

Druckversion Artikel erschienen im «BUND» Ausgabe-Nr. 214, 14.09.2001, Ressort Management

«Externe Hilfe beiziehen statt Konflikte totsichweigen»

MEDIATION / «Probleme werden in der Regel ausgesessen», sagt der Berner Fürsprecher Martin Zwahlen. Die Direktbetroffenen beginnen sich zu schikanieren, die Vorgesetzten schauen weg, weil ihnen Fachwissen und Mut zum Eingriff fehlen. Am Ende bleibt oft nur ein Gang vors Gericht, der alle zu Verlierern macht. Martin Zwahlen will dies ändern: Als Mediator begleitet er Zerstrittene auf der Suche nach konstruktiven Lösungen.

• MATHIAS MORGENTHALER

«Wenn jemand ein Problem erkannt hat und nichts zur Lösung des Problems beiträgt, ist er selbst ein Teil des Problems.» Martin Zwahlen hat sich dieses indianische Sprichwort nicht zufällig an die Wand seines Büros geklebt. Der Berner Fürsprecher, der bis vor kurzem im Bundesamt für Flüchtlinge gearbeitet hat, weiss, dass es um die Konfliktkultur in Verwaltung und Privatwirtschaft hierzulande schlecht bestellt ist. «Probleme», sagt Zwahlen, «werden in der Regel ausgesessen; wer sie beobachtet, hofft, dass niemand sie bemerkt - und irgendwann künden die Betroffenen oder werden pensioniert.» Die Folgen sind bekannt: Erst verschlechtert sich das Klima, später werden Mitarbeiter krank, die Abwesenheiten häufen sich.

Angst vor Führungsschwäche

An sich, sagt Zwahlen, wäre es am Management, solche Spannungen frühzeitig zu registrieren und Gegenmassnahmen einzuleiten. Gerade die Führungskräfte versagen aber regelmässig: «Die meisten Vorgesetzten haben eine hohe Hemmschwelle, sich einzugestehen, dass tatsächlich ein Problem besteht, weil das sofort Komplikation und Mehraufwand bedeutet», sagt Zwahlen. «Wenn ein Chef etwas unternimmt, versucht er, die Sache selber zu lösen. Den Mut, externe Hilfe beizuziehen, bringen die wenigsten auf, weil die meisten Angst haben, man könnte auf Führungsschwäche schliessen; dabei wäre es gerade ein Zeichen von Stärke, Spezialisten beizuziehen.»

Ein Brand und seine Folgen

Seit fünf Monaten nimmt Zwahlen selber die Funktion eines externen Spezialisten, eines so genannten Mediators, wahr. Um Beispiele, die den Vorteil seiner Schlichtungsvariante illustrieren, ist er nicht verlegen. Da waren die verkrachten Mitarbeiter, die nicht mehr miteinander, aber umso mehr übereinander redeten, bis sie krank wurden. Und da war dieser Brandfall in einem Gebäude, der zur Folge hatte, dass sich Hauseigentümer, Privatmieter, Firmen und zahlreiche Versicherungen ein Jahr lang Rechnungen zuschickten, die niemand bezahlen wollte. Als die Schreiben bereits ehrverletzend geworden waren und erste Betreibungen anliefen, gelangte einer der betroffenen Unternehmer an Zwahlen, dieser lud alle Beteiligten an (s)einen Tisch ein. «Innert einer Stunde fanden die zerstrittenen Parteien eine Lösung», sagt Zwahlen und ergänzt, als eine Partei seiner Aufforderung nach Kompromissbereitschaft nachgekommen sei, seien auch die andern von ihren Positionen abgekehrt.

Zwahlen vergleicht seine Funktion mit der einer Hebamme, die - in diesem Fall - eine Lösung gebären hilft. Keinesfalls entwickle er selber die Lösung oder fälle gar ein Urteil, auch wenn viele zunächst darauf drängten, Recht zu bekommen. «Es gibt ganz wenig Leute, die glücklich aus dem Gerichtssaal kommen», sagt Zwahlen und weist darauf hin, wie viele Vorteile Mediation gegenüber einer gerichtlichen Auseinandersetzung seiner Meinung nach hat: So werde die Beziehung zur Gegenpartei durch Mediation gefestigt statt zerstört, das Verfahren sei kürzer, berechenbarer und billiger als vor Gericht. Zudem, so Zwahlen, bleibe Mediation im Gegensatz zum Gerichtsverfahren vertraulich. Allerdings ist auch Mediation kein Wundermittel. Einige Fälle seien «nicht mediationsfähig», sagt Zwahlen, so etwa, wenn kein Handlungsspielraum bestehe, kein gemeinsames Interesse auszumachen oder eine Konfliktpartei der anderen in allen Belangen deutlich überlegen sei.

Offenheit statt Hass

Grossen Wert legt der Mediator darauf, gleich zu Beginn einer Mediation die Spielregeln festzulegen. An sich selber erhebt er den Anspruch, neutraler Schiedsrichter zu sein, der ein konstruktives Gespräch in Gang bringt und hält. Wichtigste Merkmale für die Konfliktparteien sind, dass sie bereit sein müssen, einander mit Offenheit zu begegnen und also «über den eigenen Schatten zu springen». Ferner ist es wichtig, dass jeder von sich redet, statt in der Wut auf den anderen zu zeigen: Die Aussage «Ich leide darunter» bringt wesentlich mehr als «Du hast mich kaputtgemacht». Nur in einem solchen Gesprächsklima sei es möglich, an die Hintergründe eines Konflikts zu rühren, also beispielsweise über das Bedürfnis nach Anerkennung und die Angst vor Gesichtsverlust zu reden, statt über Geldforderungen zu streiten. Auf dieser Basis sind dann oft Lösungen möglich, die keine Verlierer erzeugen.

Oder, mit den Worten von Ludwig Erhard, die ebenfalls an der Wand hängen bei Martin Zwahlen: «Ein Kompromiss ist die Kunst, einen Kuchen so zu teilen, dass alle meinen, sie hätten das grosse Stück bekommen.»

Novartis-Mitarbeiter suchen den Pfarrer auf

mmw. «Ich erfasse den Bereich, in dem die Menschen sonst schweigen», sagt Nico Rubeli-Guthäuser. Seit drei Jahren suchen Mitarbeitende des Pharmiekonzerns Novartis den ausgebildeten Theologen und erfahrenen Seelsorger auf, um unabhängige Beratung zu erhalten. Wie viele Personen dieses Angebot beanspruchen, will Rubeli nicht sagen, die Nachfrage muss aber gross sein, hat doch Novartis die anfänglich auf ein Jahr angelegte Zusammenarbeit verlängert. «Zu mir kommen die Menschen auch mit Schamhaftem wie Suchtproblemen und Suizidabsichten, während sie im Betrieb oft still ihr Leid ertragen und sich bemühen, ja keine Schwäche zu zeigen», sagt Rubeli. Beim Gespräch mit internen Stellen wüssten viele nicht, was als Notiz in der Personalakte vermerkt werde. Rubeli, der seine Beratung «in-tego» als anonyme, siebenmal 24 Stunden erreichbare Anlaufstelle bezeichnet, arbeitet eng mit erfahrenen Fachpersonen wie Hausärzten, Psychologen und Anwälten zusammen.

Krisenintervention durch Externe ist bei amerikanischen, britischen und neuseeländischen Firmen laut Rubeli unter dem Begriff «Employee Assistance Program» schon seit den Siebzigerjahren verbreitet. In der Schweiz ging die Personalstelle der Novartis 1998 mit gutem Beispiel voran, andere international tätige Unternehmen folgen allmählich. Heinz Boller, Leiter Novartis Schweiz, bezeichnet Rubelis Arbeit als «wertvolles externes Ergänzungsangebot für all diejenigen, die mit dem zunehmend rascheren Tempo von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen Mühe haben». Rubeli selbst legt Wert auf die Feststellung, dass er durch seine Arbeit und Rückmeldungen nicht selten strukturelle Veränderungen bewirkt: «Oft ist es ein Einzelfall, der eine Firma verändert.»