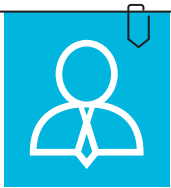


Rollen im Change Management

Mediator

Christian Bähler, Wirtschaftsmediator und Organisationsberater für Konfliktmanagement, Zweisicht, Freiburg

Veränderungsprozesse werden von Akteuren im und um das Unternehmen initiiert und gestaltet. Dabei gibt es verschiedene relevante Rollen, die wir Ihnen hier präsentieren. In dieser Ausgabe geht es um den Mediator.



Mediator

Mediatoren sind Experten für Zwischenmenschliches, eine Fachkompetenz ist meist nicht erforderlich. Interne Mediatoren stehen häufiger in größeren Organisationen zur Verfügung und bieten ihre Unterstützung ergänzend zum hauptsächlichlichen Tätigkeitsfeld an. In den meisten Unternehmen wird Mediation als externe Beratungsdienstleistung eingekauft. Kernaufgaben des Mediators sind die Klärung des Konflikts und anschließende Begleitung bei der Umsetzung der Vereinbarungen. In einigen Fällen schalten sie eine ausführliche Konflikt-diagnostik vor.

Unterschiedliche Interessen und Ziele von Menschen sind in der Arbeitswelt normal. Wird mit ihnen nicht bewusst umgegangen, manifestieren sie sich in Konflikten. In Veränderungsprozessen werden Widerstände und Streit durch eine Reihe von Begleitumständen wie fehlende Transparenz, unklare Rollen und Aufgaben, Unsicherheit oder Angst vor dem Wandel verstärkt. Mediatoren unterstützen dabei, individuelle Interessen und Bedürfnisse zu klären und nach einem Konsens zu suchen, in dem sie Struktur und eine empathische Gesprächsführung bieten. Mediatoren werden meist als externe Berater engagiert, einige Organisationen haben Mitarbeiter zu internen Mediatoren ausgebildet.

Der Anspruch des Mediators an sich selbst

ist es, den Konfliktbeteiligten mit einer akzeptierenden und wertschätzenden Haltung zu begegnen, gerade auch dann, wenn sie sich hoch emotional oder eiskalt zeigen. Der Mediator ist in der Sache neutral und menschlich allen Beteiligten gleichermaßen zugewandt („allparteilich“).

Was vom Mediator erwartet werden kann

ist Klärungshilfe: von Positionen zu Interessen, von Vorwürfen zur Selbstkundgabe, vom Monolog zum Dialog. Der Mediator ist Lotse in stürmischer See und führt den Prozess hin zu einer klaren und einvernehmlichen Kooperation – oder, wenn dies nicht mehr möglich ist, zu einer Trennung.

Was vom Mediator nicht zu erwarten ist

sind inhaltliche Lösungsvorschläge, zumindest nicht im deutschsprachigen Raum (anders als etwa in Amerika). Auch wenn sie viel Erfahrung mit Konflikten in Veränderungsprozessen und dadurch möglicherweise viele Ideen zu deren Lösung haben, unterstützen sie die Konfliktparteien dabei, selbstverantwortlich und aus eigener Kraft Ansätze zur Lösung zu finden. Erfahrungsgemäß werden eigene Lösungen nachhaltiger umgesetzt.

Vorzügliche Mediatoren verfügen über ...

Gelassenheit, Optimismus sowie ein großes Interesse an Menschen und ihren verschütteten Bedürfnissen im Konflikt. Sie bleiben zugewandt und empathisch, wenn die Medianten ausgeprägte Stressmuster zeigen, wütend sind oder in Schockstarre verfallen. Sie haben sich intensiv mit dem Thema Organisationen beschäftigt und kennen deren Mechanismen und Wirkfaktoren. Sie verfügen damit gleichermaßen über personenzentrierte wie systemische Kompetenzen.

Mediatoren sind dann besonders effektiv, wenn ...

einen klaren Auftrag erarbeitet haben, der möglichst viel Handlungs- und Lösungsspielraum lässt. Je früher ein Konflikt mit mediativen Mitteln bearbeitet wird, desto kleiner ist der Ressourceneinsatz und desto größer die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Fazit

Mediatoren sind da, wenn es in Veränderungsprozessen brenzlich wird. Sie hören genau zu, strukturieren, klären und unterstützen bei der (menschlichen) Neuausrichtung zwischen zwei Konfliktbeteiligten und in Teams. In großen Unternehmen stehen sie häufig über Mediatorenpools als interne Ressource zur Verfügung. Der wertschätzende Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen prägt die Organisationskultur und verhilft Veränderungsprozessen zum Erfolg, gerade wenn es schwierig wird.