

Elke Schwerfeger

## Interne MediatorInnen zwischen Wunsch und Wirklichkeit

**Ernüchterndes Fazit im Rahmen einer qualitativen Untersuchung: Interne MediatorInnen haben wenig Chancen in Unternehmen, die nicht über systematische Konfliktmanagementsysteme verfügen. Die internen MediatorInnen werden geduldet, aber ihr Angebot findet wenig Anklang und sie werden von Unternehmensseite kaum aktiv unterstützt.**

In unseren Mediationsausbildungen treffen wir immer wieder auf TeilnehmerInnen, die in unterschiedlichen Funktionen in Unternehmen arbeiten, die an einer konstruktiven Bearbeitung von Konflikten interessiert sind und gerne selbst im Unternehmen qualifiziert Mediation anbieten möchten.

Bei den folgenden Erfahrungen geht es nicht um Unternehmen, die bereits systematisch und initiativ ein professionelles Konfliktmanagementsystem aufbauen oder aufgebaut haben. Es geht um die Vielzahl der Unternehmen, in denen eine „vage Absichtserklärung“ besteht, Konflikte konstruktiv zu klären. In diesen Unternehmen werden Konflikte im Alltag häufig dann doch totgeschwiegen oder auf eine wenig konstruktive Art und Weise ausgefragt. Wie ergeht es den MediatorInnen, die guten Mutes, hoch motiviert von der Mediationsausbildung in ihre Organisationen zurückgehen und dort quasi von der Basis an, neben ihrer Kernaufgabe, Mediation einführen möchten?

Zunächst stehen interne MediatorInnen vor spezifischen Herausforderungen, die ich hier nur stichwortartig skizziere:

► **Rollenklarheit:** Es stellen sich funktionsbezogene Loyalitätsprobleme. Leite ich aus der einen Rolle als Führungskraft, als Betriebsrat, als Personaler ..., Aufträge für die andere Rolle als MediatorIn ab? In der Praxis gibt es zu den jeweiligen Hürden gut erprobte Modelle (z. B. firmen- oder konzerninterne „Austauschmodelle“), die zumindest für eine Entschärfung sorgen.

► **Kapazitätsfragen:** Wie wird die in die Mediation investierte Arbeitszeit verrechnet? Gibt es ein Budget? Sind interne MediatorInnen beruflich stark anderweitig gebunden, kommt die Mediation zu kurz oder muss aufgeschoben werden, was wenig zur Akzeptanz des Angebots beiträgt.

► **Innere Freiheitsgrade:** Haben interne MediatorInnen Freiheitsgrade, einen Auftrag (z. B. wegen Eigeninteressen oder zu großer Nähe zu einer

Konfliktpartei) abzulehnen? Wird dies als Unsicherheit oder Inkompetenz ausgelegt? Dann wäre der Druck, „sozial erwünscht“ zu reagieren, sehr groß.

► **Hoher Erwartungsdruck:** Wenn die Mediation nicht gelingt, bleiben interne MediatorInnen im „System“ und werden mit den MediatorInnen weiter konfrontiert. Sie haben oftmals Befürchtungen zu „versagen“ und damit ihren Ruf zu gefährden.

Schon bei dieser Betrachtung ausgewählter Aspekte wird klar, dass interne MediatorInnen ein hohes Maß an Selbstreflexionsfähigkeit und spezifisches Know-how benötigen. Ich habe häufig erlebt, dass sie mit viel Engagement und hohem Einsatz nach der Ausbildung in ihren Organisationen starteten. Im Rahmen einer Masterarbeit habe ich exemplarisch untersucht, was interne MediatorInnen in ihren Unternehmen umsetzen konnten.

Mediatorin: „Ich hatte diese Illusion, ich wollte eine Anlaufstelle im Unternehmen bei Konflikten sein, die interne Spezialistin.“

Diese Erwartung hatten die MediatorInnen mehrheitlich, der oben zitierte Begriff „Illusion“ drückt schon die Misere aus. Erwartungen, Hoffnungen, Ziele im Kontext der Umsetzung interner Konfliktbearbeitung und Mediation haben sich kaum realisiert. Die angebotene Dienstleistung Mediation wird wenig genutzt. Konflikte sind nach wie vor in diesen Organisationen tabuisiert und offiziell wird nicht darüber gesprochen. „Wirtschaftsmidation ist jedoch ein Verfahren, das sich primär mit der Bearbeitung von Konflikten beschäftigt und genau darin liegt auch das Problem: Indem Wirtschaftsmidation den Konflikt in das Zentrum der Wahrnehmung rückt, behindert sie dessen Ignorieren und erzwingt die Konfrontation mit dem am liebsten verdrängten Thema!.“

Dies fasst in einem Satz das Dilemma der befragten internen MediatorInnen zusammen. Sind Konflikte ein Tabuthema, hat innerbetriebliche Mediation kaum Chancen. Dann gibt es kaum „Vermarktung“ von Mediation. Wenn Mediationen durchgeführt werden, werden andere Etiketten wie „Gespräch“ oder „Teamentwicklung“ verwendet. Konfliktmanagement erfolgt „undercover“, nicht offensiv, es wird geduldet, aber nicht gefördert. Mediation erfordert demnach im Unternehmen eine hohe Offenheit und eine entwickelte Feedbackkultur.

Das Gefühl „geduldet zu sein“, aber nicht aktiv unterstützt zu werden, wirkt auf die MediatorInnen



Elke Schwerfeger,  
Dipl. Psych., Trainerin,  
Mediatorin BM® und Coach,  
seit 2003 gemeinsam mit  
Christian Böhner Inhaberin  
der Unternehmensberatung  
Zweischt in Freiburg

1/ Vgl. Patera, Gamm,  
2005, S.124

demotivierend und ist langfristig sicherlich keine attraktive Perspektive. Die im Rahmen der Masterarbeit befragten MediatorInnen äußerten Unsicherheit in Bezug auf eigene Mediationskompetenz. Da wenige Möglichkeiten der Umsetzung und Übung gegeben sind, fehlt ihnen die Routine. Der Prozess der Verinnerlichung von Methoden und Erfahrungen bleibt bei den MediatorInnen aus, bestätigende und sinnstiftende Erfolgserlebnisse bleiben auf der Strecke. Teilweise sind Resignation und Frustration die Folge, häufig auch nur Ernüchterung. Der idealistische Ansatz engagierter MitarbeiterInnen geht in den Mühlen des Alltags verloren. Interne MediatorInnen haben realistisch betrachtet wenig Chancen, eine Unternehmenskultur ins Wanken zu bringen. Eine „gelungene“ Ausbildung (unter der ich verstehe, dass zur Methodenkompetenz eine Haltung vermittelt wurde) sensibilisiert interne MediatorInnen und macht sie in Bezug auf Konfliktbearbeitung anspruchsvoller. Dadurch wird natürlich auch der betriebliche Alltag anders hinterfragt. Die Schere zwischen wahrgenommener Unternehmensrealität und eigenen Ansprüchen klafft noch weiter auseinander.

Mediation passt zu einer modernen Managementkultur. Die Eigenverantwortlichkeit der Konfliktparteien bei der Lösungsfindung, das Schauen auf die Interessen, Kooperation statt Konfrontation und eine offene Feedbackkultur, entsprechen den Prinzipien moderner Unternehmensführung. Mediation ist meiner Einschätzung nach ihrer Zeit vo-

raus, viele Unternehmen sind noch nicht reif für diesen anspruchsvollen Ansatz. Die befragten internen MediatorInnen sehen diesen Widerspruch zur eigenen Unternehmenskultur. Diese wird häufig als stark hierarchisch erlebt. Der Anspruch in der Mediation, alle mit einzubeziehen, steht im Widerspruch zum Gelebten. Da geht es immer noch um Durchsetzen, nicht um einen Interessenausgleich. Für interne MediatorInnen, die in einer Organisation tätig sein wollen, die noch nicht über ein systematisches und gelebtes Konfliktmanagement verfügen, sind ein langer Atem und eine realistische Einschätzung der eigenen Möglichkeiten wichtig. Nur so lässt sich die eigene Motivation aufrechterhalten. Eine Empfehlung von Patera und Gamm<sup>2</sup> lautet: Führungskräfte zum Thema „Konflikt“ und „Konfliktmanagement“ zu schulen. Dies könnte eine Aufgabe für interne MediatorInnen sein, sie könnten das Prozedere der Mediation und ihre Rolle offensiver bekannt und damit populärer machen und somit als MultiplikatorInnen wirken. Das ist ihnen jedoch nur möglich, wenn sie dafür Rückendeckung bekommen.

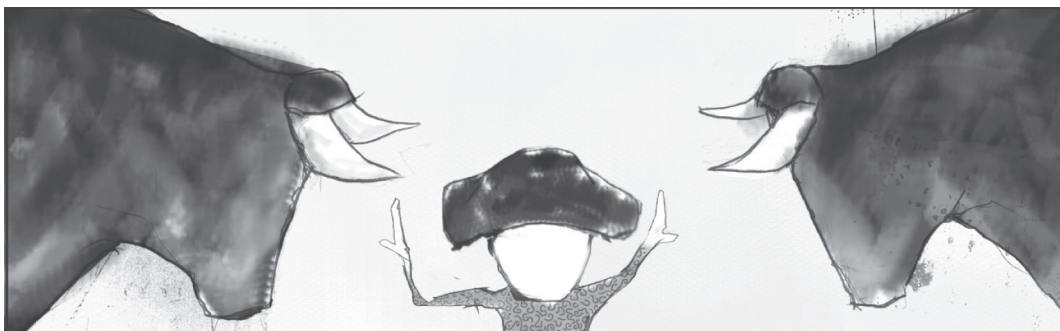
2/ Vgl. Patera, Gamm, 2005, S.158

#### KONTAKT

Elke Schwerfeger,  
Elke.Schwerfeger@zweisicht.de

#### Literatur

**Patera, Mario, (Projektleitung) / Gamm, Ulrike:**  
*Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich. Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit in Kooperation mit der Universität Klagenfurt, Abschlussbericht. 2005*



## Kampf, Flucht ... – Wirtschaftsmediation



- » Berufsbegleitende Jahresausbildung (Freiburg)
- » Grund- und Aufbaueminare (Odenwald)
- » Konfliktklärung in Teams & Gruppen (Frankfurt/M.)

christian bähner & elke schwerfeger

fon. +49 (0)761 - 20 22 200

www.zweisicht.de