

# Interne Mediation: Anspruchsvolle Chance für Personalmanager

**Konflikte gehören zum Unternehmensalltag, können jedoch auch Ausgangspunkt für neue Entwicklungen sein. Als interne Mediatoren können HR-Manager dieses kreative Potenzial konstruktiv nutzen und so zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Das erfordert jedoch neben einer entsprechenden Ausbildung auch eine sorgfältige Rollenklärung und die Akzeptanz durch Vorgesetzte und Mitarbeiter.**

Studien zufolge fallen in Unternehmen jährlich hohe Kosten an, weil Mitarbeiter mit ungelösten Konflikten jeglicher Art belastet und beschäftigt sind. Laut einer Konfliktkostenanalyse des Beratungsunternehmens KPMG sind gescheiterte und verschleppte Projekte am teuersten. Jedes zweite befragte Unternehmen gibt dafür – ungeplant – pro Jahr mindestens 50 000 Euro aus, jedes zehnte sogar über 500 000 Euro. Das vermindert nicht nur die Effizienz im Unternehmen, sondern auch die Arbeits- und Lebensqualität der Mitarbeiter. In der Wirtschaft gibt es viele Situationen, in denen Vermittlungskompetenz benötigt wird: Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Auseinandersetzungen zwischen Mitarbeitern, Rivalität zwischen Abteilungen oder Standorten, Stellenabbau, Tarifaufeinandersetzungen oder Mobbing. Auch betriebliche Umstrukturierungen und Firmenübernahmen sind klassische Konfliktfelder.

Je stärker der wirtschaftliche Druck auf Unternehmen wächst, desto mehr gewinnt oft auch die Austragung von Konflikten an Schärfe. Dabei sollten gerade dann keine unnötigen Ressourcen verschwendet werden. Hier liegt eine Chance für Human-Resource-Manager, mithilfe von Mediation aktiv dazu beizutragen, Konflikte konstruktiv zu

lösen, eine neue Form der Kommunikation in die Organisation einzubringen und damit einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur zu nehmen. So schreibt der Rechtsanwalt und Gründer eines Ausbildungsinstituts für Mediation in München Gerhard G. Hösl: „Wer sich heute in Deutschland für ein Mediationsverfahren, beispielsweise eine Wirtschaftsmediation, entscheidet, etwa um unternehmensinterne Struktur-, Organisations- oder Mobbingkonflikte oder externe Kunden- und Zuliefererkonflikte zu regeln oder zu lösen, bejaht eine in die Zukunft weisende, entlastende Umgangskultur.“

## Interne Mediation benötigt Überzeugungsarbeit bei Kollegen und Vorgesetzten

Wie stellt sich nun die Praxis interner Mediation dar? Und wie wird das Thema im Alltag von Unternehmen tatsächlich gelebt? Das Fazit, das die Mediatorin und Mitgründerin der Beratungsfirma Zweisicht in Freiburg, Elke Schwertfeger, im Rahmen einer qualitativen Untersuchung zieht, fällt eher nüchtern aus. So hätten interne Mediatoren nur wenige Chancen, sich in einem Unternehmen zu etablieren, wenn dort nicht bereits systematische Konfliktmanagement-Systeme installiert sind. Selbst wenn sie geduldet werden, findet ihr Angebot offenbar wenig Anklang. Damit einher geht die Beobachtung, dass in vielen Unternehmen zwar der Anspruch herrscht, konstruktiv mit Konflikten umgehen zu wollen. Im Alltag sieht es dann aber oft ganz anders aus. Schwierigkeiten und Probleme werden ausgesessen oder totgeschwiegen. Oder Konflikte werden zwar ausgetragen, aber auf wenig konstruktive Art und Weise und unter Inkaufnahme hoher Kollateralschäden und Kosten.

## Neutralität und Unabhängigkeit sind auch für Insider unabdingbar

Hier ist also jede Menge Überzeugungsarbeit zu leisten. Ein Personalmanager, der als interner Mediator tätig ist, muss es schaffen, betriebsinterne Vorteile mit seinem Auftreten als neutralem Dritten zu vereinbaren. Anders als ein externer Mediator kennt er das Unternehmen, seine Strukturen und seine Kultur. Auch kann er mithilfe seiner Erfahrung meist beurteilen, welche Lösungen durchsetzbar sind. Gleichzeitig verlangt sein Auftreten als Mediator aber eine Neutralität, die nicht mit der Rolle des Personalmanagers in Konflikt stehen darf. Denn Voraussetzung dafür, dass ein interner Mediator in einem Konfliktfall inter-



*Dr. Isabel Thielen,  
Juristin, Diplom-Psychologin  
und Mediatorin, Personalleiterin  
bei der Verlagsgruppe Random  
House und geschäftsführende  
Gesellschafterin Thielen Business  
Coaching, München  
info@thielen-businesscoaching.de*

### Mediation im betrieblichen Kontext

*Mediation soll dazu beitragen, Konflikte konstruktiv zu lösen. Dies geschieht durch die Hinzuziehung eines allparteilichen Dritten, der die Beteiligten darin unterstützt, ihre eigene Lösung zu entwickeln. Ziel ist es, Konflikte dauerhaft und zur Zufriedenheit aller nachhaltig beizulegen und Kooperation zu ermöglichen. Die Anwendungsgebiete von Mediation innerhalb von Organisationen sind vielfältig. So lassen sich zum Beispiel folgende Themenfelder damit bearbeiten:*

- Konflikte zwischen Mitarbeitern innerhalb eines Teams oder teamübergreifend,
- Konflikte zwischen Führungskräften,
- Konflikte zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten,
- Konflikte zwischen Abteilungen, Bereichen oder Standorten,
- Konflikte zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat,
- Konflikte bei Trennungsszenarien (etwa Verhandlungen um Abfindungen),
- Konflikte im Rahmen von Strukturveränderungen wie Firmenkäufen, Betriebsübergängen und Fusionen.

*Bei all diesen Konfliktarten sind schnell mehrere Instanzen tangiert, das Thema zieht Kreise und weitet sich aus, sodass interne Abläufe erschwert werden. Umso wichtiger ist es für Unternehmen, hier für konstruktive und zügige Lösungen zu sorgen.*

venieren kann, ist seine Unabhängigkeit gegenüber den Konfliktparteien.

### Rollenverständnis des internen Mediators

Die größte Herausforderung für einen Personaler ist die Akzeptanz in den jeweiligen operativen Bereichen. Dazu muss er sich zunächst Know-how über die entsprechenden Bereiche aneignen, um

deren Bedürfnisse zu kennen und zu wissen, wie sie ticken. Hilfreich ist es dabei auch, sich über den Nutzen des eigenen Angebots klar zu werden, um so erfolgreich Überzeugungsarbeit leisten zu können. Dabei ist es wichtig, als Problemlöser wahrgenommen zu werden und nicht als Problemmacher, der den operativen Einheiten Steine in den Weg legt und alles noch komplizierter macht. Eine professionelle Qualifizierung als Mediator ist dabei nur eine notwendige Bedingung. Darüber hinaus müssen Akzeptanz und Glaubwürdigkeit vorhanden sein.

Nach den Richtlinien des Bundesverbands Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWA) gelten für das Verständnis von Mediation folgende Charakteristika:

- Freiwilligkeit der Teilnahme,
- Allparteilichkeit des Mediators,
- Neutralität des Mediators,
- Vertraulichkeit,
- Eigenverantwortlichkeit der Beteiligten,
- Fairness und
- Informiertheit.

### Rollenkonflikte

Doch wie kann ein Personaler als interner Mediator diese Kriterien erfüllen? Auch bei internen Konfliktlösungen müssen die Medianden die Chance haben, selbst zu entscheiden, ob sie an einer Mediation teilnehmen möchten und ob sie mit dem internen Mediator zusammenarbeiten wollen. Die Erfahrung zeigt dabei, dass viele Mitarbeiter Bedenken haben, dem internen Personaler in der Rolle des Mediators gegenüber vorbehaltlos offen zu sein. Häufig befürchten die Mitarbeiter, dass kritische Themen oder Zeichen von Schwäche an anderer Stelle gegen sie verwendet werden könnten. Daher ist es umso wichtiger, diesen Punkt offen anzusprechen und den Umgang mit Informationen eindeutig zu klären. Spielt dieser Aspekt schon in Mediationen mit einem externen Mediator eine wichtige Rolle, hat der interne Mediator hier eine besondere Verantwortung. Er muss allgemein und dann in jedem einzelnen Verfahren, das er begleitet, zunächst für sich selbst seine Rolle klären. Wer ist der Auftraggeber der

Mediation? Wie kann die Freiwilligkeit der Teilnehmer sichergestellt werden? Wie kann er selbst Allparteilichkeit, Neutralität und Vertraulichkeit gewährleisten? Häufig genug gibt es hier Probleme. So hat zum Beispiel ein Vorgesetzter von zwei Konfliktparteien, die Mitarbeiter in seinem Team sind, oftmals die Erwartung, dass der Mediator ihm eine Einschätzung der beiden Personen liefert, auf deren Basis er möglicherweise Gehalts- oder Beförderungsentscheidungen treffen kann. Hier Auskünfte zu erteilen widerspricht jedoch fundamental der Rolle des Mediators.

Was für einen Personaler in seiner üblichen Rolle bei der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten selbstverständlich ist, nämlich über Eignung, Stärken und Schwächen einzelner Mitarbeiter zu diskutieren und Entscheidungen im Hinblick darauf beratend zu begleiten, ist für ihn in seiner Rolle als Mediator tabu. Er trägt die Verantwortung dafür, dass die Kriterien der Mediation eingehalten werden.

Gerade weil die Tätigkeit als Mediator insbesondere in wirtschaftlichen Bereichen sehr komplex ist, fordert sie laut BMWA-Standards:

- ein hohes Maß an Integrität, Reflexions- und Konfliktfähigkeit sowie Vertrauenswürdigkeit;
- die Fähigkeit, sich als Person ganz dem Ziel des Verfahrens zu verpflichten;
- eigene Macht- und Wirkungsansprüche zugunsten der Selbstverantwortung der Beteiligten zurückzustellen;
- die Orientierung und Selbstverpflichtung gegenüber gültigen und anerkannten Richtlinien und Qualitätsstandards für Mediation.

Diese Qualitätsmaßstäbe für Ausbildungen in Wirtschaftsmediation gelten auch bei der internen Mediation als Selbstverpflichtung. Dabei ist es empfehlenswert, diese Kriterien auch offen zu kommunizieren, um das Verfahren der Mediation im Unternehmen bekannt zu machen und von Anfang an eine hohe Akzeptanz zu erreichen. So entsteht ein gemeinsames Verständnis interner Mediation, und alle Beteiligten können daraus die Impli-



endopack/istockphoto

Konflikte gibt es in jedem Unternehmen: Mediatoren helfen bei ihrer Lösung

kationen der jeweiligen Rollen ableiten. Der Auftraggeber der Mediation, sofern er nicht selbst Beteiligter ist, weiß von vornherein, welche Informationen an ihn weitergegeben werden, und die Beteiligten können sich auf die Einhaltung der genannten Kriterien verlassen.

Der HR-Manager ist als interner Mediator immer auch Teil des Systems. Insofern ist die Fähigkeit zur Rollenflexibilität und Reflexion darüber vielleicht die wichtigste Eigenschaft, die er mitbringen oder ausbilden muss, wenn er zugleich intern als Mediator arbeiten will. Der Personaler sollte sich immer seiner verschiedenen Rollen bewusst sein und bei Unsicherheiten oder Anzeichen für Misstrauen mögliche Rollenkonflikte sehr offen ansprechen. Schließlich sollte jeder Mediator, genau wie auch jeder Coach, regelmäßig an einer Supervision teilnehmen.

### Rolle der Unternehmenskultur

In der Literatur herrscht Einigkeit, dass eine Unternehmenskultur, die verhaltenswirksame Wertorientierungen und eine

vertrauensvolle Zusammenarbeit fördert, die Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit den Unternehmenszielen verbessert. Unternehmen mit einer solchen Kultur sind meist auch besonders erfolgreich.

Um Mediation in einer Organisation zu implementieren, gibt es einige elementare Voraussetzungen: Zum einen bedarf es der Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Ohne diese Rückendeckung sind solche Konzepte von vornherein zum Scheitern verurteilt. Zum zweiten braucht der interne Mediator Interventionskompetenz, das heißt die Fähigkeit, aber auch die Berechtigung, in Konfliktsituationen zu intervenieren. Er muss daher ausdrücklich ermächtigt sein, die Rolle als Konfliktvermittler zu übernehmen. Wie in einer Mediation durch einen externen Konfliktberater auch muss sich der interne Mediator die Zustimmung und Erlaubnis der Konfliktbeteiligten einholen, dass er sie in dieser Rolle unterstützen darf. Nur so ist tatsächlich die für die Mediation stets notwendige Voraussetzung der Freiwilligkeit der Beteiligten herzustellen

und es kann zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit aller kommen.

### Chancen und Vorteile

Die Chancen für Unternehmen, die sich entscheiden, Mediation einzuführen, liegen auf der Hand. Die gemeinsame Suche nach Lösungen belässt die Verantwortung bei den Konfliktparteien. Das Bewusstsein, gemeinsam und nicht gegeneinander zu arbeiten, schafft Vertrauen. Die Zusammenführung von Personalfunktion und Mediation bietet darüber hinaus Vorteile:

- **Feldkompetenz:** Der Personaler als interner Mediator verfügt über profunde Unternehmenskenntnisse.
- **Unternehmenskultur:** Werte und Führungsgrundsätze werden durchgängig unterstützt und verwirklicht. Der Personaler wird zu einer Art Botschafter der Unternehmenskultur in verschiedene Bereiche.
- **Leichte Erreichbarkeit und niedrige Beauftragungsschwelle:** Die Personalabteilung als interne Serviceabteilung ist für die Mitarbeiter und Führungskräfte jederzeit erreichbar, der Kontakt und die Beauftragung müssen nicht ausdrücklich genehmigt werden. In der Praxis führt dies dazu, dass Mitarbeiter und Führungskräfte bei Problemen schon frühzeitig Kontakt aufnehmen können, während die Beauftragung eines externen Mediators häufig erst dann geschieht, wenn der Konflikt schon relativ weit eskaliert ist.
- **Geringe Kosten:** Externe Mediation ist in der Regel teuer.
- **Vertrauensaufbau innerhalb der Organisation:** Das Angebot der Mediation durch die Personalabteilung führt dazu, dass auch das Vertrauen der Mitarbeiter steigt; HR wird zum Unterstützer und Partner für die Mitglieder der Organisation.
- **Steigerung organisationsinterner Kompetenz und Professionalität:** Statt das Know-how extern einzukaufen, wird in die Etablierung interner Kompetenz investiert. Damit bleiben das Wissen und die Umsetzungskompetenz innerhalb der Organisation.

Wichtig ist es jedoch, keine dogmatischen und ausschließlich internen Lösungen anzustreben. Vielmehr sollte man flexible Modelle wählen und im Einzelfall frei entscheiden, ob es sinnvoll ist, auch externe Ressourcen hinzuzuziehen. Dies hat den Vorteil, dass der interne Personalmanager eine gewisse Freiheit gewinnt, nicht in jedem Konfliktfall in den Ring steigen zu müssen. Er kann den Auftrag gewissenhaft prüfen und gegebenenfalls auch einmal einen Auftrag extern vergeben. Hinzu kommt, dass manchmal der Blick von außen wichtig und hilfreich sein kann.

### Extern und intern verbinden

Darüber hinaus bieten sich verschiedene Konzepte für konkrete Fälle an. Hier ist die Experimentierfreude aller Beteiligten gefragt. Eine Möglichkeit besteht zum Beispiel darin, externe und interne Mediation miteinander zu verbinden, etwa in Form einer Co-Mediation. Dabei arbeiten zwei Mediatoren gleichzeitig mit den Konfliktparteien, wobei sie im Vorfeld ihre jeweilige Rollenverteilung klären. Vorteil dieser Konstruktion ist, dass die Rollen im Tandem so verteilt werden können, dass jeweils der eine Mediator die Gesprächsführung für einen bestimmten Abschnitt des gesamten Prozesses übernimmt, während sich der andere als Beobachter beispielsweise auf die Wahrnehmung der Beziehungs- und Körpersprachebene konzentrieren kann. Auch in der Vor- und Nachbereitung kann diese Zusammenarbeit sehr fruchtbar sein, indem verschiedene Blickwinkel und Sichtweisen zusammengetragen werden.

### Teil der Personalentwicklung

Denkbar ist auch, die Mediation innerhalb der Personalabteilung im Kontext von Personalentwicklung anzusiedeln, wenn Personaladministration und Personalentwicklung in zwei unterschiedlichen Abteilungen organisiert sind. In der Praxis zeigt sich, dass Mitarbeiter gegenüber der Personalentwicklung häufig niedrigere Hemmschwellen empfinden und die handelnden Personen als eher neutral wahrnehmen, weil sie keine Personalakten führen und auch nicht für Gehalts-

themen oder gar arbeitsrechtliche Sanktionen zuständig sind.

### Implementierung

Um interne Mediation in der Praxis erfolgreich im Unternehmen zu implementieren, sollten folgende Kriterien beachtet werden:

- Commitment der Geschäftsführung;
- Schaffung von Akzeptanz durch die Einbeziehung aller relevanten innerbetrieblichen Instanzen, etwa Betriebsrat, Rechtsabteilung, Führungskräftevertretung in die Erarbeitung des Konzepts;
- gut definierter und strukturierter Prozess der internen Mediation, insbesondere Definition klarer Rahmenbedingungen im Hinblick auf Diskretion und (inhaltliche Nicht-)Auskunftspflicht;
- Betonung der Freiwilligkeit für alle Beteiligten;
- Information und Transparenz;
- Definition des Rollenprofils der zuständigen Personalmanager;
- Sicherstellung der Kompetenzen und Professionalität sowie der angemessenen hierarchischen Zuordnung interner Mediatoren;
- Motivation der Beteiligten, zum Beispiel durch Schulungen zum Thema Konfliktmanagement;
- Verzicht auf allgemeingültige Regeln und Offenheit für situationsadäquate Herangehensweisen;
- Schaffung von zeitlichen Kapazitäten für die Durchführung von Mediation.

Die Implementierung interner Mediation bietet die große Chance, bewusst neue Wege zu gehen. Empfehlenswert ist es dabei immer, neue Ideen in schon vorhandene und erfolgreich verankerte Modelle – beispielsweise in Personalentwicklungskonzepte – zu integrieren. Der wichtigste Punkt besteht jedoch im sukzessiven Aufbau einer Vertrauenskultur, die den Einzug der Mediation erleichtert und von ihr weiter bestärkt werden kann. Das setzt jedoch tatsächlich den sorgfältigen Umgang mit sensiblen Themen voraus. Denn bei Vertrauensbrüchen wäre die interne Mediation über Jahre verbrannt.

Mediation passt zu modernem Management. Als struktureller Kulturbestandteil der Organisation sorgt sie dafür, dass das Kommunikationsverhalten deutlicher wird, kleine Hindernisse schneller ausgeräumt werden und die Gefahr eskalierender Konflikte deutlich abnimmt. Wenn es gelingt, Mediation zum integralen Bestandteil der Unternehmenskultur zu machen, steigt die Problemlösekompetenz der Mitarbeiter und damit auch ihre Zufriedenheit, was direkten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat. Für Personalmanager bietet sich so die Chance, einen relevanten Beitrag zur Wertschöpfung ihrer Unternehmen zu leisten und so die eigene Arbeit aufzuwerten.

### Ausblick

Noch ist Mediation im innerbetrieblichen Kontext nur wenig verbreitet. Als Bestandteil des HR-Managements steckt der Ansatz daher noch in den Kinderschuhen. Insofern gibt es noch wenig erprobte Konzepte, dafür aber zahlreiche Handlungsoptionen und Umsetzungsmöglichkeiten. Allerdings, so bemerkt Elke Schwertfeger, sei Mediation ihrer Zeit voraus. Viele Unternehmen seien noch nicht reif für diesen anspruchsvollen Ansatz. Interne Mediatoren brauchen also einen langen Atem und eine realistische Einschätzung ihrer eigenen Möglichkeiten.

### Weiterführende Literatur

- Haeske, U.** (2003). *Konflikte im Arbeitsleben*. München: Kösel.
- Hösl, G. G.** (2002). *Mediation*. München: Kösel.
- Kerntke, W.** (2004). *Mediation als Organisationsentwicklung*. Bern: Haupt.
- Kloweit, J.** (2008). Mediation im E.ON-Konzern. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 11 (6), 171–175.
- Martin, O.** (2008). Mediation durch Führungskräfte: Voraussetzungen, Chancen und Risiken. *Perspektive Mediation*, 4/2008, 184–187.
- Montada, L. & Kals, E.** (2007). *Mediation* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Schwertfeger, E.** (2008). Interne MediatorInnen zwischen Wunsch und Wirklichkeit. *Spektrum der Mediation*, 29/2008, 10–11.