

Andrea Petersohn

**„Darstellung und Reflektion des 6 Phasenmodels einer  
Mediation in der Arbeitswelt in Form einer Arbeitsplatz-  
situationsanalyse“**

## **Was ist Mediation?**

Mediation ist ein außergerichtliches, vertrauliches und strukturiertes Verfahren, bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrere Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben (§ 1 Abs. 1 des Mediationsgesetzes vom 21.7.2012 - BGBl. I S. 1577). Der Mediator/die Mediatorin ist eine unabhängige und neutrale

Person ohne Entscheidungsbefugnis, die die Parteien durch die Mediation führt. Wesentliche Methoden der Mediation sind Kommunikation und Verhandlung.<sup>1</sup>

In meinem Tätigkeitsfeld als Fachkraft für Arbeitssicherheit erlebe ich immer wieder, dass Konflikte auf mangelnde Kommunikation zurückzuführen sind. Die gestörte Kommunikation ist mitunter so gravierend, dass Lösungen die Situationen entschärfen, sehr ausweglos erscheinen. Aus diesem Anlass wurde eine Arbeitsplatzsituationanalyse entwickelt. Diese kann gut auf das 6 Phasenmodell in der Mediation modelliert werden.

Dabei handelt es sich um ein moderiertes Gruppendiskussionsverfahren. Beschäftigte einer Arbeitseinheit analysieren beeinträchtigende und förderliche Faktoren an ihren Arbeitsplätzen, um praxisnahe Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Vorab durchgeführte

Mitarbeiterbefragungen können Auslöser sein, eine ASITA durchzuführen, Themen eingrenzen bzw. die auch Dringlichkeit zu Wichten.

---

<sup>1</sup> Gabler Wirtschaftslexikon

Die Mitarbeiter wissen um Brennpunkte und Organisationsdefizite in ihrem Arbeitssystem.

Der Moderator ist wie bei der Mediation unabhängig, neutral und verfügt über keine Entscheidungsbefugnis. Der Ablauf der ASITA läuft ebenso vertraulich und strukturiert ab. Die Struktur lässt sich mit den 6 Phasen der Mediation vergleichen.

In Vorbereitung der Mediation werden die Rahmenbedingung für die Durchführung der Mediation/ASITA sowie der betriebsinterne Umgang mit den Ergebnissen besprochen. In der dreier Konstellation Geschäftsführer, Mitarbeiter und Mediator müssen vorab wichtige Fragen werden geklärt. Werden alle Konfliktparteien an den Verfahren teilnehmen?

Wer ist Initiator? Wer trägt die Kosten? Gibt es schon ein laufendes Gerichtsverfahren? Wünschen die Konfliktparteien eine Rechtsberatung? Gibt es Tabuthemen oder müssen Rahmenbedingung der Führungsebene eingehalten werden? Wie werden Ergebnisse präsentiert? Wohin gehen die Informationen? Wer bekommt welche Informationen? Sind die Rahmenbedingungen abgesteckt, kann das Arbeitsbündnis incl. Kostenübernahme erstellt und unterzeichnet werden. Dieser dargestellte Fall geht von einer Kleingruppe [6 Personen] aus und es gibt kein gerichtlich laufendes Verfahren. Sind alle Positionen und Fragen geklärt kommt es zur Terminvereinbarung und wir gehen in Phase 1 über.

## **Phase 1 - Das Arbeitsbündnis**

Als erstes erfolgt Begrüßung und Vorstellung des Mediators und der Teilnehmer. Von Beginn an, achten wir auf eine entspannte Atmosphäre. Da die Konfliktparteien mitunter angespannt erscheinen können, kann etwas Smalltalk, ein Angebot von Getränken und Keksen die

---

Situation auflockern. Ebenso wird auf eine optimale Sitzanordnung geachtet.

Gearbeitet wird mit Flipcharts und Pinboards. Schreibmaterial sowie ein Moderationskoffer mit Karten, Stiften und Pinnadeln etc. liegen bereit. Ein „Herzlich-Willkommen-Plakat mit Informationen zum Thema, Veranstalter, Moderator ziert das Flipchart, sodass die Medianten sich gleich darauf einstellen können.

Zum Start werden Kenntnisstand und die Erfahrung zur Mediation abgefragt. Auch wenn Vorerfahrung zum Mediationsverfahren vorhanden sind, wird Verfahren erläutert. Die Basis der Mediation beruht auf Eigenverantwortlichkeit und Selbstbestimmtheit der Medianten. Man gibt bekannt, was im Vorabgespräch mit dem Auftraggeber besprochen wurde, um Spekulationen und Befürchtungen seitens der Medianten auszuräumen. Gleichwohl wird schon an dieser Stelle die Allparteilichkeit signalisiert und eine vertrauensvolle Basis geschaffen.

Im nächsten Schritt stellt man die 5 Grundprinzipen vor.

1. Allparteilichkeit: Folgende Erklärungen sind dienlich: Die Interessen aller Beteiligten werden berücksichtigt. Man betrachtet das gesamte Arbeitssystem, Probleme werden erhellt und auf Ziele, Erwartungen und Interessen jedes Einzelnen eingegangen. Der Mediator trägt keine Ergebnisverantwortung, sondern die Prozessverantwortung. Der Konflikt bleibt beim Mediant.
2. Vertraulichkeit und Akzeptanz: Der Mediator versichert den Teilnehmern vollste Verschwiegenheit. Gleicher fordert er von den Mediatoren ein, bzw. wird genau abgesprochen, was an Dritte weitergegeben wird, bzw. darf. Ein sorgsamer Umgang mit allen geteilten Informationen sollte für alle Beteiligten oberste Priorität haben. In der ASITA wird für den Auftraggeber [in der Regel der Geschäftsführer] ein Protokoll erstellt, keine Fotos verwendet, um die verschiedenen Schriften der Teilnehmer auf den Karten nicht identifizierbar zu machen.  
Die ASITA wird zu Beginn versucht die Akzeptanz herzustellen. In der Regel sind schon viele Dinge passiert, sodass Entscheidungsträger die Mediation als sinnvoll erachtet haben und sich interessante Ergebnisse und Lösungsvorschläge erhoffen. Wichtig ist den Teilnehmern die Vorgeschichte zu erläutern. Sie brauchen das Wissen, um die Sinnhaftigkeit der Mediation nachvollziehen zu können. In Anlehnung an Schulz von Thun [2003:284ff] bringe ich folgende Dinge zusammen

Vorgeschichte:  wie kommt es

Zielsetzung:  welchen Sinn macht es

Rollen und Zusammensetzung:  warum sitzen ausgerechnet ich, ausgerechnet mit Ihnen hier

Thema:  warum gerade dieses Thema

Prozess:  wie läuft es ab, um Akzeptanz zu erreichen

Diese ist elementarer Bestandteil für das Gelingen des Vorhabens.

3. Freiwilligkeit: In der Mediation als auch in der ASITA sind die Teilnehmer in der Regel freiwillig anwesend und können die Mediation zu jeder Zeit verlassen. Ist die Mediation betrieblich gefordert, hofft man, dass mit den Fragen zur Vorgeschichte, Zielsetzung, Rollen, Thema und Prozess eine Freiwilligkeit, Akzeptanz erreicht zu haben.

4. Informiertheit: Alle Tatsachen, welche für die Lösung des Problems erheblich sind, müssen offengelegt werden, um ein gewinnbringendes Ergebnis zu erreichen. Detailfragen werden außerhalb des Verfahrens geklärt. Sollte diese Situation auftauchen, werden die Teilnehmer davon informiert

5. Eigenverantwortlichkeit: Alle Ergebnisse und Lösungen der ASITA/Mediation werden von den Teilnehmern erarbeitet. Jeder Teilnehmer sollte in der Lage sein, seine Interessen wahrzunehmen und zu vertreten. Eine konstruktive Mitarbeit aller, kann zu guten Ergebnissen führen und das Bewusstsein zum Gelingen der Mediation beitragen.

Bestandteil dieser Phase ist die Vereinbarung von Gesprächsregeln.

Diese schreibe ich auf ein

Flipchart => wir lassen einander ausreden

=> wir gehen respektvoll miteinander um

=> jede Meinung zählt

=> wir lassen jede Meinung gelten

## **Phase 2 - Erarbeitung der Konfliktfelder**

In der Mediation bekommen die Medianten Gelegenheit, Ihren Konflikt zu schildern. Im

Unterschied zur Mediation, werden in der ASITA die Themen in Form einer Bestandaufnahme zusammengetragen. Sichtweisen aller Teilnehmer werden auf Inhalt abgeglichen und Transparenz hergestellt, um Konfliktklarheit zu erhalten. Betriebliche Konflikte werden von den meisten Autoren als „soziale Konflikte“ bezeichnet. Dieser Begriff geht auf Friedrich Glasl zurück, der folgendes vorschlägt: „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen,

Organisationen usw.) wobei wenigstens ein Aktor Unvereinbarkeit im Denken, Vorstellen,

Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Aktor (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Aktor denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Aktor [die anderen Akteure] erfolge [Glasl, 2004a,S.17]

Wichtig bei dieser Definition des sozialen Konfliktes sind folgende Aspekte

=> Ein Konflikt beinhaltet eine Interaktion, diese zeigt sich häufig in Kommunikationsproblemen, muss nicht mit Gewalthandlungen einher gehen

=> Auch wenn nur ein Betroffener den Konflikt wahrnimmt, wird der Konflikt als gegeben vorausgesetzt. [in Praxis erlebt man oft, dass einer kein Problem hat und sich somit der Auseinandersetzung entzieht].

=> Die bloße Unvereinbarkeit im Denken, Wahrnehmen usw. reicht noch nicht aus. Ohne dass es zu einer feindseligen Interaktion kommt, existiert auch kein Konflikt. Da in

Unternehmen ständig gegensätzliche Vorstellungen [Strategieentscheidungen, Ressourcenverteilung] ausgehandelt müssen, ist diese Aussage von großer Wichtigkeit.

Neben diesen sozialen Konflikten gibt es in Betrieben häufig individuelle oder intrapersonelle Konflikte. Beispielsweise können Mitarbeiter in einem „innerem Streit“ sein. Der Wunsch nach geregelten Familienleben, oder der Wunsch nach Karriere stehen oft im Widerspruch. Oft lassen sich diese Themen in der Praxis schlecht zuordnen. So kann eine Führungskraft, die mir Ihrem Rollenverständnis hadert, keine Entscheidungen treffen kann, mit Ihrem Verhalten [ihrem inneren Konflikt] für Spannungen innerhalb des Teams sorgen. Sie produziert einen sozialen Konflikt, welcher nicht auf der sozialen Ebene, sondern auf der intrapersonellen Ebene zu bearbeiten ist. Diese Ebenen sind oft Dynamisch verknüpft und haben eines gemeinsam, dass sie eine gute Arbeitsatmosphäre stören. Konflikte

kann es geben zwischen zwei Kollegen, Innerhalb von Teams, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Vorgesetzten, zwischen einzelnen Abteilungen.<sup>2</sup>

Diese kleine Exkursion zur Definition von Konflikten und Konfliktarten soll verdeutlichen, dass bestehende Konflikte in verschiedenen Ebenen stecken können und es sehr wichtig ist, den Kern der Problematik zu treffen. D.h. Fakten müssen kommuniziert werden. Dabei ist es von enormer Wichtigkeit, Vertrauen weiter aufzubauen und die vorab angekündigte Allparteilichkeit unter Beweis stellen, in dem Mediator während des gesamten Prozesses aufmerksam zu hört, die zuhörrende Partei mit gelegentlichen aufmunternden Augenkontakt im Blick behält, ohne den Blickkontakt zur sprechenden Partei abreißen zu lassen. Kommt es zu persönlichen Angriffen und Beleidigungen erinnert der Mediator an die vorabvereinbarten Gesprächsregeln.

Gesammelt werden die Themen auf Moderationskarten. Ein Flipchart präsentiert die Instruktionen zur Beschriftung der Karten wie folgt:

=> Karte groß und deutlich schreiben

=> Pro Karte einen Gedanken notieren [nicht mehrere unterschiedliche Aspekte]

=> Bitte mehr als ein Wort schreiben [1 Gedanke im Halbsatz formulieren]

=> Maximal 3 Zeilen pro Karte beschriften [Gewährleistung der Lesbarkeit]

---

<sup>2</sup> Elke Schwertfeger, Masterlehrgang „Mediation und Konfliktreglung“ ARGE Bildungsmanagement Wien 2007

Jeder Teilnehmer bekommt 3 Moderationskarten. Die Teilnehmer haben jetzt Zeit Ihre Belastungsfaktoren aufzuschreiben. Jetzt werden die Themen zusammengetragen, auf Inhalt und Transparenz geprüft. Hier kann zwischen zwei Möglichkeiten gewählt werden. Entweder sammelt der Mediator die Moderationskarten ein und bespricht die Karten zum Verständnis aller, oder der Teilnehmer kommt ans Pinboard, erklärt kurz den Inhalt seiner Karte persönlich.

Hier ist darauf zu achten, dass der Inhalt der Karten von allen Teilnehmern verstanden wird und es zu keinen Missverständnissen kommt. Der Mediator stellt zielgerichtet Fragen, wo Begriffe nicht selbsterklärend sind. An dieser Stelle werden Fragen aus dem oberen Drittel des Eisberges genutzt. [Abb. 1<sup>3</sup>] Konfliktfelder werden aufgelistet und strukturiert. Beim Besprechen der Karten werden diese in einzelne Cluster unterteilt.

In der ASITA sind es folgende:

=> Arbeitsumgebung

Belastungen, Einflüsse, die am Arbeitsplatz äußerlich auf dem Mitarbeiter einwirken.

[Geräusche, Raumklima, Beleuchtung, Temperatur, aber auch ergonomische Aspekte wie z

Bsp. Ausstattung und Funktionalität von Arbeitsmitteln, Schutzkleidung]

=> Arbeitsorganisation

Arbeitsorganisatorische Belastungen [aus Aufgabenverteilung, dem Personaleinsatz, zeitlichen Abläufen und/oder der Arbeitszeitgestaltung, Zusammenarbeit mit anderen]

Abteilungen/Schnittstellen

=> Arbeitstätigkeit

Mit Tätigkeit sind alle Handlungen gemeint, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendig sind. Wenn möglich sollten sich die Arbeiten des Anwesenden Teams nicht allzu sehr unterscheiden, um eine Vergleichbarkeit zu erreichen.

=> Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten

Zusammenarbeit mit der Führung umfasst alle belastenden Einflüsse, die aus der

Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten resultieren. In der Regel ist es der direkte Vorgesetzte.

Es kann aber auch sein, dass Prinzipien der Führung wie eine starre Hierarchie oder mangelnde Transparenz thematisiert werden. Das Thema Kommunikation wird oft im Zusammenhang mit der Führung benannt.

=> Zusammenarbeit im Team [Gruppenklima]

In diese Kategorie gehören Belastungen/Einflüsse, die aus dem Umgang der Kollegen/des Teams untereinander resultieren. [geringe und anlassbezogene Störungen, wie ein rauer Umgangston, aber auch schädigende Einflüsse wie Gerüchte oder mangelnde Wertschätzung.]

Sind alle Themen sortiert und einem Cluster zugeordnet folgt die Ein-Punkt-Abfrage.

Jeder Teilnehmer bekommt einen Klebepunkt. Und beantwortet folgende Frage: Gestartet wird mit der Ein-Punkt-Abfrage zur Fragestellung:

*Halten sie eine Verbesserung Ihrer Arbeitssituation für...?*

- sehr wichtig
- teilweise wichtig
- nicht wichtig

Dieser Arbeitsschritt verdeutlicht die Wichtigkeit einer Veränderung aus der Sicht der Befragten. In der Regel zeichnet sich hier schon der Wunsch nach Veränderung ab.

Mit der zweiten Abfrage:

*In welchen Bereichen Ihrer Arbeitssituation sollte eine Verbesserung stattfinden?*

- Arbeitsumgebung,
- Arbeitsorganisation,
- Tätigkeit,
- Soziales Klima,
- Führung

Hier erhält der Teilnehmer entweder 3 Klebepunkte, oder verteilt 3 Striche zur Wertung. Es dürfen nur zwei Striche/Klebepunkte auf ein Themenfeld geklebt werden. Wichtig ist, dass der Moderator die einzelnen Kategorien genau erklärt und auf evtl. Nachfragen der