

# Im Konflikt liegt die Kraft

Wo gehobelt wird, da fallen Späne: Im Berufsleben gehören Konflikte zum Alltag. Wenn der Streit zu eskalieren droht, kann Wirtschaftsmediation ein probates Mittel der außergerichtlichen Einigung sein.

Ihre Fälle sind vielschichtig, häufig kompliziert und emotional aufgeladen; Verschwiegenheit und Fingerspitzengefühl sind deshalb ihr Kapital. Astrid Herbst, VDSI-Mitglied und Sicherheitsingenieurin ist seit 2007 als Wirtschaftsmediatorin tätig. Durch ihre Vermittlung kommen Konfliktparteien an einem Tisch zusammen, diskutieren ihre Situation und entwickeln einvernehmliche, verbindliche und tragfähige Lösungen. In den vergangenen Jahren hat Astrid Herbst viele Unternehmen vor einer teuren gerichtlichen Auseinandersetzung bewahren können – so zum Beispiel den kleinen Betrieb, in dem drei Mitarbeiter immer wieder in puncto Auftragsbearbeitung aneinandergerieten. In der Mediation fanden die Kollegen wieder zusammen: Sie lernten die Vorzüge des jeweils anderen zu schätzen und gegenseitige Schwächen zu akzeptieren. Ob Familienbetriebe mit unklarer Nachfolgeregelung oder Unternehmen, die mit einem Lieferanten, den sie nicht wechseln können, massive Probleme haben: „Mediation ist eine moderne Kommunikationsmethode“, schildert Astrid Herbst. „Sie ist die Schmiere, um festgesetzte und knirschende Lager wieder leichtgängig in Betrieb zu nehmen.“

## Eine gute Investition

Doch vieles ist bekanntlich schwierig, bevor es leicht wird. Für manchen Klienten von Astrid Herbst ist es erst einmal eine echte Überwindung, gerade mit der Person, mit der man so oft in Streit gerät, am Tisch zu sitzen. Astrid Herbst weiß auch hier Rat: „Je nach Situation können Vorgespräche oder gemeinsame Erlebnisse, zum Beispiel musikalischer oder sportlicher Art, Spannungen lösen. Meist treffen wir uns zu den Gesprächen außerhalb der Unternehmen, um Ruhe und Konzentration zu haben.“ Es ist ihr wichtig, dass die Gespräche im geschützten Rahmen stattfinden; teilnehmen dürfen erst einmal nur die Betroffenen selbst. Nur wenn alle damit einverstanden sind, werden weitere Personen hinzugezogen. Durchschnittlich vier bis 16 Stunden dauert eine Wirtschaftsmediation, in Ausnahmefällen auch länger. Doch diese Zeit ist gut investiert: Die Erfolgchancen liegen bei rund 80 Prozent. Auch im Hinblick auf die Kosten kann Wirtschaftsmediation ein attraktiver Weg sein: Die Tagessätze für einen Mediator liegen zwischen 1.000 und 2.000 Euro; ein Gerichtsver-

fahren ist in der Regel teurer. Häufig sind es gerade die ungelösten Konflikte, welche die Unternehmen massiv belasten: So hat die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG in einer Studie mit 111 Industrieunternehmen berechnet, dass schwelende Konflikte zwischen Mitarbeitern Kosten zwischen 50.000 und 500.000 Euro jährlich verursachen können. Ungelöste Konflikte hemmen die Produktivität, weiß auch Astrid Herbst: „Mängel in der Projektarbeit, demotivierte Mitarbeiter, stockende Verhandlungen, Krankheit oder Mobbing können die Folgen sein.“

## Schnittstellen in der Wirtschaftsmediation

Wirtschaftsmediation hat nicht nur mit Kommunikation zu tun, auch Fachwissen in juristischen und betriebswirtschaftlichen Belangen gehört zur Tagesordnung. Hier zieht Astrid Herbst klare Grenzen: „Ein Mediator präsentiert den Teilnehmern keine fertigen Lösungen, sondern steckt einen Rahmen ab, in dem eine Lösung gefunden werden kann. Die Teilnehmer sind deshalb aufgefordert, sich selbst umfassend inhaltlich und juristisch zu informieren und gegebenenfalls ihre Anwälte mitzubringen.“ Falls sich im Laufe der Mediation herausstellt, dass Informationen fehlen, werden die Gespräche unterbrochen, damit die Teilnehmer dieses Wissen einholen können: „Nur voll informierte Teilnehmer finden langanhaltende Lösungen.“

## Wanderung auf schmalen Grat

Bei ihrer Tätigkeit als Sicherheitsingenieurin profitiert Astrid Herbst von ihren Kenntnissen, die sie als Wirtschaftsmediatorin sammelt: „Für die Unternehmen, die ich betreue, ist mein berufliches Profil als Ingenieurin und Kommunikationsexpertin ein großer Vorteil. Ich kann auch schwierige Themen angemessen vermitteln.“ Vielen Unternehmen, die ein Konfliktmanagementsystem einführen möchten, hat sie mit ihrem Know-how bereits unter die Arme gegriffen. Mitunter kommt es sogar vor, dass sie für ein Unternehmen, das sie sicherheitstechnisch betreut, auch als Wirtschaftsmediatorin tätig wird. Den schmalen Grat, auf dem sie in diesen Fällen wandert, kann Astrid Herbst nur durch Verschwiegenheit meistern: „In solchen Situationen stelle ich mir sehr genau die Frage, ob ich beide Funktionen miteinander





vereinigen kann. Auf jeden Fall ist ein hohes Vertrauen gefragt, das ich mir bei jedem Teilnehmer einhole. Verschwiegenheit ist Grundvoraussetzung.“

### Praxistipp für sicherheitstechnische Dienstleister

Auch wenn es um den Abschluss von Betreuungsverträgen geht, setzt Astrid Herbst ihre Erfahrungen als Wirtschaftsmediatorin ein. Sie fügt eine Mediationsklausel (vgl. Infokasten) als festen Bestandteil in ihre Verträge ein. „Bei einer Auseinandersetzung zwischen einem Kunden und einem Dienstleister handelt es sich häufig um ein Missverständnis, das man partnerschaftlich lösen kann“, sagt Astrid Herbst. Die Mediationsklausel schlägt vorbeugend ein mehrstufiges, außergerichtliches Verfahren zur Konfliktlösung vor. „Ich kann meinen VDSI-Kollegen die Aufnahme einer Mediationsklausel nur empfehlen“, schildert Astrid Herbst ihre Erfahrungen. „Die Unternehmen reagieren sehr positiv darauf.“

### Emotionen gratis

Wirtschaftsmediation bleibt eine spannende Aufgabe für Astrid Herbst, die auch nach einer jahrelangen Berufspraxis nichts von ihrem Reiz verloren hat. Es gefällt ihr, sagt Astrid Herbst, Menschen wieder zusammenzubringen. Manchmal spüre sie direkt die große Erleichterung ihrer Klienten, dass das Leben nun endlich wieder leichter wird. Einmal sei ein Teilnehmer nach den Gesprächen auf sie zugekommen und habe gesagt: „Frau Herbst, ich weiß nicht, wie sie das gemacht haben, denn eigentlich wollte ich gar nichts sagen. Und nun bin ich froh, dass alles so gut gelöst wurde.“ Solche Bemerkungen rühren sie an, gibt Astrid Herbst zu. Und plötzlich wird klar: Wirtschaftsmediation kann auch zur Lebensaufgabe werden.

Nina Sawodny

#### Kontakt:

Astrid Herbst  
Wirtschaftsmediation  
Telefon: +49 40 646666-11  
E-Mail: info@brueckenbildner.de



### Mediationsklausel für Betreuungsverträge

Beilegung von Meinungsverschiedenheiten

- Bei Meinungsverschiedenheiten aus oder im Zusammenhang mit diesem Vertrag werden die Parteien zunächst versuchen im Wege einer partnerschaftlichen Verhandlung eine einvernehmliche Lösung zu finden.
- Sollten die Parteien eine solche Lösung nicht innerhalb von 60 Tagen nach Beginn der Verhandlungen gefunden haben, werden die Parteien ein Mediationsverfahren nach den Standards des Bundesverbandes Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt (BMWV) e.V.<sup>®</sup> durchführen.
- Sollte das Mediationsverfahren erfolglos beendet werden, wird die Meinungsverschiedenheit unter Ausschluss des ordentlichen Rechtsweges bindend in einem Schiedsverfahren der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit entschieden.
- Die vorstehend genannten Bestimmungen schließen die Durchführung eines Verfahrens zur Erlangung einstweiligen Rechtsschutzes vor den ordentlichen Gerichten nicht aus.

(Quelle: Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt)

## Impressum

#### Herausgeber:

Verband Deutscher Sicherheitsingenieure e.V.  
Schiersteiner Straße 39, 65187 Wiesbaden, www.vdsi.de

#### Chefredaktion:

Gregor Doepke (V.i.S.d.P.),  
Nina Sawodny (Telefon: +49 611 15755-12, E-Mail: n.sawodny@vdsi.de)

#### Redaktionelle Mitarbeit:

Martin Goder, Udo Helms, Astrid Herbst, Volker Kaiser, Rainer von Kiparski, Nicola Klöß, Karl-Heinz Lauble, Thomas Wilrich, Nina Sawodny

#### Anzeigenverwaltung und Mitgliederbetreuung:

Anschrift wie Herausgeber, Telefon: +49 611 15755-0,  
geschaefsstelle@vdsi.de

#### Bildnachweise:

S. 3: Porträt Martin Goder: C. Olma  
S. 11: Porträt Volker Kaiser: Foto privat  
S. 15: Porträt Thomas Wilrich: Foto privat  
S. 17: Porträt Astrid Herbst: Foto Zaczyk  
Sonstige Porträts: VDSI  
Sonstige Bilder und Illustrationen: Liebchen+Liebchen GmbH

#### Gestaltung:

Liebchen+Liebchen GmbH, www.LplusL.de

#### Druck:

Druckerei E. Sauerland, www.druckerei-sauerland.de

Nachdruck nur mit Genehmigung des Herausgebers. Für unverlangt eingesandte Beiträge wird nicht gehaftet. Erscheinungsweise: sechs Ausgaben pro Jahr. Der Bezugspreis ist im Mitgliedsbeitrag enthalten.