

# **Von den Elementen zum System: Konfliktmanagement und Mediation im Auswärtigen Amt<sup>1</sup>**

**von Hans Carl von Werthern und Carsten Rüpke**

## **Zusammenfassung**

Die weltweite Präsenz des Auswärtigen Amts stellt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor besondere Herausforderungen – auch im Umgang miteinander. Arbeitsbeziehungen sind durch die regelmäßige Rotation der entsandten Beschäftigten und durch die sprachliche und kulturelle Diversität der Ortskräfte in den Auslandsvertretungen ständigen Belastungsproben ausgesetzt. Das Auswärtige Amt hat daher frühzeitig begonnen, unabhängig eingeführte Elemente der Konfliktlösung zu einem integrierten Konfliktmanagementsystem weiterzuentwickeln.

Zentrale Komponente der professionellen Konfliktbearbeitung ist dabei die Inhouse-Mediation, für die das Auswärtige Amt seit fast zehn Jahren einen eigenen Mediatorenpool unterhält. Perspektivisch stellt sich die Frage, ob und wie Erfahrungen und Instrumente der Mediation auch in internationale Zusammenhänge eingebracht werden können.

## **Schlüsselbegriffe**

Auswärtiges Amt, Konfliktlösung, Konfliktmanagementsystem, Mediatorenpool, Mediation, Konfliktprävention, Vorgesetztenfeedback, Mediatorenteam, Akzeptanz

## **Interne Mediation und ihre besondere Relevanz für das Auswärtige Amt**

Das Auswärtige Amt ist ein Dienstleister, seine Produkte bestehen aus Kopfarbeit. Nur durch effektive interne Kommunikation und Kooperation kann es seinen außenpolitischen Auftrag erfolgreich erfüllen.

Jährlich wechseln gut 1500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit ihren Dienort und damit ihr Arbeitsumfeld. Teambildung wird so zur zentralen Daueraufgabe. In den 230 Auslandsvertretungen arbeiten die entsandten Beschäftigten des Auswärtigen Amts mit 6000 Ortskräften unterschiedlichster Kulturen und Muttersprachen zusammen. Arbeitsbeziehungen sind somit unweigerlich ständigen Belastungsproben ausgesetzt.

Ungelöste Konflikte zwischen Mitarbeitern können die Arbeit erheblich behindern: Steigende Unzufriedenheit, sinkende Motivation, verlorene Arbeitszeit und geringere Arbeitsqualität bis hin zu gesundheitlichen Auswirkungen sind nicht auszuschließen. Im Falle einer an Konflikten gescheiterten Auslandsentsendung entstehen durch die vorzeitige Versetzung zusätzlich erhebliche Kosten.

---

<sup>1</sup> erschienen in: Konfliktodynamik. Verhandeln, Vermitteln und Führen in Organisationen, 2. Jg. 2/2013, S. 144-148

(<https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/2193-0147-2013-2-144/von-den-elementen-zum-system-konfliktmanagement-und-mediation-im-auswaertigen-amt-jahrgang-2-2013-heft-2>)

Konfliktprävention und Konfliktmanagement sind im Auswärtigen Amt daher besonders wichtig. Zentrale Komponente der professionellen Konfliktbearbeitung ist die Inhouse-Mediation: Seit fast zehn Jahren unterhält das Auswärtige Amt als einziges Bundesressort einen eigenen Mediatorenpool. Die Entscheidung fiel für Inhouse-Mediation, weil die sechzehn ausgebildeten Mediatoren des Mediatorenpools – Frauen und Männer aus allen Laufbahnen und Arbeitsbereichen – die Sprache ihrer eigenen Organisation sprechen und mit ihren spezifischen Herausforderungen vertraut sind.

Nur wenn innerhalb des Auswärtigen Amts das Konfliktmanagement funktioniert, kann der Auswärtige Dienst funktionieren. Wie das Auswärtige Amt sein Konfliktmanagementsystem – unter Einbeziehung insbesondere von Konfliktprävention und Mediation – gestaltet, soll nachfolgend erläutert werden.

## **Konfliktprävention**

Kernziel des Konfliktmanagements im Auswärtigen Amt ist die frühzeitige Erkennung von Konflikten und deren professionelle, erfolgreiche Bearbeitung. Gutes Konfliktmanagement beginnt mit der Konfliktprävention, damit Spannungen möglichst nicht entstehen. Angesichts der hohen Anforderungen des Auswärtigen Dienstes an seine Mitarbeiter spielen die jährlichen Auswahlverfahren für künftige Mitarbeiter im Hinblick auf die Konfliktprävention eine entscheidende Rolle.

### *Konflikten zuvorkommen – die Bewerberauswahl*

Die Erwartungen an potentielle Mitarbeiter sind hoch: Lebenslange Flexibilität und Lernbereitschaft werden vorausgesetzt; ausgeprägte soziale und interkulturelle Kompetenz, im gehobenen Dienst und höheren Dienst auch Führungsfähigkeiten. Darüber hinaus sind große körperliche und psychische Belastbarkeit zentrale Auswahlkriterien. Je besser die Bewerber wissen, worauf sie sich einlassen, desto eher sind sie vorbereitet auf die »Unternehmenskultur« des Auswärtigen Amts, die sich von anderen Bundesministerien deutlich unterscheidet. Daher bietet das Auswärtige Amt Praktika und Referendar-Stagen im Inland und auch an den Auslandsvertretungen an. Dabei werden manchmal überhöhte oder verklärte Vorstellungen und Erwartungen an den Auswärtigen Dienst durch eigenen Einblick in die oft harte Realität korrigiert. Auch hierin liegt ein – bisweilen übersehenes – Instrument der Konfliktprävention.

### *Wechselseitiger Dialog – das Vorgesetztenfeedback auch mit Mediationskompetenz*

Eine andere Achse der Konfliktprävention stellt das Vorgesetztenfeedback dar, in dessen Rahmen die Mitarbeiter einmal jährlich das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten bewerten. Die anonymisierten und den Vorgesetzten in Form einer graphischen Auswertung übermittelten Einschätzungen bilden die Grundlage für ein Gespräch zwischen der Führungskraft und ihrem Team darüber, wie die Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitseinheit verbessert werden kann.

In das Instrument »Vorgesetztenfeedback« sind beim Auswärtigen Amt mediative Elemente integriert: Weichen die Ergebnisse des Feedbacks signifikant von den Erwartungen an das Führungsverhalten ab, wird Vorgesetzten wie Mitarbeitern Unterstützung angeboten. Auf Anfrage stehen der betreffenden Arbeitseinheit Mediatoren zur Verfügung, um die Aussprache zwischen Führungskraft und Mitarbeitern zu moderieren. In diesem Fall achten die Mediatoren auf ein faires Miteinander und ein konstruktives Gespräch, an dessen Ende eine Veränderungsabsprache steht. Es handelt sich also gewissermaßen um eine »Mediation light«. Daneben sind natürlich auch andere Instrumente denkbar, um die Führungskräfte zu unterstützen, so etwa das Coaching.

### *Frühwarnsystem – die Inspektion*

Auch die regelmäßig durchgeführten Inspektionen der deutschen Auslandsvertretungen können als Frühwarnsystem für mögliche Konflikte fungieren, da sich die Inspektoren im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags auch mit dem Betriebsklima bzw. der Zusammenarbeit im Team befassen.

Die Inspektionsteams erörtern ihre Einschätzungen und Bewertungen bei Abschluss der Untersuchungen mit der Leitung der Vertretung; dabei können sie neben Weisungen auch Empfehlungen aussprechen, etwa eine Mediation zur Verbesserung oder Wiederherstellung von Arbeitsbeziehungen anregen. Funktional handelt es sich hiermit gewissermaßen um eine institutionalisierte Form der Eskalationsprävention.

### *Auf Führungstätigkeiten vorbereiten – die kontinuierliche Fortbildung*

Führungsseminare begleiten die Mitarbeiter durch ihre gesamte Laufbahn bis hin zur höchsten Ebene. Bis zur Leitung einer großen Botschaft sind die Fortbildungen auf den verschiedenen Hierarchiestufen verpflichtend.

In den Führungsseminaren spielt das Thema Konfliktlösung und -bewältigung eine zentrale Rolle. Die Führungskräfte lernen und trainieren Instrumente und Mechanismen der Konfliktbearbeitung anhand konkreter eigener Fallkonstellationen. Das Angebot umfasst dabei unter anderem Schulungen im ergebnisorientierten und kooperativen Führen von Mitarbeitergesprächen, in der Motivation und Organisation von Teams, dem fairen Austragen horizontaler Konflikte sowie der besonderen Beachtung gesundheitlicher Aspekte bei der Mitarbeiterführung (»gesundes Führen«).

## **Konfliktmanagement und Mediation**

Einzelne Elemente des Konfliktmanagements – unabhängig voneinander eingeführt – bilden heute ein integriertes System ineinandergreifender Mechanismen. Die bereits seit Jahrzehnten bestehende psycho-soziale Beratungsstelle als Teil des amtseigenen Gesundheitsdienstes ist dabei zentrale Anlaufstelle für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Konfliktsituationen. Daran anschließend war der Auf- und Ausbau des Mediatorenpools eine weitere entscheidende Komponente auf dem Weg zu einem funktionierenden und effektiven Konfliktmanagementsystem.

### *Der Erstkontakt – Welche Anlaufstellen gibt es?*

Für die Lösung von Konflikten sind die Konfliktbeteiligten in erster Linie selbst verantwortlich. Sie gelingt den Mitarbeitern in zahlreichen Fällen auch ohne fremde Hilfe, was im Idealfall eine Konsequenz bewusster Personalauswahl und Fortbildung ist.

Wer einen Konflikt selbst nicht lösen kann, wendet sich zunächst an einen Vorgesetzten, die Personalreferate, die psychosoziale Beratungsstelle, den Personalrat oder die Gleichstellungsbeauftragte. Durch entsprechende Beratung und Vermittlung findet sich oft auch auf dieser Stufe bereits eine Lösung.

### *Schwierigen Konflikten situationsgerecht begegnen – die psychosoziale Beratungsstelle*

Der psychosoziale Dienst bietet persönliche Beratung und Betreuung sowohl bei der Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz als auch bei schwierigen persönlichen Situationen oder familiären Konflikten. Das Angebot bildet einen wichtigen Bestandteil des internen Konfliktmanagementsystems des Auswärtigen Amtes. Es richtet sich sowohl an einzelne Beschäftigte in einer konkreten Konfliktsituation als auch an Führungskräfte, die Unterstützung bei der Lösung von Konfliktsituationen in ihren Arbeitseinheiten benötigen. Führt dies nicht zum Erfolg, stellt aus dem Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren im Auswärtigen Amt insbesondere die Mediation eine akzeptierte Option zur Konfliktbewältigung dar, weshalb der Verfahrensablauf einer Mediation exemplarisch illustriert werden soll.

### *Das Mediationsverfahren – Wie wird die Verfahrenswahl gesteuert?*

Bei konkreten Mediationsanfragen tritt die Steuerungsgruppe Mediation in Aktion. Sie besteht aus Vertretern des Grundsatzreferats der Zentralabteilung, der psychosozialen Beratungsstelle, der bzw. dem Vorsitzenden des Personalrats, der Gleichstellungsbeauftragten und den beiden Sprechern des Mediatorenpools. Der Personalbeauftragte des Auswärtigen Amtes führt den Vorsitz, die Personalreferate sind bewusst nicht beteiligt.

Ob eine Lösung des vorliegenden Konflikts mit Hilfe einer Mediation wahrscheinlich ist und eine solche angestrebt werden soll, entscheidet das Gremium im Konsens. Ohne einen solchen kommt eine Mediation nicht zustande. In der Sitzung der Steuerungsgruppe wird der Sachverhalt analysiert und darauf geachtet, dass er nicht bereits Gegenstand anderer etablierter Verfahren (z.B. Beschwerde wegen Mobbing, dienstrechtliche Maßnahmen) ist. Das Gremium zeigt gegebenenfalls auch Alternativen zur Mediation auf wie etwa Konfliktklärung durch die zuständige Führungskraft, psychosoziale Beratung oder Coaching, die den Konfliktparteien dann vorgestellt werden. Wenn alle Mitglieder der Steuerungsgruppe sich gemeinsam auf ein Konfliktbearbeitungsverfahren einigen, wird die Wahrscheinlichkeit vermindert, dass die Konfliktparteien parallele Gesprächskanäle eröffnen oder einzelne Stellen gegeneinander instrumentalisieren.

### *Die Beteiligten – Wie werden Konfliktparteien und Mediatorenteam aktiv?*

Die Teilnahme an einem Mediationsverfahren ist stets freiwillig; Grundvoraussetzung für das Zustandekommen einer Mediation ist die Zustimmung aller Konfliktparteien. Weitere Bedingung ist die Einhaltung strikter Verschwiegenheit. Der Erfolg einer Mediation hängt wesentlich davon ab, wie aufgeschlossen die Konfliktparteien der Mediation gegenüberstehen und sich auf sie einlassen. Die Beteiligten müssen darauf vertrauen können, dass inhaltliche Erkenntnisse aus dem Mediationsverfahren nicht in die Personalakten gelangen oder Dritten (z. B. Arbeitskollegen, Vorgesetzten) bekanntwerden.

Alle Mediatoren im Auswärtigen Amt sind auf Grundlage derselben Inhalte und Standards ausgebildet. Die Mitglieder des Mediatorenpools haben sich freiwillig verpflichtet, für etwaige Einsätze zur Verfügung zu stehen. Ihre jeweiligen Fachvorgesetzten sind darüber informiert und gebeten worden, sie für Mediationseinsätze jeweils freizustellen. Dieses Verfahren hat sich bewährt.

### *Der Verfahrensablauf – Wie sieht das Mediationsdesign konkret aus?*

Ein reibungsloser Ablauf und ein konsequent gesteuerter Verlauf der Mediation sind für einen erfolgreichen Abschluss essentiell. Verzögerungen oder Ungewissheiten mindern das Vertrauen in deren Kompetenz und reduzieren die Chancen einer effizienten Konfliktlösung.

Daher versucht die Steuerungsgruppe, die positive Energie der Zustimmung der Konfliktparteien zur Mediation zu nutzen und einen Termin möglichst zeitnah zu vereinbaren.

Die Sprecher des Mediatorenpools schlagen das Mediatorenteam vor – grundsätzlich zwei Personen, möglichst eine Frau und einen Mann, meist aus unterschiedlichen Laufbahnen. Sicherstellung der Allparteilichkeit sowie Vorkenntnisse und Erfahrungen aus vergleichbaren Fällen sind dabei wichtige Auswahlkriterien. Der Mediationsprozess liegt vollkommen in der Hand des Mediatorenteams, das selbständig den Kontakt zu den Konfliktparteien aufnimmt. Mediationen finden stets am Arbeitsort der Konfliktparteien statt. Für die Dauer der Mediation (in der Regel zwei Tage) werden die Mediatoren und die Konfliktparteien vom Dienst freigestellt.

### *Abschluss und doppelte Kontrolle – Wie werden Rückkoppelung und Lernfähigkeit gewährleistet?*

Zum Abschluss des Mediatoreneinsatzes treffen die Konfliktparteien eine schriftliche Vereinbarung, in der konkrete Maßnahmen zur Problemlösung vereinbart werden. Die Vereinbarung sollte zudem einen Zeitraum für deren Umsetzung festlegen.

Nach Ablauf der beschlossenen Frist unterrichten beide Seiten das Mediatorenteam über den Erfolg ihrer Bemühungen. Auf der Grundlage dieser Rückmeldung entscheiden die Mediatoren, ob weitere unterstützende Maßnahmen im Rahmen der Mediation erforderlich und sinnvoll erscheinen.

Ist die Mediation abgeschlossen, unterrichtet das Mediatorenteam die Steuerungsgruppe lediglich darüber, ob es zu einer Einigung gekommen ist oder nicht, nicht aber über deren Inhalte. Für den Fall, dass keine einvernehmliche Lösung gefunden werden konnte, fällt der Steuerungsgruppe die Aufgabe zu, über weitere Maßnahmen zu beraten.

Mindestens einmal jährlich nehmen die Mediatoren an einer Supervision und darüber hinaus an einer Fortbildung durch entsprechend geschulte externe Ausbilder teil.

### *Die Kommunikation – Wie wird die Konfliktkultur weitergetragen?*

Insbesondere die Mitglieder der Mediatorengruppe werben aktiv für die Mediation als Möglichkeit zur Konfliktbeilegung. Sie nutzen hierfür alle sich bietenden Anlässe: Vorträge vor den Anwärtern aller Laufbahnen, Team- und Führungsseminare, die jährlichen Treffen der Verwaltungsleiter und -leiterinnen sowie Botschafterkonferenzen, aber natürlich auch das persönliche Gespräch. Ergänzend dazu erscheinen Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift und ein Flyer zu Mediation, Coaching und Teamcoaching. Weiterhin stehen ausführliche Informationen im Intranet zur Verfügung. Über eine spezielle E-Mail-Adresse kann direkt mit den Mediatoren Kontakt aufgenommen werden.

Die Mediation beginnt, auch die Kommunikationskultur im Haus zu verändern: Nicht nur die Mediatoren selbst wirken auch außerhalb der Mediationsverfahren positiv hierauf ein, auch die Erfahrung der Medianten spricht sich herum und führt tendenziell zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten.

### **Akzeptanz und Etablierungserfahrungen**

Konstruktives Konfliktmanagement im Allgemeinen und Mediation im Besonderen werden im Auswärtigen Amt inzwischen breit akzeptiert und auch von der Leitung des Hauses als professionelle Instrumente gefördert.

Anfangs gab es Befürchtungen bei den Vorgesetzten, die Bitte um eine Mediation könnte ihnen als Führungsschwäche ausgelegt werden. Erfreulicherweise hat sich die Erkenntnis weitgehend durchgesetzt, dass es nicht ein Zeichen von Schwäche, sondern vielmehr von Stärke ist, sich bei der Lösung von Konflikten professioneller Hilfe zu bedienen.

Manche Konfliktparteien erhofften sich von einer Mediation eine Klärung der Frage, wer in dem Konflikt »Recht« oder »Unrecht« habe. Auch in diesen Fällen half die Erläuterung im Vorfeld, dass durch die Mediation keine Schuld für vergangenes Verhalten zugewiesen werden soll, sondern eine bessere Zusammenarbeit für die Zukunft angestrebt wird.

### **Fazit und Ausblick**

Konfliktprävention und Konfliktmanagement werden im Auswärtigen Amt kontinuierlich an Bedeutung weiter zunehmen. Gerade der Mediation kommt hierbei eine zentrale Rolle zu. Jedes Mediationsverfahren bringt neue Erfahrungen und einen Gewinn an Prozesssicherheit für die Mediatoren und die Organisation. Damit können immer komplexere Konflikte erfolgreich gemeistert werden. Die so erlangten Kompetenzen auch zur weiteren

Optimierung seines Konfliktmanagementsystems zu nutzen, bleibt daher ein erklärtes Ziel des Auswärtigen Amts.

Auch international haben sich Konfliktmanagement und insbesondere Mediation als anerkannte Instrumente für erfolgreiches Krisenmanagement etabliert. Im Moment wirkt Mediation im Auswärtigen Amt ausschließlich nach innen. Perspektivisch gilt es die Frage zu klären, ob und wie Elemente der Mediation auch in internationalen Zusammenhängen eingesetzt werden können.

### **From Elements to System: Conflict Management System and Mediation at the Federal Foreign Office**

**Abstract** The fact that the Federal Foreign Office maintains a worldwide presence poses special challenges for its staff – also in their dealings with one another. Because Foreign Office staff rotate regularly and because there is a great diversity in terms of language and culture among the local staff of the missions abroad, working relationships are constantly subject to stress factors. For this reason, the Federal Foreign Office began early on to develop the conflict resolution mechanisms that had been put in place independently of one another into a holistic conflict management system. In this system, the key component of professional conflict resolution is in-house mediation. The Federal Foreign Office has had its own pool of mediators for almost a decade. Mediation conducted by members of the Federal Foreign Office is now generally accepted. Whether and how these mediation tools can also be used in international contexts is an interesting question for the future.

**Keywords** Federal Foreign Office, conflict resolution, conflict management system, mediator pool, mediation, conflict prevention, upward feedback, mediator team, acceptance

### *Literatur*

Gläßer, U./Kirchhoff, L. (2011). Konfliktmanagement – Elemente, Komponenten, Systeme. Systematisierung von Erfahrungswissen und innovativer Praxis im Konfliktmanagement deutscher Unternehmen. In PricewaterhouseCoopers AG/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hrsg.), Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System (S. 15 – 24).

Kirchhoff, L. (2012). Konfliktmanagement(-systeme) 2.0. Das Komponentenmodell in der Praxis. Konflikt-dynamik, 1/2012, S. 4 – 13.