der damit verbundenen Verzögerungen bei der Auslieferung ist es zu einem Streit zwischen dem Technischen Leiter und dem Vertriebsleiter gekommen, wobei der Vertriebsleiter hauptsächlich auf die Lieferzeiten abstellt und der Technische Leiter den hohen Sicherheitsstandard der A GmbH in den Vordergrund stellt.

## **Gespräch mit dem Betriebsratsvorsitzenden**

Darüber hinaus suchte Sie in den letzten Tagen der sehr auf Ausgleich bedachte Betriebsratsvorsitzende auf und schilderte Ihnen folgendes Problem.

Die Ernennung des Arbeitsgruppenleiters für die Neuentwicklung des Sicherheitschips erfolgte Anfang des Jahres 2000, woraufhin sich 6 Arbeitsgruppenmitglieder beim ihm, dem Betriebsrat hinsichtlich der Ernennung des Arbeitsgruppenleiters beschwert haben. Entgegen dem Wunsche der Mehrzahl der Mitglieder der Arbeitsgruppe wurde der Arbeitsgruppenleiter durch den Technischen Leiter eingesetzt. Dieser, ein 28-jähriger Mitarbeiter aus der Arbeitsgruppe, wurde dabei einem älteren Mitarbeiter vorgezogen. Zwar hatte bereits früher der Technische Leiter bei der Einsetzung von Mitarbeitern zum Gruppenleiter ein entscheidendes Wort mit geredet, allerdings hatte man dann immer einen Konsens gefunden.

Einige hatten noch in vager Erinnerung, dass es zu diesem Thema eine Betriebsvereinbarung gab. Die Mitarbeiter forderten ihn auf, zu überprüfen, ob die Ernennung des Arbeitsgruppenleiters dieser Betriebsvereinbarung entspricht.

Er hat die entsprechende Vereinbarung herausgesucht. Diese Betriebsvereinbarung, die zwar nie richtig angewandt wurde, sieht tatsächlich ein Wahlrecht bei der Ernennung des

Arbeitsgruppenleiters durch die Arbeitsgruppenmitglieder vor.

## **Einstieg in die Mediation**

Sie stehen der Idee der Mediation grundsätzlich positiv gegenüber, haben allerdings bisher noch nicht an solch einem Verfahren teilgenommen. Sie kennen einen Mediator persönlich und haben mit ihm telefoniert. In dem Telefonat haben Sie nur knapp erläutert, was vorgefallen ist.

Sie erhoffen sich von der Mediation in erster Linie, dass die aktuellen Konflikte gelöst werden: die Auseinandersetzung zwischen Produktion und Vertrieb sowie die Probleme um die Einsetzung des Arbeitsgruppenleiters und die damit verbundenen Reibereien.

## **Instruktion Vertriebsleiter 35 Jahre alt**

Sie sind 35 Jahre alt und bei der Firma A GmbH als Vertriebsleiter angestellt. Die Einstellung erfolgte durch Fürsprache des Geschäftsführers vor 1½ Jahren.

Sie kennen den Geschäftsführer schon seit 10 Jahren persönlich. Sie haben den Geschäftsführer in den bekannten Golfclub vor Ort eingeführt.

Sie wissen, dass Sie sich auf Ihren Geschäftsführer verlassen können, wenn auch dieser nach außen die persönlichen und geschäftlichen Belange zu trennen versucht.

Einer der Gesellschafter hat Anfang 2000 bemerkt, dass erhebliche Umsatzeinbrüche, bis zu 40 %, vorliegen und deshalb vom Geschäftsführer eine Stellungnahme angefordert. Der Geschäftsführer stellte fest, dass zwar eine Vielzahl von Aufträgen vorgelegen hat, dass aber 30 % – 40 % der Aufträge storniert worden sind.

Sie bestätigten, dass erhebliche Aufträge vorgelegen haben, dass aber 2 Kundenaufträge verloren gegangen sind, da die Memory Card MC 101 aufgrund des Fehlens eines Sicherheitschips nicht rechtzeitig geliefert werden konnte. Sie erläutern dem Geschäftsführer außerdem, dass die Produktion des Sicherheitschips für die Memory Card MC 101 nicht richtig angelaufen ist und deshalb die Memory Card MC 101 auch nicht ordnungsgemäß ausgeliefert werden konnte.

Sie bitten den Geschäftsführer, sich an den Technischen Leiter zu wenden, der besser über die Vorgänge Bescheid weiß.

Was die Problematik hinsichtlich des Sicherheitsstandards der Memory Card MC 101 anbelangt, so achten Sie darauf, dass die Kunden zufrieden gestellt und dass die Lieferzeiten eingehalten werden. Sie gehen davon aus, dass die bisherigen Sicherheitschips den Anforderungen der Memory Card durchaus noch genügen und glauben, dass die Weiterentwicklungen in Ruhe durchführt werden kann.

## **Instruktion Technischer Leiter (TL) 56 Jahre alt**

Sie genießen bei Ihren Mitarbeitern in Produktion und Entwicklung einen guten Ruf aufgrund ihrer Fachkompetenz und sind für die A GmbH nur sehr schwer zu ersetzen.

Sie haben sich für die Ernennung des Arbeitsgruppenleiters (AL) eingesetzt.

Sie kennen seine fachlichen Qualitäten. Sie wissen zudem, dass er sehr gewissenhaft und genau ist und entschieden seinen sachlichen Standpunkt vertreten kann. Die Führungsqualitäten des Arbeitsgruppenleiters können Sie noch nicht so recht einschätzen. Sie glauben aber, dass er auf lange Sicht in diese Funktion hineinwachsen kann.

Die Ernennung des AG-Leiters ist die bislang übliche Vorgehensweise. Zumeist war aber ein gewisses Einvernehmen der Arbeitsgruppe erkennbar oder wurde eingeholt. Sie haben ein ganz vages Wissen davon, dass vor längerer Zeit eine Betriebsvereinbarung zur Wahl von Arbeitsgruppenleitern entwickelt wurde, ohne deren Details noch im Kopf zu haben.

In der entscheidenden sachlichen Auseinandersetzung sind Sie der Meinung, dass der Sicherheitschip für die Memory Card MC 101 verbessert werden sollte.

Ihr Verhältnis zum Leiter des Vertriebs ist angespannt. Sie halten ihn – im Geheimen – wegen seines Auftretens für einen Yuppie, der zu viel und zu schnell neue Ideen im Betrieb realisieren will. Sie lassen ihn deshalb gern auch etwas "auflaufen", wenn er wieder zu forschen agiert.

## **Instruktion Arbeitsgruppenleiter Ingenieur 28 Jahre alt**

Sie fühlen sich noch unsicher in Ihrer neuen Funktion. Zum einen ist Ihre Ernennung nicht ganz nach den betrieblichen Gepflogenheiten geschehen, obwohl es auch früher schon Fälle gab, wo die Technische Leitung den Arbeitsgruppenleiter einfach bestimmt hat. Zum anderen arbeiten Sie mit früheren Kollegen zusammen, die z.T. weit länger als Sie im Unternehmen sind und sich durch Ihre Ernennung überrumpelt fühlen.

In ihrer Führungsaufgabe fühlen Sie sich zudem überfordert. Sie hatten nicht erwartet, dass gerade die Mitarbeiterführung so viel Zeit und Kompetenzen benötigt.

Diese für Sie spürbaren Defizite versuchen Sie auszugleichen, indem Sie sehr genau auf die Qualität der in Ihrer Gruppe entwickelten Produkte achten. Diese Genauigkeit hat dazu geführt, dass Sie den Sicherheitschip für die Memory Card MC 101 immer wieder überprüfen ließen, da er Ihrer Meinung nach den erforderlichen Sicherheits-Standards nicht genügte. Dies hat dann zu Produktionsrückständen geführt.

Sie haben das Gefühl, in der Firma insgesamt einen positiven Ruf zu haben, wobei Sie in letzter Zeit leichte Ressentiments wegen Ihres schnellen Aufstiegs verspüren. Ihre sachliche Art und Ihre Fachkompetenz wurden von den meisten Kollegen bisher sehr geschätzt. Der Technische Leiter schätzt Sie sehr wegen Ihrer sachlichen Art und hat dies auch deutlich zum Ausdruck gebracht.

## Instruktion Arbeitsgruppenmitglieder

Sie sind als Repräsentanten der Arbeitsgruppe ausgewählt, um an allen möglichen Besprechungen auch während der Mediation die Arbeitsgruppe zu vertreten.

Einer von Ihnen beiden (**Mitarbeiter Z, 45 Jahre, Ingenieur**) wäre nach der traditionellen Vorgehensweise Nachfolger des ausgeschiedenen ehemaligen Leiters der Arbeitsgruppe geworden. Sie sind schon lange in der Firma, ein verdienter und zuverlässiger Mitarbeiter. Natürlich hat Sie diese Nichtbeachtung gekränkt. Sie haben sich schon auf den neuen Status und die zusätzliche Verantwortung gefreut. Sie wissen auch, dass das jetzige Verfahren der Nachfolgebestimmung nicht korrekt war; Sie glauben, dass Sie auch einer alten Betriebsvereinbarung widerspricht, die nach Ihrem recht vagen Wissen sogar einen Wahlvorgang einforderte.

Was den Sicherheits-Standard betrifft, sind Sie der Meinung, dass man die Produktion der Memory Card MC 101 zunächst auch mit den alten Sicherheitschips hätte anlaufen lassen können.

Allerdings ist die Haltung der Arbeitsgruppe nicht ganz eindeutig.

**Mitarbeiter T(32Jahre alt; hochqualifizierter Facharbeiter)** – als zweiter Repräsentant der Gruppe – hätte durchaus auch für den jetzt eingesetzten jungen Gruppenleiter plädiert, wenn er überhaupt gefragt worden wäre. So wie es gelaufen ist, fühlt er sich – wie der Rest der Gruppe – übergangen.

Sie sind jedoch mit dem Arbeitsgruppenleiter einer Meinung, dass der technische Standard in den neuen Memory Cards entsprechend hoch sein sollte.

Sie kennen ihre unterschiedlichen Haltungen und Motive. Ihr Verhältnis zueinander ist dennoch kollegial und verbindlich.

Was den Arbeitsgruppenleiter betrifft, so schätzen sie seine sachliche Art und die Fachkompetenz, von seinen Führungsqualitäten sind Sie nicht so überzeugt.

## **Instruktion Betriebsratsvorsitzender (BV) 53 Jahre alt**

Sie sind freigestellter Betriebsrat, seit 12 Jahren gewähltes Betriebsratsmitglied und seit 8 Jahren Betriebsratsvorsitzender. Sie wissen, dass Sie wieder in der Produktion eingesetzt werden, falls Sie nicht wieder in den Betriebsrat gewählt werden. Da Sie bereits 53 Jahre alt sind, werden Sie wohl auch in einer anderen Firma keinen Job mehr finden.

Sie bestimmen hauptsächlich die Vorgehensweise des Betriebsrates und wissen ihre Betriebsratsmitglieder entsprechend Ihren Vorstellungen und denen der Firma A GmbH zu führen. Sie achten darauf, dass sowohl die Interessen der Arbeitnehmer als auch des Arbeitgebers im Rahmen der vertrauensvollen Zusammenarbeit gemäß dem Betriebsverfassungsgesetz gewahrt werden.

Sie genießen sowohl von Seiten der Belegschaft als auch von Seiten der Geschäftsführung hohe Anerkennung für Ihre Tätigkeit, da Sie stets versuchen, die widerstreitenden Interessen der Belegschaft und Geschäftsführung anzugleichen.

Was die Betriebsvereinbarung anbelangt, so ist diese zu einer Zeit abgeschlossen worden, als Sie noch nicht Betriebsrat waren. Erst mit der Ernennung des Arbeitsgruppenleiters AL, kommt es im Betrieb zu Spannungen, die Sie am liebsten beilegen möchten. Deshalb waren Sie auch beim Geschäftsführer, um das Problem zu erläutern.

## **Instruktion Rechtsbeistand**

Sie sind der Justiziar der Firma, der sämtliche Streitigkeiten für die Firma erledigt. Des Weiteren sind Sie in bestimmten Fragen auch Ansprechpartner für den Betriebsratsvorsitzenden BV, mit dem Sie sich gut verstehen und der Sie des Öfteren hinsichtlich der rechtlichen Durchsetzungsmöglichkeiten von Betriebsratsvorschlägen zu Rate zieht.

# Betriebsvereinbarung zum Planspiel

## Betriebsvereinbarung

zwischen

der Firma A GmbH,  
vertr. dch. d. Geschäftsführer

und

Betriebsrat der  
Firma A GmbH, vertr. dch. d.  
Betriebsratsvorsitzenden,

### betreffend Arbeitsgruppen und Arbeitsgruppenleiter

1. Die Parteien sind sich darüber einig, dass im Betrieb der A GmbH soweit als möglich Arbeitsgruppen bis max. 10 Mitarbeiter gebildet werden.
2. Diese Arbeitsgruppen arbeiten eigenverantwortlich und wählen aus ihrer Mitte den Arbeitsgruppenleiter, soweit nicht überwiegende Interessen der Firma dem widersprechen.
3. Die Wahl des Arbeitsgruppenleiters erfolgt durch einfache Mehrheit in offener Abstimmung innerhalb der Arbeitsgruppen und wird per Protokoll festgehalten.
4. Aufgrund des Wahlergebnisses ernennt sodann die Geschäftsleitung den Arbeitsgruppenleiter.  
Soweit hinsichtlich der Ernennung des Arbeitsgruppenleiters Bedenken von Seiten der Geschäftsleitung bzw. des Geschäftsführers erhoben werden, sind diese Meinungsverschiedenheiten im Rahmen eines Schiedsverfahrens zu lösen.  
Die zuständige Schiedsstelle ist besetzt mit zwei Mitgliedern des Betriebsrates und zwei Mitgliedern, die von der Geschäftsleitung bzw. dem Geschäftsführer benannt werden.
5. Soweit eine Einigung nicht erfolgt, wird als Vorsitzender der Schiedsstelle der Richter R bestimmt, der bei der zweiten Abstimmung stimmberechtigt ist.

Datum .....

.....  
(Unterschrift)

.....  
(Unterschrift)

## Ereigniskarten für das Planspiel

### Ereigniskarten Teilnehmer

#### **Wunsch nach Einzelsitzung**

Sie haben das Gefühl, dass Sie dem Mediator bestimmte Dinge nur in einer separaten Sitzung mitteilen können. Sie möchten deshalb eine Einzelsitzung.

#### **Akzeptanz des Mediators**

Sie sind zwar mit dem Verfahren der Mediation einverstanden. Dennoch haben Sie den Eindruck – nachdem der Mediator vom Geschäftsführer vorgeschlagen wurde, dass er womöglich ausschließlich dessen Interessen vertrete. Sie äußern diese Skepsis und fragen an, ob man nicht erst einmal über die Person des geeigneten Mediators nachdenken sollte.

#### **Abwehrhaltung gegenüber dem Verfahren**

Sie haben sich zwar zunächst bereit erklärt, an diesem Mediationsverfahren teilzunehmen. Im Grunde sind Sie aber doch sehr skeptisch. Sie begegnen einem solchen Verfahren mit starken Vorbehalten. Die eigene Person werde ausgeforscht, alles werde womöglich "psychologisiert", man solle doch bei der nüchternen Sachbehandlung bleiben.

#### **Neutralität geht verloren**

Sie haben das Gefühl, dass der Mediator eine Seite bevorzugt. Ihrer Einschätzung nach lässt er sich zu sehr von der Gegenseite einfangen. Sie bringen Ihren Unwillen sehr deutlich zum Ausdruck.

#### **Unzufriedenheit mit Leistung des Mediators und Fortschritt der Mediation**

Sie sind mit dem Verlauf der Mediation unzufrieden. Sie haben das Gefühl, dass zuviel Zeit in die Erkenntnis vergangener Vorgänge investiert wurde und dass Sie mit der Lösung nicht wirklich vorangekommen sind. Sie sind generell mit Leistung und Vorgehen des Mediators nicht so zufrieden. Sie wollen die Sitzung abbrechen und bringen dies alles sehr deutlich zum Ausdruck.

## **Unsensibles Verhalten des Mediators**

Der Mediator ist gerade in ein "betriebliches Fettnäpfchen" getreten. Er hat sich an bestimmte Vereinbarungen nicht gehalten und hat Dinge zum Thema gemacht, die aus der Mediation ausgeschlossen werden sollten. Sie bringen Ihren Unmut und Ihre Verärgerung zum Ausdruck.

## **Letzte Bastion**

Sie sind nun kurz vor dem Abschluss. Es gibt nun aber noch diesen einen strittigen Punkt. Es ist für Sie wichtig, dass hier eine Lösung gefunden wird, die Sie befriedigt. Sie kämpfen hier sehr hartnäckig und entschieden für Ihre Position, um ein für Sie befriedigendes Ergebnis.

## **Trauerarbeit**

Sie haben den Eindruck, dass bestimmte, Sie kränkende Vorgänge aus der Vergangenheit noch nicht richtig aufgearbeitet wurden. Bevor Sie in diesem Zusammenhang nicht im nötigen Umfang angehört wurden, sind Sie nicht wirklich bereit, sich der Lösung der Kooperationsprobleme zuzuwenden. Sie drücken dies durch ein reserviertes, leicht unwilliges Gesprächsverhalten aus.

## Ereigniskarten Mediatoren

### **Unterbrechung**

Sie haben später einen weiteren wichtigen Termin. Sie möchten nun aber gerne noch in dieser Sitzung zu einem befriedigenden und runden Teilergebnis kommen. Sie müssen nun sehr schnell handeln.

### **Strukturieren**

Die Diskussion ufert zu sehr aus. Versuchen Sie eine klare Struktur zu schaffen. Dabei müssen Sie vor allem klären, in welcher Reihenfolge die Streitpunkte bearbeitet werden.

### **Fortsetzung der Mediation**

Sie stellen es den Teilnehmern anheim, ob diese die noch zu behandelnden Punkte in der Mediation abarbeiten oder ob sie sie auf internem Wege lösen wollen – also durch eigenes Aushandeln.

### **Abbruch einer Mediation**

Sie erklären den Konfliktparteien, dass eine Mediation ja nicht zwangsläufig erfolgreich sein muss. Sie fragen die Konfliktparteien, ob sie die Mediation abbrechen wollen.

### **Best alternative to a negotiated agreement**

Sie fragen die Teilnehmer, was sie denn zu tun gedenken, wenn die Mediation scheitern sollte.

### **Zugänglichkeit**

Sie merken, dass Sie an bestimmte, konflikt determinierende Sachverhalte nicht herankommen. Sie bringen dies zum Ausdruck und versuchen, eine Strategie zu entwickeln, mit den Kontrahenten aus dieser Sackgasse herauszukommen.

**Toter Punkt**

Sie haben das Gefühl, dass die Mediation in einer Sackgasse steckt, dass Sie nicht mehr wirklich vorankommen. Sie bringen dies zum Ausdruck und versuchen, eine Strategie zu entwickeln, mit den Konfliktparteien diesen toten Punkt zu überwinden.

## Fragen, die sich aus der Erprobung des Planspiels ergeben haben

Nach der Erprobung des Planspiels hat sich für uns eine Reihe offener Fragen ergeben. Jeder Verantwortliche in einer Mediationsausbildung, jeder „Spielleiter“ wird für sich selbst praktikable Antworten auf diese Fragen finden müssen – in Abhängigkeit von Rahmen und Intention der Ausbildung, in der dieses Planspiel eingesetzt wird.

- Wie können möglichst viele Teilnehmer als Mediatoren bei der Durchführung eingebunden werden?
- In wieweit soll die Komplexität reduziert werden?
- Soll die Beschreibung stärker strukturiert werden oder ist die Falldarstellung in Form einer Geschichte besser geeignet, da sie einer komplexen Wirklichkeit näher kommt?
- Wie häufig sollen Spielleiter eingreifen?
- Ist es sinnvoll und erwünscht, zwischen den einzelnen Teilen der Mediation eine „Auszeit“ zu gewähren und auf die Metaebene zu springen?

### **Punkte, die verbessert werden können:**

Aus unseren Erfahrungen bei der Erprobung haben sich zudem bestimmte Verbesserungs-Ideen ergeben, die in die Konzeption des Ablaufs mit einfließen können.

- In manchen Fällen kann es sich als nützlich erweisen, Videoaufzeichnungen zur Unterstützung der Selbstwahrnehmung und der Bewertung des Verlaufs durchzuführen. Diese sollten dann allerdings sehr selektiv besprochen werden.
- Anfangssituation und Aufgabenstellung für Mediatoren und Geschäftsführer sollten von den Spielleitern sehr deutlich herausgearbeitet werden.
- Der Geschäftsführer als „Auftraggeber“ sollte sehr intensiv durch die Spielleiter instruiert werden.
- Die Mediatoren sollten die Chance haben, zu einem Ergebnis zu gelangen; d.h. zumindest eine Teil-Mediation sollte vom Einstieg bis zur Formulierung des Settlements durchgespielt werden.
- Die Fallbeschreibung kann man vorher den Teilnehmern zukommen lassen, da sich sonst relativ lange Wartezeiten ergeben.

## Resümee

Aus der Projekterfahrung heraus wuchs bei uns die Skepsis, ob das angedachte Planspiel als Erprobungsfeld für angehende Mediatoren wirklich sinnvoll ist. Ein zentrales Moment von Konflikten ist ja das „reale“ emotionale Involviertsein der Personen. Wir vermuteten, dass dies in Rollenspielen und so auch in dem von uns angedachten Planspiel nur sehr ungenügend simuliert werden kann. Wir vermuteten zudem, dass sich die Komplexität der betrieblichen Realität nicht adäquat in einem Planspiel nachbilden ließe. Eine weitere Befürchtung war, dass die Teilnehmer zu viele Interpretations- und Gestaltungsmöglichkeiten hätten und somit auch Neues hinzuerfinden können.

All diese Befürchtungen sind durch die Erprobung zerstreut worden. Eine „gute“ Geschichte mit klaren Rollenvorgaben und der Möglichkeit zur Identifikation veranlasst Teilnehmer sehr schnell dazu, die Spielsituation zu vergessen und in die Rolle „hineinzuschlüpfen“. Dazu bedarf es allerdings einer gewissen Vertrautheit und Vergleichbarkeit der Situationen. Die Teilnehmer müssen also bestimmte ähnliche Erfahrungen in ihrer täglichen Praxis machen. Zudem sollte man sich auch vor „Fehlbesetzungen“ hüten. Dem Rollen-Spieler sollten bestimmte Dimensionen, Mentalitäten und Gegebenheiten der Rolle nicht gänzlich fern sein. Man lasse also etwa nicht einen Praktikanten die Rolle eines Geschäftsführers spielen.

Dass Teilnehmer ihre Rolle „ausgestalten“, etwas dazu erdichten, ist ebenfalls eher positiv zu bewerten. Dadurch bekommen die Spiele Farbe und Lebendigkeit. Das prompte Reagieren der anderen Teilnehmer auf solche Akzentverschiebungen durch die freie Ausgestaltung eines Spielers zeigt an, dass man ja auch in der Realität auf neue Winkelzüge, auf bisher nicht Bedachtes und auf überraschende Wendungen gefasst sein muss.

Mehr noch: die Kombination eines gut erdachten, praxisnahen Falls und des Spiel- und Gestaltungswillens von Teilnehmern, die ja ihre betriebliche Situation ins Planspiel mitbringen, ergibt oft die Tiefe und Komplexität der Realität, die wir im Planspiel zu simulieren trachten.

Interventionen der Spielleitung sind nach unseren Erfahrungen sehr knapp zu halten. Nur in zwei Momenten sind sie wirklich indiziert: wenn die Mediation zu glatt, zu friedfertig und zu harmonisch verläuft bzw. wenn Mediatoren durch einen methodischen Hinweis aus einer Sackgasse des Vorgehens geholfen werden kann. In der Regel bieten die Vorgaben genügend Anlass, auch schwierige Situationen der Mediation erlebbar zu machen.

Summa summarum glauben wir, dass komplexe Planspiele effektive Verfahren zur Erprobung und Übung mediatorischer Kompetenzen sein werden. Der hohe Aufwand der Entwicklung steht in einem positiven Verhältnis zu den Lerneffekten und dem Erfahrungsgewinn für den Teilnehmer.