

Christian Bähler und Elke Schwerffeger

## Interview mit Bernd Maciejewski – Global Ombudsman bei SAP

Christian Bähler und Elke Schwerffeger von Zweisicht im Gespräch mit Bernd Maciejewski, Global Ombudsman bei SAP, über den Weg von der Integration eines Mediatorenpools zum Konfliktmanagementsystem, die Rolle des Ombudsmanns und die Arbeit des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft. Bernd Maciejewski und weitere Mitglieder des Pools wurden von Zweisicht in Wirtschaftsmediation nach den Standards des Bundesverbandes Mediation e. V. ausgebildet. Die Implementierung des Mediatorenpools wird u. a. durch Co-Mediation und Supervision begleitet.



**CB:** Du bist Global Ombudsman bei der SAP AG. Was ist das genau?

**BM:** Als Ombudsman bin ich so eine Art „oberster Streitschlichter“ für interne Konflikte, das heißt Konflikte im Arbeitsumfeld. Oder anders ausgedrückt: Wenn die normalen Mechanismen und Eskalationsgrade, die wir im Unternehmen bei Konflikten haben, also Gespräche mit dem Manager, Einbeziehung der Personalabteilung oder Arbeitnehmervertretungen zu keiner Lösung führen, haben die „Parteien“ die Möglichkeit, sich an mich zu wenden und ich versuche dann, als objektive neutrale Instanz, zu einer Lösung zu kommen.

**CB:** Und du bist weltweit bei MitarbeiterInnenkonflikten ansprechbar?

**BM:** Ich bin weltweit ansprechbar, quer durch alle Hierarchieebenen, auch für Exekutives oder Senior Manager. Wobei, bedingt durch meinen Standort in Walldorf, ungefähr 70 % meiner Fälle aus Deutschland und 30 % aus dem Ausland kommen. Diese verteilen sich auf Europa, Asien und Amerika.

**CB:** Die Installation von Ombudsleuten für MitarbeiterInnenkonflikte ist neu. Wie lange gibt's die Stelle des Ombudsmanns bei SAP schon?

**BM:** In Deutschland sind wir hier tatsächlich Vorreiter. In amerikanischen Unternehmen gibt es sie schon länger. Die ersten Diskussionen bei SAP über die Einrichtung dieser Stelle gab es im Herbst 2005, bekannt gemacht wurde es im Frühjahr 2006. Am Anfang war dies quasi meine Zweitaufgabe, neben meinen personalwirtschaftlichen Aufgaben, die ich noch hatte. Seit Mai 2007 mache ich das als Fulltimejob.

**ES:** Wie ist deine Stelle ausgestattet?

**BM:** Ich bin bis heute eigentlich ein „Einzelkämpfer“, greife aber natürlich auf ein weltweites Netzwerk zurück, das mich in dieser Funktion unterstützt. Ich weiß i. d. R. immer jemanden, den ich ansprechen kann, um mir zu helfen. Ansonsten habe ich eine Assistentin, die mich halbtags unterstützt und ein Budget, um bei manchen Konflikten Reisen vorzunehmen, bei Bedarf externe Dienstleistungen einzukaufen oder einen Werkstudenten oder eine Diplomandin zu beschäftigen.

**CB:** Ein Ombudsman für alle SAP-MitarbeiterInnen weltweit – das hört sich erst einmal nicht viel an. Wie ist die Nachfrage nach deiner Dienstleistung und schaffst du es, alle Anfragen zu bearbeiten?

**BM:** Ich habe im letzten Jahr ungefähr 30 % mehr Konflikte bearbeitet als im Jahr 2007. Wenn diese Tendenz sich weiter bestätigt, wird man sicher an den Ausbau denken müssen. Das wäre mit dem Vorstand zu besprechen. Momentan gibt es keine konkreten Pläne und es hängt auch damit zusammen, wie aktiv wir bei SAP Marketing für den Ombudsman betreiben wollen. Im Ausland ist es sicher noch nicht so bekannt, wie es sein sollte. Ich bin momentan gut ausgelastet.

**ES:** Die Tätigkeit des Ombudsmanns bei MitarbeiterInnenkonflikte ist neu, d. h. es gab bisher kein klares Anforderungsprofil. Welche Qualifikation bringst du für diese Aufgabe mit?

**BM:** Ich bin seit gut 20 Jahren im Personalwesen tätig und habe da fast alles gemacht, was man machen kann. Ich hatte die Chance, vier Jahre in Asien und 3 ½ Jahre in Amerika zu arbeiten und

Christian Bähler,  
Dipl.-Pädagoge,  
Mediator und Ausbilder BM®,  
Coach und Organisationsberater

Elke Schwerffeger,  
Dipl. Psych., Trainerin,  
Mediatorin BM® und Coach

Bernd Maciejewski,  
Global Ombudsman bei SAP



dort internationale Erfahrungen zu sammeln. Ich habe mit kleinen, großen und virtuellen Teams gearbeitet. Dabei bin ich natürlich auch immer wieder mit Konflikten konfrontiert gewesen. Ich denke, dass es ganz wichtig ist, im Unternehmen selber gut vernetzt zu sein und ein Netzwerk zu haben. Wenn ich erkenne, dass KollegInnen kurz vor dem Burnout stehen oder psychische Probleme haben, delegiere ich an kompetente Stellen weiter, weil das dann über meine Kompetenzen weit hinausgeht. Außerdem denke ich, dass ich im Sinne meiner persönlichen Stärken einen Schwerpunkt im Bereich sozialer Kompetenz und im Umgang mit Leuten habe. Und dann habe ich in Vorbereitung und Begleitung meiner Rolle auch eine Mediationsausbildung gemacht, mit dem Ziel, mir weiteres Handwerkszeug für den Umgang mit Konflikten anzueignen.

**ES:** Du bist nicht in erster Linie als Mediator tätig. War die Mediationsausbildung dennoch eine wichtige Vorbereitung auf deinen Job?

**BM:** Auf jeden Fall! Ich nutze die Dinge, die ich in der Ausbildung gelernt habe, z. B. in der Art, wie ich Gespräche führe. Es ist eher „mediative Moderation“ als Mediation. Mir ist wichtig festzuhalten: Die Dinge, die man da lernt, beschränken sich eben nicht nur auf das Durchführen einer Mediation, sondern generell auf den Umgang mit konfliktbeladenen Situationen.

**CB:** „Musst“ du als Ombudsmann jeden Konflikt selbst bearbeiten oder bist du eher so eine Art Clearingstelle, die entscheidet, wer die richtige Ansprechperson in der Begleitung der Situation ist?

**BM:** Letzteres. Ich bin als Eskalationsinstanz definiert und frage auch zuerst nach, ob es ein Gespräch mit dem Manager oder mit der Personalabteilung gab. Wenn nicht, „verweise“ ich den Konflikt erst einmal zurück in den normalen Prozess. Wenn die Konfliktparteien nicht weiterkommen, können sie jederzeit zurück zu mir kommen.

**ES:** MitarbeiterInnen können sich an ganz unterschiedliche Anlaufstellen bei Konflikten wenden. Welche gibt es bei SAP und mit wem arbeitest du eng zusammen?

**BM:** Das sind bspw. die Personalabteilung, das Betriebliche Gesundheitswesen oder auch der Betriebsrat. Wir sehen uns nicht als KonkurrentInnen, sondern als ergänzende Angebote. Wir verweisen auch gegenseitig Personen aneinander, wenn wir davon ausgehen, dass das Thema besser bei den KollegInnen aufgehoben ist. Weitere Schnitt-

stellen sind die Compliancestelle<sup>1</sup>, die Revision und die Rechtsabteilung. SAP nimmt auch immer wieder an Umfragen teil, bei denen es um den Sustainability-Index<sup>2</sup> geht, und da hilft die Ombudsmannrolle, bei diesen Themen ganz gut abzuschneiden.

**CB:** Welche Prinzipien leiten dich in deiner Arbeit? Was ist dir ein besonderes Anliegen?

**BM:** Ich habe mir vier Arbeitsprinzipien gegeben. Erstens Objektivität und Neutralität; ich bin nicht Unterstützer der einen oder der anderen Partei, sondern versuche möglichst neutral oder allparteilich auf die Dinge zu schauen. Das Zweite ist die Vertraulichkeit. Dinge, die mit mir besprochen werden, unterliegen der absoluten Vertraulichkeit, sie wird nur mit Genehmigung der Beteiligten aufgegeben, was in einem normalen Konflikt für mich oft notwendig ist, weil ich mit mehreren Leuten zu sprechen habe. Sonst kann ich mein Involvement nur auf eine Beratung beschränken. Das Dritte ist die Transparenz. Das heißt, ich versuche so weit wie möglich Transparenz unter den Beteiligten herzustellen über das was ich mache, um jeglichen „politischen Spielchen“ den Boden von vornherein zu entziehen. Das Vierte ist Unabhängigkeit. Unabhängigkeit heißt, ich hänge als Stabsstelle direkt am Vorstand. Der Vorstand respektiert meine Arbeitsprinzipien, insbesondere auch das Thema Vertraulichkeit, und ich bekomme dafür die notwendige Unterstützung. Ich habe mit unserem Vorstandsvorsitzenden eine ganz klare Übereinstimmung über diese Arbeitsprinzipien und Rückendeckung, wenn es politisch sehr schwierige Fälle sind und das funktioniert bis heute hervorragend. Noch mal zusammen gefasst: Mich beeinflusst niemand in meiner Arbeit. Wie ich sie mache, was ich mache, wo ich sie mache, welche Methoden ich wähle – ich bin da komplett unabhängig. Und das muss auch so sein, sonst würde die Glaubwürdigkeit der Stelle auch ganz schnell Schaden erleiden.

**ES:** Du kommst aus dem Human Resource (HR) und hast selbst als Personalmanager in unterschiedlichsten Funktionen gearbeitet. MitarbeiterInnen, die lange im Unternehmen tätig sind, kennen dich deswegen auch schon aus einer anderen Rolle heraus. Ist das eine Schwierigkeit?

**BM:** Das kann ich selbst nicht beantworten, da müsste man die MitarbeiterInnen fragen. Für diejenigen, die zu mir kommen, ist es kein Problem, aber ich kenne natürlich nicht die Dunkelziffer derjenigen, die nicht zu mir kommen, weil sie der Meinung sind, ich bin eher arbeitgeberseitig auf-

1/ Überprüft die Einhaltung von Regeln und Gesetzen

2/ Nachhaltiges Management

gestellt. Ich bin natürlich bei SAP angestellt und werde von SAP bezahlt. Ich glaube, dass ich einen gewissen Vertrauensvorschuss genieße.

**CB:** Wurde zusätzlich etwas unternommen, um deine Unabhängigkeit deutlich zu machen bzw. zu stärken?

**BM:** Nein. Wir haben die Rolle über unser Firmen-Intranet bekannt gemacht. Dort sind einige Informationen über mich und meine Arbeitsprinzipien veröffentlicht.

**ES:** Zur aktuellen Krise in der deutschen und Weltwirtschaft: Auch für dein Unternehmen wurde ein Sparprogramm aufgesetzt. Gibt es dadurch mehr Konflikte?

**BM:** Ja. Es gibt mehr Ängste und Unsicherheit im Unternehmen und das bereitet im Grunde wiederum den Boden für Konflikte. Wenn ich alleine die Statistik vom Januar 2009 anschau und das hochrechne, würde das eine massive Steigerung für 2009 bedeuten.

**CB:** Neben der Ombudsmannstelle hat SAP einen internen MediatorInnenpool gegründet. Wie ist dieser entstanden und wie viele MediatorInnen gibt es dort?

**BM:** Durch meine Ausbildung habe ich selbst die Mediation als eine sehr kraftvolle Methode zur Konfliktlösung kennen gelernt und hatte den Wunsch, das Thema bei SAP zu platzieren. Gleichzeitig gab es eine Gruppe von KollegInnen, die selber eine Mediationsausbildung gemacht haben und sich gefragt haben, was können wir bei SAP damit anfangen. Und sie sind dann auf mich zugekommen und haben gesagt: Lass uns doch unsere Initiativen koppeln. Wir haben beim Vorstand Unterstützung bekommen und uns Gedanken gemacht, wie so ein MediatorInnenpool aussehen könnte, welche Prozesse notwendig sind, wann es zu einer Mediation kommt, wie man die Qualitätssicherung sicherstellt, welche Kriterien wir an die MediatorInnen stellen, die in den Pool kommen. Nachdem diese ganzen Dinge geklärt waren, haben wir das Angebot im Intranet bekannt gemacht. Heute haben wir 16 MediatorInnen zur Verfügung. Die Voraussetzung zur Aufnahme ist vergleichbar mit den Standards des Bundesverbandes Mediation, also 200 Stunden Ausbildung. Danach führe ich ein Gespräch mit den AnwärterInnen, um mir einen persönlichen Eindruck zu verschaffen und schlage dann dem MediatorInnenpool die Aufnahme vor. Letztendlich entscheiden wir dann gemeinsam.

**CB:** Es wird also mehr oder weniger nach dem Konsensprinzip entschieden, ob sich der Pool vergrößert?

**BM:** Ja. Wir nehmen immer noch MediatorInnen auf, obwohl wir noch nicht so weit sind, dass wir mit Mediation voll ausgelastet werden. Wir sind guter Hoffnung, dass Mediation noch bekannter wird im Unternehmen und mehr genutzt wird. Die ersten Mediationen, die wir durchgeführt haben, geben uns Anlass zur Hoffnung. Von den bisherigen Beteiligten haben wir sehr gutes Feedback bekommen.

**ES:** Wie sichert ihr die Qualität eurer Arbeit im Pool?

**BM:** Zur Qualitätssicherung führen wir in der Regel die Mediationen in Co-Mediation durch und nehmen möglichst erfahrene externe MediatorInnen mit dazu zu. Wir sehen das auch als Entwicklungsmaßnahme für die Co-MediatorInnen. Die Vereinbarung mit den externen MediatorInnen beinhaltet eine intensive Nachbereitung, so dass auch die Erfahrung und der Lerneffekt für die internen MediatorInnen dabei nicht zu kurz kommen.

**CB:** Wie oft trifft sich der MediatorInnenpool und was sind aktuelle Themen?

**BM:** Wir treffen uns ca. alle 8 Wochen als Pool und zusätzlich alle 2 Monate noch mal für Rollenspiellübungen, also so eine Art interne Interventionsgruppe. Bei den Treffen gibt es ein update „Was tut sich im Unternehmen zu unserem Thema“. Außerdem besprechen wir organisatorische Fragen. Und ganz wichtig ist auch, die Leute bei der Stange zu halten, weil nicht alle mit Mediationen ausgelastet sind. Es hat bisher noch nicht jede/r aus dem MediatorInnenpool eine Mediation innerhalb des Unternehmens SAP durchgeführt.

**CB:** Heißt das, dass nicht alle Fälle des Ombudsmanns für eine Mediation geeignet sind?

**BM:** Erstens sind nicht alle mediationsgeeignet. Zweitens erarbeite ich häufig Lösungen mit den Beteiligten zusammen, in denen viele mediative Elemente einfließen, aber keine formale Mediation durchgeführt wird. Ich gehe generell davon aus, dass der Bedarf steigen wird, auch weil wir aktiv an dem Thema Konfliktmanagement arbeiten und konkrete Projekte durch aktives Konfliktmanagement begleiten.

**ES:** Wie kommen denn die MitarbeiterInnen zu den MediatorInnen? Geht das immer über den Ombudsmann?

\*Wir haben das Interview aus Platzgründen gekürzt. Im 2. Teil des Interviews geht es um die Initiierung eines Round Table von großen Industrieunternehmen in Sachen Mediation. Den vollständigen Text können Sie auf der website des BM unter Sonderdrucke nachlesen. [www.bmev.de/Fachzeitschrift/Sonderdrucke](http://www.bmev.de/Fachzeitschrift/Sonderdrucke). Die Redaktion

**BM:** Ich bin so eine Art Clearingstelle. Es kommen Leute, die davon gehört haben und sagen: He, ist das ein mediationsgeeignetes Thema? Aus dem HR-Bereich kommen einige Anfragen mit der Bitte um Unterstützung, insbesondere wenn bereits etwas Erfolgreiches gelaufen ist. Dadurch, dass wir im MediatorInnenpool auch einige aus dem Betriebsrat haben, kommen auch Anfragen von dort. Ich rede dann mit den Beteiligten und mache mir ein erstes Bild. Wir diskutieren die Eignung für eine Mediation im kleinen Team und schauen, welche MediatorInnen könnten für diese Mediation geeignet sein. Dabei spielt die Allparteilichkeit eine wichtige Rolle, das heißt die MediatorInnen sollten möglichst nicht aus dem gleichen Bereich kommen wie die MediandInnen. Zweitens achten wir bei Teammediationen auf eine weibliche und männliche Besetzung, um die Stimmungen und Bedürfnisse der jeweiligen Beteiligten besser aufnehmen zu können.

**ES:** Die internen MediatorInnen machen ihre Tätigkeit ehrenamtlich. Sie haben keine Freistellung dafür. Gibt das nicht neue zusätzliche Konflikte?

**BM:** Unsere MediatorInnen machen das alles ehrenamtlich neben ihren normalen Aufgaben. Bis jetzt hat es damit noch keinen Konflikt gegeben. Ich habe allen MediatorInnen Unterstützung in Form eines Gesprächs mit der Führungskraft angeboten. Bisher werden die KollegInnen von ihren Managern oft sogar unterstützt. Von Nachteilen habe ich bisher noch nichts erfahren.

**CB:** Im Prinzip ist der MediatorInnenpool ja ein Pilotprojekt. Meistens bringt ein Pilotprojekt einen großen Erfolgsdruck mit sich. Wie erlebst du die Situation und wie geht der MediatorInnenpool damit um?

**BM:** Uns war von vornherein klar, dass es gerade in den ersten Mediationen wichtig ist, sie mit einem hohen Qualitätsmaßstab durchzuführen. Deswegen haben wir auch, da wo es ging, die Beteiligung externer MediatorInnen vereinbart. Gleichzeitig betonen wir immer, dass Mediation nicht die Erfolgsgarantie für die Lösung des Konfliktes ist. Mediation ist eine sehr kraftvolle Methode, um zu einer Lösung zu kommen. Aber wir würden nie eine Erfolgsgarantie abgeben.

**ES:** Wie reagieren die Führungskräfte auf die Mediation?

**BM:** Wir treffen immer wieder auf Aussagen, dass es ein Zeichen von Schwäche sei, wenn jemand nach Unterstützung bei der Konfliktlösung fragt.

Dem versuchen wir ganz massiv entgegenzuwirken. Aus meiner Sicht ist es ein Zeichen von Stärke wenn jemand sagt: „Hier, das ist ein Thema, das schaffe ich nicht mehr alleine, ich brauche professionelle Hilfe.“

**CB:** Für eure Arbeit habt ihr positive Rückmeldungen von MediandInnen erhalten. Was sind typische Rückmeldungen nach einer Mediation?

**BM:** Gehen wir mal von einem klassischen Zweierkonflikt aus, der über 2 Jahre geköchelt hat, dann zum Ausbruch kam und durch die Mediation wieder zu einem sehr professionellen Arbeitsverhältnis zwischen den zwei Beteiligten wurde. Hier haben die MediandInnen gesagt, dass sie wieder zusammenarbeiten können und dem anderen nichts Böses unterstellen. Wenn sie künftig Reibungspunkte erkennen, könnten sie sie jetzt ansprechen. Bei einer anderen Mediation hat mir die Managerin nach einem Teamkonflikt geschrieben, wie sehr sie sich freut, dass sich die Leute wieder unterhalten, zusammen einen Kaffee trinken, zusammen auch wieder lachen können. Auch die Performance der Gruppe habe sich erhöht. Zeitweise habe sie sogar Angst gehabt mit den Leuten zu sprechen, weil sie immer befürchten musste, dass es wieder zu einem Ausbruch kommt und sie sei sehr dankbar, dass die Mediation durchgeführt worden ist, weil die Abteilung, die Gruppe, aber auch insgesamt SAP davon sehr profitiert hätte.

**CB:** Eine tolle Rückmeldung, weil nicht nur die MediandInnen sagen, dass es ihnen gut getan hat und sie jetzt wieder zusammen arbeiten können, sondern auch von der Managerin eine Verhaltensänderung der Konfliktparteien wahrgenommen wurde

**BM:** Und dadurch ist die Performance wieder hochgegangen.

**CB:** Damit hat sich die Investition in die Mediation gerechnet, wenn die Arbeitsqualität wieder besser geworden ist.

**BM:** Ja. Und es hat dazu geführt, dass von der nächst höheren Führungsebene aus dem gleichen Bereich jetzt eine Mediation in einem anderen Team unterstützt wird, weil sie gesehen haben, dass es schon einmal sehr erfolgreich war.

Das Interview\* führten Christian Bähler und Elke Schwerfeger.

**KONTAKT**  
Christian Bähler,  
[christian.baehner@zweischt.de](mailto:christian.baehner@zweischt.de)

Elke Schwerfeger,  
[elke.schwerfeger@zweischt.de](mailto:elke.schwerfeger@zweischt.de)