

Mediation statt Streit in Unternehmen

Langsam lernen Unternehmen, ihre Konflikte systematisch zu lösen. Noch vor Kurzem war es üblich, Konflikte zum staatlichen Richter oder zu Schiedsgerichten durchzureichen. Heute entdecken die Firmen den Wert von Konfliktmanagementsystemen. Die sparen Zeit und Geld. von *Andreas Kurz, Berlin*

Stuttgart 21 erregt nicht nur Schwaben. Auch die Wissenschaft erhebt Widerspruch. Allerdings nicht dagegen, dass der Stuttgarter Hauptbahnhof unter die Erde gebracht werden soll, dass alles viel zu teuer und undemokratisch wird. Sondern gegen die Begrifflichkeiten, die den umstrittenen Bahnhofsbau umflattern.



Heiner Geißler schlichtet - er mediiert nicht

Als der alte CDU-Fahrensmann Heiner Geißler im Oktober seinen Job als Konfliktlöser antrat, wurde er vielerorts als "Mediator" etikettiert. "Da stöhnen alle Schlichter und Mediatoren Deutschlands auf", sagt Lars Kirchhoff, Leiter des Instituts für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina. Denn Geißler schlichtet, er mediiert nicht. Er wird am Ende einen Schlichterspruch sprechen. Ein Mediator würde das niemals tun. Er moderiert den Konflikt, arbeitet mit den Parteien an einem Ausweg, aber auf die Lösung müssen sie schon selbst kommen, einvernehmlich natürlich.

Solcherlei Begriffsverwirrungen gibt es nicht nur im Bahnhofsbauwesen. Auch deutsche Unternehmen taten sich lange schwer mit ihren Konflikten und deren Lösung. Und auch hier kann schlecht beigelegter Streit teuer werden.

Lars Kirchhoff weiß das und hat gemeinsam mit der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers eine über zehn Jahre laufende Studienreihe aufgelegt, die untersuchen soll, wie Unternehmen mit Streit umgehen - und wie sie das richtige Verfahren für jeden Konflikt finden können. Denn Zwist kann auf allen Ebenen aufkommen: zwischen Mitarbeitern oder zwischen Tochtergesellschaften (beides interne Konflikte) oder auch im Verhältnis zu Geschäftspartnern (ein externer Konflikt also).

Ende November soll die dritte Studie zum Konfliktmanagement erscheinen. Ihr Ergebnis lässt sich wie folgt zusammenfassen: Nur eine Handvoll Unternehmen gehen ihre internen und externen Konflikte systematisch an. Aber fast alle propagieren das in ihrer Unternehmenskultur. Für Kirchhoff dennoch ein Fortschritt: Früher sei das Thema ganz totgeschwiegen worden. Wer sich zum Konfliktmanagement bekannte, gab indirekt zu, dass es im Konzern Unruheherde geben muss. Das empfand nicht jeder als schicklich.

Beim Energieversorger [Eon](#) ist das Konfliktmanagementsystem gar aus einem internen Ideenwettbewerb entstanden. Jürgen Klowait, der bei einer Eon-Tochter die Rechtsabteilung leitet, hat für das Gesamtunternehmen einen internen Mediatorenpool aufgebaut. Bei Eon werden also Mitarbeiter zu Mediatoren fortgebildet.

"Ein fantastisches Werkzeug"

Bei Klowait war es ein "erlebter Bedarf", der ihn auf die Idee brachte: Brachen Konflikte unter Kollegen aus, landeten die Fälle bei ihm. Oft waren es Spannungen, gelegentlich auch Mobbingvorwürfe zwischen Mitarbeitern, bei denen Arbeitsgerichte nur selten nachhaltig helfen konnten. Mit einer Mediation kam Klowait schon weiter: alle Kollegen an einen Tisch, miteinander reden. Wenn sich etwa in einem vierköpfigen Team ohne Chef die Konflikte daran entzündten, dass sich einer als Bestimmer aufspielt, obwohl er es nicht ist, kann die Lösung darin liegen, dass jeder mal Chef sein darf - im wöchentlichen Wechsel. Klowait fungiert in solchen Fällen heute als offizielle Anlaufstelle und schaut, welcher Mediator helfen könnte.

"Mediation ist ein fantastisches Werkzeug", sagt Jürgen Briem, Ombudsmann beim Softwarekonzern SAP, "damit können Sie viele Konflikte lösen. Aber nicht alle." Betriebsverfassungsrechtliche Themen etwa seien eindeutig Sache des Betriebsrats. Und wenn ein Kollege mehrmals hintereinander das Team wechselt und immer Probleme mit dem jeweiligen Chef hat, sei das eher ein Fall für ein Coaching. "Ein Konfliktmanagementsystem, das nur Mediation beinhaltet, ist kein System", sagt auch Jürgen Klowait.

Richtig komplex wird es bei externen Zwistigkeiten zwischen Unternehmen. Ulrich Hagel, Syndikusanwalt beim Bahntechnikhersteller Bombardier Transportation, hat schon mehr als 40 Mediationen hinter sich - und hält sie in sehr schwierigen Fällen für die erste Wahl. "Je komplexer der Sachverhalt, je mehr Parteien an einem Tisch, desto eher ist die Mediation geeignet", sagt er. "Natürlich regt der offene Informationsaustausch auch zum Missbrauch an. Manche gehen nur hinein, um Informationen abzugreifen." Aber wenn man das wisse, könne man auch damit umgehen.

Und es sitzen alle an einem Tisch und reden miteinander. Hilft schon mal kolossal. Sieht man ja bei Stuttgart 21.