



Wirtschaftsmediation

für Klein- und Mittelunternehmen
in Österreich

Forschungsprojekt im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)

Projektleitung:

Dipl.-Ing. Mag. Dr. Mario Patera

Projektteam:

Ass. Prof. Mag. Dr. Ulrike Froschauer

Dipl. Geogr. Ulrike Gamm

a.o. Univ. Prof. Dr. Manfred Lueger

Mag. Hemma Mayrhofer

Univ. Prof. Dr. Stephan Breidenbach

Univ. Prof. Dr. Peter Heintel

Wien, 20. Februar 2005

ZUSAMMENFASSUNG

Konflikte gehören zum Alltag in österreichischen KMU. Sie bieten Chancen für die Weiterentwicklung des Unternehmens, beeinträchtigen aber auch das Betriebsklima und den Unternehmenserfolg, da sie direkte und indirekte Kosten verursachen. Trotz dieser wirtschaftlichen Bedeutung werden Konflikte weitgehend tabuisiert. Wirtschaftsmediation ist eine Form außergerichtlicher Konfliktregelung, die versucht, dieser Wertvernichtung zu begegnen. Durch das neue Zivilrechtsmediationsgesetz wurden im April 2003 in Österreich erstmals gesetzliche Grundlagen für Mediation auch außerhalb der Familien und Scheidungsmediation gelegt, damit wurde zwar ein förderlicher gesetzlicher Rahmen geschaffen, aber es ist weitgehend unklar, in wieweit das aus den USA kommende Modell der nichtstreitigen Konfliktregelung für die Situation in österreichischen KMU unmittelbar Anwendung finden kann bzw. worauf beim Einsatz in KMU besonders zu achten ist.

Die vorliegende Arbeit dokumentiert die Ergebnisse der ersten repräsentativen Studie im deutschsprachigen Raum, die sich speziell mit der Anwendung von Wirtschaftsmediation bei Konflikten in und zwischen österreichischen KMU beschäftigt. In die quantitative Auswertung gingen 980 vollständig ausgefüllte Fragebögen ein (Rücklaufquote 14,4 %), diese Ergebnisse wurden durch einen qualitativ-empirischen Teil ergänzt, dessen Grundlage Interviews mit WirtschaftsmediatorInnen sowie anderen relevanten Akteuren im Feld Wirtschaftsmediation bilden. Die so gewonnenen Ergebnisse wurden mit VertreterInnen von KMU sowie WirtschaftsmediatorInnen reflektiert.

Wie die Studie zeigt, verfügen bislang nur 5 % der österreichischen KMU über eigene Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation. Angesichts dieser geringen Anwendungspraxis wurde untersucht, welche Konflikte in KMU vorwiegend wahrgenommen werden und welche Schlüsselfaktoren daher den Einsatz von Wirtschaftsmediation bestimmen.

Als zentrale Konfliktfelder in KMU werden Konflikte mit wichtigen Umwelten gesehen, hier werden vor allem Konflikte mit Kunden (47 % der Unternehmen berichten über Zahlungsverzug bei Kunden), Lieferanten und Behörden genannt. Ein besonders hoher Anteil an externen Konflikten ist für die Branchen Energie und Wasser, Bau- und Baunebengewerbe,

Kurzfassung

Handel und Instandsetzung sowie Verkehr und Nachrichten zu verzeichnen. Die Zahl der wahrgenommenen internen Konflikte nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu. In den Bereichen Unterricht, Gesundheits- und Sozialwesen sowie Kredit- und Versicherungswesen ist der Anteil interner Konflikte besonders hoch. Als besonders konfliktträchtige Unternehmenssituationen werden interne Umstrukturierungen und Neupositionierungen am Markt angesehen. KMU selbst sehen – im Unterschied zu deren BeraterInnen - Übergabesituationen und Fusionen als wenig konfliktär an.

Externe Unterstützung in der Konfliktbearbeitung wird erst bei massiven Konflikten in Anspruch genommen, für ein Drittel der KMU kommt eine externe Konfliktberatung generell nicht in Frage. Während bei externen Konflikten stärker auf die Unterstützung durch Externe zurückgegriffen wird, werden interne Konflikte als Managementaufgabe angesehen, wobei größere Unternehmen eher bereit sind, sich auch bei internen Konflikten unterstützen zu lassen. Bei der Wahl der Form externer Unterstützung gibt es eine klare Präferenz für Unternehmensberatung und das klassische Gerichtsverfahren sowie überraschenderweise Coaching. Mit dem streitigen Gerichtsverfahren wurden insgesamt aber auch die schlechtesten Erfahrungen gemacht, während die neueren Angebote Wirtschaftsmediation, Coaching und Supervision positiv eingestuft wurden.

Nahezu 90 % der Unternehmen, die bereits über konkrete eigene Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen, bewerten diese als positiv und über 80 % würden dieses auch anderen Unternehmen zur Konfliktbearbeitung empfehlen.

Angesichts der hohen Zustimmung bisheriger NutzerInnen zum Verfahren stellt sich die Frage, welche Hürden Wirtschaftsmediation überwinden muss, um von KMU künftig verstärkt eingesetzt zu werden, bzw. welche Faktoren die Nutzung befördern?

Die erste Hürde für Wirtschaftsmediation liegt in der generellen Einstellung von KMU zu Konflikten: Konflikte werden primär als Störung angesehen, die schnell beseitigt werden muss, eine Aufgabe, für die das Management zuständig ist. Ein Hinzuziehen externer Unterstützung zur Konfliktbearbeitung bedeutet ein Eingestehen des Scheiterns der internen Managementkompetenz. Nach diesem Verständnis ist es einfacher, Unterstützung bei externen Konflikten in Anspruch zu nehmen, da hier die

Kurzfassung

„Schuldigen“ außerhalb der Führungsverantwortung und Gestaltungsmöglichkeit durch das Management zu suchen sind. Weiters gibt es in den KMU wenig Bewusstsein für die ökonomischen Folgen eines Konfliktes. Wenn überhaupt Konfliktfolgen wahrgenommen werden, dann beschränkt sich dies auf soziale Folgen (Beeinträchtigung des Kooperationsklimas). Demgegenüber werden die wirtschaftlichen Folgen etwa durch den Wegfall bisheriger Kunden, den Neuaufbau von Lieferantenbeziehungen oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter deutlich geringere Bedeutung beigemessen.

Die fehlende Monetarisierung von Konfliktfolgekosten geht einher mit der Ausblendung interner Kosten der Konfliktbearbeitung. In den KMU gibt es wenig formale Regeln und Abläufe bei der Bearbeitung von Konflikten. Diese werden case-by-case entschieden, unter einem hohen Grad der Beteiligung von Vorgesetzten und KollegInnen. Diese informelle Vorgehensweise lässt die dabei entstehenden Kosten (Arbeitszeit, psychische Belastungen, etc.) nicht sichtbar werden, die informelle Bearbeitung ohne Externe erscheint daher kostengünstiger als die Hinzuziehung von externen Personen. Falls externe Unterstützung in Anspruch genommen wird, werden nur die unmittelbar sichtbar werdenden Kosten (Rechtsanwälte, Gebühren, etc.) kalkuliert, interne Arbeitsleistungen und der dafür notwendige Zeit- und Personalaufwand werden weiterhin ausgeblendet. Diese Aufwände tauchen dann wieder in internen Kalkulationen auf, wenn in der Wirtschaftsmediation die Anwesenheit von Führungskräften im Verfahren gefordert wird.

Eine weitere Erschwernis für die Nutzung von Wirtschaftsmediation liegt in der Selbstwahrnehmung der Konfliktkultur. KMU nehmen sich selbst als aktiv gestaltend im Umgang mit Konflikten wahr, anstelle der gesellschaftlich weniger akzeptierten Vermeidungsstrategie suchen sie – insbesondere in den kleinen Unternehmen - konstruktive Formen der Konfliktbearbeitung, was für Wirtschaftsmediation prinzipiell eine gute Anschlussmöglichkeit darstellt. Externe Unterstützung wird jedoch zumeist nur in bereits stark eskalierten Situationen gesucht, wenn die internen Ressourcen und Mechanismen nicht mehr ausreichen. Der qualitative Mehrwert externer Unterstützung oder gar der Nutzen eines präventiven Einsatzes von Wirtschaftsmediation wird nicht gesehen. Wenn in schwierigen Situationen externe Unterstützung in Anspruch genommen

Kurzfassung

wird, dann gibt es gleichzeitig hohe, aber auch diffuse Erwartungen an die externen KonfliktvermittlerInnen bzw. MediatorInnen. Diese sollen vor allem Vermittlungs- und Sozialkompetenz aufweisen, der Fachkompetenz wird primär von kleinen Unternehmen Bedeutung beigemessen. Neben der Unterstützung der Kommunikation im Konflikt wird auch aktive Unterstützung bei der Konfliktlösung gewünscht (Vorschläge unterbreiten, Machbarkeit von Lösungen prüfen). Dieser Entlastungswunsch steht klar im Gegensatz zu den Prinzipien der Wirtschaftsmediation, die die Selbstverantwortung der Konfliktparteien betont. Förderlich für die Nutzung von Wirtschaftsmediation sind zum einen Erfahrungen mit dem Verfahren selbst, das Bedürfnis nach Vertraulichkeit der Konfliktbearbeitung und die Erwartung ökonomischer Vorteile durch eine Verteilung von „Schuld“.

Neben den Hemmfaktoren durch die gegenwärtige Konfliktkultur in KMU trägt auch das Produkt Wirtschaftsmediation selbst dazu bei, dass die Nachfrage bislang eher gering ist. Für KMU ist nicht klar erkennbar, für welche Konfliktkonstellationen Wirtschaftsmediation besser geeignet ist als andere Verfahren der Konfliktbearbeitung (z.B. Coaching, Moderation). Es entsteht bei KMU-VertreterInnen der Eindruck, dass Wirtschaftsmediation in der Ausrichtung eher eng auf personale Aspekte eines Konfliktes ausgerichtet ist und weitergehende Konfliktdimensionen aus dem Gesamtsystem des Unternehmens ausgeblendet bleiben. Der zentrale Mehrwert der Wirtschaftsmediation, die Entwicklung von Lösungen auf Basis von Interessen, wird nur unzureichend deutlich nach außen kommuniziert. Hinzu kommt ein strukturelles Problem der Wirtschaftsmediation, die mit ihrer partizipativen Grundhaltung im Widerspruch zu hierarchischen Strukturen in KMU steht. Durch die bislang im Marketing verwendete Sprache, die mit vielen Begriffen aus dem therapeutischen Feld arbeitet (Selbstbestimmung, Autonomie, etc.) wird der Eindruck weiter verschärft, dass ökonomische Logiken zuwenig berücksichtigt werden.

Das Vertrauen in das Produkt „Wirtschaftsmediation“ ist zum jetzigen Zeitpunkt aufgrund der wenigen Erfahrungen noch gering. Im Vergleich mit anderen Verfahren erscheint Wirtschaftsmediation in der Wahrnehmung der KMU mit einem höheren Prozess- und Ergebnisrisiko behaftet zu sein. Vertrauen entsteht daher nicht gegenüber dem Produkt, sondern zunächst nur gegenüber den Personen, die für dieses Produkt stehen, entweder

Kurzfassung

der/die jeweilige MediatorIn oder die Person, die Wirtschaftsmediation empfiehlt. Wirtschaftsmediation kommt also primär über persönliche Kontakte in die KMU. Wie die Befragung zeigt, kannten über 25 % der Unternehmen, die Wirtschaftsmediation in Anspruch genommen haben, den/die MediatorIn bereits vorher, weitere 30 % der Aufträge entstanden durch andere persönliche Kontakte (vor allem durch SteuerberaterInnen/WirtschaftsprüferInnen, Führungskräfte aus anderen Unternehmen sowie Rechtsanwälte. Dies unterstreicht die immense Bedeutung der beruflichen und privaten Kontaktnetzwerke für das Marketing von Wirtschaftsmediation. Demgegenüber spielen anonymere Verfahren (Internet, MediatorInnenliste, Informationsbroschüren) als Informationsquelle nur eine geringe Rolle.

Doch auch die WirtschaftsmediatorInnen selbst tragen zur geringen Nachfrage mit bei. Das Anbietersystem ist ein noch relativ junges System, bestehend aus Personen und Institutionen mit unterschiedlichen professionellen Hintergründen und Interessen. Die Identität dieses Systems und damit auch dessen Grenzziehung gegenüber anderen Marktanbietern ist bislang recht instabil, da Mediation überwiegend als Zusatztätigkeit ausgeübt wird, sehr häufig in Ergänzung zu Quellenberufen mit Expertenstatus, die ein völlig anderes Rollenverhalten erfordern als die Rolle eines Wirtschaftsmediators. Diese professionelle Mehrfachidentität mit nur gelegentlichen „Ausflügen“ in die Mediation trägt dazu bei, dass das Denken und Handeln weiterhin stark in der eigenen Herkunftsprofession und dem damit verbundenen Verhalten als FachexpertIn verwurzelt bleibt. Die KMU-VertreterInnen kritisieren daher auch, dass WirtschaftsmediatorInnen zu stark auf Strukturen und Phasenabläufe ausgerichtet sind und über zu wenig Prozesskompetenz verfügen. Den bisherigen Ausbildungen ist es nicht gelungen, sie für diesen Rollenwechsel und die daraus entstehenden neuen Anforderungen ausreichend zu qualifizieren. Neben der Prozesskompetenz fehlt vielen WirtschaftsmediatorInnen insbesondere Organisationswissen, speziell für KMU und Familienunternehmen. Um für die komplexen und anspruchsvollen Aufgabenstellungen eines Wirtschaftsmediators gerüstet zu sein, ist eine umfassende und praxisnahe Ausbildung notwendig. Dies ist jedoch nur mit TrainerInnen möglich, die neben der didaktischen Qualifikation auch über ausreichend eigene Mediationserfahrung sowie Felderfahrung im Kontext „Wirtschaftsunternehmen“ verfügen.

Kurzfassung

Durch das neue Zivilrechtsmediationsgesetz wurde vom Gesetzgeber ein wichtiger Beitrag geleistet, um die Seriosität und Glaubwürdigkeit von Mediation auch im Wirtschaftskontext zu stärken. Darüber hinaus sind eine Reihe weiterer Interventionen verschiedener Akteure zur Förderung von Wirtschaftsmediation in KMU sinnvoll, die sowohl auf struktureller wie auch auf der Ebene von Kulturveränderungen ansetzen müssen. Viele der im Mediationsfeld aktiven Institutionen können einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Akzeptanz dadurch leisten, dass sie Mediation selbst bei internen Konflikten einsetzen bzw. Mediationsklauseln für potentielle Konflikte mit Zulieferern und KooperationspartnerInnen in ihre Verträge aufnehmen. Durch eine finanzielle Unterstützung der ersten Mediationssitzung bei spezifischen Zielgruppen der Wirtschaftsförderung (UnternehmensgründerInnen, Technologiezentren, etc.) kann ein externer Anreiz gegeben werden, um die bisherige Schwellenangst zu überwinden. Als besonders zentral wird jedoch sein, in wieweit es gelingt, die bisherige Konfliktkultur in KMU durch die Ausbildung von Führungskräften zu verändern. Hier wird es notwendig sein, das bisherige Konflikttabu in Unternehmen anzugehen und ein höheres Konfliktkostenbewusstsein zu schaffen.