

# Für jeden Streit das geeignete Mittel

Das „Institut für Konfliktmanagement“ der Europa-Universität berät große deutsche Firmen, die UNO und politische Parteien

Seit fünf Jahren hilft das „Institut für Konfliktmanagement“ (IKM) der Frankfurter Europa-Universität auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene neue Wege in der Konfliktbearbeitung zu gehen. Mit Lars Kirchhoff, einem der besten wissenschaftlichen Leiter, sprach DIETRICH SCHRÖDER.

**Professor Kirchhoff, ihr Institut begleitet das Konfliktmanagement von 50 großen deutschen Unternehmen. Was machen Sie da genau?**

Wir sind bei einem „Round Table“ Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ zugelassen, der sich regelmäßig trifft, und haben das Mandat, diesen wissenschaftlich zu begleiten. Wir haben da auf der Grundlage der besten Erfahrungswerte aus der Praxis ein Viadrina-Modell entwickelt, nach dem jetzt viele Unternehmen ihr Konfliktmanagement entwickeln.

**Sie sind aber nicht diejenigen, die – etwa bei einer Firmenfusion – entlassenen Mitarbeitern ein gutes Gefühl geben sollen?**

Nein, Aufgabe der Mediation ist es, eine für alle Beteiligten langfristig stimmige Lösung zu erarbeiten. Unsere wichtigste Aussage ist, dass so ein Management ein wichtiges Instrument der wertorientierten Unternehmenführung ist, und nicht eins zur wertorientierten Erhöhung der Finanzkraft.

**Aber Sie argumentieren damit, dass solch ein Management auch Geld spart?**

Selbstverständlich. Es geht zum Beispiel darum, dass gedankliche Ablenkungen von Mitarbeitern bis hin zur inneren Kündigung oder gar Sabotage von Prozessen verhindert werden. Und es entsteht auch ein positiver Effekt, wenn Mitarbeiter spüren, dass man sie bei Konflikten nicht im Regen stehen lässt.

**Sie stützen sich stark auf das Mediationsverfahren, das man an der Viadrina in einem Masterstudium erlernen kann. Was wäre denn ein typischer Konflikt der Arbeitswelt, den man mit Mediation lösen kann?**

Beispielsweise langfristige Probleme bei der Zusammenarbeit innerhalb einer Abteilung. Wo man regelmäßig sehr unterschiedliche Persönlichkeiten mit verschiedenen Interessen und auch Bezahlungen antrifft, die sich immer wieder in Vorgehen einfügen müssen. Eine solche Abteilung so neu zu strukturieren, dass jeder das Gefühl hat, mit seiner jeweiligen Aufgabe und seiner individuellen Persönlichkeit zur Geltung zu kommen, gelingt auf keinen Fall vor Gericht, meistens nicht durch eine Klärung einfach nur unter den Beteiligten, sondern am besten durch eine Mediation.

**Was unterscheidet den Mediator von einem Schlichter?**



„Ein Instrument, das Geld spart“: Lars Kirchhoff wirbt für modernes Konfliktmanagement in Unternehmen. Foto: Heide Fest

Der Schlichter hört sich die Standpunkte der Parteien an und macht anschließend einen Vorschlag, was er für klug und sinnvoll hält. Den können die Parteien dann annehmen oder ablehnen. Der Mediator dagegen hat keinerlei eigene Vorschlagsbefugnisse. Er kann zwar durchaus mal Ideen äußern, doch das selbst auf den Tisch. Und es wird auch nur akzeptiert, wenn alle Beteiligten zustimmen.

**Man kann doch aber sicher nicht jedes Problem aus der Welt diskutieren?**

Weil der nicht mit lauterem bis unlauteren Angeboten des Arbeitgebers vom Tisch gefegt werden darf.

**Wie groß muss ein Unternehmen sein, das sich Mediatoren leisten kann? Das können doch kleine Firmen kaum.**

Ein oft berechtigter Einwand. Wir haben deshalb ein Konzept entwickelt, bei dem mehrere Unternehmen die gleichen externen Mediatoren nutzen und auch ansonsten auf geteilte Strukturen zurückgreifen können.

**Lassen sich auch Unternehmen aus Brandenburg beraten?**

Bisher ist aus Brandenburg nur Bombardier im Kreis der Round Table-Unternehmen vertreten, was wahrlich kein kleines Unternehmen ist. Aber wir sind gerade mit der IHK in Frankfurt in Kontakt, um nach Möglichkeiten zu suchen, den Kontakt zur regionalen Wirtschaft zu stärken.

**Was war ihr bisheriges persönliches Highlight bei der Konfliktvermittlung?**

Da ich von Haus aus Völkerrechtler bin, sind jegliche Beteiligungen der Viadrina am Bereich internationale Diplomatie für mich besonders erfüllend. Beispielsweise hatte uns die UNO im vergangenen Jahr dazu eingeladen, an der Erarbeitung ihrer Handlungsempfehlungen für effektive Mediation mitzuwirken. Da haben wir in der Nähe von New York mit Vertretern unterschiedlichster Organisationen an einem Text gearbeitet, der dann Vertretern der Generalversammlung vorgestellt wurde.

Auch sind wir an Lehrgängen für Internationale Diplomaten beim Auswärtigen Amt beteiligt und geben jährlich einen Peace-Mediation-Kurs für EU-Diplomaten in Brüssel. Die kommen teilweise direkt aus Krisengebieten und berichten von dort.

**Wie groß ist Ihr Institut?**

Sechs Wissenschaftler gehören dazu. Unser Ziel ist es gar nicht, konstant zu wachsen, sondern wir wollen unseren interdisziplinären Charakter weiter stärken. 2008 haben wir verschiedene Akteure der afghanischen Gesellschaft in das Gedankengut modernen Konfliktmanagements eingewiesen. Da hatte ich den Eindruck, dass unsere Empfehlungen mit großer gesellschaftlicher Relevanz umgesetzt werden.

**Gibt es bei Koalitionsverhandlungen von Parteien eigentlich auch Mediatoren?**

Eine Frage, die aktueller ist, als Sie vielleicht vermuten. Es gibt auf jeden Fall einen deutlichen Trend in der Berliner Politik, zum Beispiel für zersplitterte Fraktionen oder auch bei Gesprächen über Parteiposten externe Mediatoren mit hinzuzuziehen.

**Also waren Sie da auch schon im Einsatz?**

Tatsächlich waren wir auch im politischen Kontext bereits aktiv, aber über weitere Details darf ich an solchen Stellen nicht berichten.