

Christian Bähler

## 10 Herausforderungen auf dem Weg zur betrieblichen Mediationsstelle



Christian Bähler,  
Dipl.-Pädagoge,  
Mediator und Ausbilder BM®,  
Coach und Organisationsberater,  
Seit 2003 gemeinsam mit  
Elke Schwerfeger Inhaber  
der Unternehmensberatung  
Zweischt in Freiburg/Breisgau.  
Zweischt begleitet u. a.  
Organisation bei der  
Implementierung von  
Konfliktmanagementsystemen.

### Anregungen zur Einführung von Mediation in Organisationen.

In den vergangenen Jahren haben eine Vielzahl von fest angestellten Personen in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen eine Mediationsausbildung durchlaufen. Mit einem geschärften Blick entdecken sie häufig, dass in ihrer Organisation eine konstruktive Konfliktkultur fehlt und Konflikte auf sehr unterschiedliche Art angegangen werden. Diese Erkenntnis führt immer wieder zu Initiativen, in denen Mitarbeiter/innen (quasi von der Basis her) mit viel Engagement und Enthusiasmus einen „anderen“ Umgang mit Konflikten sowie eine Anlaufstelle bei Konflikten in ihrer Organisation einführen und etablieren möchten.

Nicht zuletzt möchten sie ihr erlangtes Wissen an ihr Unternehmen „zurückgeben“, nachdem sie (in unterschiedlichem Umfang) Unterstützung z. B. bei der Finanzierung oder durch Beurlaubung für die Ausbildung erfahren haben<sup>1</sup>.

Bei der externen Begleitung von neuen Konfliktmanagementsystemen fällt auf, dass Mediationsinitiativen sich Hürden und Herausforderungen stellen müssen. Diese verhindern mitunter den Erfolg eines solchen Projekts, weil bereits bei der Gründung Motivation und Energie verloren geht oder die Unterstützung im Unternehmen fehlt.

Der Artikel wendet sich an (Wirtschafts-) Mediator/innen, die in ihrem eigenen Arbeitsumfeld Mediation anbieten möchten. Er beschreibt die aus unserer Erfahrung typischen Herausforderungen für Mediationsinitiativen und möchte einen Beitrag für die kritische Auseinandersetzung bei der Planung und für das Gelingen eines solchen Projektes leisten. Für Rückmeldungen zu Ihren Lernerfahrungen sind wir offen und dankbar.

### 1. „Ach, Du auch?“

Nicht in allen Firmen werden die Qualifikationen der eigenen MitarbeiterInnen systematisch erfasst. So ist die Personalabteilung oder -entwicklung bei der Suche nach ausgebildeten MediatorInnen zwar eine sinnvolle Anlaufstelle, gleichzeitig gibt es dort meist keinen vollständigen Überblick. Oft fehlt der Informationsrückfluss nach Abschluss ei-

ner Mediationsausbildung, bspw. wenn eine Ausbildung privat finanziert wurde und damit eine Transparenz gegenüber dem Arbeitgeber nicht zwingend notwendig ist. Besonders wenn mit der Entscheidung für eine selbst finanzierte Weiterqualifizierung die Idee einer beruflichen Veränderung verbunden ist, halten sich MediatorInnen mit der Bekanntgabe ihrer neuen Qualifikation naturgemäß zurück.

Nach Hochrechnungen von Thomas Robrecht, 2. Vorstand im Bundesverband Mediation e. V., gab es bis Sommer 2006 allein 13.500 nach BM-Standards ausgebildete MediatorInnen<sup>2</sup> – insbesondere in größeren Organisationen ist die Wahrscheinlichkeit, KollegInnen zu finden, gegeben. Bei der Aktivierung der persönlichen Kontakte und Netzwerke auf der Suche nach Gleichgesinnten im eigenen Betrieb gibt es dann neben Tipps nicht selten auch Aha-Erlebnisse á la „Ach, Du auch?“. Informationsquellen zu betriebsinternen Mediatoren können das „Schwarze Brett“, die Mitarbeiterzeitung, Intranet, Austauschzirkel oder bereits institutionalisierte Anlaufstellen sein, die bei Konflikten (auch) in Anspruch genommen werden, wie z. B. Betriebsrat, Betriebliche Sozialberatung oder GleichstellungsbeauftragteR.

### 2. Wer darf in den Mediatorenpool?

Trotz aller Anfangseuphorie über die „Identifizierung“ weiterer KollegInnen stellt sich schon bald die Frage nach „Mindeststandards“ für die Aufnahme in den neu zu gründenden Mediatorenpool. Fehlende gesetzliche Rahmenbedingungen spiegeln sich in den unterschiedlichen Ausbildungsgängen wieder, die sich sowohl in den Inhalten als auch im Umfang teilweise deutlich unterscheiden. Im Rahmen der internen Personalentwicklung angebotene Fortbildungen (z. B. drei Module über ca. 40 Stunden) „konkurrieren“ mit Ausbildungen nach Standards der bundesdeutschen Mediationsverbände (200 Zeitstunden). Allein die Anzahl von durchgeführten Rollenspielen und die damit verbundene Übungspraxis zeigen hier deutliche Unterschiede auf. Der zukünftige Mediatorenpool braucht demzufolge zuerst eine aktive Auseinandersetzung mit den eigenen Erwartungen und Ansprüchen an ein theoretisches Fundament, Qualität, Erfahrungen etc. Außerdem wäre es sinnvoll darauf zu schauen, welche Schritte unternommen werden können, um den Wissens- und Erfahrungstransfer untereinander zu unterstützen. Dies könnte im Rahmen einer „Teamentwicklung“ stattfinden. Aus unserer Sicht ist eine „Komplettausbildung“ über 200 Stunden oder gar eine Anerkennung durch einen Verband als MediatorIn

<sup>1</sup>/ Was dann nicht immer „willkommen“ ist. vgl. Elke Schwerfeger: Interne MediatorInnen zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Spektrum der Mediation, Ausgabe 29, S. 10

<sup>2</sup>/ Vorgestellt anlässlich der Mitgliederversammlung des BM am 01.10.2006 in Hamburg.

für eine betriebsinterne MediatorInnen-tätigkeit nicht zwingend notwendig. Wichtig ist uns vor allem die Auseinandersetzung aller beteiligten MediatorInnen mit Möglichkeiten und Grenzen des eigenen Handelns vor allem in Bezug auf die eigene Allparteilichkeit in der eigenen Organisation. Weiter bedeutsam sind hier systemische Aspekte<sup>3</sup>, Themen wie Macht, Hierarchie und Führung oder Aspekte, die die Arbeit in einem MediatorInnen-team<sup>4</sup> betreffen.

### 3. Viele Häuptlinge, keine Indianer

Der MediatorInnenpool braucht klar definierte AnsprechpartnerInnen, die die Initiative nach außen vertreten. Diese Entscheidung lässt sich nicht (immer) nach dem Konsensprinzip treffen, was möglicherweise für einige irritierend und frustrierend sein mag. Gibt es keine offizielle Einrichtung, an die die Mediationsstelle „angedockt“ werden kann (z. B. ein Ombudsmann/-frau) lohnt es sich, vorab ein Profil mit Fähigkeiten, Verantwortungs-bereichen und (Entscheidungs)Kompetenzen zu erstellen. Darin sollte neben kommunikativen und integrierenden Fähigkeiten für die Gruppenleitung auch ein guter „Draht nach oben“, ein breites Netzwerk zu unterschiedlichen Bereichen und Funktionen im Unternehmen und politisch-strategische Denke vorkommen. Auch der Blick auf die zeitlichen Ressourcen der Poolmitglieder ist notwendig, wer kann sich wie stark einbringen und welches „Amt“ braucht wie viel Engagement?

### 4. Schirmherren und Stakeholder

Konflikte sind Führungs- und Leitungsaufgabe, die Delegation der Konfliktbearbeitung an eine Mediationsstelle braucht deshalb eine „verliehene“ Macht, sowie klar definierte Aufgaben und Zuständigkeiten, die es erlauben, stellvertretend die Klärung durchzuführen. Sollen Konflikte ab der zweiten Hierarchieebene bearbeitet werden, muss ein MediatorInnenpool von Vorstand oder GeschäftsführerIn eines Unternehmens „in-thronisiert“ werden. Die oberste Ebene hat die Aufgabe vergleichbar eines „Schirmherren“ und sendet die Botschaft, „die Geschäftsleitung unterstützt eine konstruktive Konfliktkultur“. Bewährt hat sich hierbei auch, dass die Mediationsstelle aus Gründen der Unabhängigkeit als Stabsstelle fungiert und direkt dieser obersten Hierarchieebene unterstellt ist und (nur) dorthin berichtet.

Auf die Bedeutung von Stakeholdern im Mediationsprozess verweist Kerntke<sup>5</sup> und meint damit die in den Konflikt involvierten Personen(gruppen). Übertragen auf die Einführung betriebsinterner Mediation bedeutet das die konsequente Einbindung der mit der Konfliktbearbeitung bereits be-

treuten Stellen (z. B. Personalabteilung, Betriebliche Sozialberatung, Betriebsarzt, Betriebsrat). Im Sinne eines professionellen Konfliktmanagementsystems ist es nicht nur wichtig, die Ist-Situation zu beleuchten und damit bereits praktizierte Unterstützungsformen bei Konflikten im Unternehmen abzubilden, sondern sich für ein solches Unterfangen breite Unterstützung zu holen. Mediationsstellen machen so andere Anlaufstellen zu Empfehlern und Multiplikatoren, statt aus Angst und Unsicherheit vor Konkurrenz unnötige Reibungsverluste zu provozieren.

### 5. „Etwas kosten darf es aber nicht!“

Für Innovationen werden Gelder in der Regel nicht mit dem Füllhorn ausgeschüttet. Und so verfügen Mediationsinitiativen in Unternehmen meist über sehr begrenzte Ressourcen. Als Pilotprojekt starten sie oft ohne eigenes Budget, die Nutzung der Arbeitsmittel und in begrenztem Umfang der Arbeitszeit wird toleriert. Meist wird bei letzterem hart verhandelt, denn prozentuale Freistellungen sind eher die Ausnahme als die Regel. Die Mediationstätigkeit hat bei gleicher Arbeitsbelastung und Vertrauensarbeitszeit dann „ehrenamtlichen“ Charakter.

Dennoch empfehlen wir die Erstellung eines Business Case, der u. a. die Kosten des Angebots beziffert. Neben den hard facts sollten hier Positionen für begleitende Fallsupervision, externe Beratung oder auch Evaluierung nicht fehlen. Dem gegenüber stehen konsequenterweise „Einnahmen“, die intern verrechnet werden, wie dies bei internen Fortbildungsangeboten der Personalentwicklungsabteilung häufig gehandhabt wird.

EntscheiderInnen in Unternehmen werden sich besonders leicht für Mediationsstellen und dazugehörige Budgets entscheiden können, wenn ihnen Zahlen zum „return on investment“ (ROI) vorgelegt werden. Auch hier ist noch Pionierarbeit nötig. Zwar werden in den Fachpublikationen Ansätze der Erfassung der „Konfliktkosten in Unternehmen“<sup>6</sup> diskutiert, im deutschsprachigen Raum wurde bisher allerdings noch keine qualitative Studie durchgeführt.

### 6. Klappern gehört zum Handwerk

Konflikte sind alltäglich – Mediation allerdings bisher nicht. Diese Erfahrung machen nicht nur selbstständig tätige, sondern auch interne MediatorInnen. Am Anfang braucht es viel Werbung für das neue Angebot zur Konfliktbearbeitung. Eine Gefahr dabei ist, dass die zuerst benötigten Marketing- und Rednerqualitäten die Motivation zur Mitarbeit im MediatorInnenpool sinken

3/ Vgl. Christian Bähler/ Monika Oboth/Jörg Schmidt: Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Junfermann, 2008.

4/ ebd.

5/ Dr. Wilfried Kerntke: Mediation als Organisationsentwicklung, Haupt 2004

6/ Vgl. Dr. Markus Troja: Konfliktkosten in Unternehmen. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 5/2006, S. 150 ff. oder Dr. Detlev Berning: Konflikte kosten Unternehmen Geld – aber wie viel? Sonderdruck zum Spektrum der Mediation, Ausgabe 23 [Bezug: www.bmev.de]

7/ Der „Arbeitskreis Interne Mediation“ aus Österreich unterscheidet hier zwischen „Macht-Promoter“ und „Fach-Promoter“, vgl.: Stephan Proksch et.al.: Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen. Service GmbH der Wirtschaftskammer Österreich, 2004.

8/ Vgl. zum Konzept der Ränge: Abraham & Amy Mindell: Das Pferd rückwärts reiten. Prozessarbeit in Theorie und Praxis. Via Nova, 1997.

lässt, denn „eigentlich wollen wir viel lieber medieren“. Nach unserer Erfahrung geht es ohne intensive Informationskampagnen nicht, „klappern“ gehört auch betriebsintern zum Handwerk. Dabei empfiehlt sich zunächst den Start des Projektes intensiv zu kommunizieren (z. B. durch die MitarbeiterInnen-Versammlung und interne Medien). Anschließend heißt es dranbleiben. Bewährt haben sich die regelmäßig wiederkehrende Nutzung der internen Medien, der kontinuierliche Austausch mit Empfehlenden und MultiplikatorInnen und vor allem die Information der potentiellen Auftraggeber, der Führungskräfte. So könnte in den Führungskräftemeetings und den obligatorischen Seminaren für (neue) Führungskräfte ein Vortrag über Konfliktbearbeitung und die im Unternehmen vorhandenen Anlaufstellen eingefügt werden.

Hilfreich ist auch die Gewinnung von im Unternehmen angesehen „Promotoren“, die das Projekt durch ihre Fürsprache und fachliche Beiträge fördern und den Vertrauensaufbau unterstützen. Geeignet sind hier Personen aus der Geschäftsleitung und der Personalleitung<sup>7</sup>.

### 7. Hurra – der erste Fall

Kommt der erste Mediationsauftrag, stellt sich die Frage nach dem Auswahlverfahren unter den Konfliktvermittelnden. Wer ist unabhängig? Wer hat die fachlichen Kompetenzen, die in dieser Konstellation hilfreich sein könnten? Wird die Mediation alleine oder im Mediationsteam (Co-Mediation) durchgeführt? Fragen wie diese sind trotz aller objektiven Ansprüche von subjektiven Entscheidungen beeinflusst. Es ist sinnvoll, sich dieser „subjektiven Objektivität“ bewusst zu werden. Denn dazu kommen noch unterschiedliche Gerechtigkeitsvorstellungen, die oft genug mit in die Waagschale geworfen werden: Wer hat welchen (gewichtigen) Beitrag für das Projekt geleistet? Wer ist länger dabei? Wer hat die längste Ausbildung? Dies sind nur einige Aspekte, die den MediatorenkollegInnen einen unterschiedlichen Rang geben, woraus Vorrechte abgeleitet werden<sup>8</sup>.

Unsere Empfehlung: Setzen Sie sich bereits im Vorfeld mit den Auswahlkriterien auseinander. Und machen Sie nach einer Auswahl die Entscheidung transparent. In einem uns bekannten Unternehmen ist die Einrichtung eines Auswahlgremiums geplant, hier sollen gemeinsam nicht nur die MediatorInnen nach einem Profillbogen ausgewählt werden, sondern auch analysiert werden, ob der Konflikt für eine Mediation überhaupt geeignet ist. Erfahrungswerte, ob hier ein „Flaschenhalseffekt“ entsteht, liegen noch nicht vor.

### 8. Hohe Erwartungen an das „erste Mal“

Auch den anderen Effekt haben wir erlebt. (Interner) Kunde „droht mit Auftrag“ und keineR will. Die Erwartungen an die erste Mediation sind vielschichtig und nie zu niedrig angesiedelt. Die meisten MediatorInnen haben an sich selbst hohe Erwartungen, da es häufig auch der Einstieg in die „echte“ Praxis ist. Sich zu beweisen und es „gut zu machen“ ist hier Motivation und Druck zugleich. Die Annahme eines Mediationsauftrags verpflichtet dann auch zu einem „guten Job“ gegenüber dem internen Auftraggeber und den konfliktbelasteten MitarbeiterInnen. Wie werde ich diesen Personen in Zukunft begegnen, wenn es schief geht?

Auf den Schultern der Mediatoren lastet zusätzlich noch die Mitverantwortung für das Gesamtprojekt. Besonders am Anfang steht die Arbeit der Mediationsstelle unter besonderer Aufmerksamkeit. Bewährt sich die neue Institution, sind hier die Ressourcen richtig eingesetzt und soll aus der Pilotphase eine ständige Einrichtung werden? Das sind Fragen, die nicht nur die Geschäftsleitung und andere Verantwortliche in der Organisation umtreiben, sondern auch die anderen Mitglieder des Pools.

Wir empfehlen hier die Unterstützung durch externe Supervision in Anspruch zu nehmen. Hierdurch kann idealerweise der gesamte Mediationsprozess von den Vorgesprächen bis zum Abschluss professionell begleitet und ausgewertet werden. Sicherheit vermittelt auch die Durchführung von Mediationen in einer Co-Mediation, bei der eine Seite bereits über Mediationserfahrung verfügt. Dies könnte bspw. auch ein/e externe/e MediatorIn sein.

### 9. „Unser Chef kennt ja nicht mal unser Leitbild ...“

Nach unserem (Ausbildungs-)Verständnis ist Mediation in erster Linie Haltung und erst dann Methode. Dahinter steht die Einschätzung, dass ein konstruktiver Umgang mit Konflikten nicht „tagesformabhängig“ sein kann, sondern grundsätzlich erwünscht sein muss. Für einige Organisationen bedeutet der Mediationsansatz ein Paradigmenwechsel, der eine Kultur der „Ellenbogen“ oder des „hire and fire“ ablösen würde. Parallel können beide Ansätze nicht bestehen bleiben, da sonst dem Mediationsgedanken – zu Recht – das Vertrauen von den MitarbeiterInnen entzogen wird. Zu groß ist die Gefahr, sich in einem solchen Verfahren zu engagieren und nachher doch nach althergebrachten Verfahren den „Kürzeren“ zu ziehen. Die Veränderung einer Organisationskultur braucht Zeit, aber vor allem die Unterstützung

von „ganz oben“. Deshalb muss eine betriebliche Mediationsstelle von der obersten hierarchischen Ebene gewollt und eingesetzt werden<sup>9</sup>.

MitarbeiterInnen werden darüber hinaus an weiteren Kriterien überprüfen, inwieweit sie Vertrauen in ein solches Angebot haben. Exemplarisch sind hier Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätze genannt. Offensichtliche Widersprüche verunsichern ebenso, wie wenn die fehlende Umsetzung ohne Konsequenzen bleibt. Als externe WirtschaftsmediatorInnen haben wir bereits wiederholt MediandInnen mit bunten Imagebroschüren in der Hand vor uns sitzen gehabt, die ihre Skepsis über den Sinn einer Mediation geäußert haben: „Wissen Sie, unser Chef kennt ja nicht mal unser Leitbild und das schlimmste daran ist, das interessiert hier niemand!“

#### 10. „Ihr seid ja eh nicht neutral!“ oder „Kommt das in meine Personalakte ...?“

Allparteilichkeit und inhaltliche Neutralität sind Postulate der Mediation, die zunächst in einem Widerspruch zu einer Mediation im eigenen System zu stehen scheinen. Und tatsächlich äußern MitarbeiterInnen durch Bemerkungen („Ihr seid ja eh nicht neutral!“) oder Fragen („Kommt das in meine Personalakte?“) bisweilen Ängste und Befürchtungen. Neben der Überprüfung der eigenen Wahrnehmung in Bezug auf die Parteilichkeit ist vor allem die Zuschreibung von Seiten der Streitparteien entscheidend. Mögliche Zweifel können durch Funktionszugehörigkeit (z. B. Betriebsrat, Personal-, Rechtsabteilung), Hierarchie, interner Wettbewerb (etwa bei Projektteams) aber auch durch Bekanntschaften (Betriebssport) genährt werden.

Es gibt eine Reihe von Beispielen, wie Allparteilichkeit eingehalten und durch die „Verortung“ der Mediationsstelle auch nach außen sichtbar gemacht werden kann. Beim „Kasseler Netzwerk für Mediation“ haben sich MediatorInnen aus vier großen Verwaltungen zusammengeschlossen. Über eine Kooperationsvereinbarung geregelt, bieten sie behördenübergreifend und kostenneutral ihre Mediationsdienstleistung gegenseitig an<sup>10</sup>. Im E.ON-Konzern vermittelt die Mediationsstelle bei Konflikten zwischen den 17 Konzerngesellschaften und ist im zentralen „Kompetenz Center Recht“ angesiedelt.<sup>11</sup>

Zusätzlich empfehlen wir in einer Mediation die eigene Rolle als MediatorIn transparent zu machen und sich als Person „grünes Licht“ von den Konfliktparteien zu holen.

#### Resümee

In Deutschland gibt es bisher wenige Unternehmen mit einer internen Mediationsstelle<sup>12</sup>. Die Einführung einer solchen Institution hat deswegen bisher weitestgehend Pilotcharakter, bei denen sich ähnliche Herausforderungen abzeichnen. Die Implementierung von Mediation in Organisationen braucht eine weit reichende konzeptionelle Planung und eine professionelle Projektbegleitung. Zukünftige und bereits vorhandene Initiativen können durch Vernetzung und einen „best practice“-Erfahrungsaustausch voneinander lernen. Wir sind gerne bei der Vermittlung von Kontakten behilflich.

Ich freue mich von Ihren Erfahrungen zu hören und Rückmeldung zu erhalten.

#### Literatur

**Elke Schwerfeger:** *Interne MediatorInnen zwischen Wunsch und Wirklichkeit.* In: **Spektrum der Mediation, Ausgabe 29, S. 10**

**Christian Bähler/Monika Oboth/Jörg Schmidt:** *Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen, Junfermann 2008*

**Dr. Wilfried Kerntke:** *Mediation als Organisationsentwicklung, Haupt 2004*

**Dr. Markus Troja:** *Konfliktkosten in Unternehmen.* In: *Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 5/2006*

**Dr. Detlev Berning:** *Konflikte kosten Unternehmen Geld – aber wie viel? Sonderdruck zum Spektrum der Mediation, Ausgabe 23 (Bezug: [www.bmev.de](http://www.bmev.de))*

**Stephan Proksch et al.:** *Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen, Service GmbH der Wirtschaftskammer Österreich, 2004*

**Abraham und Amy Mindell:** *Das Pferd rückwärts reiten. Prozessarbeit in Theorie und Praxis, Via Nova, 1997*

**Mell/Morell/Scheffel/Sedlmayer:** *Kasseler Netzwerk für Mediation.* In: *Spektrum der Mediation, Ausgabe 23, S. 48*

**Dr. Jürgen Klowitz:** *Mediation im Konzern. Ein Pilotprojekt im E.ON-Konzern.* In: *Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 6/2006*

**Wellmann/Kraus/Krampherm in: PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen, Frankfurt am Main, 2007**

<sup>9/</sup> siehe auch: 4. Schirmherren und Stakeholder

<sup>10/</sup> Mell/Morell/Scheffel/Sedlmayer: *Kasseler Netzwerk für Mediation.* In: *Spektrum der Mediation, Ausgabe 23, S. 48 ff.*

<sup>11/</sup> Dr. Jürgen Klowitz: *Mediation im Konzern. Ein Pilotprojekt im E.ON-Konzern.* In: *Zeitschrift für Konfliktmanagement, Ausgabe 6/2006, S. 172 ff.*

<sup>12/</sup> Unsere Erfahrung wird bestätigt durch eine aktuelle Studie, vgl.: Wellmann/Kraus/Krampherm in: *PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen, Frankfurt am Main, 2007, S. 17-20.*

#### KONTAKT

**Christian Bähler,**  
[christian.baehler@zweisicht.de](mailto:christian.baehler@zweisicht.de)