

Moderation und Mediation als
Unterstützungsmethoden, um Geschäftsprozesse
in der Kommunalverwaltung zu optimieren

Projektarbeit von Mareile Kilger

im Rahmen des Studiums zum Veränderungsmanager/in
bei der Studiengemeinschaft Werner Kamprath Darmstadt GmbH

Abgabedatum 15.07.2020

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	iii
1 Ablauf der Untersuchung	1
2 Die Moderation als Methodik zur Optimierung von Prozessen	3
2.1 Eine reale Problemlage	3
2.2 Ein strukturierter Moderationsplan	3
2.3 Vorgespräch: Erwartungen klären, Strukturen vereinbaren	5
2.4 Der erste Workshop: Probleme entdecken	6
2.4.1 Begrüßung und Vorstellung	6
2.4.2 Die Arbeit mit Story Mapping	7
2.4.3 Anfertigen des Themenspeichers	11
2.5 Der zweite Workshop: Lösungen finden	12
2.5.1 Begrüßung	12
2.5.2 Abarbeiten des Themenspeichers	13
2.5.3 Den Themenspeicher leeren	13
2.5.4 Ergebnisse sichern	15
2.6 Nachgespräch	17
3 Die Mediation als Methodik zur Arbeit an Schnittstellen	18
3.1 Eine reale Problemlage	18
3.2 Ein strukturierter Mediationsplan	20
3.3 Vorgespräch: Themenklärung	21
3.4 Die eigentliche Mediation	21
3.5 Nachgespräch	23
3.6 Beispiel: Zusammenarbeit zweier Abteilungen gestalten	24
4 Evaluierung	24
4.1 Vor Ort: mit Interview und Fragebogen	24
4.2 In der Konzernsteuerung: die lernende Organisation	25
5 Zusammenfassung	26
6 Ausblick	26
Literaturverzeichnis	iv
Abbildungsverzeichnis	vi
Eidesstattliche Erklärung	vii

Vorwort

Seitdem ich vor nunmehr bald acht Jahren meine Arbeitsstelle in einer Kommunalverwaltung angetreten habe, stoße ich mich immer wieder an einem speziellen Umstand: unseren oft suboptimalen Arbeitsprozessen. In krassen Fällen kann man beobachten, wie unsere Prozesse mäandern und springen, anstatt dem Sachbearbeiter von der Ausgangslage bis zum fertigen Ergebnis einen roten Faden anzubieten. Manche Prozesse beziehen sich auf längst überholte Strukturen, manche bringen Neues herein, ohne dass vorher der Boden dafür bereitet wurde. Jetzt hilft nur noch das Insiderwissen der „alten Hasen“. Es wundert nicht, dass dabei manchmal nur halb fertige oder gar falsche Ergebnisse herauskommen. Die Frage, die mich ständig begleitet, lautet: wie kann man diesen Zustand verbessern?

Für mich ist klar: man muss am Wissen der Mitarbeiter ansetzen. Diese sind ganz dicht an den Problemen dran, durchleben diese täglich und leiden unter deren Auswirkungen. Um nun das Wissen und die Ideen dieser Mitarbeiter, Sachbearbeiter wie Führungskräfte effektiv nutzen zu können, eignen sich in meinen Augen Verfahren und Ansätze der Organisationsentwicklung. Hier denke ich insbesondere an Verfahren mit einer konstruktiven Beteiligung. Darin können die Mitarbeiter ihren anfangs meist nur diffusen Ärger und Unwillen gegenüber bestimmten Arbeitsprozessen in eine konkrete Forderung zur Verbesserung eines bestimmten Prozesses umsetzen. Dieser Vorgang ist hilfreich für das Auffinden der Schwachstellen bei ungeliebten Prozessen, er führt gleichzeitig auch hin zu konstruktiven und effektiven Lernprozessen bei den Mitarbeitern. Dieses Vorgehen setzt in der Behörde insgesamt eine lernende Kultur in Gang.

In dieser Arbeit konzentriere ich mich auf die Betrachtung zweier Methoden aus der Organisationsentwicklung: die Moderation und die Mediation. Ich zeige, wie diese eingesetzt werden können, um immer wieder gute Ergebnisse im Sinne einer lernenden Organisation zu erzeugen. Dies beinhaltet die konkrete Verbesserung einzelner Prozesse genauso wie die Etablierung einer Kultur des Hörens und des eigenverantworteten Lernens, welche Voraussetzung ist für eine offene, den „Kunden“ wahrnehmende lernende Organisation.

1 Ablauf der Untersuchung

Diese Arbeit versucht, unter Anwendung strukturierter Methoden mit fiktiven Praxisdurchläufen das Bild einer konkreten lernenden Organisation zu zeichnen.

Zunächst befasst sich diese Arbeit mit dem Werkzeug der Moderation. Eine Moderation ist eine geführte Gesprächssituation, in welcher der Moderator die Führungsrolle einnimmt und sich zeitgleich selbst als Diener der Gruppe betrachtet. Ganz grob bedeutet dies: der Moderator trägt die Verantwortung, dass die Gruppe überhaupt ein Ergebnis erarbeiten kann, er ist jedoch nicht für dessen inhaltliche Qualität verantwortlich.¹

Sodann geht es um den Moderationsplan sowie einen simulierten Durchlauf der beiden darin vorgeschlagenen Workshops. Der Weg führt von den Bemühungen um das Auffinden von konkreten und definierten Problemen bis hin zu einer möglichen verbindlichen Zusage der Führungskraft, die gefundenen Lösungen umzusetzen. Die Lösungen müssen sich dabei im Wesentlichen an den SMART-Kriterien messen lassen. In diesem Prozess kommen neben inhaltlich und technisch anspruchsvollen Änderungsbegehren auch ganz banale Alltagsprobleme zur Sprache. Neben der Verbesserung struktureller Prozesse steht auch die ergonomische Durchdringung der eigenen Arbeit im Mittelpunkt mit dem Ziel, einmal einen Blick auf die eigene Arbeit zu erleben, in welchem möglichst viele Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten nicht nur in der Sache, sondern gerade auch in den Abläufen deutlich werden.

Im Weiteren geht es um das Werkzeug der Mediation. Mediation ist ein Verfahren zur Vermittlung in Konflikten. Vorliegend geht es dabei nicht um „heiße“ Konflikte, die lodern und für alle Beteiligten offensichtlich sind, sondern um „kalte“ Konflikte wie zum Beispiel die Unstimmigkeiten zwischen den Arbeitsbereichen zweier Sachgebiete. Hier reicht es aus, wenn zum Beispiel eine falsche Annahme gemacht wird, die trotz regelmäßigem Verbesserungsbedarf im Alltag nie hinterfragt wird. Veraltete Absprachen oder nicht fertig gedachte Regelungen sind ebenso verhängnisvoll. Die Zusammenlegung von Aufgabenbereichen ist

¹ Seifert, 2005, S. 88.

prädestiniert für solche Konflikte, wenn man sie nicht im Rahmen einer professionell geführten Mediation angeht.

In der Mediation unterstützt der Mediator die Parteien dabei, eine der Sachlage angemessene Vereinbarung über das zu klärende Aufgabengebiet zu finden.² Er ist dabei neutral. Er wirkt auf eine Klärung, Abgrenzung und Verdeutlichung der Schnittstelle zwischen den beiden Arbeitsbereichen hin. Diese Klärung soll zu einer Vereinbarung zwischen den Parteien und sodann zu einem Übergabevordruck führen, welcher die vereinbarten fallspezifischen Vorgehensweisen allen Mitarbeitern zugänglich macht und diese auch in die Zukunft hinein fixiert.

Sodann geht es darum, wie eine Rückmeldung der Parteien über den Erfolg oder den Misserfolg der Methoden aussehen könnte. Neben dem üblichen Feedbackbogen und dem Interview fragt sich, inwieweit man die stattfindenden Änderungen sogar mit den Steuerungswerkzeugen der Konzernspitze wahrnehmen kann. Diese Frage bleibt hier offen.

Um diesen ganzen Prozess vom Aufwerfen der Probleme bis in die Umsetzung der gefundenen Lösungen hinein für die Führungskraft verbindlich zu gestalten, wird deren eigene Führungskraft als unterstützender Sparringspartner wie auch als Feedback-Person mit eingebunden. Diese kann so die Diskussion mit der Führungskraft suchen, später die Ergebnisse in das nächste Strukturierte Jahresgespräch einfließen lassen oder bei einer Beurteilung berücksichtigen.

Abschließend zeigt die Arbeit unter Verweis auf eine Studie auf, warum es so gewinnbringend ist, diesen unter Anwendung der genannten Methoden in Gang kommenden Wandel auch weiter aktiv in die Zukunft hinein zu tragen. Es werden strukturelle und personelle Möglichkeiten aufgezeigt, wie die hier besprochenen methodischen Ansätze in einer Kommunalverwaltung in die Praxis umgesetzt werden können.

Alle in der Arbeit verwendeten männlichen Sprachformen schließen Frauen mit ein.

² Bähner / Oboth / Schmidt, 2008, Karte A5: Konfliktklärung in Gruppen.

2 Die Moderation als Methodik zur Optimierung von Prozessen

2.1 Eine reale Problemlage

„Als Sachbearbeiterin des Landkreises XY erlebte ich folgenden Fall: Eines Tages kündigte sich in unserem Fachgebiet die Innenrevision an. Sie wollte stichpunktartig unsere Akten prüfen. Dazu musste sie zunächst unsere Arbeitsprozesse aufnehmen. Unsere Chefin war anfangs sehr zurückhaltend, denn Aufgabe der Revision ist, nach Fehlern zu suchen, und das bedeutet immer Ärger. Als unsere Chefin aber sah, wie detailgenau die Revision unsere Prozesse darstellte, war sie ganz angetan von der Idee, eine Prozesslandkarte für das eigene Sachgebiet zu erhalten, und wirkte fortan gerne mit. Ihr Spezialwissen erleichterte der Revision die Arbeit sehr. Als die Prozesse fertig aufgezeichnet waren, bat unsere Chefin die Revision, die Ergebnisse den Teammitgliedern in einer eigens dafür anzuberaumenden Sitzung vorzustellen. Vielleicht fände man dabei ja auch ein paar mögliche Verbesserungen. Die Revision lehnte ab mit der Begründung, sie habe keinen Auftrag zur Prozessoptimierung. Geschäftsprozesse zu prüfen und zu verbessern sei ureigenste Kernaufgabe einer jeden Führungskraft. Unsere Chefin war sauer und fühlte sich ausgenutzt. Ihr Versuch, die Situation zu retten und ihr Team selber zu moderieren, schlug fehl. In meinen Augen war schon die Überschneidung der Rollen Führungskraft und unabhängiger Moderator kein guter Startpunkt. Wie sehr verstand ich ihren Ausruf: Und uns hilft wieder mal keiner! Dieser verfolgt mich bis heute.“

2.2 Ein strukturierter Moderationsplan

Um eine effektive Gesprächsführung vornehmen zu können, geht man in der Moderation typischerweise strukturiert und in mehreren Phasen vor. Dabei ist auf die Minimierung des Zeitaufwands zu achten sowie darauf, dass sich die Arbeitspakete problemlos in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Mein Vorschlag lautet:

Vorgespräch

1 Stunde, persönlich oder telefonisch

Workshop 1

Probleme identifizieren

3 Stunden, aufgeteilt in:

Begrüßung und Vorstellung (ca. 30 min): gutes Arbeitsklima schaffen; Hinführung zum Thema

Die Arbeit mit Story Mapping (ca. 90 min): Prozesse aufbrechen und skizzieren, Probleme identifizieren; Methode Brainstorming

Anfertigen des Themenspeichers (ca. 60 min): Probleme definieren und schriftlich festhalten; Methode Murmelgruppe

Material: Flipchart, Moderationskoffer, 2 Pinnwände, vorbereitetes Plakat Themenspeicher

Workshop 2

Lösungen finden

3 Stunden, aufgeteilt in:

Begrüßung, Nacharbeit (ca. 30 min): gute Atmosphäre herstellen; Nachtragen weiterer Themen; Ordnen der Themen nach Brisanz mit einer Mehrpunktabfrage

Den Themenspeicher leeren (ca. 90 min): Problemanalyse, Finden von Ansatzpunkten zur Problemlösung; Methode Brainstorming; vorbereitetes Plakat Ergebnissicherung linke Spalte für das konkret gefasste Problem

Ergebnisse sichern (ca. 60 min): Katalog von Maßnahmen zur Verbesserung der Situation; vorbereitetes Plakat Ergebnissicherung, mittlere Spalte für die Lösung und rechte Spalte für die Person, die es umsetzen soll (SMARTe Lösung)

Material: Flipchart, Moderationskoffer, 2 Pinnwände, Plakat Themenspeicher aus dem ersten Workshop, vorbereitetes Plakat Ergebnissicherung; danach eigenständige Aufbereitung der Ergebnisse durch den Moderator

Nachgespräch

1 Stunde; Überleitung in die Umsetzung

Im ersten Workshop soll erarbeitet werden, welche Prozesse änderungs- und/oder verbesserungsbedürftig sind. Mit dem Hinweis, dass zu Beginn des zweiten Teils noch nachgemeldet werden darf, soll der Wahrnehmungskorridor der Mitarbeiter über eine längere Zeitspanne weit offen gehalten werden.

Im zweiten Workshop sollen Lösungen und deren Umsetzung erarbeitet werden; zudem wird festgelegt, wer sie bis wann umsetzt.

2.3 Vorgespräch: Erwartungen klären, Strukturen vereinbaren

Im Vorgespräch hat die Führungskraft die Möglichkeit, das Vorgehen in einer Geschäftsprozessoptimierung zunächst näher kennenzulernen. Dazu erhält sie vorab einen Abriss der Workshops mit weiterführenden Informationen. Sie kann dann Fragen stellen und eigene Unsicherheiten thematisieren. So hat sie die Möglichkeit, sich auch emotional auf die bevorstehenden Workshops einzulassen. Dies ist die beste Voraussetzung für einen positiven und effektiven Verlauf der Workshops. Für das Vorgespräch plant man etwa eine Stunde Zeit ein. Es sollte ungestört stattfinden. Es kann auch telefonisch erfolgen.

Um jemanden zu haben, der die Führungskraft unterstützen kann und dem diese dann auch verantwortlich ist, ist es ratsam, an dieser Stelle unbedingt die Führungskraft der Führungskraft einzubinden. Dies geschieht am besten durch deren persönliche Teilnahme am Vorgespräch, kann aber auch durch eine spätere schriftliche Information über die Inhalte des Vorgesprächs erfolgen. Die obere Führungskraft soll erkennen können, welche Optimierungspotentiale die beiden Workshops eröffnen, und sie soll die daraus eventuell resultierenden Folgen sowie andere ihr dabei wichtige Themen mit der unteren Führungskraft besprechen können.

Im Vorgespräch selbst geht es dann zunächst um Kontakt und Orientierung. Auftrag, Rolle und Rahmenbedingungen werden geklärt, ebenso wie die Erwartungen der Führungskraft.

Dann fragt der Moderator die Führungskraft ganz grob nach ihrer Situation und ihren Zielen in Bezug auf Prozessoptimierung in ihrem Sachgebiet. Dies ist wichtig, damit der Moderator einen ersten Kontext für die bevorstehende Arbeit erhält. Weiteres Nachfragen des Moderators dient dazu, die innere Landkarte der

Führungskraft näher zu verstehen und so die später vom Team artikulierten Probleme besser einordnen zu können. Auch Minen- oder Sperrgebiete können so vorab aufgezeigt und der Umgang mit ihnen besprochen werden.

Das Vorgespräch schließt mit der Frage, wie nach dem Workshop der Transfer gesichert werden kann. Der Moderator stellt für die Dokumentation zunächst einmal den Ergebnisspeicher dar. Dies ist ein Flipchart- Bogen mit den drei Spalten Problem, Lösung und Umsetzung. Die Eintragung ist wie folgt:

- Das Team erarbeitet das Problem und trägt es ein;
- Das Team erarbeitet Lösungen und schlägt sie der Führungskraft vor; die Führungskraft entscheidet sich für eine Lösung und trägt diese ein;
- Die Führungskraft spezifiziert die Umsetzung der Lösung (SMART) und trägt die Daten ein. Sie ist für die tatsächliche Umsetzung verantwortlich.

Das Nachgespräch nach einigen Wochen bietet der Führungskraft nochmal Unterstützung und dient zugleich der Kontrolle der Umsetzung der Lösungen.

2.4 Der erste Workshop: Probleme entdecken

2.4.1 Begrüßung und Vorstellung

Die Führungskraft begrüßt die Teilnehmer. Sie stellt den Workshop und den Moderator vor. Sie erklärt, wie es zu diesem Workshop gekommen ist, und nennt die Ziele für den Workshop. Sodann übergibt sie an den Moderator³.

Der Moderator stellt sich und seine Rolle in der problemlösenden Gesprächsführung vor. Daher wird er niemals sagen, was aus seiner Sicht falsch oder richtig oder zu tun ist, sondern er hilft der Gruppe, eigenverantwortlich zu arbeiten, die Lösungen für ihre Fragen oder Probleme selbst zu finden und ggfls. geeignete Maßnahmen zur Problemlösung zu beschließen.

Sodann bittet der Moderator alle Teilnehmer, sich selbst mit ein paar kurzen Sätzen in die Runde einzuführen.

Dann erklärt er die Spielregeln⁴ und verpflichtet alle Teilnehmer darauf:

³ vgl. Thomann, 2007, S.105f.

- Alles, was in diesem Workshop gesagt wird, bleibt unter den hier Anwesenden. Ausnahmen müssen mit allen abgesprochen werden.
- Jeder trägt die Verantwortung für seine Aussagen genauso wie für seine nicht geäußerten Bedürfnisse. Denn alle tragen die Verantwortung für die am Ende erarbeiteten Problemlösungen.
- Jeder lässt den anderen ausreden.
- Der Moderator sorgt dafür, dass diese Gesprächsregeln eingehalten werden. Er beurteilt nicht und bietet auch keine Lösungen an. Er dokumentiert laufend und erstellt am Schluss jeder Sitzung ein Fotoprotokoll, das alle Teilnehmer per Email erhalten.

Nun kommuniziert der Moderator, wie der Zeitplan insgesamt aussieht: heute geht es um das Aufdecken von Baustellen, im nächsten Workshop sollen Lösungen dafür erarbeitet werden. Die wichtigste Methode für heute ist das Story Mapping. Es wird ca. 90 min. der geplanten Zeit in Anspruch nehmen. Danach sind etwa ca. 60 min. reserviert, um die aufgekommenen Themen zu sortieren und Ergebnisse so zu dokumentieren, dass diese in der nächsten Sitzung wieder präsent sind. Etwa in der Mitte der Zeit gibt es eine Pause.

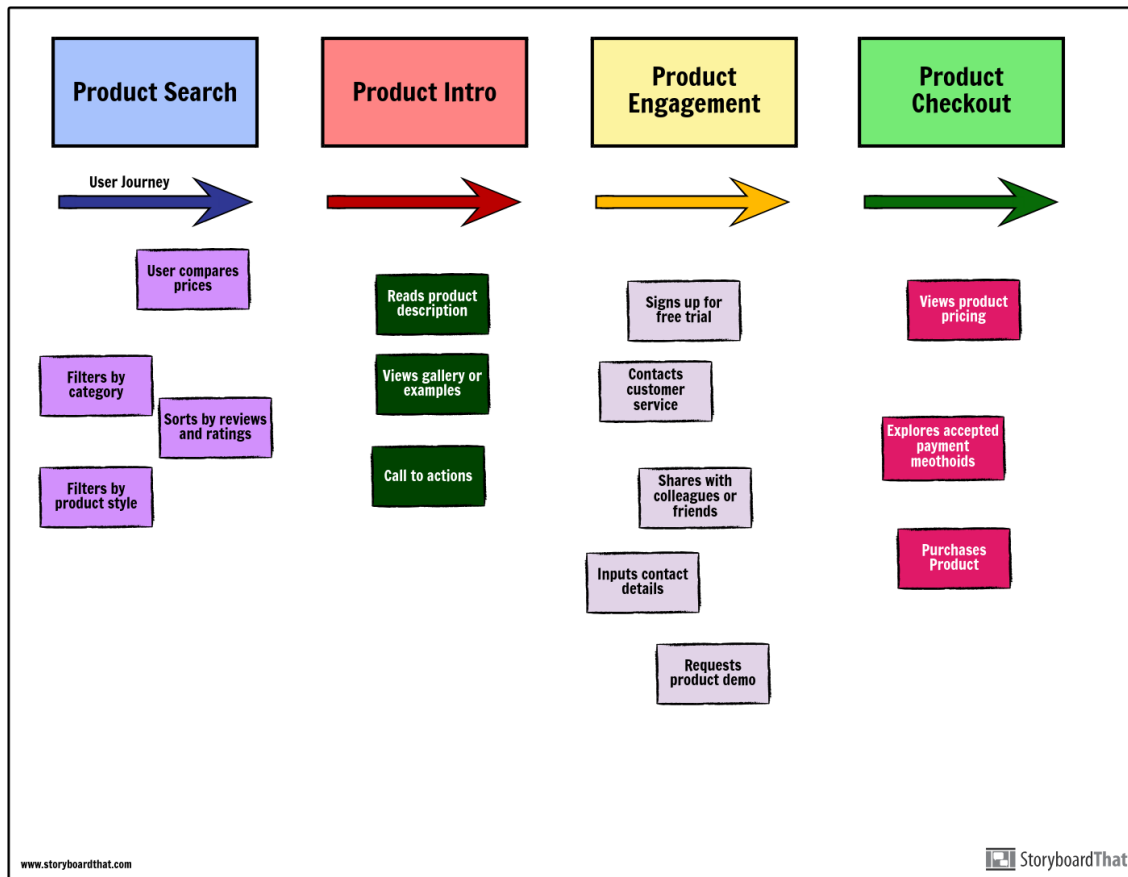
2.4.2 Die Arbeit mit Story Mapping

In den Verwaltungen hat man beim Thema Prozesse bislang hauptsächlich mit der Methode Workflow gearbeitet: man hat damit die Prozesse beschrieben, gesteuert und nach Möglichkeit auch verbessert. Meist war der Erfolg einer Optimierung mit diesem Werkzeug eher mäßig, da die Erstellung der Flussdiagramme einen hohen zeitlichen Aufwand fordert, diese nicht sehr übersichtlich sind und zudem einen enormen Pflegeaufwand mit sich bringen⁵.

Story Mapping hingegen ist eine schlanke und effiziente Weiterentwicklung der Workflows. Story Mapping ist eine Technik, mit der ausgehend vom Anwender und nach dessen Wünschen das große Bild der Anforderungen an eine Sachlage und der Probleme in einer Sachlage übersichtlich dargestellt werden kann.

⁴ Bähner / Oboth / Schmidt, 2008, Karte D 16: Arbeitsrahmen vereinbaren.

⁵ vgl. Steinbrecher, 2018, S. 143.



Erstellen Sie Ihre eigenen Storyboard That

Abbildung 1: Beispiel für eine Story Map

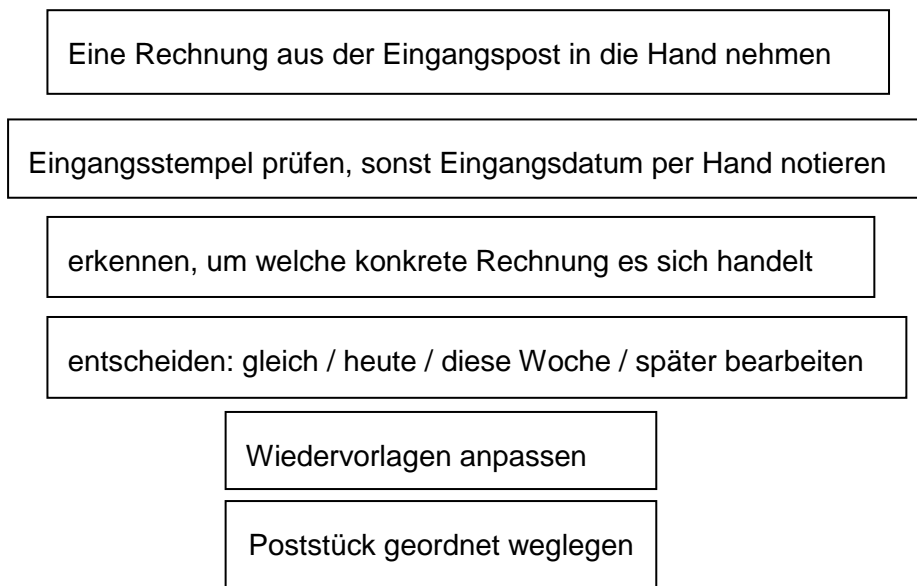
Wie man am Beispiel feststellen kann, kommt die Technik des Story Mapping aus dem Programmierumfeld. Hier werden Prozesse schnell unübersichtlich, weil sie sich oft ineinander verweben und gegenseitig überholen. Das ist in der Verwaltung regelmäßig nicht der Fall. Trotzdem schätzt man hier das Story Mapping als eine gute und einfache Technik, um über Prozesse ins Gespräch zu kommen und um Fehlerquellen nachverfolgen zu können⁶.

Mit Story Mapping kann man alle Bereiche eines Aufgabengebietes gewinnbringend bearbeiten: Sucht man nach einem Problem oder einer Fehlerquelle, geht man mit Story Mapping in die Tiefe; gibt es etwas aufzuzeigen, geht man in die Breite. Die Visualisierung bewirkt, dass jeder Teilnehmer seine eigenen Gedanken zu den Themen formen kann. Diese können dann gewinnbringend in den Workshop eingebracht werden. Insgesamt ist es beim

⁶ vgl. Steinbrecher, 2018, S. 149.

Erstellen einer Story Map wichtig, nicht nur auf den Sachinhalt der Beiträge, sondern auch auf zugrunde liegende Emotionen der Teilnehmer zu achten. Wer jeden Tag bestimmte Arbeitsschritte tun muss, deren Sinn er nicht erkennt, entwickelt eine Haltung der Resignation oder der Überforderung. Hieraus kann der Moderator wichtige Informationen entnehmen und durch entsprechende Rückfragen die Quelle für die „Störgeräusche“ herausfinden⁷.

Am Beispiel eines einfachen Alltagsprozesses könnte das Vorgehen unter Verwendung von Story Mapping wie folgt aufgezeichnet werden:



Die Teilnehmer werden sich einig sein, dass bei Rechnungseingängen keine Wiedervorlagen angepasst werden, da eine solche Regulierung zu kleinteilig wäre. Rechnungen kommen auf einen Stapel und werden je nach verfügbarer Zeit etwa einmal pro Woche gebucht. Mancher Sachbearbeiter bucht täglich, was natürlich genauso geht. Hier kann eventuell eine Diskussion entstehen zum Thema, welche Buchungsabstände die zweckmäßigsten sind. Der Moderator sollte dies kurz anmoderieren, damit die Teammitglieder sich über die Ergonomie bewusst werden: dass sie hier eine Freiheit zur Entscheidung haben und damit auch eine Pflicht, die Arbeit ihren eigenen Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Der Moderator sollte dann aber auch schnell wieder zum Hauptthema zurückführen.

⁷ vgl. Duve, 2011, S. 139.

Die nächste Story Map könnte dann den Buchungsvorgang betreffen. Viele Teammitglieder werden sagen: Akten ziehen, Rechnungen buchen. Nun gibt es dabei verschiedene Möglichkeiten der Verfeinerung. Die Visualisierung hierzu könnte wie folgt aussehen:

Akte zur Rechnung ziehen, dann buchen

5 Akten zu 5 Rechnungen ziehen, dann buchen

Rechnungen nach Schubladen sortieren, dann schubladenweise Akten ziehen, Rechnungen buchen

Auch hier ist die Thematisierung der Ergonomie des Arbeitsalltags die Brücke bis zur nächsten Story Map, die (hoffentlich) wieder ein Problem hergibt. Für manches Teammitglied mag es eine neue Perspektive sein, die Freiheiten und Gestaltungsmöglichkeiten in der meist sehr geregelten Arbeit eines Sachbearbeiters einmal explizit wahrzunehmen. Das Gefühl, seine Arbeit formen und gestalten zu können, trägt ganz wesentlich zur Arbeitszufriedenheit bei⁸.

Die nächste Story Map betrifft das Buchen. Dazu gehört, die Rechnungen auf inhaltliche Richtigkeit zu prüfen und evtl. bestehende Stundenkontingente fortzuschreiben. Sodann erfolgt die Buchung im System. Am Ende wird der Rechnungsbetrag noch in eine Zahlliste eingegeben. Auf eine Darstellung dieses Ablaufs als Story Map wird hier verzichtet, zugunsten einer Detailproblematik:

Es mag die Frage aufkommen, zu welchem Zweck die Zahlliste eigentlich gebraucht wird. Hier würde die Führungskraft zunächst ihr Wissen teilen und sagen, ein Teil davon werde zur Kontrolle für die monatlichen Auszahlungen von bestimmten Geldern benötigt. Den anderen Teil habe man früher für eine Hochrechnung benötigt, das werde inzwischen aber anders gelöst. Das Team murrte, dann könne man den einen Teil der Liste ja wohl abschaffen. Die Führungskraft wehrt ab, so einfach sei das nicht. Den einen Teil der Liste brauche man dringend, dafür habe man kein alternatives Korrektiv. Das Team ist

⁸ Weinert, 2004, S. 241.

nur zum Teil zufrieden mit dieser Antwort. Der Moderator stellt mithilfe der Führungskraft die Zahlliste und ihre Funktion grob grafisch dar. Er moderiert die aufkommende Diskussion dahingehend, dass eine umfassende Landkarte zum Problem Zahlliste entsteht. Aufkommende Lösungsideen stellt er zurück, denn diese sollen wie besprochen erst im zweiten Workshop zum Thema werden.

2.4.3 Anfertigen des Themenspeichers



Abbildung 2: Der Themenspeicher

Nach Ablauf der Zeit für das Story Mapping leitet der Moderator zum Werkzeug des Themenspeichers über. Der Themenspeicher ist ein vorbereiteter Flipchartbogen, in den alle Themen, über die im nächsten Workshop gesprochen werden soll, eingetragen werden. Der Themenspeicher erleichtert den Überblick über die gefundenen Schwerpunkte und bildet die Grundlage zur Weiterarbeit⁹.

Beim Story Mapping wurden viele Dinge aus dem Arbeitsalltag vertieft bearbeitet, manche auch nur angerissen. Dies hat den Horizont vermutlich aller an der Diskussion Beteiligten erweitert. Jetzt kommt es darauf an, Formulierungen für diese Probleme und Diskussionswünsche zu finden, die die dahinterstehenden Themen bis in den nächsten Workshop tragen.

⁹ Seifert, 2005, S. 120.

Nachdem die klar auf der Hand liegenden Themen abgearbeitet sind, fragt der Moderator nach „mulmigen Gefühlen“ bei den Beteiligten, nach „Bauchweh“ in Bezug auf bestimmte Sachlagen. Auch hier können Themen versteckt sein, die es wert sind, im nächsten Workshop mit behandelt zu werden. Diese Themen arbeitet der Moderator mit der Gruppe heraus und nimmt sie in den Themenspeicher auf.

Danach gibt es zur Lockerung eine Murmelgruppe¹⁰: in Zweiergruppen findet fünf Minuten lang leise ein Austausch darüber statt, ob jetzt alle Themen vorhanden sind, und ob noch etwas gesagt werden sollte. Der Moderator sammelt die Ergebnisse; bei Bedarf öffnet er noch einmal den Raum zur Diskussion.

Bei Zeitablauf oder sobald inhaltlich nichts Neues mehr beigetragen wird beendet der Moderator die Diskussion. Er weist auf den Themenspeicher hin und drückt seine Neugierde aus, was im nächsten Workshop an interessanten Lösungen zu finden sein wird. Er bittet vor allem die Führungskraft, aber auch die Teammitglieder darum, bis zum nächsten Workshop keine Veränderungen vorzunehmen. Der Raum für mögliche Lösungen soll nicht durch vorschnelles Handeln geschmälert werden. Der Moderator weist ausdrücklich darauf hin, dass auch im nächsten Workshop noch Themen nachgemeldet werden können.

2.5 Der zweite Workshop: Lösungen finden

2.5.1 Begrüßung

In Vorbereitung auf den zweiten Workshop wird die Stellwand mit dem Themenspeicher wieder aufgebaut, das Flipchart wird vorbereitet sowie zwei weitere Stellwände werden mit Packpapier überzogen. Die Flipchartbögen aus der Arbeit mit dem Story Mapping werden griffbereit zurechtgelegt.

Der Moderator begrüßt die Teilnehmer und fragt, ob Einverständnis besteht für einen kurzen kreativen Einstieg. Sodann wirft jeder Teilnehmer einen Ball zu einem beliebigen Kollegen mit der Aufgabe, jeweils seinen Namen zu nennen und ein Schlagwort, unter dem ihm der letzte Workshop im Gedächtnis haften

¹⁰ Weimar, 2010, S. 20.

geblieben ist. Danach klärt der Moderator den Zeitplan und die zur Anwendung kommenden Methoden. Zunächst soll der Themenspeicher abgearbeitet werden.

2.5.2 Abarbeiten des Themenspeichers

Die Arbeit mit dem Themenspeicher beginnt mit dem Durchgehen der dort festgehaltenen Themen und der Frage, ob in der Zwischenzeit noch weitere Themen aufgekommen sind. Bei Bedarf regt der Moderator eine Diskussion an und führt diese fort bis zur Formulierung des neuen Themas. Er trägt dieses in die Themenliste ein.

Jetzt wird entschieden, welche Themen den Teilnehmern wichtig sind und welche nicht. Eine Mehrpunktabfrage ersetzt hier die Diskussion: Jeder Teilnehmer erhält fünf Klebepunkte. Die Regel ist: es dürfen höchstens zwei Klebepunkte für dasselbe Thema vergeben werden. Die Teilnehmer sollen sich im Sitzen überlegen, welche Themen für sie wichtig sind und wie sie ihre Punkte verteilen wollen. Erst wenn sie sich darüber klar geworden sind, sollen sie aufstehen und die Punkte kleben. Die für die Teilnehmer wichtigsten Themen sind die, die am Schluss die meisten Punkte haben.

Nun sollen zu jedem Problem möglichst viele, praktikable Lösungen erdacht werden. Je nach Bedarf unterstützt der Moderator diesen Prozess mit dem Werkzeug Brainstorming.

2.5.3 Den Themenspeicher leeren

Den Themenspeicher leert man, indem man für jedes dort vorgefundene Problem eine oder mehrere Lösungen findet. Dazu wäre es schön, wenn die Person, die das Thema maßgeblich mit auf die Tagesordnung gebracht hat, das Thema nochmal kurz darstellt. Besteht dazu keine Bereitschaft, kann dies auch der Moderator tun. Gegebenenfalls kann sogar Rückgriff genommen werden auf die im letzten Workshop dazu gestalteten Story Maps.

Bei der Lösungssuche gilt: alles ist erlaubt, auch ungewöhnliche oder sogar auf den ersten Blick unpassende Lösungen. Wenn der Gedankenfluss der Teilnehmer hakt, kommt die Methode eines verkürzten Brainstormings zum Einsatz (wörtlich: „das Gehirn verwenden, um ein Problem zu stürmen“): Die Teilnehmer rufen dem Moderator Stichpunkte zu, die in einer Verbindung mit

diesem Problem stehen könnten. Der Moderator notiert diese Stichpunkte auf einem leeren Flipchartblatt. Im zweiten Schritt nehmen sich die Teilnehmer im Stillen jeweils ein Stichwort vor und denken sich davon ausgehend eine Lösung für das Problem aus. Der Moderator notiert die Fülle der Lösungsmöglichkeiten. Dann stellt er die Frage nach der besten Lösungsmöglichkeit. Die Teilnehmer diskutieren; der Moderator achtet darauf, dass auch die Führungskraft zu Wort kommt, da sie einen eigenen Blickwinkel auf die Sachlage beitragen kann.

Zum genannten Beispiel Zahlliste könnte der Lösungsfindungsprozess wie folgt aussehen: Das Team schlägt der Führungskraft vor, die Zahlliste komplett abzuschaffen, denn der Aufwand, der dafür betrieben werden müsse, stehe in keinem Verhältnis zum Nutzen. Die Führungskraft sagt, dass sie sich auch schon Gedanken dazu gemacht habe. Bei den Vorgängen, die die Hochrechnung betrafen, sei die Zahlliste ihrer Meinung nach tatsächlich verzichtbar. Aber bei den Vorgängen, die die Auszahlungen bestimmter Gelder betreffen, sei ihr die Zahlliste ein wichtiges Korrektiv. Es passiere immer wieder, dass Akte und Buchhaltungsprogramm nicht gleichlautend geführt würden. Und dann zahle man zu viel Geld aus, ohne es zu merken. Hier brauche man die Liste als Korrektiv.

Ein Teammitglied gibt zu bedenken, dass die Umsetzung in der Buchhaltung meist korrekt geschehe, die Änderung des Eintrags in der Zahlliste aber vergessen werde. In seinen Augen sei die Zahlliste daher ein unnötiger Ballast, da sie fast immer im Nachgang zum Buchhaltungsprogramm aktualisiert werden müsse. Es entwickelt sich eine lebhafte Diskussion. Der Moderator bremst und merkt an, dass der Sachvortrag der Führungskraft eventuell ja auch zu einem geänderten Lösungsvorschlag seitens des Teams führen könne. Schließlich habe das Team vorhin ja nicht nur eine, sondern eine ganze Palette möglicher Lösungen erarbeitet. Er bietet dem Team eine kurze Diskussionsrunde von 5 Minuten nur zu diesem Thema an. Das Team willigt ein.

Nach einer kurzen Pause, in der der Moderator die mit der Gruppe gefertigte Story Map und das Brainstorming-Plakat zu diesem Thema aufgehängt hat, gibt es eine straff gehaltene kurze Diskussion. Das Team kommt darin zurück auf den Vorschlag, den Teil der Liste zu behalten, der der Führungskraft wichtig ist, und den anderen Teil zu verwerfen. Diese Lösung wird der Führungskraft präsentiert.

Die Führungskraft sagt, das kann sie sich gut vorstellen. Sie habe auch schon eine Idee, wie man eine neue Zahlliste nur noch für bestimmte Gelder und diese auch viel übersichtlicher gestalten kann. Der Moderator nimmt dies lobend zur Kenntnis, verweist für die Einzelheiten aber auf die Phase der Umsetzung der Lösungen.

2.5.4 Ergebnisse sichern



Abbildung 3: Ergebnissicherung

Sicher ist ein Ergebnis erst, wenn es sich ohne weitere Verluste in die Praxis umsetzen lässt. Daher werden in der nun folgenden Phase die erarbeiteten Lösungen in eine solche Form gebracht, in der sie aus Sicht der Teilnehmer gut in ihr Umfeld integriert werden können.

Jedes Problem mit seiner Lösung wird dabei einzeln zum Gegenstand der Diskussion gemacht. Bei umfangreicheren Themengebieten bietet es sich an, das am Flipchart erarbeitete Blatt zur Story Map oder zum Brainstorming hierzu

nochmal hervorzuholen und an die Stellwand zu hängen. Ziel ist es, die einzelnen Umsetzungsvorhaben entsprechend den Regeln eines SMART¹¹ en Vorhabens zu definieren: sie sollen spezifisch = eindeutig definiert, messbar, aktivierend = erstrebenswert, realistisch und terminiert sein. Dies sind hohe Ansprüche, die in der Praxis nicht immer erfüllt werden können. Zumindest sollen die Umsetzungsvorhaben jedoch den Regeln der Heuristik entsprechen: sie sollen sich unter den gegebenen Bedingungen von unvollständigen Informationen und begrenzter Zeit dennoch als praktikable Lösungen erweisen.

Jede zu einem bestimmten Problem erarbeitete Lösung erhält so einen Umsetzungsplan. Dieser wird von allen Beteiligten, Sachbearbeiter wie Führungskraft, erarbeitet. Können sich die Teilnehmer ausnahmsweise nicht auf einen Umsetzungsplan einigen, bleibt dieser Punkt offen. Der Moderator klärt, ob die Beteiligten dieses Thema vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt besprechen möchten, und erarbeitet ggfls. Zeitpunkt und Bedingungen.

Im Beispiel Zahlungsliste könnte die Führungskraft einbringen, dass man eine neue Excel-Liste anfertigen könne, die im Grunde wie die alte funktionieren würde, nur eben wesentlich weniger Fälle beinhalte, sich nämlich auf die regelmäßig auszahlenden Gelder beschränke. Der Moderator gibt diesen Vorschlag zur Diskussion frei. Es entsteht die Idee, dass man die Liste dann auch gleich verfeinern könne: statt einen Gesamtbetrag für die monatliche Auszahlung einzusetzen, könne man die Gelder auf ihre einzelnen Bestandteile aufgliedern. Das sei wesentlich übersichtlicher, die Kontrolle sei wesentlich einfacher. Sodann schlägt jemand vor, dass man Fixbeträge, die sich ab und zu ändern, als feste Bezugsdaten aufnimmt. So wäre eine generelle Erhöhung eines Bestandteils eines Auszahlungsbetrages mit einem Knopfdruck zu bewältigen. Die Beteiligten finden diese Idee gut.

Die Führungskraft gibt zu bedenken, dass sie keine Fachkraft für EXCEL ist und daher nicht wirklich beurteilen kann, ob sich das so umsetzen lässt. Ein Teammitglied meldet sich und sagt, sie kenne sich mit EXCEL aus, sie würde das übernehmen. Damit stimmen alle der neuen Liste zu. Die weiteren Kriterien

¹¹ Drucker, 1977.

für eine SMARTe Umsetzung der Lösung werden besprochen und festgelegt. Alle Kriterien werden in den Bogen der Ergebnissicherung eingetragen.

Sobald für alle Lösungen eine konkrete Umsetzung vereinbart wurde, beendet der Moderator diesen Teil des Workshops. Entsteht Zeitdruck, klärt der Moderator mit der Gruppe, wie mit den verbleibenden Lösungsvorschlägen, die noch ohne konkreten Umsetzungsplan sind, umgegangen werden soll. Sodann führt der Moderator die Teilnehmer mental nochmal zum ersten Workshop zurück und erinnert, wie viele Probleme dort aufgetaucht waren. Er lenkt den Blick auf den zweiten Workshop und stellt dar, wie viele Lösungen und vor allem wie viele gute Umsetzungsvereinbarungen nun gefunden sind.

Zum Schluss hat der Moderator noch eine Ein-Punkt-Abfrage vorbereitet. Es geht darum, wie zufrieden die Teilnehmer mit dem Ergebnis der Workshops sind. Dafür hat der Moderator die letzten 15 Minuten des Workshops reserviert. Zunächst ist jeder Teilnehmer aufgefordert, mündlich ein kurzes Feedback zu geben. Es soll dabei nicht nur um die erarbeiteten Lösungen und Umsetzungen gehen, sondern auch um die Kommunikation untereinander, im Team, mit der Führungskraft. Nach dem Feedback darf der Punkt geklebt werden.

2.6 Nachgespräch

Etwa zwei bis drei Wochen nach dem letzten Workshop kontaktiert der Moderator die Führungskraft zum Zwecke eines Nachgesprächs. Für den Moderator ergeben sich dabei folgende Fragenbereiche¹²:

Rund um den Workshop: Was ist gut, was ist weniger gut gelaufen? Wie hat die Führungskraft den Workshop erlebt? Welche ihrer Erwartungen wurden erfüllt, welche nicht? Gibt es etwas, das nicht erwartet wurde, aber eingetreten ist?

Rund um die Teilnehmer: Wurden alle Spielregeln eingehalten? Kam jeder zu Wort? Wie viel Kreativität wurde entwickelt? Wie hat das Team auf den Workshop reagiert? Wie ist das Feedback der Teilnehmer? Ist eine Änderung in der Teamkultur oder im Umgang miteinander zu spüren?

¹² vgl. Mai, 2020, Moderationstechniken.

Rund um das Umfeld: wie reagieren Kollegen außerhalb des eigenen Fachgebiets auf die Moderation? Falls es Fachgebiete gibt, die identische Aufgaben erfüllen: Wie spricht man dort über die Workshops?

Der Moderator erkundigt sich nach der tatsächlichen Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen. Gegebenenfalls bietet er weitere Hilfestellung an. Danach bittet er die Führungskraft um einen schriftlichen Kurzbericht hierzu, welchen er für das Feedback an die Führungskraft der Führungskraft benötigt.

3 Die Mediation als Methodik zur Arbeit an Schnittstellen

3.1 Eine reale Problemlage

„Als Sachbearbeiterin des Landkreises XY erlebte ich auch diesen Fall: Eines Tages lief ich an der Tür des XYamts vorbei, als diese aufging und meine Kollegin von dort mich bat, doch mal kurz hereinzukommen. Ich setzte mich, und schon wurde ich mit Verzweiflung und geballtem Frust konfrontiert: warum denn die Zusammenarbeit mit unserer Abteilung so schwierig sei, mit anderen Abteilungen würde es doch auch gehen. Warum wir so ellenlange, vollkommen unbrauchbare Vorlagen liefern würden. Und wenn man eine Rückfrage hat, würde man auch noch abgekanzelt werden. Das mache überhaupt keinen Spaß!

Ich dachte mir: mal sehen, was man daraus machen kann. Ich zog Zettel und Stift hervor und begann zu schreiben. Dabei unterbrach ich die Kollegin immer wieder und fragte, welche Angaben sie denn aus den Akten brauche und in welchem Format, was sie sich wünsche und was gar nicht geht. Die Seite meiner Chefin kannte ich: sie war der Auffassung, dass das XYamt immer alles wissen wolle, und zwar wirklich alles. Daraus wurde meist ein sehr umfangreiches Übergabe-Dokument, alles in Fließtext. Und wenn dann das XYamt noch eine Frage hatte, hieß das in ihren Augen, dass ihr Übergabe-Dokument nicht ordentlich gelesen worden war. Da konnte sie schon mal ungehalten werden.“

Aus dem Frust beider Seiten, zusammengetragen von der Autorin als Sachbearbeiterin, die die eine, leidvolle Seite des Konflikts aus der täglichen Zusammenarbeit mit ihrer Chefin sehr gut kannte und die auf der anderen Seite als ausgebildete Volljuristin für die Bedürfnislage eines XYamtes ein offenes Ohr

mitbrachte, wurde ein für eine Verwaltung ziemlich ungewöhnliches Übergabe-Protokoll (siehe unten). Dieses Dokument wird heute, Jahre später, immer noch in ähnlicher Form verwendet. Es macht Lust, damit zu arbeiten, weil es die richtigen Fragen stellt. Es entlastet den Sachbearbeiter, denn alles, was schematisch ablaufen kann, wird auch so erfasst. Alles, wo der Sachbearbeiter Initiative zeigen muss, wird mit einer aktivierenden Anweisung angestoßen. Dieser Rahmen gibt dem Sachbearbeiter Sicherheit und ermöglicht Arbeitsergebnisse, die im „Freistilverfahren“ nicht erzielt werden können.

Fallname beim XYamt: <u>XYXYXY-ac.ac.ac</u> (zukünftige Korrespondenz mit dem XYamt ist unter dieser Bezeichnung zu führen) Eingereicht von XY, FG _____, Abt. 000, Sachbearb.: Name (Tel. -0000) Az. Urspr.: _____, Fallname Abt: _____, Datum der Einreichung: _____ Das XYamt wird gebeten, eine Forderung wie folgt geltend zu machen:		
Art der Forderung, Rechtsgrundlage		
Für welche Personen		
Für welchen Zeitraum		
In welcher Höhe insgesamt		
Die Forderung verfristet am		
Überleitung Akte Seite _____, Zahlungsaufforderungen u.a. Seiten _____		
Was genau ist streitig (Knackpunkt):		
Auf was ist nach Meinung des SB besonders zu achten / weitere Mitteilungen:		
Datum	Unterschrift SB	Unterschrift FGL
_____	_____	_____

Abbildung 4: Übergabeprotokoll an das XYamt

3.2 Ein strukturierter Mediationsplan

Eine Schnittstellenmediation ist dazu da, die Prozesse, in welchen die Parteien zusammenarbeiten, näher zu beleuchten, zu vereinfachen und zu verbessern. Die Mediation ist dabei das Werkzeug, um die einzelne Partei, ihre Sicht auf die Zusammenarbeit und die von ihr verantworteten Prozesse vor dem Hintergrund einer gleichartig gelagerten Person und Sachlage bestehen zu lassen. Dadurch wächst auf beiden Seiten das Verständnis für die Situation des anderen, und es wachsen die Ideen für Verbesserungen in den Prozessen.

Mein Plan für eine Schnittstellenmediation:

<u>Vorgespräch</u>	0,5 Stunde je Führungskraft, telefonisch oder persönlich
<u>Workshop</u>	
1,5 Stunden, aufgeteilt in:	<u>Begrüßung und Vorstellung</u> (ca. 15 min): Eröffnung, gutes Arbeitsklima schaffen, Hinführung <u>Sammlung von Themen und Sichtweisen</u> (20 min): evtl. Kartentechnik, Flipchart <u>Durchleuchtung der Konfliktsituation</u> (20 min): Problem-Analyse-Schema oder Ursache-Wirkungs-Diagramm <u>Ideensuche</u> (15 min): Methode Brainstorming <u>Bewertung, Auswahl von Lösungsoptionen</u> (20 min): Vorbereitung eines Schnittstellendokuments <u>Material</u> : Moderationskoffer, Flipchart
<u>Nachgespräch</u>	0,5 bis 1,0 Stunde; Überleitung in die Umsetzung

Die Schnittstellenmediation ist in der Regel eine wenig konfliktbeladene Mediation. Hier sind es die Prozesse der verantwortlichen Parteien, die sich aneinander reiben, nicht die Parteien selbst. Die Parteien können sich in der Regel von ihren Prozessen ausreichend distanzieren, um ohne allzu großes Konfliktpotential daran arbeiten zu können. Auch das Ergebnis ist ein anderes als bei einer Standard-Mediation: nicht die Parteien sollen offener füreinander

werden und den anderen besser verstehen; hier reicht es, dass die Prozesse besser aufeinander abgestimmt sind. Dies ermöglicht allen Beteiligten, auch den in der Regel nicht an der Mediation beteiligten Sachbearbeitern eine bessere, verständigere und weniger fehleranfällige Zusammenarbeit.

3.3 Vorgespräch: Themenklärung

Besteht Grund zu der Annahme, dass die Zusammenarbeit zwischen zwei Fachbereichen oder –gebieten nicht optimal läuft, ist dies eine gute Ausgangslage, um einen Mediator mit einer Schnittstellenoptimierung zu betrauen. Die Verantwortlichkeiten sind hier am klarsten, wenn der Auftrag von der Führungskraft der Führungskraft kommt. Andere Stellen sollten Ihren Wunsch nach einer solchen Maßnahme also an die obere Führungskraft richten. So können im Vorgespräch und auch im Nachgespräch, welche in der Regel mit der unteren und der oberen Führungskraft geführt werden, wichtige, manchmal auch weiterreichende Themen aus dem Umfeld der Schnittstellenoptimierung besprochen werden.

Der Mediator klärt in einem Vorgespräch von etwa einer halben Stunde die Ausgangslage. Dies geschieht persönlich oder auch telefonisch. Er stellt sich als Mediator, das Werkzeug der Mediation und die Vorgehensweise bei einer Schnittstellen-Mediation vor. Er fragt nach der Problemsicht seines Gegenübers und erarbeitet grob, wie ein Schnittstellendokument aussehen könnte. Er bietet an, nach der Mediation ein solches anzufertigen.

3.4 Die eigentliche Mediation

Eine typische Konfliktmediation sieht aus wie unten dargestellt. Der Konflikt liegt dabei zwischen den Parteien:

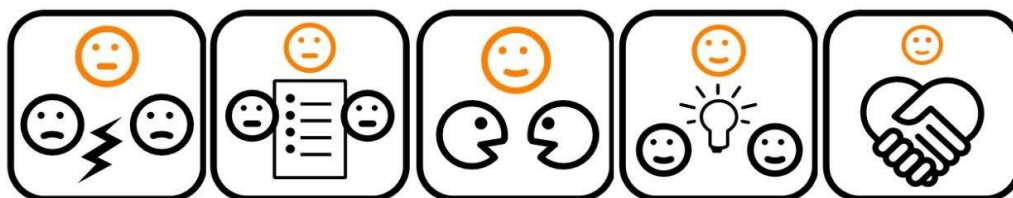


Abbildung 5: Eine anschauliche Darstellung des Verlaufs einer Mediation

Bei einer Schnittstellenmediation liegt der Konflikt nicht zwischen den Parteien, sondern zwischen den Arbeitsbereichen. Meist ist es kein offen ausgetragener Konflikt, sondern es sind lediglich Abstimmungsprobleme an den Schnittstellen. Um diese bearbeiten zu können, müssen die Schnittstellen zunächst sauber wahrgenommen werden. Eine Schnittstellenmediation ist im Umfang viel kleiner und viel besser planbar als eine Konfliktmediation.

Für eine Schnittstellen-Mediation bittet der Mediator beide Führungskräfte an den Tisch.

Der Mediator stellt sich, seine Rolle und das Werkzeug der Mediation nochmal kurz vor. Er bietet an, als Nacharbeit zum heutigen Tag ein Dokument zu entwerfen, welches die Übergabe zwischen den beiden Arbeitsgebieten zukünftig erleichtern kann.

Die Parteien stellen sich kurz vor und beschreiben ihr Team, ihre Aufgaben und ihre Mittel. Dann leitet der Mediator über zum Thema: die Zusammenarbeit, häufig in Form einer Übergabe von Fällen oder Dokumenten an die andere Partei.

Der Mediator fragt, welche Partei beginnen möchte, oder er fordert eine Partei auf, zu beginnen. Diese beschreibt, wie eine Zusammenarbeit an der Schnittstelle normalerweise bei ihr aussieht. Sie beschreibt den Rechtsgrund, auf dem sie handelt, was gut läuft, und was nicht so gut läuft. Sie beschreibt die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und ihre eigenen Bedürfnisse. Sie beschreibt typische Fehler und Fehlerquellen. Wenn die eine Partei fertig ist, ist die andere Partei dran mit genau demselben Vorgehen.

Sobald beide Parteien ihre Sachlage bei der Zusammenarbeit und den dazugehörigen Hintergrund ausreichend beschrieben haben, steigt der Mediator in die Detailarbeit ein. Er fragt bei jedem der genannten Arbeitsschritte nach den Problemen; für jedes Problem beschriftet er ein Kärtchen.

Wenn keiner Partei weitere Probleme einfallen, leitet der Mediator über zur Lösungssuche. Dabei wird jedes Kärtchen nacheinander einzeln in die Tischmitte gelegt; über jedes Kärtchen wird eine eigene Diskussion geführt. Dabei helfen Werkzeuge wie das Story Mapping oder das doppelte Fischgrätendiagramm, um

aus sehr verstrickten Situationen mit einer klaren Linie herauszukommen. Das Story Mapping eignet sich dabei für einfachere Sachverhalte. Bei schwierigeren Sachlagen kommt das doppelte Fischgrätendiagramm zur Anwendung. Hier werden alle Gegebenheiten, die in Bezug auf die Schnittstelle wichtig sind, auf die aufeinander zulaufenden Fischgräten aufgetragen. So wird für beide Seiten klar, wie vielschichtig die Situation in der Zusammenarbeit ist. Es wächst das Verständnis, dass hier nicht immer alles reibungslos ablaufen kann. Es wächst die Achtung vor der Komplexität der Aufgabe des anderen, und damit auch die Wertschätzung. Es wachsen aber auch die Ideen, was man tun kann, um diese Situation besser beherrschen zu können. Lösungsvorschläge entstehen.

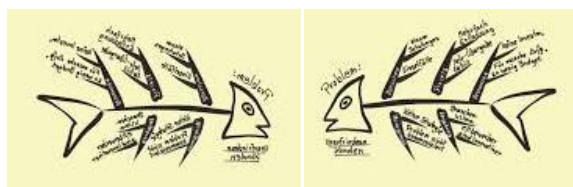


Abbildung 6: Fischgrätendiagramm

Der Mediator hält die Diskussion kurz und nah an der Aufgabe. Für jedes Problem sollen die Parteien eine mögliche Lösung erarbeiten. Diese wird auf der Rückseite der Karte notiert. Sind alle Karten abgearbeitet, setzt der Mediator eine kurze Pause von 5 Minuten an. Danach bittet er die Parteien mit einem Zeitrahmen von etwa 10 Minuten um Vorschläge, wie die erarbeiteten Lösungen nun zu einer Umsetzung führen könnten.

3.5 Nachgespräch

Das Nachgespräch zur Mediation findet statt, sobald der Mediator das versprochene Dokument zur Schnittstellenoptimierung angefertigt und den Parteien zur Ansicht zugeschickt hat. Der Mediator kontaktiert jede Partei einzeln und holt sich Feedback für das Dokument und auch bezüglich des abgehaltenen Workshops ab. Aufgrund des Feedbacks beider Parteien entwickelt er das Übergabe-Dokument evtl. nochmal weiter. Sodann bekommen die Parteien wie auch die beiden Vorgesetzten der Parteien das Dokument zugestellt mit der Bitte, dieses gemäß getroffener Vereinbarung zukünftig zur Schnittstellenoptimierung einzusetzen. Der Mediator gibt den beiden Führungskräften der Führungskräfte

eine Rückmeldung über den Workshop. Die Aufgabe des Mediators ist damit zu Ende.

3.6 Beispiel: Zusammenarbeit zweier Abteilungen gestalten

Zwei Abteilungen mit eigenem Außendienst haben bisher ihre eigenen Bewilligungen für eine bestimmte Art von Leistung erstellt. Nun sollen diese Arbeiten insgesamt nur noch von der einen Abteilung erledigt werden.

Ohne Schnittstellenmediation ist es schwierig, die bisherigen Vorgehensweisen und die Erwartungshaltungen beider Abteilungen zu konsolidieren. Wenn jede Partei immer nur einen Einzelfall betreffend mehr oder weniger konkrete Vorstellungen äußert, kann man kein übergreifendes Konzept erstellen. Durch eine Schnittstellenmediation im Vorfeld mit einer momentanen Weitung des Blickwinkels der betroffenen Führungskräfte könnte man jedoch beispielhaft folgende Reibungspunkte vermeiden:

- Art der Information der Mitarbeiter über die Neuerung im Einzelfall;
- Überprüfung und Überarbeitung der Formulare auf das Notwendige hin;
- Klärung des Leistungskatalogs und der Leistungsbeschreibung;
- Klärung des Umfangs der vorzulegenden Unterlagen;
- Klärung der Unterschriftsbefugnisse und -notwendigkeiten;
- Klärung allgemeiner Rechtsfragen.

Eine frühzeitige Klärung solcher Fragen beugt langwierigen und immer gleichen Nacharbeiten am Einzelfall vor. Ein unvoreingenommenes Hinüberschauen in das Arbeitsgebiet des anderen, wie es nur ein Mediator mit der Technik einer Mediation erreichen kann, führt in den betroffenen Gebieten der Zusammenarbeit regelmäßig zu sinnvollen und dauerhaft tragfähigen Prozessen.

4 Evaluierung

4.1 Vor Ort: mit Interview und Fragebogen

Um eine erste Einschätzung zu bekommen, ob und wie wertvoll die Arbeit des Moderators / Mediators in den Augen der Mitarbeiter und Führungskräfte war, sind ein mündliches Interview oder ein schriftliches Interview mittels Fragebogen

eine gute Methode. Hier geht es nicht nur um wertvolles Feedback für den Moderator / Mediator und die Führungskraft, sondern auch die Mitarbeiter werden sich nochmal darüber klar, was sie gut und was sie nicht so gut fanden, und was sie in den Arbeitsalltag mitnehmen können. Dies stärkt die Selbstwirksamkeit.

4.2 In der Konzernsteuerung: die lernende Organisation

Eine Rückmeldung bekommt man auch, wenn man das Tempo des stetigen Wandels der eigenen Organisation hin zu einer lernenden Organisation misst. Im Gegensatz zu einer starren Organisation ist eine lernende Organisation „erfahren darin, Wissen zu schöpfen, zu erwerben und weiterzugeben, so wie sich selbst und ihr Verhalten im Licht neuer Erkenntnisse, Einsichten, aber auch Ideale und Emotionen gleichzeitig zu verändern, zu entwickeln und zu wandeln“¹³. Eine lernende Organisation beinhaltet „die Bereitschaft und Fähigkeit, neue Sichtweisen, neue Kenntnisse zu verinnerlichen und als Konsequenz überholte Konzepte, Strukturen und Denkweisen loszulassen, sich laufend zu verändern und kontinuierlich zu verbessern, d.h. zu lernen“¹⁴. Diese Erfolge kann man auch an allgemeinen Steuerungsinstrumenten wie z. B. dem Erreichen von Zielvereinbarungen, Risikomanagement, Controlling, Kosten- und Leistungsrechnung, Total Quality Management, Wissensmanagement oder Benchmarking ablesen.

Ein Kontrollinstrument in die Zukunft hinein wird sein, dass sich nach einer Studie des Bund-Verlages aus dem Jahr 2018¹⁵ „der Aufwand für Verwaltungsdienstleistungen jeglicher Art allgemein mindestens halbieren lässt. Für einzelne Verwaltungsdienstleistungen könnten Bürger und Behörden den Zeitaufwand sogar um bis zu 60 Prozent reduzieren, Unternehmen dadurch jährlich bis zu einer Milliarde Euro einsparen.“ Dies ist ein hohes Ziel, welches es zu erreichen gilt. „Dabei gilt ein gemeinsames Muster: ist die Verwaltung erst einmal koordiniert, nutzerorientiert und agil aufgebaut, kann sie mit geringem Aufwand beeindruckende weitere Verbesserungen erzielen.“

¹³ Garvin, 1994, S. 76.

¹⁴ Vogel, 1996, S. 197.

¹⁵ Daub / Domeyer / Polier, 2018, Der steinige Weg zur Verwaltung 4.0.

Ein gutes Bild für den Weg, der hier zu gehen ist, gibt Kerntke¹⁶: Mediation zeigt „die unterschiedlichen inneren Stimmen der Organisation. Im Konflikt sind sie schrill. In der Mediation werden sie in einen Dialog gebracht.“. Lernt die Behörde zunächst, sich intern selbst zuzuhören, wird auch das Verhältnis zum Bürger und zu Behörden koordinierter, nutzerorientierter und insgesamt agiler werden.

5 Zusammenfassung

Die Überprüfung der beiden Methoden an praktischen Fällen hat gezeigt, dass sie als effektive Ansätze geeignet sind, Prozessoptimierung unter Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften konstruktiv anzugehen. Beide Methoden, die Moderation und die Mediation, konnten in der vorgeschlagenen Herangehensweise so weit simuliert werden, dass ein positiver und wiederholbarer Verlauf in der Realität nicht nur möglich, sondern auch wahrscheinlich erscheint. Die einzelnen Schritte der zu gestaltenden Prozesse wurden so weit herunter gebrochen und so genau erklärt, dass die Umsetzung der Methoden auf andere Themen vorgenommen werden kann. Mit Anwendung dieser Methoden können Fehler reduziert, Durchlaufzeiten verbessert und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöht werden.

6 Ausblick

Wo kann man mit den hier vorgeschlagenen Prozessen in der kommunalen Verwaltung einsetzen?

1. Einen Einstiegspunkt sehe ich im Organisationsmanagement: sobald diesem zu Ohren kommt, dass geschäftsprozessrelevante Fehler gefunden wurden, sollte es im Einzelfall entscheiden dürfen, ob eine Optimierung in Form eines der hier vorgeschlagenen Workshops angezeigt ist.
2. Einen weiteren, wichtigen Einstiegspunkt sehe ich bei der Verwaltungsleitung: wird dort aufgrund der vorhandenen

¹⁶ Kerntke, 2004, S. 18.

Steuerungsinstrumente klar, dass ein bestimmtes Fachgebiet nicht gut arbeitet, oder dass eine Schnittstelle nicht optimal funktioniert, sollte sie vorschlagen oder gar anordnen dürfen, dass dort eine solche Geschäftsprozessoptimierung oder Schnittstellenoptimierung durchgeführt wird.

3. Einen anderen Einstieg sehe ich über das hausinterne Fortbildungsprogramm: Geschäftsprozessoptimierung wie auch Schnittstellenmanagement haben neben der Ausmerzung von Fehlerquellen ganz wesentlich die Aufgabe, die Führungskraft darin zu unterstützen, die eigene Führung durch für sie passende Führungsstrukturen zu stärken und zu verbessern. Daher sollten die hier diskutierten Leistungspakete für Führungskräfte jederzeit abrufbar sein.
4. Schließlich hat auch der Vorgesetzte einer jeden Führungskraft eine mitgestaltende und mitentscheidende Wirkung: eine Inanspruchnahme der hier diskutierten Leistungspakete sollte jederzeit zum Inhalt einer Zielvereinbarung gemacht werden können. Eine solche Vereinbarung einer Führungskraft mit einer ihr untergebenen Führungskraft sollte im strukturierten Jahresgespräch von dieser als bewusstes und vorausschauendes Handeln im Rahmen deren Führungstätigkeit honoriert werden.

Literaturverzeichnis

Bähner, C., Oboth, M., Schmidt, J. (2008): Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn.

Daub, M., Domeyer, A., Polier, S. (2018): Der steinige Weg zur Verwaltung 4.0: Wie die öffentliche Verwaltung Daten intelligent nutzen kann. Hrsg: McKinsey & Company Inc., Düsseldorf; Bitkom Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin.

<https://www.bund-verlag.de/aktuelles~Der-steinige-Weg-zur-Verwaltung-4.0~>

Drucker, P.F. (1977): People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management. Harper's College Press, New York.

Duve / Eidenmüller / Hacke (2011): Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Verlag Dr. Otto Schmidt, Köln.

Garvin, D. (1994): Nicht schöne Worte – Taten zählen. In: Harvard Business Manager, Nr.1, 1994, S. 74-85.

Kerntke, W. (2004): Mediation als Organisationsentwicklung. Mit Konflikten arbeiten. Ein Leitfaden für Führungskräfte. Haupt Verlag, Bern.

Mai, J. (2020): Karrierebibel. Moderationstechniken: Meetings besser moderieren. <https://karrierebibel.de/moderationstechniken/>

Seifert, J. W. (2005): Visualisieren - Präsentieren – Moderieren. 22. erweiterte Auflage, Gabal Verlag Offenbach.

Steinbrecher, W. (2018): Prozesse beschreiben mit Story Mapping. In: Bartonitz, M.; Lévesque, V.; Michl, T.; Steinbrecher, W.; Vonhof, C.; Wagner, L. (Hrsg.), Agile Verwaltung. Wie der öffentliche Dienst aus der Gegenwart die Zukunft entwickeln kann. SpringerGabler-Verlag, Berlin, S.143 ff.

Thomann, C. (2007): Klärungshilfe 2: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche. Rowohlt Taschenbuchverlag Hamburg.

Vogel, H.-J. (1996): Öffentliche Verwaltung als Lernende Organisation - Bestand, Notwendigkeiten, Mittel und Wege zu einer lernenden öffentlichen Verwaltung -.

In: Schatz, R. (Hrsg.): Netzwerk als Basis der Lernenden Organisation, InnoVatio Verlag, Bonn, S. 193–219.

Weimar, J. (2010): Moderation und Großgruppenbegleitung. Bildungsmaterial. Entwicklung und Redaktion: Conny Roth und Dr. Ruth Frey. Illustration: Frederik Wortmann. Herstellung: MediaService GmbH. Rosa Luxembourg Stiftung, Berlin, S. 20.

Weinert, A.B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Agile-Story-Map-Beispiel von de-examples, (12/24/2018),

<https://www.storyboardthat.com/de/storyboards/de-examples/agile-story-map-beispiel>

Abb. 2: Hannemann, D. (2014): Präsentation zum Training "Moderieren von

Besprechungen", Berlin; <https://de.slideshare.net/HannemannBerlin/moderation-101>

Abb. 3: Moderation und Großgruppenbegleitung. Bildungsmaterial (2010). Rosa Luxembourg Stiftung, Berlin;

https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/sonst_publicationen/Moderation_Grossgruppen.pdf

Abb. 4 : Übergabeprotokoll an das XYamt, entwickelt von der Autorin

Abb. 5: Mediation auf einen Blick (2020): Meeet AG, Bänschstraße 43, 10247

Berlin; <https://meeet.de/mediation-auf-einen-blick/>

Abb. 6: Fischgrätendiagramm.

<https://www.ilovedesignthinking.com/podcast/dt245-was-ist-ein-fischgraetendiagramm/>

Eidesstattliche Erklärung:

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe erstellt habe. Ich habe nur die aufgeführten Hilfsmittel benutzt.

Darmstadt, 15.07.2020

Unterschrift