



Wirtschaftsmediation

für Klein- und Mittelunternehmen
in Österreich

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

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

Inhalt

1.	EINLEITUNG UND POSITIONIERUNG	10
1.1	ANLASS DER STUDIE.....	10
1.2	AUSGANGSLAGE: WIRTSCHAFTSMEDIATION – THEORIE UND BEGRIFFSVERSTÄNDNIS	13
1.3	AUSGANGSLAGE: WIRTSCHAFTSMEDIATION IN DER INTERNATIONALEN ANWENDUNGSPRAXIS	18
1.3.1	<i>Wirtschaftsmediation in den USA.....</i>	18
1.3.2	<i>Wirtschaftsmediation in Europa</i>	24
1.3.3	<i>Wirtschaftsmediation in Österreich</i>	26
1.4	UNTERNEHMEN ALS KONTEXTE FÜR WIRTSCHAFTSMEDIATION..	29
1.5	KMU ALS KONTEXTE DER WIRTSCHAFTSMEDIATION IN ÖSTERREICH.....	31
1.6	ZIELSETZUNGEN DER STUDIE	33
1.7	FORSCHUNGSPROZESS	34
1.8	DANK	38
2.	ALLGEMEINES ZUR AUSWERTUNG.....	39
2.1	QUANTITATIVE ANALYSE	39
2.2	QUALITATIVE ANALYSE	41
3.	QUANTITATIVE ANALYSE	46
3.1	BESCHREIBUNG DER STICHPROBE UND DES RÜCKLAUFS	46
3.2	ANALYSE VON UNTERNEHMENSKONFLIKTEN	54
3.2.1	<i>Häufigkeit typischer Konflikte.....</i>	54
3.2.2	<i>Austragung von Konflikten und Beteiligung an Konfliktlösungen.....</i>	59
3.2.3	<i>Zusammenhänge von Konflikten mit Unternehmenssituationen</i>	62
3.2.4	<i>Selbstbeschreibung der Konfliktkultur.....</i>	67
3.2.5	<i>Konfliktfolgen</i>	77
3.3	EXTERNE KONFLIKTVERMITTLUNG.....	81
3.3.1	<i>Zeitpunkt des möglichen Einbezugs einer externen Konfliktberatung</i>	81
3.3.2	<i>Beanspruchung externer Konfliktberatung.....</i>	83
3.3.3	<i>Prioritäten bei Entscheidung über externe Konfliktunterstützung.....</i>	97
3.3.4	<i>Anforderungen an KonfliktvermittlerInnen (Kompetenzportfolio).....</i>	105
3.3.5	<i>Aufgabenschwerpunkte externer KonfliktvermittlerInnen..</i>	112
3.3.6	<i>Allgemeine Erfahrungen mit externer Konfliktvermittlung .</i>	113

3.3.7	<i>Allgemeine Informationen über externe Unterstützung</i>	115
3.4	KONKRETE ERFAHRUNGEN MIT WIRTSCHAFTSMEDIATION	117
3.4.1	<i>Zugang zu MediatorInnen im Fall konkreter Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation</i>	117
3.4.2	<i>Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation</i>	118
3.5	KOMPETENZZENTREN UND FAMILIENUNTERNEHMEN.....	120
4.	QUALITATIVE ANALYSE	123
4.1	EINFLUSSFAKTOREN FÜR DIE INANSPRUCHNAHME VON WIRTSCHAFTSMEDIATION	123
4.1.1	<i>Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen</i>	124
4.1.2	<i>Rahmenbedingungen seitens der Wirtschaftsmediation</i> ...	132
4.1.3	<i>Rahmenbedingungen für den Einsatz von Wirtschaftsmediation</i>	136
4.2	CHANCEN UND RISKEN DER WIRTSCHAFTSMEDIATION.....	140
4.3	GRENZZIEHUNG ZWISCHEN UNTERSCHIEDLICHEN BERUFSFELDERN	145
4.4	AUSBILDUNG ZUR WIRTSCHAFTSMEDIATION	149
5.	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGSKATALOG	155
5.1.	ANWENDUNGSKONTEXT KMU	156
5.2.	PRODUKT WIRTSCHAFTSMEDIATION	162
5.2.1.	<i>Nutzenversprechungen</i>	163
5.2.2.	<i>Verfahrensanforderungen</i>	169
5.2.3.	<i>Marketing</i>	172
5.3.	ANBIETERSYSTEM WIRTSCHAFTSMEDIATORINNEN	176
5.4.	EMPFEHLUNGSKATALOG FÜR ZENTRALE AKTEURE	179
5.4.1.	<i>Politik und Verwaltung</i>	179
5.4.2.	<i>Gerichte</i>	181
5.4.3.	<i>Ausbildungseinrichtungen</i>	181
5.4.4.	<i>Interessensvertretungen</i>	183
5.4.5.	<i>Wirtschaftskammer</i>	183
5.4.6.	<i>KMU Förderinstitutionen</i>	184
5.4.7.	<i>Versicherungen</i>	184
5.4.8.	<i>Medien</i>	185
6.	ANHANG 1: TABELLENVERZEICHNIS	186
7.	ANHANG 2: ABBILDUNGSVERZEICHNIS	188
8.	ANHANG 3: FRAGEBOGEN	189

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,

Zusammenfassung

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

Zusammenfassung

„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

Zusammenfassung

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

Zusammenfassung

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 zuwenig 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.

Zusammenfassung

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.

ULRIKE GAMM / MARIO PATERA

1. Einleitung und Positionierung

1.1 Anlass der Studie

Die vorliegende Studie **„Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Österreich“** wurde im August 2003 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit in Auftrag gegeben.

Dieser Forschungsauftrag kann in eine Reihe unterschiedlicher staatlicher Maßnahmen zur Förderung der Mediation in Österreich eingereiht werden:

Bereits in der zweiten Hälfte der 90er Jahre wurden durch das Modellprojekt „Familienberatung bei Gericht – Mediation – Kinderbegleitung bei Scheidung oder Trennung der Eltern“ das Konfliktregelungsmodell „Mediation“ gesetzlich anerkannt¹ und dabei erstmals auch Qualitätsstandards in der Familien- und Scheidungsmediation in Österreich eingeführt, die auch in der EU als bahnbrechend anzusehen sind. Inzwischen gibt es für den Anwendungsbereich „Familie und Scheidung“ Mediationsangebote an allen österreichischen Bezirksgerichten, wobei für einkommensschwache InteressentInnen auch eine staatliche Subventionierung vorgesehen ist.

Ein besonders wichtiger Meilenstein für den Anwendungsbereich „Wirtschaftsmediation“ ist die Beschlussfassung des Österreichischen Nationalrates über ein Zivilrechtsmediationsgesetz (ZivMediatG)² vom April 2003 sowie die daran anknüpfende Ausbildungsverordnung für MediatorInnen. Erneut wurden damit Qualitätsstandards definiert, die weit über das hinausgehen, was in anderen EU-Ländern bislang entwickelt wurde. Mit diesem rechtlichen Rahmen für Mediation bei zivilrechtlichen Konflikten soll die Entwicklung der Mediation nicht einfach nur dem freien Spiel der Marktkräfte überlassen, sondern ein politisches Signal zur Stärkung der gesamtgesellschaftlichen Akzeptanz von Mediation gesetzt werden³.

¹ U.a. durch das Eherechtsänderungsgesetz von 1999 und § 39 c des Familienlastenausgleichsgesetzes 1967 (FLAG).- Förderung der Familienmediation

² Bundesgesetz über Mediation in Zivilrechtssachen (Zivilrechts-Mediations-Gesetz – ZivMediatG) BGBl I Nr. 29/2003

³ Ferz S. und Filler E.: Mediation. Gesetzestexte und Kommentar. Wien 2003

Das Gesetz regelt die Voraussetzungen und das Verfahren für die Eintragung in eine beim Bundesministerium für Justiz geführte Liste von MediatorInnen sowie die Rechte und Pflichten dieser eingetragenen MediatorInnen. Für Mediationsprozesse, die von eingetragenen MediatorInnen durchgeführt werden, kann die Hemmung der Verjährung und sonstiger Fristen zur Geltendmachung von Ansprüchen für die Dauer des Verfahrens in Anspruch genommen werden. Hierdurch soll, insbesondere bei Konflikten mit hohen finanziellen Risiken, mehr Sicherheit für die potentiellen NutzerInnen geschaffen sowie die Funktionsfähigkeit von Mediationen gefördert werden. Das Vertrauen in das neue Verfahren soll auch dadurch gestärkt werden, dass Gerichte die Konfliktparteien auf die Möglichkeiten einer Mediation hinweisen.

Trotz dieser fördernden Rahmenbedingungen steht die **praktische Anwendung** von Wirtschaftsmediation in Österreich aber noch an ihrem Anfang. Daher liegt es nahe, die Ausgangsbedingungen für Wirtschaftsmediation gerade für jene Unternehmensstruktur näher zu untersuchen, die die größte volkswirtschaftliche Bedeutung hat – die der Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Wie können die gesetzlichen Impulse zur alternativen Konfliktregelung durch KMU aufgegriffen werden, was sind dabei förderliche Faktoren, was behindert aber auch die Umsetzung? Wie kann das Potential bereits ausgebildeter WirtschaftsmediatorInnen in Zukunft besser durch KMU genutzt werden?

Eine klare **Fokussierung der Anwendungsbedingungen von Mediation in KMU** ist von besonderer Bedeutung, da das Konfliktregelungsmodell „Mediation“ sowohl in europäischen Ländern als auch im Ursprungsland der modernen Mediation, den USA, bislang primär von großen, zumeist multinationalen Unternehmen eingesetzt wird. Was bedeutet es aber, dieses Modell auf einen anderen Anwendungskontext zu übertragen, wie kompatibel ist es mit der bisherigen Konfliktkultur in KMU? Die aktive Beschäftigung mit Konflikten in Unternehmen zählt immer noch zu einem der großen Tabus in der Wirtschaft, was angesichts der enormen Ressourcen, die durch nicht angemessene Bearbeitung von Konflikten in Unternehmen vernichtet werden können, besonders überrascht.

Mit der Durchführung der Studie wurde der Arbeitsbereich „Interkulturelle Sozialkompetenz“ der Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fort-

bildung der Universität Klagenfurt (IFF) beauftragt. Das IFF ist seit einer Dekade die in Österreich führende Wissenschaftseinrichtung im Bereich „Mediation“. Ausgehend von den ersten beiden richtungsweisenden, internationalen wissenschaftlichen Symposien an der Universität Klagenfurt in den Jahren 1996 und 1997 wurden in der Folge an den beiden Standorten Wien und Klagenfurt beispielgebende Initiativen sowohl im Bereich Lehre wie Forschung gesetzt:

- Im Bereich der **universitären Lehre** wurde der erste Masterstudiengang für Mediation in Österreich, der „European General Mediator“ (EGM) eingerichtet. Weiters wurde erstmals an einer deutschsprachigen Juridischen Fakultät durch die Einrichtung eines 200stündigen Wahlfachkorbes „Mediation und alternative Methoden der Konfliktregelung“ an der Universität Wien nicht-streitige Konfliktlösungen in der Ausbildung von JuristInnen verankert. Es folgten die Einführung von Lehrveranstaltungen zum Thema „Mediation“ für Studierende an der Juridischen Fakultät der Universität Graz, der Technischen Universität Graz sowie zuletzt an der Technischen Universität Wien.
- Für die **außeruniversitäre Lehre** wurde parallel dazu am Arbeitsbereich „Interkulturelle Sozialkompetenz“ des Standortes Wien das Modell der **kontextspezifischen Mediationslehrgänge** entwickelt. Dieses Modell berücksichtigt besonders den Einfluss der aus dem jeweiligen Quellenberuf der LehrgangsteilnehmerInnen stammenden mentalen Modelle für den Lern- und Veränderungsprozess während einer Mediationsausbildung. Bislang absolvierten ca. 250 Wirtschaftstreuhänder, Notare sowie Architekten und Ziviltechniker diese Ausbildungen.
- Begleitet wurden diese Lehrtätigkeiten durch **Forschungsarbeiten** im Bereich der Mediation, wie etwa die noch laufende Begleitforschung zur Flughafenmediation Schwechat. Für die vorliegende Studie besonders zentral ist das aus Mitteln des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank finanzierte Forschungsprojekt „Wirtschaftsmediation – Entwicklung von Qualitätsstandards für eine professionelle, methodisch fundierte Aus- und Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen in Österreich“, in dessen Rahmen Ausbildungsangebote für WirtschaftsmediatorInnen in den USA, der Bundesrepublik Deutschland sowie Österreich analysiert wurden. Dabei wurde u. a. sichtbar, dass im

Rahmen der Ausbildungen die spezifischen organisationalen Kontexte der potentiellen NutzerInnen von Wirtschaftsmediation zuwenig Beachtung finden. So werden beispielsweise die Rahmenbedingungen des Einsatzes von Wirtschaftsmediation in unterschiedlichen Unternehmenstypen (z.B. internationale Unternehmen, Klein- und Mittelunternehmen) und bei unterschiedlichen Konfliktsituationen in Unternehmen (z.B. Konflikte um Patente, Unternehmensübergaben) nur in Ansätzen oder überhaupt nicht fokussiert. Ursache hierfür ist – neben theoretischen Defiziten im Bereich „Wirtschaftsmediation“ – die fehlende Kenntnis über den Einfluss der Konfliktkultur in Unternehmen auf die Erfolgsbedingungen von Wirtschaftsmediation. Erschwerend für die Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen kommt hinzu, dass die Erwartungen der NutzerInnen an Wirtschaftsmediation unklar sind. Diese Informationsdefizite tragen mit dazu bei, dass in den letzten Jahren zwar ein rasantes quantitatives Wachstum in den Ausbildungen zu beobachten ist, dieses jedoch nicht durch ein qualitatives Wachstum begleitet wird. Diese Entwicklung gefährdet auf mittlere Sicht die Qualität von Wirtschaftsmediation in Österreich.

1.2 Ausgangslage: Wirtschaftsmediation – Theorie und Begriffsverständnis

Mediation ist ein interprofessionelles Tätigkeitsfeld, das auf kein einheitliches Theoriengebäude zurückgeführt werden kann. Bei der Entwicklung der verschiedenen Mediationsmodelle⁴ wurde auf verschiedene Wissenschaftsdisziplinen und Professionen mit unterschiedlichen Theorieansätzen und Schulen zurückgegriffen, eine integrierende Metatheorie existiert bislang nicht⁵.

Daher nachfolgend eine kurze Definition von Mediation, wie sie auch zu großen Teilen dem österreichischen Zivilrechtsmediationsgesetz⁶ zugrunde

⁴ Vgl. für eine Übersicht etwa Breidenbach St.: Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Köln 1995; S. 119 ff

⁵ Vgl. Gamm U.: Entwicklung von Qualitätsstandards für eine professionelle, methodisch fundierte Aus- und Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen in Österreich, Band 1, OENB Jubiläumsfondsprojekt 8923, Wien 2004

⁶ „Mediation ist eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein fachlich ausgebildeter, neutraler Vermittler (Mediator) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von

liegt, bevor dann anschließend konkret auf den Begriff „Wirtschaftsmediation“ eingegangen wird.

Mediation bezeichnet die Einschaltung eines neutralen Dritten zur Vermittlung in zwei- oder Mehrparteienkonflikten, ohne dass diesem eine Entscheidungsbefugnis zusteht. Im „Streit um den Konsens“ ist der Mediator demnach ein Verfahrensspezialist, der mit Hilfe eines strukturierten Prozesses die Beteiligten in ihrer Kompetenz bestärkt, eigene Lösungen für ihre Konflikte zukunftsorientiert zu erarbeiten.

Kernelement der Mediation ist es, die Interessen hinter den jeweils von den Beteiligten im Konflikt vertretenen Positionen aufzuschlüsseln und in einer wertschöpfenden Lösung zum Ausgleich zu bringen. Nach diesem Verständnis ist Mediation ein gestalteter Veränderungsprozess, in dessen Verlauf die Konfliktparteien sich von ihren Positionen, die ihre subjektiven Erklärungen für den Konflikt und ihre Forderungen für die Konfliktlösung beinhalten, lösen können. Anstelle eines Verhandels auf der Ebene von Positionen, setzt Mediation auf der Ebene der grundlegenden Interessen der Konfliktparteien an, d.h. es wird durch den/die MediatorIn schrittweise herausgearbeitet, was der jeweiligen Konfliktpartei im Hinblick auf die Zukunft, im Hinblick auf eine Konfliktlösung wichtig ist. Die aus der Vergangenheit kommenden Positionen sind im Konfliktverlauf zumeist schon mehrfach zwischen den Konfliktbeteiligten ausgetauscht worden, es gibt bekannte Muster der Argumentation. Die grundlegenden Interessen und Bedürfnisse der Konfliktparteien müssen oft jedoch erst langsam von den Konfliktparteien (wieder) entdeckt werden, ein schrittweiser Klärungsprozess, durch den ein wechselseitiges Verstehen der Sichtweisen und Handlung der Konfliktpartner gefördert wird. Dieses Verstehen ist dann die Basis für die Entwicklung von Lösungsoptionen, die den Interessen aller Konfliktparteien entsprechen. Durch diese Erweiterung der Perspektiven werden neue Optionen gestaltbar, die vorher durch die Verengung der Sichtweisen auf bekannte Positionen nicht gesehen werden konnten.⁷

den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.“ Vgl. § 1.(1) ZivMediatG

⁷ Bedauerlicherweise wurde in der Definition von Mediation im Rahmen des ZivMediatG der Begriff „Interessen“ resp. „Bedürfnisse“ als einer der zentralen Unterscheidungsmerkmale zu anderen Konfliktbearbeitungsmodellen nicht erwähnt.

Diese Form der Konfliktregelung ist besonders für Unternehmen von Bedeutung, da in der Mediation anstelle einer anspruchsorientierten Abrechnung mit der Vergangenheit, die häufig den Verlust der bisherigen Geschäftsbeziehungen nach sich zieht, eine interessensgerechte und zukunftsorientierte Lösung gesucht wird, die zudem noch maßgeschneidert und signifikant schneller als herkömmliche Gerichtsverfahren ist. Was wird konkret unter dem Begriff „Wirtschaftsmediation“ verstanden? Jeder Begriff ist eine Grenzziehung, durch die etwas eingeschlossen und damit gleichzeitig auch anderes ausgeschlossen wird. Wie klar ist die Grenzziehung, wenn es um den Begriff „Wirtschaftsmediation“ geht?

Der Begriff „WIRTSCHAFT“smediation vermittelt den Eindruck, dass es um eine Grenzziehung zwischen einem Subsystem „Wirtschaft“ und anderen Subsystemen (z.B. Schule, Politik, Gesundheit, ...) handelt. D.h., es werden Konflikte bearbeitet, die in diesem System angesiedelt sind, die den spezifischen Logiken dieses Systems „Wirtschaft“ folgen, die es daher in der Mediation zu beachten gilt. Diese Grenzziehung vernachlässigt jedoch drei Aspekte:

- Zum einen ist nicht ausgeschlossen, dass Konfliktthemen, die sich in diesem System manifestieren, ursprünglich in anderen Systemen als ungeklärte Differenzen entstanden sind und sich dann im Wirtschaftssystem in einem Konflikt in einem Unternehmen konkret manifestieren (Beispiel: Konflikte im Umgang mit älteren ArbeitnehmerInnen in Unternehmen als ungelöstes gesellschaftliches Problem).
- Zum anderen werden durch dieses Verständnis von Wirtschaftsmediation die fließenden Grenzen zwischen Wirtschaft und anderen Systemen vernachlässigt, etwa bei Konflikten zwischen Wirtschaftsunternehmen mit Anrainern bei Ausbauvorhaben mit Umweltbelastung (Lärm, etc.), oder bei Scheidungen innerhalb der Eigentümerfamilie in Familienunternehmen.
- Weiters sind durch diese Grenzziehung die Konflikte in und zwischen anderen Organisationen (z.B. Verwaltungen, Verbänden, Gewerkschaften, etc.) nicht eingeschlossen.

Selbst wenn man der Einschränkung auf „Wirtschaft“(-unternehmen) folgt, umfasst der Begriff der Wirtschaftsmediation weiterhin ein großes Spektrum an Konfliktebenen⁸:

- Konflikte zwischen (unabhängigen) Unternehmen (nationale und internationale Ebene)
- Konflikte zwischen Unternehmen, die dem gleichen Konzern angehören (nationale und internationale Ebene),
- Konflikte zwischen verschiedenen Organisationseinheiten eines Unternehmens (Projekte, Abteilungen, Zentrale-Niederlassung, etc.)⁹
- Auseinandersetzungen zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten oder zwischen MitarbeiterInnen eines Unternehmens.

Quer zu diesen verschiedenen Konfliktebenen kann noch eine kulturelle Differenz eingezogen werden, sodass es sich bei Wirtschaftsmediation auch um interkulturelle Mediation handeln kann.

In der Anwendungspraxis wird zumeist nur grob zwischen innerbetrieblicher Mediation und Mediation bei Konflikten zwischen Unternehmen (b2b) unterschieden. Diesen beiden Kategorien werden dann unterschiedliche Konfliktfelder zugeordnet, wie z.B.

Innerbetriebliche Mediation

- **Konfliktäre Beziehungen zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen** (z.B. umstrittenes Führungsverhalten, unterschiedliche Bewertung der Leistungen von MitarbeiterInnen, usw.). Der Komplexitätsgrad dieser Konflikte wird zumeist auf einen bipolaren Konflikt reduziert, obwohl die Ursachen der Konfliktentstehung über diese personale Zuordnung zumeist weit hinausgehen.
- **Mobbing**, sowohl auf horizontaler wie vertikaler Ebene, ist arbeitsrechtlich häufig nur schwer zu fassen, die Beziehungsebene zwischen den Beteiligten ist zumeist stark zerrüttet. Derzeitige Konflikt-„Lösungen“

⁸ vgl. Stubbe C.: Was ist Wirtschaftsmediation? In: ZKM 1/2003; S. 32

⁹ Die Mediationspraxis zeigt, dass dieser Konflikttyp zunimmt, die Konflikte dabei ähnlich vehement ausgefochten werden wie Konflikte mit Externen und die zuständigen Entscheidungsinstanzen gleichzeitig erhebliche Schwierigkeiten haben, diese Konflikte intern zu bearbeiten. Hier entsteht ein besonderer Bedarf an Mediation, da dieser Konflikt ja nicht durch eine gerichtliche Klärung zu entscheiden ist. (vgl. auch Stubbe C.: a.a.O.; S. 33)

Einleitung und Positionierung

beschränken sich primär auf die Abwicklung der Beendigung des Arbeitsverhältnisses. Gerade hier können durch frühzeitige Interventionen emotionale und ökonomische Kosten eingespart werden.

- **Konflikte zwischen Geschäftsleitung, Personalabteilung, Betriebsrat:** Bei Veränderungsprozessen, insbesondere in ökonomischen Krisenzeiten, führt die Angst vor Arbeitsplatzverlust, die Einführung neuer Arbeitszeiten, neuer Beurteilungs- oder Gehaltssysteme zu massiven Verunsicherungen und Konflikten zwischen Vertretern der Arbeitgeber und Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen. Da die Konfliktbeteiligten zumeist über eine längere gemeinsame Konfliktgeschichte verfügen, werden Konflikte häufig in Form von Machtkämpfen gestaltet, die dann über Schlichtungsstellen oder Gerichte geregelt werden.
- **Konflikte zwischen Gesellschaftern, Geschäftsführerkonflikte, Übergabekonflikte** gefährden insbesondere in den österreichischen Familienunternehmen den Fortbestand vieler Unternehmen. Bis 2010 steht die Übergabe von rund 52.000 KMU in Österreich an. Es wird geschätzt, dass ein Drittel dieser Übergaben nicht erfolgreich verlaufen werden¹⁰. Nahezu 80 % der Familienunternehmen scheitern beim Übergang von der ersten zur zweiten Generation. Besonders bei der Vermischung von Familien- und Unternehmenssystem kommt es schnell zu eskalierenden Konflikten, die von den Betroffenen aus eigener Kraft zumeist nicht mehr gelöst werden können.

Mediation bei Konflikten zwischen Unternehmen

Konflikte zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, wie etwa

- Auseinandersetzung in Versicherungsangelegenheiten
- Schadensersatzforderungen bei Minderleistungen und Reklamationen

¹⁰ Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit[Hg.]: Unternehmensübergaben und – nachfolgen in Österreich in 2002. Wien 2002, S. 11. Andere Schätzungen speziell für Familienunternehmen gehen davon aus, dass nur nahezu 50 % den Übergang von der ersten zur zweiten Generation schaffen. Vgl. Wimmer R. u.a.: Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden 1996; S. 253. Noch schwieriger sind die Erwartungen hinsichtlich der nächsten Generation: Nur noch 3 – 4 % können hier als erfolgreiche Übergaben angesehen werden. Vgl. Simon F. [Hg.]: Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg 2002; S. 47.

Einleitung und Positionierung

- Umschuldungen bei großen Kreditnehmern
- Streitigkeiten im Patent- und Markenrecht
- Konflikte im Rahmen von Fusionen oder Übernahmen

sind zumeist durch eine geringere Intensität des persönlichen Kontaktes zwischen den Konfliktparteien gekennzeichnet. Die Auseinandersetzung konzentriert sich noch stärker als bei internen Konflikten auf das Einfordern von rechtlichen Ansprüchen, in Folge dessen sind hier in Mediationen fast immer Rechtsanwälte anwesend. Es treffen zwei oder mehr unterschiedliche Konfliktkultursysteme aufeinander, die zumeist wenig oder keine Erfahrung damit haben, wie mit diesen Unterschieden nutzbringend bei der Konfliktbearbeitung umzugehen ist. Als Alternative zur gerichtlichen Konfliktlösung wird bislang häufig die Schlichtung angesehen, entscheidungsbefugte Schlichter sind in internationalen Projekten häufig bereits vertraglicher Bestandteil, während die Möglichkeiten von Mediation (etwa im Sinne des „Partnering-Modells“) als stärker kooperatives Verfahren noch weitaus weniger genutzt werden.

1.3 Ausgangslage: Wirtschaftsmediation in der internationalen Anwendungspraxis

1.3.1 Wirtschaftsmediation in den USA

Wirtschaftsmediation existiert nicht in einem leeren Raum, sondern vor dem Hintergrund der jeweiligen formalen und informellen Konfliktkulturen, deren institutionellen Regeln und Gesetzen sowie grundlegenden kulturellen Annahmen. Daher ist es irreführend, Mediation als ein universelles Verfahren zu bezeichnen, das isoliert von anderen Verfahren und der institutionellen Umwelt existiert. Der Kontext bestimmt, wie Mediation wahrgenommen, angenommen und umgesetzt wird. Das Handlungsmodell der Wirtschaftsmediation beruht nicht auf einer instrumentellen Rationalität, sondern auf einer Rationalität, die auf kommunikativem Handeln und gegenseitigem Verständnis basiert. „Im Kontext der Globalisierung des Austausches wird das Phänomen der Mediation oft auf eine einfache Technik reduziert, die von einem Land zum

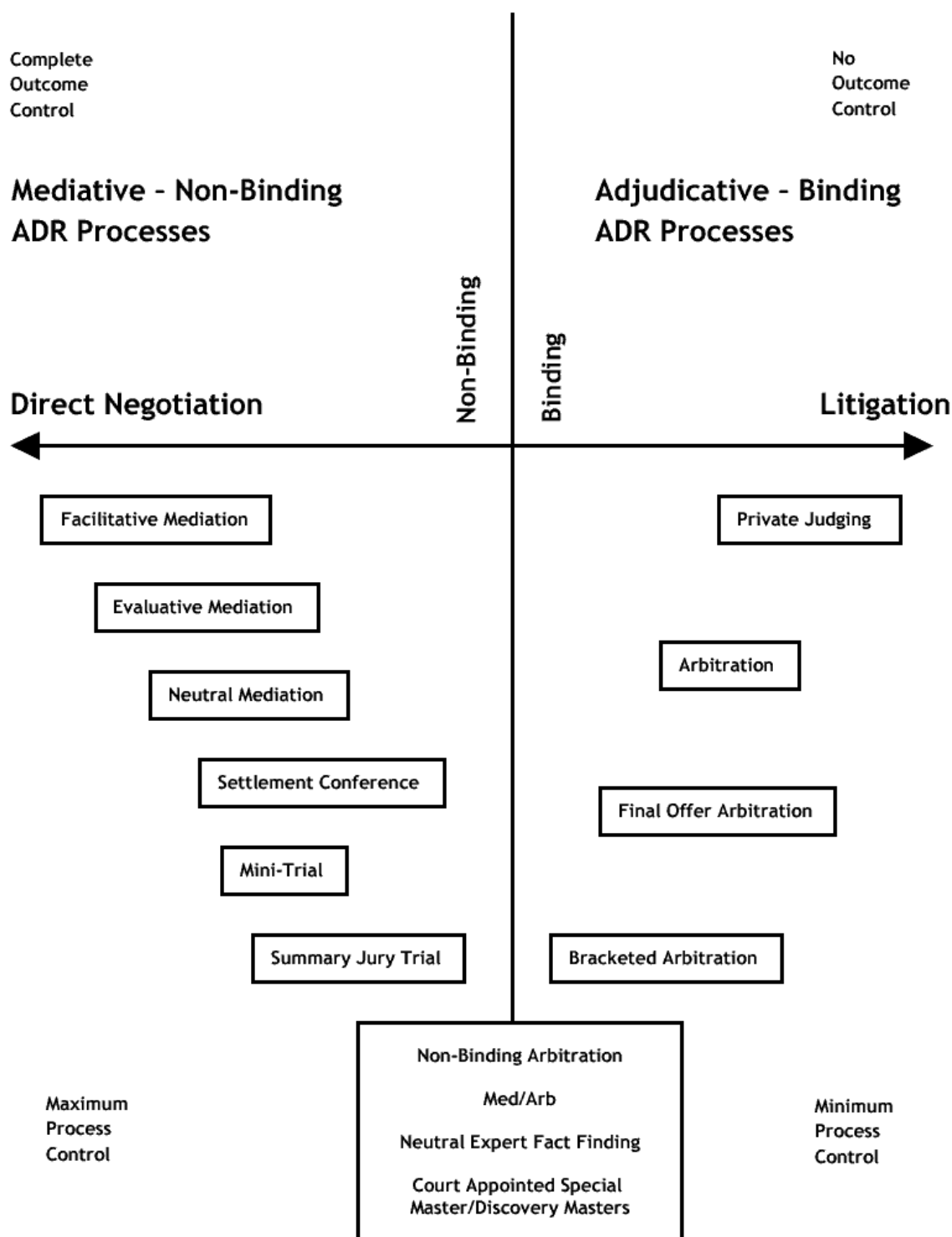
anderen übertragen werden kann, ohne den unterschiedlichen soziokulturellen Realitäten Rechnung zu tragen.“¹¹

Da der Anstoß zu den in den letzten beiden Jahrzehnten beobachtbaren Entwicklungen von Wirtschaftsmediation in Europa nahezu ausschließlich aus den USA erfolgte, ist es für die weitere Entwicklung in Europa von grundlegender Bedeutung, ein differenziertes Bild über die entscheidenden Erfolgsfaktoren von Wirtschaftsmediation in den USA zu entwickeln. Vielfach führt die mangelnde Kenntnis dieser Faktoren zu einem verzerrten, teilweise naiven und dementsprechend vordergründigen Bild, das die weitere Entwicklung von Wirtschaftsmediation in Europa, insbesondere für die im europäischen Wirtschaftskontext dominierende Unternehmensstruktur der KMU, nachhaltig gefährdet. Weitgehend vernachlässigt wird auch der entscheidende Einfluss amerikanischer TrainerInnen auf die Gestaltung von (Wirtschafts-)Mediationsausbildungen in Europa. Implizit wurden die Annahmen und die innere Logik der US-amerikanischen Mediationspraxis in die Trainings übernommen, indem etwa Ablaufmodelle, die die Trennung der Konfliktparteien im Verfahren (Caucusing) beinhalten oder evaluative Elemente im Rollenverhalten der MediatorInnen vermittelt werden.

Der unreflektierte Vergleich der Wirtschaftsmediation in den USA mit Österreich blendet den Einfluss der höchst **unterschiedlichen Rechtssysteme** und deren gravierende Auswirkungen auf die Attraktivität von „Alternative Dispute Resolution–Verfahren (ADR) aus. Mediation ist hier nur ein Element einer breiten Palette nicht-streitiger Konfliktregelungsverfahren:

¹¹ Bonafé-Schmitt J. P. und Perrig-Chiello P.: European Master in Mediation des Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB) Sion/Schweiz. In: Haft F. und von Schlieffen K.: Handbuch Mediation. München 2002; S. 1340

Einleitung und Positionierung



Diese alternativen Konfliktregelungsformen dienen im Wesentlichen dazu, die Defizite und Schwächen des amerikanischen Rechtssystems – hier insbesondere bei Wirtschaftsprozessen – zu kompensieren und für Wirt-

schaftsunternehmen klar abgrenzbare Risikokalkulationen zu ermöglichen. Die jüngst getätigte Aussage eines bekannten deutschen Mediationsexperten: "Since many litigation risks that are present in the USA or England do not exist in Germany – or not to the same extent – there has been less pressure to explore alternatives to litigation."¹² kann auch für Österreich volle Gültigkeit beanspruchen. Um es in einer pointierten Metapher auf den Punkt zu bringen: Der nachweisbare Erfolg von Lawinenschutzsystemen in den Alpenländern wird sich auf deren möglichen Absatz in Holland nicht positiv auswirken können!

Wirtschaftsmediation lässt sich in den USA somit als Antwort auf ein ineffizientes, langwieriges und für die meisten Bürger unbezahlbares, mit hohen Risiken versehenes und von daher höchst unbefriedigendes Rechts- bzw. Streitiges Gerichtssystem interpretieren. Nicht die inneren Qualitätsmerkmale von Wirtschaftsmediation wirken also als Attraktoren, sondern die externen Defizite befördern die Anwendungspraxis.

Weitere beim internationalen Vergleich zumeist ausgeblendete Kontextfaktoren betreffen das **Richter-/Rechtsanwaltsmonopol** bei der Durchführung von Wirtschaftsmediationen sowie die **Dominanz von Großunternehmen** auf Seiten der Nutzer von Wirtschaftsmediation, die ihrerseits wieder eng mit der Stellung von deren **legal counsels** im Zusammenhang steht.

Was sind die Konsequenzen des in den USA dominierenden Monopols der Rechtsberufe in der Wirtschaftsmediation? Der von seinen Umsätzen her überaus attraktive ADR-Markt wird in den USA nahezu ausschließlich durch pensionierte Richter und Rechtsanwälte dominiert. Dies führt – in der Literatur bislang weitgehend unkommentiert – zu der äußerst paradoxen Situation, dass hierdurch quasi automatisch die implizite Übernahme des „adversarial systems“ in das (eigentlich gegenteilige!) mentale Modell der Wirtschaftsmediation erfolgt.¹³ Diese zutreffend als

¹² Duve C. und Appendix C.: Arbitration, Mediation and Alternative Dispute Resolution in Germany. In: Stipanowitsch und Nelson [Hg.]: Better Solutions for Business, Commercial Mediation in the EU. CPR Institute European Committee. Special Edition for the European Business Mediation Congress The Hague, Netherlands 21-22 October 2004

¹³ vgl. dazu Patera M.: Länderbericht Vereinigte Staaten von Amerika. In: Wirtschaftsmediation – Entwicklung von Qualitätsstandards für eine professionelle, methodisch

„**right based mediation**“ charakterisierte Form der Wirtschaftsmediation führt zu einer konsequenten, stillschweigenden Übernahme des Logik des bestehenden Rechts und ist weit davon entfernt, bedürfnisbasierte Spielräume für die Entwicklung kreativer Lösungen zu nutzen. Typische Beispiele der gegenwärtigen US Praxis stellen hier insbesondere die den „settlement conferences“ des Gerichtssystems nachgebildeten Wirtschaftsmediationen dar.

Zudem führt der in der amerikanischen Wirtschaftsmediation vorherrschende Typ der „evaluative mediation“ dazu, dass von den MediatorInnen Lösungsvorschläge für die Konfliktparteien erarbeitet werden – eine mit dem deutschsprachigen Mediationsverständnis unvereinbare Vorgehensweise. Dies geschieht primär im Rahmen der das Mediationsverfahren prägenden Einzelgespräche (**Caucusing**), in denen die Konfliktparteien voneinander getrennt und mit ihren Rechtsanwältinnen in unterschiedliche Räume gebracht werden. Wirtschaftsmediation findet danach nur noch in „private sessions“, mit dem Wirtschaftsmediator als zwischen den Parteien zirkulierenden Verhandler statt. Dem typischen Rollenverständnis von rechtlichen WirtschaftsmediatorInnen folgend, flechten WirtschaftsmediatorInnen während ihren „Pendelmissionen“ zunehmend eigene Bewertungen und Vorschläge in die jeweiligen Gebote der anderen Seite ein, wenn sie diese übermitteln. Der Mediator lässt seine Beurteilung über die Stärken und Schwächen der Argumente der beiden Seiten einfließen und macht – insbesondere als pensionierter Richter – Vorhersagen zu den möglichen Anordnungen des Gerichtes oder von Verwaltungsbehörden

Als weiterer zentraler Faktor der Anwendungspraxis in den USA wurde bereits oben die Dominanz von Großunternehmen auf Seiten der Nutzer von Wirtschaftsmediation angesprochen. Bei diesem Unternehmungstyp ist die Existenz von großen Rechtsabteilungen eine Selbstverständlichkeit. Es überrascht daher nicht, dass die derzeit größte und einflussreichste Lobbying-Organisation für ADR in den USA, das „Center for Public Resources (CPR)“ in New York, welches im vergangenen Jahr sein 25-Jahres-Jubiläum (!) am Sitz der Vereinten Nationen feierte, eine

fundierte Aus- und Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen in Österreich. OENB Jubiläumsfondsprojekt 8923, Wien 2004; S.158 ff.

internationale Vereinigung von 500 „global corporations, leading law firms and legal academics“¹⁴ ist. Über ihre Kontakte in die Großunternehmen gelang es, dass circa 4.000 Unternehmen alternative Konfliktlösungsmodelle als Teil ihrer eigenen Unternehmenspolitik definieren und eine Erklärung über die Anerkennung von außergerichtlichen Konfliktregelungsverfahren unterzeichnet haben. Zu diesen Unternehmen zählen z.B. American Express, Apple Computer, Hewlett-Packard, IBM, Siemens USA, AT&T, Sony Electronics, DaimlerChrysler, General Motors, Ford Motor Company, Delta Air Lines, Hilton Hotels.

Hier schließt sich auch der Verweiskontext für die rechtlich geprägte Mediation: Die RechtsberaterInnen multinationaler Unternehmungen empfehlen ihren Rechtsabteilungen Mediationen, in denen Firmenanwälte die Interessen der Unternehmung vertreten. Dementsprechend vertraut ist man mit den aus den Rechtskontexten stammenden MediatorInnen, deren rechtliche Fachsprache ein weiteres vertrauensbildendes Bindungsglied darstellt. In vielen Fällen ist es nach dieser Logik daher nicht einmal mehr erforderlich, dass die betroffenen Konfliktparteien an dem Mediationsverfahren selbst teilnehmen, es wird an die jeweiligen Rechtsanwälte delegiert. Auch diese amerikanische Praxis hat wenig mit den in Österreich geltenden und nunmehr auch per Zivilrechtsmediationsgesetz verankerten Mediationsprinzipien zu tun.

Diese wenigen Ausführungen stellen keine generelle Kritik der amerikanischen Wirtschaftsmediationspraxis dar. Sie dienen lediglich der Veranschaulichung der Unmöglichkeit einer unreflektierten Übertragung auf andere Kontexte – hier insbesondere auf jenen der KMU in Österreich. Das bedeutet aber auch, dass die kritiklose Übernahme amerikanischer Vorbilder kontraproduktiv für die weitere Entwicklung in Österreich ist. Dazu zählen sowohl effekthaschende Zahlen über Spitzenverdienste amerikanischer WirtschaftsmediatorInnen als auch die undifferenzierte Übernahme sog. „Erfolgsstatistiken“ von Wirtschaftsmediationen aus den USA, wie etwa jener Studie der vier führenden US-amerikanischen Anbieter von außergerichtlicher Konfliktlösung, wonach in 78 % der Fälle eine Einigung erreicht wurde, wobei Kosten und Zeitaufwand gering und

¹⁴ Vgl. Selbstdarstellung auf der Homepage: www.cpradr.org.

die Zufriedenheit der Beteiligten größer war als bei Schiedsgerichtsverfahren.¹⁵

1.3.2 Wirtschaftsmediation in Europa

Die Ausführungen über die aktuellen Entwicklungen von Wirtschaftsmediation in Europa können sich an dieser Stelle auf ein Minimum beschränken, da das auftraggebende Ressort im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit zum gleichen Zeitpunkt eine Studie zu diesem Thema in Auftrag gegeben hat. Ohne den dortigen Ergebnissen vorgreifen zu wollen, lassen sich grundsätzlich zwei gegenläufige Trends feststellen: Zum einen gibt es klar identifizierbare länderübergreifende Tendenzen, zum anderen lassen sich sehr unterschiedliche, länderspezifische Entwicklungen ausmachen.

Die **länderspezifischen Ansätze** sind zunächst an der Existenz bzw. dem Fehlen von „court-annexed mediation“ festzumachen, also der Möglichkeit einer richterlich angeordneten Mediation, die – wie empirische Untersuchungen eindeutig belegen – die Zahl von Wirtschaftsmediationen sprunghaft in die Höhe schnellen lassen. Bei diesen quantitativen Zugängen ist jedoch wieder zu berücksichtigen, dass auch im europäischen Kontext das Verständnis von Mediation äußerst vage definiert ist und der Begriff „Mediation“ ungerechtfertigter Weise häufig auch synonym zum ADR-Begriff genutzt wird. Bei der Förderung von Wirtschaftsmediation über Gerichte sind in den einzelnen Ländern unterschiedliche Ansätze entwickelt worden. In England und Wales fördern Gerichte bereits seit 1990 Mediation, im Bericht von Lord Woolf zur Justizreform 1999 (die sogenannten Civil Procedure Rules, CPR) wurde Mediation als ein Reformelement angeführt, durch das Kosten- und Zeitersparnis in der englischen Rechtssprechung erreicht werden sollten. In Frankreich können Gerichte MediatorInnen ernennen, in Italien und Belgien gibt es Verweiskontexte aus den Gerichten. In den Niederlanden empfehlen Richter den Konfliktparteien eine Mediation und verweisen diese an ein unabhängiges „mediation desk“ am Gericht. D.h. die grundlegende Information wird nicht durch einen – häufig dafür nicht qualifizierten – Richter gegeben, sondern durch ausgebildete MediatorInnen.

¹⁵ Information des Center of Public Resources, zitiert nach Ponschab R. und Schweizer A.: Die Streitzeit ist vorbei. Paderborn 2004; S. 269

Entscheiden sich die Parteien für eine Mediation, wird die erste Sitzung vom Staat mit € 200 subventioniert.

Eine der wesentlichen **Gemeinsamkeiten** ist die Tendenz zu einer juristischen Monopolisierung von Wirtschaftsmediation, d.h. einer impliziten, in Italien sogar expliziten, Zugangsbeschränkung für Anwälte und (pensionierte) Richter. In internationalen Diskussionen auf EU-Ebene werden die Rechtsberufe immer wieder als die „gatekeepers“ für Wirtschaftsmediation bezeichnet¹⁶. Dieser Trend folgt somit der Entwicklung in den USA und steht von daher mit hoher Wahrscheinlichkeit in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der oben erwähnten vagen Begriffsbildung von Wirtschaftsmediation. An dieser Stelle kann auf den deutlich anderen Zugang des österreichischen Gesetzgebers zu dieser Frage hingewiesen werden, der in dem jüngst erlassenen Zivilrechtsmediationsgesetz einen wesentlich liberaleren Zugang gewählt hat und eine Reihe nicht rechtlicher Quellenberufe für MediatorInnen explizit in das Gesetz aufgenommen hat. Hierdurch wurden grundlegende Voraussetzungen geschaffen, um ein Rechtsmonopol in der Wirtschaftsmediation in Österreich zu verhindern.

Wirtschaftsmediation steckt in allen EU-Ländern, was die Zahl tatsächlich abgewickelter Fälle anbelangt, in den Kinderschuhen. Am ehesten werden wirtschaftsmediationsähnliche Streitbeilegungsverfahren derzeit von großen, zumeist multinationalen Unternehmen in Europa praktiziert. Als Grund hierfür werden Zeit- resp. Kostenersparnis vis-a-vis von Zivilgerichtsprozessen angeführt, insbesondere bei grenzüberschreitenden Konflikten, in denen unterschiedliche Rechtssysteme zum Tragen kommen. Neben den Ersparnissen wird von RepräsentantInnen der multinationalen Unternehmen als besonderer Attraktor betont, dass im Rahmen von Wirtschaftsmediation Spitzenmanager die Kontrolle über das Verfahren haben, sie also das Risikomanagement persönlich in der Hand behalten können. Im Unterschied zur „Vorreiterrolle“ der europäischen Großunternehmen im Bereich der Wirtschaftsmediation dominieren aber in den EU-Mitgliedsstaaten eindeutig KMU die Volkswirtschaft. Lediglich 0,2 % aller Betriebe in der EU sind Großunternehmen mit mehr als 250

¹⁶ Zuletzt wieder im Rahmen des „First European Business Mediation Congress“ in Den Haag im Oktober 2004

Beschäftigten. Demgegenüber fallen 93,2 % der Unternehmen in die Kategorie der Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten.¹⁷ Zahlen über die Anwendungspraxis in diesem Bereich sind zur Zeit nicht verfügbar.

Auf der Anbieterseite gibt es ebenfalls vergleichbare Entwicklungen. Die wohl bemerkenswerteste Gemeinsamkeit besteht in der Tatsache, dass in nahezu allen (15) europäischen Ländern die Zahl der „ausgebildeten“ MediatorInnen um ein Vielfaches die Zahl der tatsächlich mediierenden MediatorInnen übersteigt. Was hingegen als Ausgangsqualifikation definiert wird, variiert innerhalb Europas in hohem Maße.

Der erste „European Business Mediation Congress“ in Den Haag¹⁸ stand ganz im Zeichen der Bemühungen amerikanischer WirtschaftsmediatorInnen, auch europäische Unternehmen stärker für alternative Konfliktregelungsverfahren zu interessieren. Wie bereits erwähnt, vernachlässigen diese prinzipiell begrüßenswerten Versuche die in Europa vorherrschende Unternehmensstruktur und zum Teil auch die gravierenden Unterschiede zum amerikanischen Rechtssystem. Nichtsdestotrotz reißen sich diese Bemühungen in jene Entwicklungen ein, die vor dem Hintergrund einer eindeutig feststellbaren Förderung von außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren durch die Europäische Kommission stattfinden¹⁹, etwa zuletzt durch den Richtlinienvorschlag, der in Artikel 3 festlegt: „Ein Gericht, das mit einer Klage befasst wird, kann gegebenenfalls unter Berücksichtigung aller Umstände des Falles die Parteien auffordern, Mediation zur Streitschlichtung anzuwenden. Das Gericht kann jedenfalls von den Parteien verlangen, eine Informationsveranstaltung über die Anwendung der Mediation zu besuchen.“²⁰

1.3.3 Wirtschaftsmediation in Österreich

Auch in Österreich gewinnt Mediation zunehmend mehr an Bedeutung. Aufbauend auf dem Modellprojekt „Familienberatung bei Gericht –

¹⁷ Europäische Kommission: Das europäische Beobachtungsnetz für KMU, 6. Jahresbericht, 2000

¹⁸ Der European Business Mediation Congress, 21.-22. Oktober 2004 in Den Haag wurde von CPR Institute for Dispute Resolution veranstaltet.

¹⁹ Mähler H.G. und Kerntke W.: Initiativen der EU – Verhaltenscodes und Richtlinienvorschlag. In: ZKM 4/2004; S. 151 ff.

²⁰ Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen, SEK (2004) 1314

Einleitung und Positionierung

Mediation – Kinderbegleitung bei Scheidung oder Trennung der Eltern“ wurde das Konfliktregelungsmodell „Mediation“ – wie bereits erwähnt – mit dem Eherechtsänderungsgesetz von 1999 und § 39c des Familienlastenausgleichsgesetzes 1967 (FLAG) erstmals gesetzlich in Österreich verankert.²¹ Somit wurden in Österreich – wie auch in anderen europäischen Ländern – die ersten Mediationserfahrungen primär im Anwendungskontext Familie und Scheidung gewonnen.

Als zweiter wesentlicher Meilenstein zur Etablierung von Mediation in Österreich wurde am 29. April 2003 im Österreichischen Nationalrat das „Bundesgesetz über Mediation in Zivilsachen“ (ZivMediatG) beschlossen. Damit liegt erstmals im deutschsprachigen Raum eine umfassende rechtliche Regelung der Mediation in Zivilrechtsangelegenheiten vor. Dieses Gesetz ist für die Zukunft von Wirtschaftsmediation von entscheidender Bedeutung, da hier neben der Definition der Rechte und Pflichten eines Mediators bzw. einer Mediatorin auch eine Fristenhemmung für die Dauer des Mediationsprozesses eingeführt und somit ein Mehr an Sicherheit für die Konfliktbeteiligten geschaffen wurde. Weiters wurde eine begleitende Ausbildungsverordnung erlassen, durch die die Dauer und Inhalte von Mediationsausbildungen geregelt werden. Alle MediatorInnen, die ihre Ausbildung entsprechend dieser Verordnung absolviert sowie eine Haftpflichtversicherung abgeschlossen haben, können sich in einer beim Justizministerium geführten MediatorInnenliste eintragen lassen. Ende Januar 2005 hatten sich bereits über 1.500 MediatorInnen in diese Liste eintragen lassen, weitere 1.600 haben die Eintragungen beantragt. Inwieweit die Ausbildungsverordnung und die MediatorInnenliste ein Beitrag zur Qualitätssicherung für Wirtschaftsmediation sowie zur Orientierung für potentielle Auftraggeber von Mediationsverfahren werden wird, kann zum jetzigen Zeitpunkt seriöserweise noch nicht beantwortet werden.

Im Gegensatz zu dieser – auch europaweit beispielgebenden – rechtlichen Absicherung wird in allen Publikationen zur Wirtschaftsmediation in Österreich auf die noch geringe Anwendungspraxis hingewiesen.

²¹ In: Ausführungsrichtlinie zur Mediation gemäß § 39 c FLAG (Mediation in Familienrechtlichen Konfliktfällen, Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen, Abteilung VI/1, GZ 41 2200/10-VI/1/2000)

Aussagen wie „hoher Bedarf – geringe Nachfrage²²“, „Aufschwung steht noch bevor²³“ sind hierfür nur einige Beispiele zur (zweck-)optimistischen Einschätzung der zukünftigen Entwicklung. Verlässliche Daten zur Bedeutung der bereits durchgeführten Mediationsverfahren in österreichischen Unternehmen und deren Streitwerte sind zurzeit aber noch nicht verfügbar. Im Jahr 2003 wurden von Kreuzer Fischer & Partner²⁴ 517 Unternehmen in den Branchen Sachgütererzeugung und Kredit- bzw. Versicherungswesen mit mehr als 100 Beschäftigten telefonisch nach ihren Erfahrungen mit Mediation befragt. Die Gesprächspartner waren überwiegend in der Personalleitung tätig. Nach dieser Studie war 74 % der Befragten mit dem Begriff „Mediation“ vertraut und 31 % gaben an Mediation bereits im Unternehmen angewandt zu haben. Bei jenen, die schon einmal Mediation eingesetzt haben, waren 2/3 mit den Ergebnissen total bzw. sehr zufrieden und 93 % würden Mediation auch in Zukunft weiter einsetzen.²⁵

Diese Ergebnisse zeichnen ein sehr positives Bild der Anwendungspraxis von Wirtschaftsmediation, die im Gegensatz zu anderen Studien in Deutschland aber auch Österreich stehen. So kommt etwa eine Studie von Ulrich Hirsch & Partner Unternehmensberater²⁶, bei der im Frühjahr 2003 Wirtschaftsunternehmen, Behörden und kirchliche Einrichtungen befragt wurden, für die Anwendungspraxis in Deutschland zu einer gegenteiligen Einschätzung. Danach spielt Mediation im deutschen Unternehmensalltag keine nennenswerte Rolle, dies wird vor allem auf die mangelnde Information über Mediation zurückgeführt. Innerbetrieblichen Konflikten wird zumeist mit informellen Gesprächen (entweder bilateral oder auch in Anwesenheit des Betriebsrats oder der Personalabteilung), und wenn dies

²² Krumböck R. und Fürst G.: Wirtschaftsmediation: hoher Bedarf – geringe Nachfrage. Erfahrungen aus der Praxis zweier Mediatoren. In: Klammer G. und Geißler P. [Hg.]: Mediation. Einblicke in Theorie und Praxis professioneller Konfliktregelung. Wien 1999; S. 143 ff.

²³ Draxler M. und Fürst G.: Wirtschaftsmediation in Österreich – Erste Erfahrungen aus der Praxis. In: Töpel E. und Pritz A. [Hg.]: Mediation in Österreich. Wien 2000; S. 165 ff.

²⁴ Kreuzer Fischer & Partner Consulting GmbH: Verbreitung und Beurteilung von Wirtschaftsmediation in Österreich. Wien 2003

²⁵ In der allerdings nicht repräsentativen Studie wird nicht immer klar zwischen Mediation und Wirtschaftsmediation differenziert.

²⁶ Becker A.: Wirtschaftsmediation – Modernes Konfliktmanagement. Eine Studie zur Akzeptanz eines (noch) neuen Instruments zur Beilegung innerbetrieblicher Konflikte. Köln 2003

scheitert, mit Machtmechanismen (Versetzungen, Disziplinarmaßnahmen, etc.) begegnet. Ähnliche Ergebnisse zeigte eine Erhebung im Rahmen einer Diplomarbeit im Bundesland Salzburg.²⁷ In Zusammenarbeit mit der Arbeiterkammer Salzburg wurden über 750 Personen in Unternehmen, i.d.R. angeschrieben (Rücklaufquote: 17,5 %). Die Ergebnisse der quantitativen Studien wurden durch Tiefeninterviews weiter abgerundet. Dabei zeigte sich, dass circa ein Drittel der analysierten Konflikte bereits so stark eskaliert waren, dass die Betroffenen ohne professionelle Hilfe von außen keine Möglichkeit mehr sahen, diese konstruktiv zu lösen. Gleichzeitig gibt es nur eine geringe Neigung, Konflikte aktiv aufzugreifen, nur wenige Unternehmen im Land Salzburg verfügen über interne Anlaufstellen und eigens qualifizierte MitarbeiterInnen. Auch hier werden Machteingriffe wie Versetzungen oder Kündigungen als häufiges Mittel der Konfliktbearbeitung angesehen, um eine weitere Eskalation der Konflikte zu vermeiden.

1.4 Unternehmen als Kontexte für Wirtschaftsmediation

Konflikte im Unternehmen

Entgegen der auch in dieser Studie in mehreren Facetten auftauchenden Tabuisierung des Themas „Konflikt“ gehören Konflikte zum Alltag in Unternehmen. Sie können als eine bestimmte Form des Umgangs mit Komplexität, des Umgangs mit Unterschieden angesehen werden. Durch die ständigen Veränderungen im äußeren und inneren Umfeld von Unternehmen (internationaler Wettbewerb um Kunden und Lieferanten, Dezentralisierung, Umweltfragen, kritische Medien, etc.) werden fortwährend neue widersprüchliche Beziehungsfelder aufgebaut, die Komplexität nimmt zu bei gleichzeitiger Beschleunigung von Handlungsabläufen. Dies führt zu immer neuen Konfliktfeldern – Konfliktmanagement ist daher eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften.

²⁷ Narbeshuber J.: Früherkennung von Konflikten im Betrieb – Entwicklung und Anwendung des FBKB. Salzburg 2002

Nach einer Studie des Hernstein Institutes²⁸ wird in österreichischen Unternehmen 12 Prozent der Arbeitszeit von Führungskräften für Konflikte verbraucht (in Deutschland 15 %, in der Schweiz 11 %). Bei österreichischen KMU ist dieser Anteil mit 9 Prozent etwas geringer, in Großunternehmen dagegen verwenden Führungskräfte 14 % ihrer Arbeitszeit mit Konfliktbearbeitung. Überraschend ist, dass die betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung dieser Zahlen bislang noch nicht reflektiert wurde. So gibt es derzeit keine Studien, die einen Hinweis darauf geben, welche direkten und indirekten Kosten einem Unternehmen durch Konflikte entstehen. Auch diese Forschungslücke kann mit der Tabuisierung des Themas „Konflikt“ in Zusammenhang gebracht werden.

Konfliktlandkarten im Unternehmen

Mehr als die Hälfte der vom Hernstein Institut befragten österreichischen Führungskräfte gehen davon aus, dass Konflikte im Unternehmen primär auf persönlichen, zwischenmenschlichen Problemen beruhen, strukturellen Aspekten wird dagegen viel weniger Bedeutung zugemessen. Diese Ergebnisse werden auch durch eine weitere Interviewreihe mit 21 Top-Managern aus österreichischen und schweizerischen Großunternehmen untermauert.²⁹ In der Interviewreihe wurde deutlich, dass Konflikten dann besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird, wenn diese mit besonders starken Emotionen verknüpft sind.

Das, was in einem Unternehmen überhaupt als Konflikt wahrgenommen wird, was also eine spezifische Form der Aufmerksamkeit erzeugt, ist in jedem einzelnen Unternehmen anders. Wie wird ein Konflikt konkret bekannt? Ab wann wird etwas als Konflikt bezeichnet? Wer kommt überhaupt als Konfliktpartner in Frage? Wie wird konkret mit einem Konflikt umgegangen? Das Konfliktgeschehen in einem Unternehmen wird nicht allein durch individuelle Muster der Konfliktbearbeitung geprägt, sondern durch Landkarten, die individuell und kollektiv im Unternehmen vorhanden sind und bewusst sowie unbewusst die Wahrnehmung und

²⁸ vgl. Hernstein Management Report: Konfliktmanagement.
URL: <http://www.hernstein.at/page.php?&katid=460> [download vom 09.12.2003] (Die Umfrage wurde im Mai 2002 durchgeführt.)

²⁹ Hartmann-Macho T., Schmitz C. und Weyrer M.: Konfliktgrammatik. Zum Management von Differenzen, Widersprüchen und Konflikten in der Wirtschaft. Wien 1993.

Gestaltung von Konflikten bestimmen. Diese Landkarten bestimmen die „Grammatik“, nach der ein Konfliktfall dekliniert wird. Sie beeinflussen, ob ein Konflikt durch Macht/Autorität entschieden wird oder im Unternehmen offen angesprochen werden kann, aktiv gestaltet oder gar auf der Ebene von Interessen bearbeitet wird.

Konfliktmanagement

Nach Ansicht von Top-Managern ist es ihre Aufgabe, in Konfliktsituationen primär Sachlichkeit zwischen den Konfliktparteien zu fördern und eine weitere Eskalation zu verhindern.³⁰ Dieses Postulat der „Sachlichkeit“ steht im Widerspruch zu allen Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften, in denen deutlich wird, dass jeden Menschen Emotionen steuern. Somit haben wir es hier mit einem zweiten wesentlichen Tabu in der Wirtschaft zu tun: den Emotionen. Beide Tabus (Konflikt und Emotionen) beeinflussen nachhaltig die Einstellung von Führungskräften zum Verfahren der Wirtschaftsmediation.

Die von den Führungskräften wahrgenommenen Handlungsfelder konzentrieren sich primär auf die Konfliktebene „Person“ und vernachlässigen abstraktere Konfliktebenen. Damit wird jedoch auch der Blick auf übergeordnete Zusammenhänge verstellt, alternative Lösungsoptionen können nicht mehr wahrgenommen werden.

Weiters erleben sich Führungskräfte als stark handlungsorientiert, Konflikte verlangen in ihrer Wahrnehmung nach Aktivität – wie schon Mintzberg aufzeigte, sind reflektierende Tätigkeiten, die verlangsamen, weniger beliebt. An dieser Haltung haben auch die vielen Weiterbildungsangebote für Führungskräfte zum Thema „Konfliktmanagement“ wenig geändert.

1.5 KMU als Kontexte der Wirtschaftsmediation in Österreich

Nach EU-Definition zählen alle Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten zu den Klein- und Mittelunternehmen (KMU). Nach Angaben der KMU-Forschung Austria sind dies mehr 99,5 % alle Unternehmen in Österreich, die fast zwei Drittel aller unselbständigen Erwerbstätigen beschäftigen.

³⁰ ebd., S. 19

Dabei erwirtschaften sie 58 % der Umsatzerlöse und haben einen Anteil an den Bruttoinvestitionen von rund 55 %.³¹ Allein aus diesen wenigen statistischen Angaben wird die besondere ökonomische Bedeutung der heimischen KMU sichtbar, die daher auch für Wirtschaftsmediation einen zentralen Anwendungskontext darstellen.

Neben dieser quantitativen Relevanz stellen KMU aufgrund ihrer besonderen Strukturen auch eine qualitative Herausforderung für jegliche Form der Konfliktbearbeitung und somit auch für Wirtschaftsmediation dar:

- Aufgrund der geringen Unternehmensgröße kann bei Kleinst- und Kleinunternehmen die Ausdehnung der sozialen Reichweite eines Konfliktes schnell eine Dimension erreichen, bei der das Gesamtunternehmen betroffen ist. Es kann daher vermutet werden, dass in KMU Konfliktbearbeitungsstrategien vorherrschen, die diese Ausweitung zu verhindern suchen.
- Aufgrund der geringen funktionalen Differenzierung in der Mehrzahl der KMU kann mit höheren Konfliktpotentialen aufgrund von unklaren Rollen und Kompetenzbereichen gerechnet werden, die dann sowohl in internen Konflikten, als auch in Konflikten mit externen Akteuren (Kunden, Lieferanten, etc.) münden.
- Damit einhergehend besteht eine hohe Personenorientierung im Unternehmen, dies fördert die Personalisierung in Konfliktsituationen und führt dazu, dass insbesondere interne Konflikte häufig als persönliche Differenzen wahrgenommen werden.
- Eine weitere Konfliktquelle resultiert daraus, dass viele KMU Familienunternehmen sind, in denen das Familien- und das Unternehmenssystem nicht immer klar getrennt sind. Dies führt dazu, dass auch die Konfliktlogiken zwischen den beiden Systemen vermischt werden. Konflikte, die in der Familie entstanden sind, wirken im Unternehmen; Konflikte am Arbeitsplatz werden in der Familie weiter ausgetragen.
- Aufgrund der geringeren funktionalen Differenzierung kann davon ausgegangen werden, dass es in KMU weniger institutionalisierte Strukturen und Ansprechpersonen für Konfliktbearbeitung gibt. Es kann daher auch

³¹ KMU Forschung Austria, Pressemitteilung vom 28.03.2003

vermutet werden, dass der Zugang zu externer Unterstützung geringer ist als in Großunternehmen.

Angesichts der hohen ökonomischen Relevanz der KMU sowie der skizzierten Besonderheiten dieses Unternehmenstyps ist es besonders überraschend, dass es bislang keine Studien gibt, die sich mit der Konfliktkultur in diesem Unternehmenstyp beschäftigen. Es ist daher bislang weder bekannt, welche Konflikte von KMU als besonders zentral wahrgenommen werden, noch welche Formen der Konfliktbearbeitung bevorzugt gewählt werden. Die Kenntnis dieser Konfliktlandkarten ist jedoch Voraussetzung dafür, das Modell der Wirtschaftsmediation für diesen Unternehmenskontext weiter zu entwickeln. Nur so kann verhindert werden, dass österreichische Klein- und Mittelunternehmen mit einem Konfliktbearbeitungsmodell überfahren werden, das zwar den Bedürfnissen und Logiken internationaler Unternehmen, nicht aber der eigenen Unternehmenskultur und den bisherigen Konfliktbearbeitungsformen entspricht und somit für diesen Kontext wenig anschlussfähig ist.

1.6 Zielsetzungen der Studie

Aufgrund der oben skizzierten Ausgangsbedingungen wurden für die Studie die nachfolgenden Zielsetzungen abgeleitet.

➤ Identifizierung der Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Anwendung von Wirtschaftsmediation in KMU in Österreich

Im Rahmen dieser vorrangigen Zielsetzung galt es zu analysieren, welche Schlüsselfaktoren den Einsatz von Wirtschaftsmediation in österreichischen Unternehmen gegenwärtig bestimmen. Besonderes Augenmerk wurde in diesem Bereich auf die Analyse der impliziten und expliziten Konfliktlösungsmodelle in Unternehmen gelegt. Was wird z.B. als typischer Konflikt innerhalb von Unternehmen sowie zwischen Unternehmen wahrgenommen? Weiters wurden die bislang primär genutzten Konfliktlösungsmechanismen in den Unternehmen ermittelt und die dabei gewonnenen Erfahrungen aufgearbeitet. Auf dieser Basis wurden Erfahrungen, Erwartungen, Einstellungen zur Mediation erhoben sowie die strukturellen und kulturellen Voraussetzungen innerhalb der Unternehmen für die Einführung von Wirtschaftsmediation in Unternehmen konkretisiert.

➤ **Erhebung des aktuellen Standes der Anwendung von Wirtschaftsmediation in der österreichischen Unternehmenspraxis**

Im Rahmen dieser Zielsetzung galt es, einen Überblick über den bisherigen Stand der Anwendung von Wirtschaftsmediation bei in Österreich tätigen Unternehmen zu gewinnen. In welchen Branchen, bei welchen Betriebsgrößen ist Mediation bekannt und/oder wird bereits für welche Konfliktformen genutzt? Welche Erfahrungen wurden dabei gewonnen, wie ist die Zufriedenheit mit diesem Konfliktregelungsverfahren?

➤ **Bedeutung der verschiedenen Akteure in Wirtschaftsmediationsverfahren**

Neben der o.g. Grundlagenforschung zu den optimalen Einführungs- und Anwendungsbedingungen für Wirtschaftsmediation bei KMU gilt es den aktuellen institutionellen Rahmen zu analysieren und konkrete Empfehlungen für die weitere Entwicklung zu formulieren. Welche Akteure sind gegenwärtig mit welchen Interessen am Markt der Wirtschaftsmediation in Österreich vertreten? Welche institutionellen Akteure werden mit welchen Aufgabenbereichen für die Stärkung von Wirtschaftsmediation speziell für KMU in Österreich benötigt? Welche Aufgaben sind von der öffentlichen Hand in Wahrnehmung des Gemeininteresses und insbesondere zur Wahrung der Interessen der KMU im Sinne der Sicherstellung von ausgewogenen Rahmenbedingungen für einen künftigen Markt der Wirtschaftsmediation in Österreich zu ergreifen? Wer ist daher zur Übernahme welcher Aufgaben für KMU (besonders) geeignet? Welche Rollen spielen dabei die unterschiedlichen Professionen (Rechtsanwälte, Wirtschaftstreuhänder, Notare, Ingenieurskonsulenten) im Wirtschaftsmediationsverfahren?

1.7 Forschungsprozess

Trotz einzelner Forschungsarbeiten zum Thema „Konfliktmanagement“ gab es in Österreich keine wissenschaftliche Arbeit, die sich mit der Frage nach den Einführungsbedingungen von Mediation und der Einbettung von Mediation in die betriebliche Konfliktkultur, speziell bei KMU, beschäftigte. Das Forschungsprojekt hatte somit einen explorativen Charakter und war daher als ein mehrstufiger Erhebungsprozess geplant, in dem unterschied-

liche Methoden der quantitativen und qualitativen Sozialforschung genutzt wurden (s. a. Kapitel 2). Der Forschungsprozess erstreckte sich über eine Gesamtdauer von 17 Monaten und gliederte sich in die folgenden Phasen:

**Phase 1 Literaturanalyse und Experteninterviews
(September – November 2003)**

Nach einer sorgfältigen Literaturanalyse wurden in Österreich Experteninterviews durchgeführt um bestehende Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation in verschiedenen Unternehmensgruppen zu identifizieren.

Phase 2 Schriftliche Befragung (Dezember 2003 – Mai 2004)

Basierend auf einer Hypothesensammlung, die durch die Experteninterviews generiert wurde, wurde ein achtseitiger Fragebogen entwickelt (s. Anhang 3), der dann im Rahmen eines Workshops mit KMU-VertreterInnen getestet wurde. Die überarbeitete Version des Fragebogens wurde dann an 6.803 Unternehmen verschickt, davon 108 Kompetenzzentren.

**Phase 3 Tiefeninterviews mit WirtschaftsmediatorInnen
(Mai – Juni 2004)**

In den Tiefeninterviews wurden ausgebildete österreichische WirtschaftsmediatorInnen mit unterschiedlichen Quellenberufen (Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Therapeuten, Wirtschaftstrehänder) sowie VertreterInnen aus Interessensvertretungen, die für den Bereich Wirtschaftsmediation von Relevanz sind (Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer), befragt.

**Phase 4 Tiefeninterviews mit UnternehmensvertreterInnen
(Juni 2004)**

Aufbauend auf den Ergebnissen dieser ersten Analysen wurden in ausgewählten Unternehmen, die über Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen, Interviews durchgeführt.

Phase 5 Diskussion erster Teilergebnisse (Juli 2004)

Die ersten Ergebnisse der Studie wurden im Rahmen der „First International Summer School on Business Mediation“ im Juli 2004 erstmals öffentlich mit ca. 100 WirtschaftsmediatorInnen sowie 60 UnternehmensvertreterInnen diskutiert und hinsichtlich der Relevanz für den Unternehmensalltag hinterfragt.

**Phase 6 Resonanzen aus den Fokusgruppen
(Oktober – November 2004)**

In zwei getrennten Workshops wurden die Resonanzen von 24 WirtschaftsmediatorInnen sowie 20 VertreterInnen von KMU zu den Ergebnissen der Studie eingeholt und deren Relevanz für die weitere Entwicklung von Wirtschaftsmediation für KMU reflektiert.

Phase 7 Berichtslegung (Dezember 2004 – Januar 2005)

Der vorliegende Abschlussbericht gliedert sich in folgende Abschnitte:

Auf der Grundlage der Ergebnisse von Experteninterviews sowie der Literaturanalyse verortet das Kapitel 1 zunächst die Studie in den aktuellen Anwendungs- und Forschungskontext. Nach einer Begriffseinordnung werden die internationale Anwendungspraxis von Wirtschaftsmediation sowie die spezifische Ausgangssituation in Österreich skizziert. Weiters werden die Anforderungen, die aufgrund des Kontextes Unternehmen, speziell KMU, für Wirtschaftsmediation entstehen, formuliert und die Zielsetzungen der Studie sowie deren Forschungsprozess dokumentiert.

Kapitel 2 konzentriert sich auf die Darstellung und Analyse der Ergebnisse der Fragebogenerhebung. Im Anschluss an die Beschreibung der Stichprobe werden die von KMU wahrgenommenen Konflikte analysiert. Darauf aufbauend werden die aktuellen Konfliktbearbeitungsstrategien aufgezeigt und die Erfahrungen mit externer Konfliktvermittlung ausgewertet. Vor diesem Hintergrund werden dann die spezifischen Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation dargestellt. Den Abschluss des Kapitels bilden spezifische Auswertungen für Kompetenzzentren und Familienunternehmen.

Im Kapitel 3 werden die Ergebnisse der Interviewreihe mit WirtschaftsmediatorInnen, Führungskräften sowie VertreterInnen von Interessensvertretungen skizziert. Dabei werden zunächst die Einflussfaktoren in den KMU für die Inanspruchnahme von Wirtschaftsmediation herausgearbeitet. Anschließend werden Chancen und Risiken der Anwendung aufgezeigt und die Grenzziehung zwischen Wirtschaftsmediation und anderen Berufsfeldern thematisiert. Abschließend wird die gegenwärtig Ausbildung im Bereich Wirtschaftsmediation einer kritischen Beleuchtung unterzogen.

Einleitung und Positionierung

Kapitel 4 beinhaltet auf der Grundlage der Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Studie sowie den Diskussionen in unterschiedlichen Resonanzgruppen die Schlussfolgerungen und Empfehlungen des Forschungsprojektes.

Entsprechend der Komplexität der Fragestellungen wurde ein Projektteam zusammengestellt, das sowohl über ausgewiesene Erfahrungen in der empirischen Sozialforschung in Unternehmen verfügt, als auch über umfangreiche Mediationserfahrungen sowie nationalen und internationalen Erfahrungen in der Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen.

Projektleitung

Dipl. Ing. Mag. Dr. Mario Patera, Arbeitsbereich Interkulturelle Sozialkompetenz, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt

Wissenschaftliche MitarbeiterInnen

Ass. Prof. Mag. Dr. Ulrike Froschauer, Institut für Soziologie der Universität Wien

Dipl. Geogr. Ulrike Gamm, Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt

a.o. Univ. Prof. Dr. Manfred Lueger, Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie der Wirtschaftsuniversität Wien

Mag. Hemma Mayrhofer, Konfliktkultur-Kulturkonflikt OEG, Wien

Univ. Prof. Dr. Stephan Breidenbach, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Zivilprozessrecht und Internationales Wirtschaftsrecht, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)

Univ. Prof. Dr. Peter Heintel, Abteilung für Weiterbildung und Systemische Interventionsforschung, Fakultät für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt

1.8 Dank

Die vorliegende Studie war nur durch das Engagement einer Vielzahl von Mediationsinteressierten möglich. Unsere besondere Wertschätzung für die kontinuierliche Unterstützung dieses Projektes möchten wir an den Leiter der Abteilung 1/16 (Forschung und Technologie) im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Herrn MinR. Dr. Peter Kowalski sowie Herrn Dipl. Ing. Christoph Raber zum Ausdruck bringen. Weiters danken wir Dr. Michael Losch, Sektionsleiter Wirtschaftspolitik, Innovation und Technologie, BMWA, für seine Teilnahme an der Podiumsdiskussion im Rahmen der „First International Summer School on Business Mediation“, in deren Verlauf Unternehmen und WirtschaftsmediatorInnen gemeinsam die ersten Ergebnisse der Studie diskutierten.

Ein besonderer Dank geht an die über 1.100 Unternehmen, ohne deren Bereitschaft zur Beantwortung des umfangreichen Fragebogens diese Studie nicht möglich gewesen wäre. Besondere Anerkennung gebührt dabei den UnternehmensvertreterInnen, die auch an den Intensivinterviews sowie den verschiedenen Workshops und Resonanzgruppentreffen teilgenommen haben. Weiters danken wir den zahlreichen WirtschaftsmediatorInnen, die ihre Erfahrungen und Impulse in die Interviews und den verschiedenen Reflexionsschleifen eingebracht haben. Für die umfangreichen Rückmeldungen zu den verschiedenen Teilergebnissen möchten wir uns weiters bei Univ. Prof. P. Heintel, Universität Klagenfurt, sowie Univ. Prof. S. Breidenbach, Europa-Universität Viadrina, Frankfurt/Oder bedanken.

ULRIKE FROSCHAUER / MANFRED LUEGER

2. Allgemeines zur Auswertung

Im Zentrum der folgenden Analyse stehen Konflikte, mit denen Klein- und Mittelunternehmen in Österreich konfrontiert sind. Da zur Wirtschaftsmediation derzeit kaum empirische Analysen verfügbar sind, handelt es sich bei der vorliegenden Auswertung des Datenmaterials vorrangig um eine explorative Datenanalyse, die sich auf mehrere Themen bezieht: (a) die Ermittlung typischer Konflikte; (b) die Wahrnehmung deren Folgen und deren Austragung; (c) die Untersuchung der Bereitschaft, eine externe Konfliktvermittlung in Anspruch zu nehmen; (d) die bisherigen Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation; (e) die verschiedenen Sicht- und Handlungsweisen von Akteuren, die in Prozesse der Wirtschaftsmediation involviert sind.

Während sich die quantitative Analyse auf die Untersuchung von Verteilungen in Hinblick auf diese Fragestellungen konzentriert, liegt der Schwerpunkt des qualitativ-empirischen Studienteils auf den verschiedenen Wahrnehmungs- und Handlungslogiken der in Zusammenhang mit Wirtschaftsmediation beteiligten Akteure. Die folgenden Ausführungen sollen in aller Kürze die beiden Analysestrategien skizzieren.

2.1 Quantitative Analyse

Der explorative quantitative Studienteil geht von einer deskriptiven Analyse des vorliegenden Materials aus, die in der Folge zum besseren Verständnis ausdifferenziert und mit komparativen Analysen verknüpft wird. Die Auswertung erfolgt in diesem Sinne in mehreren Schritten:

- Im ersten wird die Qualität des Datenmaterials anhand des Verteilungsschlüssels der Stichprobe und des Rücklaufs geprüft.
- Im zweiten wird zu jedem der Themenbereiche anhand der spezifischen Fragebogendimensionen zuerst eine deskriptive Analyse vorgestellt. Diese bietet einen Überblick über die Ergebnisse und macht die Antwortstruktur ersichtlich. Daran schließen jeweils differenziertere (in der Regel komparative) Analysen an, um das Verständnis der Ergebnisse zu vertiefen.

Allgemeines zur Auswertung

Die im zweiten Schritt dargestellten Ergebnisse der komparativen Analysen bauen zumeist auf der Vermutung auf, dass die Größe eines Unternehmens, die Branche oder der Unternehmenstyp etwas mit der Wahrnehmung von Konflikten im Unternehmen und den Erwartungen an eine externe Unterstützung bei der Konfliktbewältigung zu tun haben. Im Einzelnen werden folgende Aspekte auf entsprechende Unterschiede analysiert:

- Die Wahrscheinlichkeit interner bzw. externer Konflikte
- Die im Unternehmen wahrgenommene interne Konfliktkultur
- Die Einschätzung der typischen Konfliktfolgen, mit denen KMU konfrontiert sind
- Die Wahrscheinlichkeit, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen
- Die Entscheidungskriterien für die Inanspruchnahme einer externen Unterstützung
- Die Bedeutung der Aufgaben, die KonfliktvermittlerInnen übernehmen sollten
- Die Wichtigkeit verschiedener Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen

Die meisten dieser verschiedenen Aspekte von Konflikten und Ansprüchen an externe Konfliktvermittlung wurden mit mehreren Fragen des Fragebogens erhoben, die in der Regel unterschiedliche Dimensionen erfassen. Aus diesem Grund wird im Zuge der Auswertung zuerst faktoranalytisch überprüft, inwiefern sich verschiedene voneinander möglichst unabhängige Dimensionen nachweisen lassen. Die Fragen zu den verschiedenen Bereichen werden dabei in Hinblick auf möglichst klare und voneinander unterscheidbare Dimensionen selektiert, die den Ausgangspunkt für komparative Analysen bilden. Fragen ohne eindeutigen Dimensionsbezug und die auch im Kontext der identifizierten Faktoren nicht eindeutig zuordenbar sind, werden aus der Analyse ausgeschlossen.

Im anschließenden Schritt wird ermittelt, inwieweit sich in Hinblick auf diese Dimensionen statistisch signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen von KMU (Unternehmensgrößen, Branchenzugehörigkeit, Unternehmenstyp) ergeben (mittels einfaktorieller Varianzanalyse und dem Duncan-Test als Post-Hoc-Mehrfachvergleich). In der Darstellung werden in den Spalten die voneinander (auf 5% Niveau)

signifikant unterschiedlichen, aber in sich homogenen Gruppen abgebildet (die für die Spalten angegebenen Signifikanzwerte geben das Maß der gruppeninternen Homogenität an). Aus den Ergebnissen der Analyse sind auch die Überlappungen zwischen den Gruppen ersichtlich. Zur Verdeutlichung wird anschließend meist ein graphischer Überblick über die Mittelwerte aller Gruppen in Hinblick auf die geprüfte Dimension gegeben.

2.2 Qualitative Analyse

Einer qualitativ orientierten Analyse von Wirtschaftsmediation kommt eine völlig andere Funktion zu als der oben vorgestellten quantitativen Analyse: Während quantitative Analysen Schlüsse über zahlenmäßige Verteilungen und statistisch abgesicherte Zusammenhänge ermöglichen, zeichnen qualitative Analysen einerseits die Perspektiven jener Gruppierungen nach, die in den Gesamtkontext von Wirtschaftsmediation involviert oder zumindest in Randbereichen tätig sind, und machen andererseits die Handlungslogik im Kontext von Wirtschaftsmediation nachvollziehbar. Insofern steht im Zentrum der folgenden Ausführungen die Analyse der Bedingungen von Wirtschaftsmediation in KMU. Dabei ist es wichtig zu verstehen, aus welchen perspektivischen Betrachtungsweisen unterschiedliche Vorstellungen bezüglich Wirtschaftsmediation feststellbar sind und welche Folgen sich daraus im Gesamtzusammenhang der Anwendung und Akzeptanz ergeben. Da im Verhältnis zur quantitativen Analyse die Standards einer qualitativ-empirischen Analyse sehr heterogen sind, werden aus Gründen der Nachvollziehbarkeit die Grundzüge der methodischen Vorgangsweise etwas näher erläutert.³²

Um ein möglichst plastisches Bild der verschiedensten Komponenten der Wirtschaftsmediation im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe zu erhalten, wurden im Rahmen der Erhebung Gespräche mit Personen mit folgendem Hintergrund ausgewählt, die differente Perspektiven der Analyse zugänglich machen:

³² Eine ausführliche Darstellung der entsprechenden methodologischen und methodischen Grundlagen finden sich bei M. Lueger (Auf den Spuren der sozialen Welt. Methodologie und Organisierung interpretativer Sozialforschung. Frankfurt et al.: Peter Lang Verlag 2001) und bei U. Froschauer / M. Lueger (Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV 2003).

Allgemeines zur Auswertung

- Ausgebildete WirtschaftsmediatorInnen
- VertreterInnen von Unternehmen mit Mediationserfahrung
- VertreterInnen aus dem Rechtsbereich
- VertreterInnen von Interessensvertretungen wie Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer
- UnternehmensberaterInnen

Insgesamt wurden 10 Gespräche mit 15 GesprächspartnerInnen durchgeführt. Die Gespräche wurden als offene Interviews geführt, wobei den befragten Personen ein möglichst freier Entfaltungsraum gegeben wird, um jene Bereiche ansprechen zu können, die aus ihrer Perspektive eine große Bedeutung im Kontext von Mediation haben. Eine solche methodische Vorgangsweise erfordert, dass sich die Interviews grundsätzlich an der sich aus der Gesprächseröffnung ergebenden Dynamik orientieren. Im Zuge der Entwicklung des Gesprächs werden die anhand des weiteren Gesprächsverlaufs von den Befragten angesprochenen Fragenkomplexe vertieft. Der Gesprächseinstieg orientiert sich hierbei an einem Bereich, der für die besondere Verortung der befragten Person(en) jeweils im Zusammenhang mit Wirtschaftsmediation relevant erscheint und dieser/diesen daher einen breiten Spielraum einräumt, ihre eigenen Sichtweisen einzubringen. Falls dabei Themen ausgeklammert bleiben, die im Gespräch nicht von den befragten Personen thematisiert werden, für die Untersuchung aber bedeutsam erscheinen, werden diese in einem späteren Gesprächsabschnitt von der interviewenden Person angesprochen.

Hinter diesen Gesprächen steht die Auffassung, dass es sich bei den befragten Personen einerseits um ExpertInnen handelt, die über konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen (wie etwa WirtschaftsmediatorInnen oder VertreterInnen von Unternehmen mit Mediationserfahrung), und andererseits um ExpertInnen, die über Kontexterfahrungen in diesem Bereich verfügen (wie etwa VertreterInnen aus dem Rechtsbereich, Interessensvertretungen, UnternehmensberaterInnen), wobei Überschneidungen zwischen beiden Gruppen durchaus wahrscheinlich sind. Das im Kontext der Wirtschaftsmediation gehandhabte Erfahrungswissen ist aus dieser Sicht ein sozial angeeignetes Wissen, das die

internen Differenzen zwischen jenen Personengruppen spiegelt, die aus jeweils spezifischen Situationen heraus agieren. Das jeweils für die Analyse zentrale ExpertInnenwissen ist aus den für die Akteure verfügbaren Wissensbeständen abgeleitet und wird über Beobachtung, Interaktion bzw. allgemein im Sozialisationsprozess vermittelt³³. Die von den verschiedenen Akteuren generierten Sinnstrukturen sind also zugleich Grund und Folge der feldinternen Kooperationsbeziehungen und Grenzziehungen und repräsentieren die Wissensverteilung in einem Handlungsfeld.

Da in solchen Gesprächen nicht sosehr der manifeste Inhalt bedeutsam ist, sondern die Ausdrucksgestalt der Erzählung (d.h. die Art sich zu artikulieren), in der systemspezifische Praktiken ihren Niederschlag finden, bieten sich für die Aktivierung dieser Expertise offene und erzählgenerierende Formen der Gesprächsführung an³⁴. Im Zuge einer entsprechenden Gesprächsführung regen solche ExpertInnengespräche zur Kommentierung des jeweiligen Handlungsfeldes gegenüber Außenstehenden (ForscherInnen) an, wobei diese ihren GesprächspartnerInnen explizit die ExpertInnenrolle zuweisen und sich in der Folge weitgehend an deren Ausführungen orientieren. Für die Analyse wiederum verkörpert der Gesprächsprozess Darstellungsstrategien im Handlungsfeld der Wirtschaftsmediation, die sich jedoch nur einer intensiven Analyse der Interaktionsdynamik erschließen. In Mehrpersonengesprächen ist diese Dynamik erweitert, weil der Erwartungsdruck und eingespielte Verhaltensmuster an Relevanz gewinnen und die Gesprächsstrukturierung die Beziehungen im relevanten Handlungsfeld zumindest bruchstückhaft abbildet. Eine solche Gesprächstechnik ermuntert die jeweiligen GesprächspartnerInnen zur eigenständigen Bestimmung, was zu einem Thema bedeutsam ist. Dadurch werden Strukturierungsleistungen erbracht, die als Ausdruck der Strukturen und Prozesse des untersuchten sozialen Systems dessen Verständnis erleichtern.

³³ Vgl. Schütz A. / Luckmann Th.: Strukturen der Lebenswelt, Bd.1. Frankfurt/M.: Suhrkamp 1979.

³⁴ Gesprächsführung dieser Art finden sich etwa bei F. Schütze (Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung kommunaler Machtstrukturen. Bielefeld: Ms. 1977), H.-J. Glinka (Das narrative Interview. Eine Einführung für Sozialpädagogen. Weinheim, München: Juventa 1998), oder Froschauer und Lueger (Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV 2003) beschrieben.

Allgemeines zur Auswertung

In diesen Gesprächen wurde eine Vielzahl von Themen angesprochen, die sich grob gesprochen um folgende Bereiche gruppieren:

- Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation
- Entscheidung für Wirtschaftsmediation
- Wirtschaftsmediationsausbildung
- Unterschied zu anderen Konfliktbearbeitungsverfahren
- Erwartungen an die Konfliktbearbeitung
- Markt für Wirtschaftsmediation
- Kundenzugang
- Einschätzung der Bedeutung von Wirtschaftsmediation

Die Dauer der Interviews betrug in der Regel zwischen 60 und 120 Minuten. Mit dem Einverständnis der InterviewpartnerInnen erfolgte eine Tonbandaufzeichnung der Gespräche, um eine möglichst vollständige und unvoreingenommene Analyse zu ermöglichen.

Gespräche transportieren aufgrund ihres kommunikativen Charakters die spezifischen Charakteristika eines Handlungsfeldes, die es in der Analyse zu erschließen gilt. Dies ist mittels einer hermeneutischen Interpretation möglich, die sich um die methodische Praxis zur verstehenden Erschließung des Sinnes von Gesprächen bemüht. Dafür verwendet man die Gespräche als Datenbasis, um die Art des Argumentationszusammenhanges zu bestimmen und solcherart etwas über die Sinnstrukturen – es handelt sich dabei um Ordnungsmuster von Wahrnehmungs- und Handlungsweisen – im Kontext von Wirtschaftsmediation zu erfahren. Auf diese Weise werden jene Handlungscharakteristika herausgearbeitet, die unabhängig von den Intentionen der Beteiligten deren Handlungsfeld strukturieren und die solcherart eine wichtige Orientierungsfunktion für die im Kontext von Wirtschaftsmediation beteiligten Akteure einnehmen.

Mehrere methodische Komponenten sichern hierbei die Analysequalität, wie etwa: die Absenz von Zeitdruck, um eine auf die Mannigfaltigkeit möglicher Deutungsalternativen abstellende Interpretation und deren Selektion im Zuge der Textentwicklung sicherzustellen; die konsequente schrittweise und chronologische Auslegung, um die Entwicklungslogik eines Textes zu erhalten; die weitgehende methodisch geleitete und

Allgemeines zur Auswertung

systematische Dekonstruktion des Textes, um die Anwendung von Wissen zu erschweren und gleichzeitig die Überprüfung der Interpretation zu erleichtern; der systematische Einbezug weiteren Materials im Sinne des theoretischen Samplings (nach den Regeln der Ähnlichkeit und Differenz)³⁵ und die perspektivische Variation, um die Komplexität des Gegenstandsbereichs adäquat bestimmen zu können³⁶.

Für die Analyse der erhobenen Gespräche wurden zwei aufeinander abgestimmte Verfahren gewählt³⁷: (a) für den Analyse Einstieg sowie zur Analyse besonders heikler Textstellen die Feinstrukturanalyse, deren Stärke in der extrem aufwendigen aber auch besonders aufdeckenden Analyse der Feinstruktur eines Textes und dessen zugrunde liegenden latenten Sinnstrukturen liegt; (b) für die Untersuchung der Interviews in ihrem Gesamtzusammenhang die Systemanalyse, deren Stärke die Analyse der Prozessdynamik komplexer sozialer Zusammenhänge bildet.

Die Darstellung der Interpretation dieser Gespräche erfolgt anonymisiert, da im Zentrum des Interesses die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Betrachtungslogik stehen, und nicht eine personenzentrierte Perspektive. Aus diesem Grund orientiert sich die Darstellungsstruktur auch an Themen und verschiedenen Perspektiven und nicht an den einzelnen Gesprächen.

³⁵ Siehe Glaser B. und Strauss A.: Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung. Bern u.a.: Huber 1998.

³⁶ Siehe auch Seale C.: The Quality of Qualitative Research. London-Thousand Oaks-New Delhi: Sage 1999.

³⁷ Eine genaue Darstellung findet sich bei Froschauer und Lueger: Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV 2003.

MANFRED LUEGER / HEMMA MAYRHOFER

3. Quantitative Analyse

Dieser Teil konzentriert sich auf die Analyse der Ergebnisse der Fragebogenerhebung. Die im Fragebogen erhobenen Bereiche (allgemeine Informationen zum Unternehmen, Konflikte und Konfliktbearbeitung im Unternehmen als Erhebungsschwerpunkt, Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation) werden in den folgenden Abschnitten nach folgender Struktur bearbeitet:

Im ersten Abschnitt erfolgt eine Stichproben- und Rücklaufbeschreibung (Kap. 3.1), um den Datensatz näher zu bestimmen. Daran schließt die Analyse von Unternehmenskonflikten an (Kap. 3.2), welche eine Grundlage des Verständnisses von Möglichkeiten für Konfliktbearbeitungsstrategien bildet. Der nächste Abschnitt befasst sich mit dem Einbezug, der Beanspruchung und den Erfahrungen mit externer Konfliktvermittlung (Kap. 3.3). Diese Ausführungen werden im Kap. 3.4 über Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation konkretisiert. Den Abschluss bilden Auswertungen zu den Kompetenzzentren und Familienunternehmen (Kap. 3.5).

3.1 Beschreibung der Stichprobe und des Rücklaufs

a) Rücklauf nach Erhebungsversionen und Abbruch

An der Befragung nahmen insgesamt 1.150 Unternehmen teil. Davon wurden 980 Fragebögen in die Auswertung einbezogen, 160 mussten ausgeschieden werden, da sie unvollständig ausgefüllt waren. Weitere zehn Unternehmen wurden aufgrund ihrer Betriebsgröße ausgefiltert, sie hatten angegeben, über 250 Personen zu beschäftigen, und entsprachen daher nicht der Zielgruppe der Studie, die auf Klein- und Mittelunternehmen fokussiert.

Grundsätzlich beziehen sich, sofern nicht explizit anders angegeben, alle im Folgenden ausgeführten Auswertungen und Interpretationen auf den Rücklauf jener 980 Fragebögen, die ausreichend sorgfältig ausgefüllt wurden und der Grundgesamtheit der Klein- und Mittelbetriebe entstammen.

Der Rücklauf der Fragebögen setzt sich – entsprechend der Gestaltung der Datenerhebung – aus folgenden Teilerhebungen zusammen:

Die 3.300 per Post versandten Papier-Fragebögen brachten einen Rücklauf von 548 Fragebögen, darunter lediglich zehn Abbrüche, sodass 538 statistisch ausgewertet werden konnten. Die Rücklaufquote beträgt, bezogen auf die vollständigen Fragebögen, 16,3 %. Die geringe Abbruchsquote erklärt sich dadurch, dass vermutlich der Großteil der tatsächlichen Abbrüche gar nicht retour geschickt wurde, sondern vermutlich bereits in den Unternehmen in den Papierkorb entsorgt worden sein dürfte.

- An der Online-Befragung, zu der insgesamt 3.395 KMU per E-mail in zwei Erhebungswellen (1. Welle: 1.519, 2. Welle: 1.876) eingeladen wurden, nahmen insgesamt 558 Unternehmen teil. Davon konnten allerdings nur 416 Online-Einträge (je 208 pro Welle) für die statistische Auswertung verwendet werden, da jede/r vierte TeilnehmerIn die Beantwortung abbrach (in der Online-Befragung wurde jeder Abbruch gespeichert). Der Netto-Rücklauf (nur vollständige Fragebögen) fiel mit 12,25 % daher deutlich geringer aus als bei der Paper&Pencil-Befragung.
- Für die Teilbefragung der Partnerunternehmen der Kompetenzzentren und -netzwerke konnten von den 108 per E-mail angeschriebenen Unternehmen 34 für eine Teilnahme an der Online-Erhebung gewonnen werden, 26 Fragebögen davon waren vollständig genug, um in die Auswertung aufgenommen zu werden. Die höhere Rücklaufquote von 24,1 % ist unter anderem wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass die befragten KMU mit dem Auftraggeber der Studie, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, in einer Kooperationsbeziehung stehen.

Insgesamt setzt sich die gültige Gesamtstichprobe (ohne Abbrüche) nach den unterschiedlichen Erhebungsformen und -wellen folgendermaßen zusammen: 2,7 % kommen aus der Kompetenzzentren-Befragung, je 21,2 % aus den beiden Online-Befragungswellen und 54,9 % der Gesamtstichprobe wurden aus der Paper&Pencil-Befragung gewonnen. Die Abbruchsquote ist bei den Online-Befragungen erwartungsgemäß deutlich höher (ausgenommen Kompetenzzentren).

Erhebungsversion	Aussand	Rücklauf nach Vollständigkeit des Fragebogens				Rücklauf quote %*	Abbruch quote %
		vollständig		abgebrochen			
		Anzahl	%	Anzahl	%		
Kompetenzzentren	108	26	2,7	8	5,0	24,1	23,5
KMU 1. Welle	1519	208	21,2	69	43,1	13,7	24,9
KMU 2. Welle	1876	208	21,2	73	45,6	11,1	26,0
KMU - FB	3300	538	54,9	10	6,3	16,3	1,8
Gesamt	6803	980	100,0	160	100,0	14,4	14,0

* Rücklauf bezogen auf vollständig ausgefüllte Fragebögen

Tab. 1: Rücklauf nach Erhebungsversion

b) Rücklauf nach Branchen

Der Rücklauf bei den einzelnen Branchen gestaltete sich sehr unterschiedlich: Die Rücklaufspanne bewegt sich zwischen 7,36 % und 27,73 %. Mögliche Ursachen dafür können besonders geringe Betroffenheit vom Umfragethema ("Konflikte"), hoher Zeitdruck in einzelnen Branchen, Vielzahl anderer Befragungen, mangelnde Vertrautheit mit empirischen Erhebungen etc. sein. Herausragend ist die hohe Umfrage-Beteiligung von Unternehmen aus dem Bau- und Baunebengewerbe. Bei dieser Branche würde man eher keine übermäßige Nähe zu Instrumenten der empirischen Sozialforschung vermuten.

Eine Folge der differierenden Rücklaufquoten ist, dass die Verteilung in der Stichprobe teilweise von der Verteilung in der Zielpopulation abweicht, auch wenn in der zweiten Erhebungswelle versucht wurde, durch entsprechende Überquotierung diese Abweichungen zu minimieren. Generell finden sich auch die hinsichtlich der Anzahl der Betriebe "kleinen" Branchen überproportional in der Gesamtstichprobe wieder, da sie bei der Stichprobenziehung überquotiert wurden, um die notwendige Datengröße für eine branchenspezifische Auswertung gewährleisten zu können. Dadurch sind die "großen" Branchen (mit Ausnahme des Bau- und Baunebengewerbes aufgrund der außergewöhnlich hohen Rücklaufquote) tendenziell leicht unterproportional vertreten.

Quantitative Analyse

Branche	Aussand 1	Aussand 2	Rücklauf %	Rücklauf Anzahl	Ver- teilung %	Vgl. mit Datenbasis Herold %
Land- & Forstwirtschaft	108	246	7,63	27	2,80	1,47
Bergbau	103	93	9,18	18	1,80	0,52
Sachgütererzeugung	785		13,89	109	11,30	17,97
Energie & Wasser	103	16	24,37	29	3,10	0,22
Bau- & Baunebengewerbe	678		27,73	188	19,40	15,52
Handel & Instandhaltung	1374		12,59	173	17,80	31,47
Beherbergung	409	239	13,58	88	9,10	9,36
Verkehr & Nachrichten	239	177	10,10	42	4,40	5,47
Kredit- & Versicherungswesen	104	201	14,75	45	4,60	0,86
Realitäten & unt. Dienstleistungen	546	527	7,36	79	8,70	12,49
Unterricht	106	119	8,44	19	1,90	0,49
Gesundheits-, Vet. & Sozialwesen	107	112	24,20	53	5,70	0,60
Öffentl. & persönl. Dienstleistungen	157	146	18,81	57	6,40	3,58
Kompetenzzentren*	108	0	24,07	26	---	---
Anderes	0	0	---	27	3,10	---
Gesamt	4927	1876	14,41	980	100,00	100,00

* Die Kompetenzzentren werden hier als eigene Kategorie geführt, da sie letztlich eine Sonderstichprobe darstellen.

Tab. 2: Rücklauf nach Branchen

c) Rücklauf nach Rechtsform und Unternehmenstyp

Die folgenden Tabellen geben eine Übersicht über die Verteilung der Unternehmen nach Rechtsform und Unternehmenstyp. Für keine der beiden Variablen sind derzeit österreichweite Vergleichsdaten zugänglich. Sie werden aber der Vollständigkeit halber hier angeführt, weil manche der folgenden Auswertungen darauf Bezug nehmen.

Rechtsform	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Einzelunternehmen	308	31,4	31,7
Personengesellschaft	103	10,5	10,6
Kapitalgesellschaft	511	52,1	52,6
sonstige	50	5,1	5,1
Gesamt	972	99,2	100,0
Keine Angabe	8	,8	
	980	100,0	

Tab. 3: Rücklauf nach Rechtsform

Unternehmenstyp	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
Familienunternehmen	387	39,5	39,8
Franchiseunternehmen	7	,7	,7
Tochter inl. Unt.	54	5,5	5,6
Tochter ausl. Unt.	45	4,6	4,6
Mutterunt. inl. Unt.	21	2,1	2,2
Mutterunt. ausl. Unt.	14	1,4	1,4
Einzelunternehmen	353	36,0	36,3
sonstiges	91	9,3	9,4
Gesamt	972	99,2	100,0
Keine Angabe	8	,8	
	980	100,0	

Tab. 4: Rücklauf nach Unternehmenstyp

d) Rücklauf nach Größe

Die Erhebung bezog sich auf Unternehmen in der Größenordnung zwischen 5 (steigende Bedeutung von Konflikten) und 249 MitarbeiterInnen (statistische Obergrenze für Klein- und Mittelbetriebe), wobei allerdings etwa 5,2 % der Antworten eine Größe bis 4 MitarbeiterInnen angaben (möglicherweise ein Effekt der Veränderung der Unternehmensgröße zwischen der Erstellung der Ziehungsstatistik und dem Erhebungsdatum oder bedingt durch verschiedene Zählmodalitäten von Mit-

arbeiterInnen – vgl. unten). Diese Gruppe von Kleinstunternehmen wird der Vollständigkeit halber als eigene Gruppe angeführt.

Die Verteilung der Unternehmensgröße nach Anzahl der MitarbeiterInnen im Rücklauf zeigt sich annähernd proportional zur Zielpopulation laut Herold Business Marketing-CD-ROM (Ausgabe 1/2004). Allerdings gaben 51 Unternehmen, die bei der Stichprobenziehung den Herold-Daten zufolge anderen Betriebsgrößen, nämlich vorrangig der Größe "5-9", zugeordnet waren, im Fragebogen an, lediglich bis zu vier MitarbeiterInnen zu beschäftigen. Diese Ungenauigkeit mag zum Teil aus Veränderungen der Betriebsgröße, aus ungenauen Angaben oder eventuell auch aus unterschiedlichen Zählregeln hinsichtlich der Teilzeitbeschäftigten resultieren, ist aber für die Auswertung von vernachlässigbarer Bedeutung. Rechnet man jedoch diese Kleinstunternehmen in die nächste Unternehmensgröße (5-9 Beschäftigte) ein (so wie sie in der Stichprobenziehung zugeordnet waren), so ergibt sich eine insgesamt sehr hohe Übereinstimmung der Rücklaufverteilung mit der Verteilung in der definierten Grundgesamtheit (38,2 Rücklauf; 40,9 Herold-CD).

Die Abweichungen zu den Daten aus der Wirtschaftskammer Österreich (vgl. WKÖ: Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Wien: Eigenverlag 2003; S. 1) resultieren teilweise auch aus der getroffenen Entscheidung, nicht alle Unternehmensformen in die Untersuchung einzubeziehen (etwa Vereine, Öffentliche Verwaltung etc.).

Größe	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Verteilung Herold-CD	Verteilung laut WKÖ
bis 4	51	5,2	5,2	*	*
5-9	322	32,9	33,0	40,9	48,5
10-19	282	28,8	28,9	28,87	27,0
20-49	191	19,5	19,6	20,0	16,1
50-99	80	8,2	8,2	6,2	5,2
100-249	49	5,0	5,0	4,0	3,2
Gesamt	975	99,5	100,0	100,0	100,0
Keine Angabe	5	,5			
	980	100,0			

* Kategorie nicht berücksichtigt

Tab. 5: Rücklauf nach Unternehmensgröße

e) Rücklauf nach Bestandsdauer

Derzeit sind keine österreichweiten Vergleichsdaten zur Verteilung der Unternehmen nach ihrer Bestandsdauer in der Population verfügbar. Die Daten zeigen jedoch deutlich, dass fast die Hälfte der Unternehmen bereits seit über 20 Jahren besteht, was auf eine stabile Entwicklung der KMU deutet. Allerdings zeigt die Verteilung auch, dass Neugründungen in der Untersuchung nur in geringem Maße erfasst wurden.

Bestandsdauer	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
bis 2 Jahre	27	2,8	2,8
2-5 Jahre	107	10,9	11,0
5-10 Jahre	168	17,1	17,3
10-20 Jahre	217	22,1	22,3
20-50 Jahre	292	29,8	30,1
länger als 50 Jahre	160	16,3	16,5
Gesamt	971	99,1	100,0
Keine Angabe	9	,9	
	980	100,0	

Tab. 6: Rücklauf nach Bestandsdauer

f) Rücklauf nach Fragebogen-AusfüllerIn

Die quantitative Umfrage wandte sich an EntscheidungsträgerInnen in den Unternehmen, vorrangig an EigentümerInnen bzw. GesellschafterInnen und GeschäftsführerInnen, da diese Gruppe mit hoher Wahrscheinlichkeit auch über den Einbezug einer externen Unterstützung im Konfliktfall entscheidet. Allerdings konnte das Erreichen dieser Zielgruppe in der Erhebung nur indirekt gesteuert werden, indem etwa systematisch die entsprechenden Funktionsträger namentlich angeschrieben wurden. Die Angaben zur Position der ausfüllenden Person am Ende des Fragebogens machen transparent, dass die Zielgruppe auch tatsächlich größtenteils erreicht wurde. Insgesamt 767 Fragebögen, das sind 78,3 %, wurden von dem / der jeweiligen EigentümerIn / GesellschafterIn / GeschäftsführerIn des Unternehmens beantwortet. Wenn man die 4,8 %, die keine Angabe zu ihrer Position im

Quantitative Analyse

Unternehmen machten, nicht einbezieht, dann steigt dieser Prozentsatz auf 82,2%.

In 5,5 % (bzw. 5,8 %) wurde die Beantwortung von einem Mitglied der Personalabteilung wahrgenommen. Berücksichtigt man, dass eine solche Abteilung erst ab einer bestimmten Betriebsgröße vorzufinden ist, dann gewinnt diese Zahl an Gewicht. Sie lässt sich als ein Indiz dafür deuten, dass Konflikte häufig personenbezogen wahrgenommen werden, weshalb die Beantwortung eines Fragebogens zu Konflikten in Unternehmen nahe liegender Weise an die für das Personal zuständige Abteilung als kompetenter Auskunftsstelle weitergeleitet wird. Hingegen wurde nur je ein Fragebogen von einem Mitglied der Rechtsabteilungen bzw. des Betriebsrates ausgefüllt. Auch wenn dies wiederum dadurch beeinflusst ist, dass insbesondere Rechtsabteilungen, aber auch zum Teil Betriebsräte in kleinen Unternehmen kaum vorhanden sind, scheinen sie sich auch weniger zur Delegation anzubieten als Personalabteilungen: Rechtsabteilungen befassen sich mit Konflikten in der Regel erst sehr spät, also in einem fortgeschrittenen Stadium der Konflikteskalation. Hinzu kommt, dass – wie weiter unten noch näher thematisiert – der Großteil der Konflikte in Unternehmen nicht formal, sondern informell ausgetragen wird. Und Betriebsräte sind funktionsimmanent dem beharrlichen Verdacht ausgesetzt, nicht immer in erster Linie die Unternehmensinteressen im Auge zu haben. Die Unternehmensführung kann sich also nicht sicher sein, inwieweit die Fragebogenbeantwortung in ihrem Sinne erfolgt.

Fragebogen-AusfüllerIn	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
EigentümerIn / GesellschafterIn	534	54,5	57,2
GeschäftsführerIn	233	23,8	25,0
Mitglied Personalabteilung	54	5,5	5,8
Mitglied Rechtsabteilung	1	,1	,1
Mitglied Betriebsrat	1	,1	,1
andere Position	110	11,2	11,8
Gesamt	933	95,2	100,0
Keine Angabe	47	4,8	
	980	100,0	

Tab. 7: Rücklauf nach Fragebogen-AusfüllerIn

3.2 Analyse von Unternehmenskonflikten

3.2.1 Häufigkeit typischer Konflikte

Die Häufigkeit, mit der in der Umfrage bestimmte Konflikte als typische Unternehmenskonflikte genannt wurden, gibt wichtige Hinweise auf die zentralen Konfliktformen und Wahrnehmungsmuster von Konflikten in KMU. Zunächst sticht ins Auge, dass von den fünf häufigsten Konflikten vier keine rein innerbetrieblichen Konflikte sind, sondern nach außen zur Unternehmensumwelt verweisen: zu Kunden bzw. deren Zahlungsmoral, zu Lieferanten und zu Behörden. Die Schnittstellen des Unternehmens nach außen zeigen sich als besonders konfliktanfällig bzw. werden von den Unternehmen entsprechend wahrgenommen.

Generell ist zur Liste der abgefragten typischen Konflikte anzumerken, dass diese nicht nur unterschiedliche Dimensionen betreffen (wie etwa externe und interne Konflikte), sondern darüber hinaus verschiedene Abstraktionsebenen ansprechen: So sind etwa Konflikte mit Kunden oder zwischen ArbeitnehmerInnen sehr leicht für die meisten Unternehmen nachvollziehbar. Hingegen sind etwa Konflikte um Denk- und Lösungsansätze, unternehmensintern erbrachte Leistungen oder Wertvorstellungen deutlich schwieriger nachvollziehbar und in ihrer Bedeutung weniger scharf umrissen. Daher ist es wahrscheinlicher, dass diese Konflikte auch weniger häufig wahrgenommen werden.

Insbesondere die Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden präsentieren sich als großes Konfliktpotential: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (505 von 980) gaben an, dass Konflikte mit Kunden zu den typischen Konflikten in ihrem Unternehmen zählen. Dabei dürfte insbesondere die mangelnde Zahlungsmoral vieler Kunden als konfliktauslösend wahrgenommen werden, denn immerhin 465 Befragte nannten sie als Konfliktgrund. Die große Aufmerksamkeit gegenüber den Kunden lässt sich vor allem dadurch erklären, dass diese essentiell für den Fortbestand jedes Unternehmens sind und die vorrangig befragte Zielgruppe (EigentümerIn, GesellschafterIn, GeschäftsführerIn) in den Unternehmen in der Regel eine zentrale Rolle bei den Kundenbeziehungen einnimmt.

Auch Lieferanten scheinen oftmals Anlass für Ärgernisse zu sein. Sie stehen am anderen Ende der Produktionskette (bzw. eher an deren Anfang) und können durch Lieferverzögerungen bzw. -ausfälle und/oder Qualitätsmängel empfindliche Störungen in der Produktion bzw. in der Erbringung von Dienstleistungen verursachen. Sie haben auch einen mehr oder weniger großen Einfluss auf die Gesamtkosten der produzierten Güter und sind insofern für deren preisliche Wettbewerbsfähigkeit von Bedeutung.

Einen etwas anderen Stellenwert nehmen Behörden ein, mit denen immerhin gut ein Drittel der Befragten Konflikte hat bzw. bei ihnen Konfliktpotential wittert. Behörden stehen nicht in der direkten Produktionskette, sondern repräsentieren als Organe der öffentlichen Verwaltung das gesellschaftliche Umfeld bzw. dessen rechtliche Rahmenbedingungen des Wirtschaftens. Hier spielt die hohe Intransparenz der behördlichen Abläufe für die Unternehmen, die kollektive Behandlung individueller Unternehmensprobleme und die mangelnde Vereinbarkeit zwischen behördlichen und unternehmerischen Handlungslogiken eine wichtige Rolle. Daher entsteht vielfach in Unternehmen der Wunsch, derartige Schnittstellenaktivitäten an andere Instanzen (wie etwa Steuerberatung) abzugeben.

Konflikte mit Konkurrenten, Banken und Anrainern stellen ebenfalls interorganisationale Konfliktbeziehungen dar, sie werden aber von den Unternehmen weitaus weniger oft als typische Konfliktfälle genannt und liegen insgesamt im mittleren Bereich. 186 Befragte bzw. 19 % nannten Konflikte mit Konkurrenten als typische Konfliktfälle. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass zu konkurrierenden Unternehmen weniger oft direkter Kontakt gepflegt wird als dies etwa zu Kunden oder Lieferanten notwendig ist. Das sich aus dem Wettbewerb ergebende Spannungsverhältnis hat damit weniger Gelegenheit, sich in einem konkreten Konfliktfall zu manifestieren. Banken werden ähnlich häufig genannt wie Konkurrenten, nämlich 174 mal bzw. von 17,8 % der befragten Unternehmen. Sie stehen allerdings in der Regel in einer völlig anderen Beziehung zu Unternehmen (so diese selbst keine Bank sind) als erstere, denn hier sind die Unternehmen selbst die Kunden: Sie beanspruchen Finanz- bzw. Beratungsdienstleistungen. Konflikte mit Anrainern, von 137 bzw. 14 % der Befragten genannt, werden vorrangig in bestimmten

Branchen, nämlich insbesondere im Bergbau, in der Land- und Forstwirtschaft, der Energie- und Wasserversorgung und im Bereich Beherbergungs- und Gaststättenwesen relevant.

Als zweite zentrale Konfliktkategorie lassen sich Konflikte zwischen im Unternehmen tätigen Personen unterscheiden. Solche intraorganisationalen Konflikte werden dabei von den Fragebogen-Ausfüllern vor allem zwischen verschiedenen ArbeitnehmerInnen beobachtet (nämlich von 389 bzw. 39,7 %). Hierarchiekonflikte scheinen zunächst mit 299 Nennungen (30,5 %) bei Konflikten zwischen Geschäftsführung und MitarbeiterInnen bzw. 228 Nennungen (23,3 %) bei Konflikten zwischen Vorgesetzten und Untergebenen als weniger bedeutend eingeschätzt zu werden. Würde man aber beide Ausprägungen hierarchischer Konflikte zusammen zählen, wäre der Stellenwert ein höherer. Allerdings bleibt unklar, wie groß die Schnittmenge zwischen beiden Nennungen ist, also wie viele der Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen solche zwischen Geschäftsführung und MitarbeiterInnen sind.

Eine geringere Rolle spielen Konflikte zwischen Gruppen bzw. Abteilungen (147 Nennungen/ 15 %) und Konflikte mit neuen MitarbeiterInnen (145 Nennungen/ 14,8 %). Neu in das Unternehmen eintretende Personen scheinen sich meist relativ friktionsfrei in die Betriebsstrukturen einzufügen. Hier könnte ein Verzögerungseffekt wirksam werden: Vielfach versuchen neue MitarbeiterInnen sich in die vorhandenen Sozialstrukturen einzupassen. Da dies nicht immer funktioniert bzw. mitunter nicht leicht überbrückbare Differenzen be- und entstehen, treten die entsprechenden Konflikte erst später zutage.

Bemerkenswert konfliktfrei scheint die Beziehung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat in den meisten Unternehmen zu sein. Gerade 36 Nennungen (3,7 %) sind hier zu verzeichnen. Allerdings dürfte in einem beachtlichen Teil der Klein- und Mittelunternehmen die Funktion des Betriebsrates nicht aktiv wahrgenommen werden. Noch am deutlichsten werden diese Konflikte in Unternehmen zwischen 50 und 99 Beschäftigten wahrgenommen (13 Nennungen).

Die bisherigen Konfliktfälle haben gemeinsam, dass sie in erster Linie auf die am Konflikt beteiligten Akteure zentrieren (Ausnahme: Zahlungsverzug von Kunden). Daneben wurde im Fragebogen auch nach den inhaltlichen

Dimensionen der typischen Konflikte in Unternehmen gefragt. Die beiden häufigst genannten Konflikthalte sind mit dem bereits genannten Zahlungsverzug von Kunden und Gewährleistungskonflikten bzw. Schadenersatzforderungen (240 Nennungen/ 24,5 %) Konflikte finanzieller Natur, die wiederum nach außen, also zur Unternehmensumwelt verweisen. Konflikte um Nutzungsrechte und Patente dürften in der Regel auch interorganisationale Konflikte sein, spielen aber insgesamt eine eher untergeordnete Rolle (51 Nennungen bzw. 5,2 %). Weniger häufig werden auch unternehmensinterne finanzielle Differenzen genannt: 115 befragte Unternehmen (11,7 %) geben Konflikte bezüglich Lohnverhandlungen an. Die Verteilung von Finanzressourcen scheint sogar zumeist äußerst friktionsfrei abzulaufen, nur 34 Befragte (3,5 %) nennen sie als typischen Konfliktfall.

Konfliktstoff bieten auch Strukturänderungen im Unternehmen, allerdings rangieren sie, was ihre Häufigkeit betrifft, eher im unteren Bereich. Konflikte um die Umstrukturierung im Unternehmen werden 151 mal als typisch genannt (also von 15,4 %), in einer Betriebsübernahme bzw. Betriebsübergabe sehen 100 bzw. 10,2 % der Unternehmen ein Konfliktpotential (allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass solche Ereignisse in der Unternehmensentwicklung relativ selten auftreten). Um Stellenbesetzungen entflammen nur bei 7,2 % (71 Nennungen) Konflikte.

Etwas häufiger kommt es in Unternehmen zu Konflikten um Zuständigkeiten: 21,9 % der Befragten (215) nennen sie als typisch für ihr Unternehmen. Darin können strukturelle Uneindeutigkeiten, Rivalitäten und Machtkämpfe zwischen Individuen bzw. Gruppen (Abteilungen etc.) im Unternehmen, aber auch differierende Unternehmenszielsetzungen zum Ausdruck kommen. Um unternehmensintern erbrachte Leistungen entwickelt sich hingegen seltener ein Konflikt, nämlich nur zu 6,1 % (60 Unternehmen). Zu berücksichtigen ist jedoch, dass diese Konflikte vorrangig größere Unternehmen betreffen, die auf etwas komplexeren Strukturen interner Verrechnung aufbauen, wo interne Leistungsmodalitäten in der Regel weniger präzise formuliert sind als gegenüber externen Lieferanten oder Kunden und die auf einer deutlich abstrakteren Ebene angesiedelt sind. Insofern geht es in diesem Fall häufig um die unternehmensinterne Wertschätzung einzelner Leistungsbeiträge.

Konflikte um Zielsetzungen, Lösungswege und Wertvorstellungen rangieren im unteren Mittelfeld der Häufigkeitstabelle. 124 Befragte (12,7 %) geben differierende Unternehmenszielsetzungen als Konfliktstoff an, 116 (11,8 %) nennen Konflikte um Denk- und Lösungsansätze und in 7,8 % (76 Nennungen) kommt es im Unternehmen zu Konflikten um Wertvorstellungen.

In persönlichen Differenzen zwischen Unternehmensmitgliedern sehen 156 Befragte (15,9 %) eine Konfliktursache. Die Ursache dieser Konflikte wird damit in der Persönlichkeit der jeweiligen Konfliktparteien gesehen und in keinen direkten Zusammenhang mit dem Unternehmen gestellt, wenn auch die Auswirkungen das Unternehmen treffen können. Konflikt-hafte Beziehungen zwischen Unternehmensmitgliedern manifestieren sich auch in Mobbing. Relativ wenige Befragte (73 bzw. 7,4 %) nennen Mobbing allerdings als einen typischen Konflikt in ihrem Unternehmen. Zu bedenken ist, dass Mobbing nicht als Konfliktursache, sondern als eine Folge anderer, meist verdeckter Konflikte betrachtet werden muss.

An letzter Stelle der Konflikthäufigkeit rangiert sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz (29 Nennungen/ 3 %). Es ist allerdings nicht davon auszu-gehen, dass es nur in drei Prozent der österreichischen Unternehmen zu sexueller Belästigung am Arbeitsplatz kommt. Die niedrige Zahl dürfte eher ein Indiz dafür sein, dass solche Übergriffe oft verschwiegen bzw. gegenüber der Unternehmensführung nicht artikuliert werden. Zusätzlich werden sie nicht immer als unternehmensrelevante Konflikte, sondern nur als unangenehme Randstörungen des Arbeitsflusses wahrgenommen. Weiters muss berücksichtigt werden, dass nicht alle Unternehmen solche nach wie vor stark tabuisierten Konflikte nach außen offenbaren.

Typischer Konflikt	Summe	% aller Befragten
Kunden	505	51,5
wegen Zahlungsverzug / Kunden	465	47,4
zwischen ArbeitnehmerInnen	389	39,7
Lieferanten	360	36,7
Behörden	337	34,4
zwischen GF & MitarbeiterInnen	299	30,5
Gewährleistung / Schadensersatz	240	24,5
zwischen Vorgesetzten & Untergebenen	228	23,3

Quantitative Analyse

Typischer Konflikt	Summe	% aller Befragten
Zuständigkeiten	215	21,9
Konkurrenten	186	19,0
Banken	174	17,8
persönliche Differenzen	156	15,9
um Umstrukturierung	151	15,4
zwischen Gruppen bzw. Abteilungen	147	15,0
mit neuen MitarbeiterInnen	145	14,8
Anrainer	137	14,0
Unternehmenszielsetzungen	124	12,7
Denk- & Lösungsansätze	116	11,8
Lohnverhandlungen	115	11,7
Betriebsübernahme / -übergabe	100	10,2
Wertevorstellungen	76	7,8
Mobbing im Unternehmen	73	7,4
Stellenbesetzungen	71	7,2
unternehmensintern erbrachte Leistung	60	6,1
Nutzungsrechte & Patente	51	5,2
zwischen GF & Betriebsrat	36	3,7
Verteilung Finanzressourcen	34	3,5
sexuelle Belästigung	29	3,0

Tab. 8: Häufigkeit typischer Konflikte (absteigend sortiert)

3.2.2 Austragung von Konflikten und Beteiligung an Konfliktlösungen

Die Konfliktkultur in österreichischen Klein- und Mittelunternehmen weist eine hervorstechende Charakteristik auf: In nahezu allen befragten Unternehmen werden Konflikte derzeit bevorzugt informell ausgetragen, d.h. ohne Einbezug von Externen und ohne klare Verfahrensregeln zur Konfliktbearbeitung. Formale Wege der Konfliktklärung (wobei in der Regel, wie Tab. 10 zeigt, der Einbezug von Vorgesetzten nach der vorliegenden Datenlage nur bedingt dazu zählt; dazu zählen würden etwa die Einberufung von Konfliktklausuren oder der Gang zum Gericht) nennen lediglich verschwindend wenige Unternehmen (23 von 980 bzw. 2,3 %) als bevorzugte Form der Konfliktaustragung. In diesem Ergebnis

Quantitative Analyse

kommt eine wenig überraschende Begrenzung für die Inanspruchnahme von Wirtschaftsmediation zum Ausdruck: Unternehmen (und zwar unabhängig von der Größe) versuchen zuerst, ihre Probleme selbst und unter Verzicht auf formale Verfahren zu lösen - und offensichtlich nehmen sie sich darin in den meisten Fällen als ausreichend erfolgreich wahr. Erst wenn sie damit spürbar keinen Erfolg haben und der Konflikt als entsprechend beeinträchtigend eingestuft wird, könnte sich Wirtschaftsmediation als alternative Form der Konfliktlösung anbieten.

Austragungsart	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
informelle Ebene	922	94,1	97,6
formaler Weg	23	2,3	2,4
Gesamt	945	96,4	100,0
Keine Angabe	35	3,6	
	980	100,0	

Tab. 9: Häufigkeit der Bevorzugung formeller und informeller Konfliktaustragung

Die folgende Tabelle zeigt das Beteiligungsausmaß unterschiedlicher Unternehmensmitglieder an Konfliktlösungen:

Lösungsbeteiligte	Stelle nicht vorhanden N	Gültige N	Mittelwert	Standardab- weichung
Vorgesetzte	91	805	2,10	1,21
KollegInnen	47	791	3,09	1,41
Familienangehörige	201	585	3,95	1,94
Personalabteilung	456	304	3,96	1,67
Betriebsrat	496	244	4,69	1,56
Rechtsabteilung	519	218	5,26	,97

Mittelwerte; 1 = immer / 6 = nie

Tab. 10: Beteiligungsausmaß an Konflikten (sofern Stelle vorhanden)

Generell lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse durchwegs eine sehr hohe Streuung aufweisen. Die Angaben, wer wie häufig an einer Konfliktlösung im Unternehmen mitwirkt, variieren also stark (mit

Ausnahme der Rechtsabteilung, deren Mittelwert allerdings im Extrembereich der Einschätzungsskala in der Nähe des Wertes „nie“ liegt, was die Streuung verringert). Die Struktur der Beteiligung unterschiedlicher Unternehmensmitglieder an Konfliktlösungen zeichnet sich somit vor allem durch Heterogenität aus.

Eine zentrale Rolle bei der Lösungsentwicklung wird den Vorgesetzten eingeräumt – bzw. räumen sich die Vorgesetzten als vorrangige Fragebogen-AusfüllerInnen diese Bedeutung selbst ein. Sie sind durchschnittlich „sehr häufig“ (Mittelwert 2,1) an Konfliktlösungen beteiligt. Das Ergebnis unterstreicht den (Selbst-)Anspruch auf Führung, Kontrolle und Entscheidungskompetenz auch im Konfliktfalle. Vorgesetzte bieten sich auch als durchsetzungskräftige „Schiedsrichter“ bei Konflikten auf unteren Hierarchieebenen an. Vergleicht man dieses Ergebnis mit der Präferenzverteilung zur informellen und formellen Konfliktaustragung, wird deutlich, dass die Einbindung der Vorgesetzten eher als informelles Regelungsverfahren gilt.

Auch KollegInnen sind eher häufig an Konfliktlösungen beteiligt, wobei aus der Frage allerdings nicht hervorgeht, ob sie als Konfliktpartei in die Lösungsfindung einbezogen sind oder als nicht direkt in den Konflikt Involvierte eine vermittelnde Rolle einnehmen. In jedem Fall bringt die Lösungsfindung zwischen KollegInnen eine andere Dynamik in die Konfliktlösung, da hier auf horizontaler Ebene befriedigende Lösungswege ausgehandelt werden müssen. Diese Dynamik kann die Chance größerer Interessenssensibilität in sich bergen, aber auch die Gefahr nicht gelingender Einigung, da sich die Lösungsfindung weniger auf hierarchische Entscheidungsstrukturen stützen kann. Weiters können Elemente eines Konflikts, die hierarchisch bedingt sind, auf dieser Ebene nur unzureichend bearbeitet werden.

Die Daten zeigen auch, dass mit steigender Zahl interner Konflikte erwartungsgemäß besonders häufig Vorgesetzte und KollegInnen in die Konfliktbearbeitung involviert sind (in beiden Fällen ein hoch signifikanter Zusammenhang).

Die Ergebnisse bezüglich der Einbindung von Familienangehörigen in die Konfliktlösung müssen etwas genauer betrachtet werden: 585 Unternehmen machten zu diesem Punkt Angaben über das Beteiligungsausmaß, obwohl

nur 387 Familienunternehmen an der Umfrage teilnahmen. Vermutlich weisen aber auch manche Einzelunternehmen eine strukturelle Ähnlichkeit mit Familienunternehmen auf. Zu beachten ist weiters, dass die Angaben zu den Familienangehörigen die höchste Streuung aufweisen, sodass dieser Streuung mehr Bedeutung einzuräumen ist als dem Mittelwert. Der Wert „6= nie“ erhält die häufigste Nennung, gefolgt vom Wert „immer“! Bereinigt man den Wert „6= nie“ um jene Unternehmen, die weder „Familienunternehmen noch Einzelunternehmen sind, die also vor allem deshalb mit "nie" geantwortet haben, weil Familienangehörige im Unternehmenskontext prinzipiell nicht von Bedeutung sind, dann weisen die beiden entgegen gesetzten Enden der Antwortskala annähernd gleich viele Nennungen auf (mit einer geringen Mehrheit beim Wert "6"). Hervorstechendstes Ergebnis bleibt somit, dass Unternehmen die Einbindung von Familienangehörigen bei Konfliktlösungen äußerst verschieden handhaben.

Eher wenig involviert in Lösungsfindungen im Konfliktfall scheinen Personalabteilungen, in noch geringerem Ausmaß Betriebsräte und nahezu gar nie Rechtsabteilungen zu sein, wobei diejenigen Unternehmen, die über eine derartige Stelle nicht verfügen, herausgefiltert wurden. Die Ergebnisse bei den Betriebsräten mögen auf den ersten Blick etwas überraschen, kommt ihnen doch in ihrer Funktion als Interessensvertretung der ArbeitnehmerInnen eine bedeutende Rolle bei Konflikten zwischen Belegschaft und Betriebsführung zu. Allerdings gilt es zu berücksichtigen, dass den Umfrageergebnissen entsprechend ein Großteil der relevanten Konflikte solche mit unternehmensexternen Akteuren (insbesondere Kunden, Lieferanten und Behörden) oder auch Konflikte zwischen ArbeitnehmerInnen sind – und beides überschreitet die üblichen Aufgabenschwerpunkte von Betriebsräten. Der äußerst geringe Einbezug von Rechtsabteilungen in Konfliktlösungen steht im Einklang mit den bisherigen Ergebnissen hinsichtlich der bevorzugt informellen Konfliktaustragungsform und der kaum spürbaren negativen Auswirkungen von Konflikten in Form von Kosten für Gutachten, Rechtsanwälte, Gerichte etc.

3.2.3 Zusammenhänge von Konflikten mit Unternehmenssituationen

Konflikte in Unternehmen entstehen häufig in einem spezifischen Entwicklungskontext des Unternehmens. Um diesen Zusammenhang zu erfassen,

Quantitative Analyse

wurde im Rahmen der Erhebung abgefragt, in welchem Ausmaß verschiedene Situationen auf die momentane Unternehmensentwicklung zutreffen. Insgesamt wurden dafür 6 solcher typischer Situationen erhoben: interne Umstrukturierungen, Personalabbau bzw. Rationalisierungen, Personalaufstockung bzw. Geschäftsausweitung, Neupositionierung am Markt, Nachfolgeregelung und schließlich die Fusion mit einem anderen Unternehmen. Dem lag der Gedanke zugrunde, dass möglicherweise spezifische Unternehmensentwicklungen mit typischen Konfliktkonstellationen einhergehen. Für die Auswertung wurde daher ermittelt, inwiefern sich signifikante positive oder negative Zusammenhänge zwischen der Situation des Unternehmens und den einzelnen typischen Konflikten nachweisen lassen. Tab. 11 zeigt die Ergebnisse dieser Überprüfung:

Typischer Konflikt	Situation des Unternehmens					
	Int. Umstrukt.	Rationalisierungen	Ausweitung	Neupos. am Markt	Nachfolge	Fusion
Kunden					XX neg.	
Zahlungsverzug/Kunden						
zw. ArbeitnehmerInnen	X pos.	X pos.				
Lieferanten			XX pos.			
Behörden				XX neg.		
zw. GF & Mitarbeit.	X pos.					
Gewährleist./Schadensers.						
zw. Vorges. & Untergeb.	XX pos.	X pos.				
Zuständigkeiten	XX pos.			XX pos.		
Konkurrenten				XX pos.		
Banken		X pos.				
persönliche Differenzen				X pos.		
um Umstrukturierung	XX pos.		XX pos.	XX pos.		
zw. Gruppen/Abteilung	XX pos.		X pos.	XX pos.		
mit neuen Mitarbeit.						
Anrainer						
Unternehmensziele	XX pos.			XX pos.		
Denk- / Lösungsansätze	XX pos.					
Lohnverhandlungen						
Betriebsübernahme	XX pos.				XX pos.	
Wertevorstellungen	XX pos.	X pos.		XX pos.	XX pos.	
Mobbing	X pos.	XX pos.				

Typischer Konflikt	Situation des Unternehmens					
	Int. Umstrukt.	Rationalisierungen	Ausweitung	Neupos. am Markt	Nachfolge	Fusion
Stellenbesetzungen	XX pos.			XX pos.		
int. erbrachte Leistung						XX pos.
Nutzungsrechte/Patente			X pos.			XX pos.
zwischen GF & Betriebsr.	X pos.			X pos.		
Verteilung Finanzen	XX pos.			XX pos.		
sexuelle Belästigung						

XX = sehr signifikanter Zusammenhang (Niveau 0,01); X = signifikanter Zusammenhang (Niveau 0,05)

Pos. = positiver Zusammenhang (mehr Konflikte in dieser Situation); neg. = negativer Zusammenhang (weniger Konflikte in dieser Situation)

Tab. 11: Signifikante Zusammenhänge zwischen Unternehmenssituation und typischen Konflikten

In Hinblick auf die verschiedenen Unternehmenssituationen legen die Ergebnisse folgendes Bild nahe:

- Interne Umstrukturierungen sind am konfliktträchtigsten und hängen mit einer Vielzahl an Konflikte zusammen, die sich ausschließlich auf interne Auseinandersetzungen konzentrieren (und von den Konflikten mit dem Unternehmensumfeld weitgehend entkoppelt sind). Dies ist kaum verwunderlich, da hierbei die gesamte Unternehmensstrategie und auch die Positionierungen der MitarbeiterInnen betroffen sind. Einzig überraschend ist, dass kein Zusammenhang mit den Konflikten um intern erbrachte Leistungen nachweisbar ist.
- Ähnlich wichtig ist die Neupositionierung des Unternehmens am Markt, wobei hier aufgrund der externen Orientierung auch zwei typische Konflikte mit externen Parteien relevant werden: Einerseits werden Konflikte mit Konkurrenten intensiver geführt, was aufgrund der Aktivitäten in den bearbeiteten Marktsegmenten erklärt werden kann. Auffällig ist hingegen, dass die Konflikte mit den Behörden während dieser Entwicklungsphase sehr signifikant abnehmen. Generell ist darauf hinzuweisen, dass eine Neupositionierung am Markt sehr eng mit internen Umstrukturierungen verknüpft ist.
- Personalabbau und Rationalisierungen sind in der Konfliktstruktur intern sehr stark auf MitarbeiterInnen und Führungskräfte, die Konkurrenz unter den MitarbeiterInnen (und in diesem Kontext in der Extremform des Mobbings) zentriert. In Hinblick auf externe Konfliktparteien spielen

Banken eine entscheidende Rolle, was auf eine in dieser Situation prekäre finanzielle Lage deutet, in der die Rahmenbedingungen der Vorgangsweise auch sehr stark von den Banken mitbestimmt werden. In Hinblick auf die Unternehmensstrategie richtet sich der Konflikt auf Wertvorstellungen.

- Personalaufstockungen und Geschäftsausweitungen sind durchaus positive Entwicklungsrichtungen, die ebenfalls mit typischen Konflikten einhergehen: Dies sind nach außen verstärkt Konflikte mit Lieferanten und Nutzungsrechten, während intern Konflikte um die damit verbundenen Umstrukturierungen sowie offenbar um die Bedeutung verschiedener Organisationseinheiten verstärkt auftreten.
- Nachfolgesituationen zeichnen sich in ihrer Konfliktcharakteristik durch Konflikte um Wertvorstellungen und verständlicherweise der Übergabe aus, während nach außen die Konflikte mit Kunden abnehmen.
- Unternehmensfusionen zeigen die geringsten Zusammenhänge mit Konflikten. Sie konzentrieren sich auf Nutzungsrechte und die Verteilung intern erbrachter Leistungen und damit auf den Kampf um den Stellenwert der ursprünglichen Unternehmen in neuen organisationalen Gesamtkontext.

Betrachtet man die verschiedenen typischen Konflikte in Hinblick auf ihre Rolle in unterschiedlichen Unternehmenssituationen, so lässt sich die Auseinandersetzung um Wertvorstellungen als Schlüsselkonflikt identifizieren. In der Konfrontation um Werte ist offenbar der Kampf um die generelle Entwicklungsorientierung eines Unternehmens angesprochen. Auch der hohe Stellenwert der typischen Konflikte um interne Umstrukturierungen und um die Streitigkeiten zwischen Organisationseinheiten in unterschiedlichen Situationen einer Unternehmensentwicklung zeigt die allgemeine Bedeutung dieser Konflikte.

Eine Reihe von typischen Konflikten erweist sich als weitgehend unabhängig von der jeweiligen Situation des Unternehmens: Dies sind externe Konflikte um den Zahlungsverzug von Kunden, um Gewährleistungsfragen und Schadenersatzforderungen sowie mit Anrainern. Intern sind Konflikte mit neuen MitarbeiterInnen, um Lohnverhandlungen und auch die Problematik sexueller Belästigung von der spezifischen Unternehmensentwicklung abgelöst.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass die beiden am häufigsten genannten Konflikttypen, nämlich Konflikte mit Kunden (vgl. Tab. 8) entweder in relativ geringem Maße (im Sinne der Reduktion von Konflikten mit Kunden im Zuge einer Nachfolgeregelung) oder überhaupt nicht im Zusammenhang mit der Unternehmensentwicklung auftreten. Da jedoch die abgefragten Situationen im Sinne der Unternehmensentwicklung vorrangig interne Veränderungen ansprechen, ist in diesem Zusammenhang zu prüfen, inwiefern sich die verschiedenen Situationen auch tatsächlich empirisch hinsichtlich der Häufigkeit externer und interner Konflikte unterscheiden, wie dies bereits die obige Übersicht (Tab. 11) nahe legt. Dafür wurden die Konflikte, wie auf Seite 88 noch genauer ausgeführt wird, in 17 unternehmensinterne und 8 unternehmensexterne Konflikte unterteilt. Anschließend wurde ermittelt, wie viele dieser Konflikte jeweils in den beiden Kategorien intern und extern genannt wurden. Die Ergebnisse in Tab. 12 machen deutlich, dass externe Konflikte unabhängig von der Unternehmensentwicklung sind, während ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen internen Umstrukturierungen, Personalabbau bzw. Rationalisierungen und der Neupositionierung des Unternehmens mit der Häufigkeit des Auftretens interner Konflikte besteht.

		Situation des Unternehmens					
		Int. Umstrukt.	Rationalisierungen	Ausweitung	Neupos. am Markt	Nachfolge	Fusion
Interne Konflikte	Korrelationskoeffizient	,151	,097	,038	,097	,025	,036
	Sig. (2-seitig)	,000	,000	,140	,000	,343	,197
	N	924	911	898	915	907	902
Externe Konflikte	Korrelationskoeffizient	,019	,017	,006	-,007	-,027	-,026
	Sig. (2-seitig)	,448	,518	,817	,800	,305	,339
	N	924	911	898	915	907	902

Berechnet wurde Kendall-Tau-b; sehr signifikante Zusammenhänge fett (Niveau 0,01)

Tab. 12: Korrelation zwischen Unternehmenssituation und der Häufigkeit interner und externer Konflikte

3.2.4 Selbstbeschreibung der Konfliktkultur

a) Deskriptive Analyse der Konfliktkultur

Betrachtet man die Einschätzungen der befragten Unternehmen hinsichtlich ihrer momentanen Konfliktkultur, zeigt sich folgendes Bild: Die KMU nehmen ihren aktuellen Umgang mit Konflikten durchschnittlich als weitgehend konsensorientiert und konstruktiv wahr und bescheinigen sich damit überwiegend eine differenzierte, interessensensible und hoch entwickelte Konfliktkultur. Konflikte werden tendenziell auch als Hinweise für Veränderungsnotwendigkeiten beobachtet, sie gelten als mögliche Indizien für die Notwendigkeit organisationalen Wandels.

Im mittleren Bereich der Einschätzungsskala bewegt sich der Mittelwert für das Bestreben, Konflikten möglichst aus dem Weg zu gehen. Zu beachten ist, dass dieser Wert eine relativ hohe Streuung ($S=1,4$) aufweist, die Befragten in diesem Punkt also sehr unterschiedlich geantwortet haben. Diese unterschiedlichen Bewertungen könnten auch durch eine Ambivalenz in der Interpretation dieses Konfliktkultur-Items begründet sein: Die Beschreibung "Wir versuchen Konflikten möglichst aus dem Weg zu gehen" lässt sich unterschiedlich deuten: Sie lässt sich als (eher negativ konnotierte) Praxis verstehen, schwelende Konflikte zu ignorieren, kann aber auch als (sehr positiv konnotierte) Zielsetzung ausgelegt werden, dass man Konflikte im Sinne von Prävention von vornherein vermeidet.

Als entsprechend wenig zutreffend werden jene Items eingeschätzt, die im Widerspruch zu dieser konsensorientierten und konstruktiven Konfliktkultur stehen, also etwa die Personalisierung von Konflikten oder die Tendenz zum Rückzug bzw. Nachgeben im Konfliktfall. Allerdings ist – wenig überraschend – anzumerken, dass Unternehmen doch lieber einen Konflikt gewinnen wollen als schnell klein beizugeben oder sich zurückzuziehen, wenn schon kein Konsens erreicht werden kann oder soll. Dieses Ergebnis steht auch in Übereinstimmung mit folgender Prämisse, an der sich die Lösungsfindung im Allgemeinen orientiert: Die Konfliktlösung berücksichtigt vorrangig das Interesse des Gesamtunternehmens und nicht das einzelner Personen. Dies ist ein nahe liegendes Ergebnis, wenn man bedenkt, dass anderenfalls – also wenn das Interesse einzelner Unternehmensmitglieder größeres Gewicht hätte als dasjenige

des Gesamtunternehmens – der Fortbestand des Unternehmens permanent in Gefahr wäre.

Zu bedenken ist, dass sich die befragten Unternehmen bei der Selbstbeschreibung ihrer momentanen Konfliktkultur auch an gesellschaftlichen Normen des Konfliktumgangs orientieren und nicht nur am Ist-Zustand in ihrem Unternehmen. Dadurch könnte die Versuchung bestehen, jene im Fragebogen angebotenen Beschreibungen, die diesen Normen entsprechen, tendenziell als stärker zutreffend zu bewerten als jene, die als weniger positiv angesehen werden. Diese Konnotation gesellschaftlicher Wertvorstellungen könnte besonders auf die Bevorzugung von Konsenslösungen aber auch auf das Signalisieren von Schwäche (Rückzug, zu schnell klein begeben, Konflikten aus dem Weg gehen), potentielle Ungerechtigkeit (Personalisieren von Konflikten) oder eskalierende Strategien (destruktive Konflikte, unbedingt gewinnen) zutreffen.

Charakteristik Konfliktkultur	N	Mittelwert	Streuung
Suche nach Konsens	903	1,88	,900
Konflikte konstruktiv ausgetragen	896	2,22	,993
Unternehmensinteresse vor persönl. Interessen	893	2,23	1,171
Konflikt ist Hinweis f. Veränderungsnotwendigkeit	898	2,67	1,084
Konflikten aus dem Weg gehen	901	3,43	1,426
Konflikte unbedingt gewinnen	881	3,73	1,271
Viele destruktive Konflikte	862	4,02	1,357
Zu schnell klein begeben	892	4,24	1,146
Konflikte personalisieren	890	4,51	1,313
Falls Konflikt: Rückzug	891	4,78	1,071

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Tab. 13: Häufigkeit verschiedener Beschreibungen der Konfliktkultur

b) Dimensionale Analyse: Komponenten der Wahrnehmung der Konfliktkultur

Um die unterschiedlichen Formen der Konfliktkultur etwas deutlicher herauszuarbeiten, wurde zu diesem Zweck eine Faktorenanalyse der Fragen zu diesem Bereich durchgeführt. Hierbei ergab sich, dass sich die im Fragebogen erhobene wahrgenommene Konfliktkultur aus den

folgenden drei Komponenten zusammensetzt, die durch jeweils mehrere Fragen repräsentiert sind (vgl.Tab. 14):

- **Konfliktkulturdimension „Vermeidung und Personalisierung“**
 - Wir versuchen, Konflikten möglichst aus dem Weg zu gehen
 - Es besteht die Tendenz, im Konfliktfall zu schnell klein beizugeben
 - Konflikte werden personalisiert (Sündenböcke)
 - Falls ein Konflikt entsteht, ziehen wir uns möglichst zurück
- **Konfliktkulturdimension „Konstruktive Konsensfindung“**
 - In unserem Unternehmen steht die Suche nach Konsens im Vordergrund
 - Im Unternehmen werden Konflikte konstruktiv ausgetragen
- **Konfliktkulturdimension „Eskalation und Entpersonalisierung“**
 - Wir setzen alles daran, in Konfliktfällen zu gewinnen
 - Konfliktlösung steht vorrangig im Interesse des Gesamtunternehmens, nicht im Interesse einzelner Personen

	Komponente		
	Vermeidung und Personalisierung	Konstruktive Konsensfindung	Eskalation und Entpersonalisierung
Suche nach Konsens	,042	,856	,014
Konflikte konstruktiv ausgetragen	-,176	,820	,067
Konflikten aus dem Weg gehen	,673	,239	,121
Zu schnell klein begeben	,802	-,028	-,076
Konflikte personalisieren	,641	-,373	,119
Falls Konflikt: Rückzug	,734	-,235	,029
Konflikte unbedingt gewinnen	,259	-,192	,787
Unternehmensinteresse vor persönlichen Interessen	-,169	,361	,701

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Varimax-Rotation. Die Werte zeigen die Beziehung zwischen den extrahierten Faktoren und den Variablen.

Tab. 14: Dimensionen von Konfliktkultur (rotierte Faktormatrix)

Die drei Formen der Konfliktkultur differenzieren grundsätzlich nach drei sehr unterschiedlichen Umgangsformen:

- Im ersten Fall der „Vermeidung und Personalisierung“ versucht man grundsätzlich Konflikte zu meiden, indem man ihnen aus dem Weg geht, schnell nachgibt bzw. sich aus dem Konflikt zurückzieht oder ihn personalisiert und somit bestimmten Sündenböcken zuschreibt, was die anderen von der Beschäftigung mit Konflikten entlastet. Diese Strategie

trägt in der Regel wenig zur Konfliktbearbeitung bei, sorgt aber für ein zumindest an der Oberfläche halbwegs friktionsfreies Klima. Hier ist zu vermuten, dass aufgrund der Nichtbearbeitung von Konflikten diese virulent bleiben könnten.

- Im zweiten Fall der „konstruktiven Konsensfindung“ versucht man die Konflikte so zu bearbeiten, dass eine sinnvolle und für die Beteiligten konstruktive und akzeptierbare Lösung gefunden wird. Diese Strategie ist jedoch durchaus mit einem Aufwand für die Konfliktbearbeitung verbunden, sorgt jedoch auch für ein relativ offenes Kooperationsklima.
- Im letzten Fall der „Eskalation und Entpersonalisierung“ werden Konflikte eher auf aggressive Weise ausgetragen, wobei die Konfliktsituation häufig mit der Betonung des Organisationsinteresses verknüpft ist. Der Wille, sich durchzusetzen, zeugt auch von wenig Interesse an einer konsensuellen Lösung, sondern deutet eher auf die Berücksichtigung der Durchsetzungswahrscheinlichkeit. Hier ist die Anschlussfähigkeit für Mediation als eher gering anzunehmen.

Betrachtet man nunmehr die Bedeutung der verschiedenen Dimensionen (Tab. 15), so ergibt sich ein klares Bild: Generell dominiert die konstruktive Konsensfindung. Danach folgt aber bereits die Strategie der Eskalation und Entpersonalisierung, während das mit Abstand geringste Gewicht die Strategie der Vermeidung und Personalisierung hat. Daraus kann abgeleitet werden, dass aktive Konfliktbearbeitungsstrategien grundsätzlich wichtiger sind als Vermeidungsstrategien. Gleichzeitig heißt dies, dass man auch noch eher bereit ist, einen Konflikt eskalierend auszutragen, als die Austragung zu vermeiden oder einzelnen Personen zuzurechnen. Möglicherweise spielen aber hier auch Wertvorstellungen eine Rolle, die den Konsens und aktive Strategien höher bewerten als passive Strategien des Rückzugs, der Vermeidung oder die Schaffung von Sündenböcken durch Austragen eines Konflikts zulasten einer einzelnen Person, auf die man den Konflikt projiziert.

	N	Mittelwert	Standard- abweichung
Vermeidung und Personalisierung	874	4,24	,89
Konstruktive Konsensfindung	879	2,05	,83
Eskalation und Entpersonalisierung	874	2,98	,92

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Tab. 15: Bedeutung der Dimensionen von Konfliktkultur

c) Bedeutung der Unternehmensgröße für die Wahrnehmung der internen Konfliktkultur

Insbesondere kleinste und größte Unternehmen unterscheiden sich in Hinblick auf die Dimension der „Konstruktiven Konsensfindung“, wobei in den kleinsten Unternehmen diese eher konsensuelle Konfliktkultur signifikant stärker ausgeprägt ist als in den größten. Dies ist nicht unbedingt eine Überraschung, weil die Konfliktmöglichkeiten (und damit die Konfliktwahrscheinlichkeit; vgl. Tab. 29) mit der Unternehmensgröße zunehmen. In Betrieben mit sehr wenig Beschäftigten ist hingegen die Bedeutung einer einvernehmlichen Konfliktregelung bedeutend größer ist, weil die Effekte einer Konflikteskalation das Unternehmen viel stärker betreffen könnten und die persönlichen Kontakte deutlich enger sind. In Hinblick auf die Anschlussfähigkeit für Wirtschaftsmediation könnte dies heißen, dass die Idee einer einvernehmlichen Regelung, wie sie ein Mediationsverfahren anstrebt, in kleinen Unternehmen gut anschlussfähig ist.

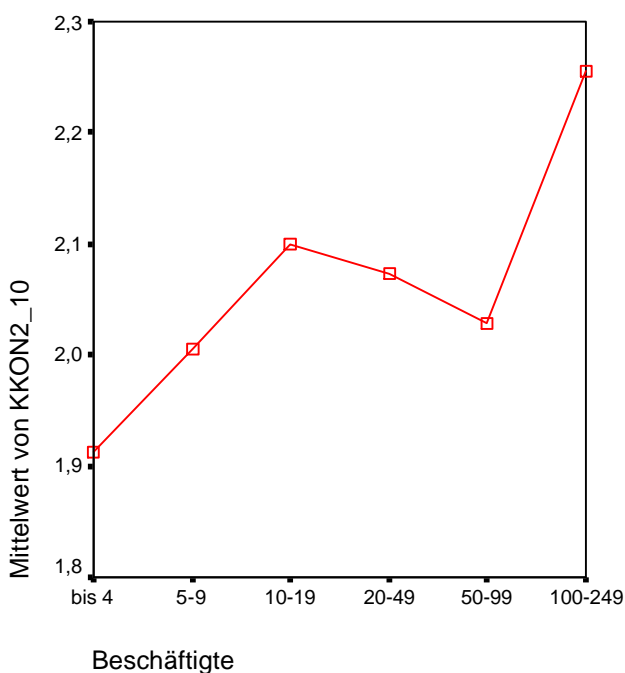
Beschäftigte	N	Untergruppe für Alpha = .05	
		1	2
bis 4	46	1,9130	
5-9	283	2,0053	2,0053
50-99	72	2,0278	2,0278
20-49	178	2,0730	2,0730
10-19	254	2,1004	2,1004
100-249	43		2,2558
Signifikanz		,206	,087

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 83,365. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 16: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße & „Konstruktive Konsensfindung“ (Duncan-Test)

Die folgende Graphik macht die Differenz zwischen größten und kleinsten Unternehmensgrößen besonders deutlich.



Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße & „Konstruktive Konsensfindung“

Darüber hinaus lassen sich in den Daten auch deutliche Zusammenhänge zwischen der Unternehmensgröße und einer auf Eskalation und Entpersonalisierung zentrierten Konfliktkultur nachweisen. Hier zeigt sich nun, dass sehr kleine Unternehmen diese Strategie öfter als größere Unternehmen wählen. Der Befund legt nahe, dass die generelle Orientierung von Kleinstunternehmen an konstruktiver Konsensfindung nicht ausschließt, dass sie gleichzeitig Eskalationsstrategien in signifikant höherem Maße pflegen. Kleinstunternehmen offenbaren hier eine deutliche Ambivalenz, die auch mit der internen Konfliktkultur zwischen wenigen, aber sehr eng miteinander kooperierenden Personen zu tun haben könnte.

Größere Unternehmen haben wahrscheinlich auch ein heterogenes Konfliktfeld, wobei jedoch eher darauf geachtet wird, dass Konflikte nicht zu stark von den Betroffenen abstrahiert werden und nicht zu stark eskalieren. Darüber hinaus ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass größere Unternehmen aufgrund des stärkeren internen Konfliktpotentials institutionalisierte Strategien für die Konfliktbewältigung entwickeln und auch mehr Möglichkeiten haben, Unbeteiligte für die Konfliktbearbeitung zu aktivieren.

Quantitative Analyse

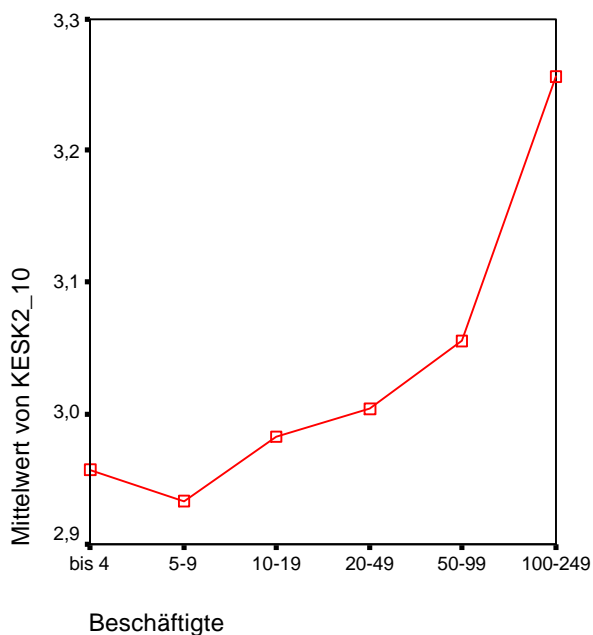
Beschäftigte	N	Untergruppe für Alpha = .05	
		1	2
5-9	278	2,9335	
bis 4	46	2,9565	2,9565
10-19	251	2,9821	2,9821
20-49	180	3,0028	3,0028
50-99	73	3,0548	3,0548
100-249	43		3,2558
Signifikanz		,462	,062

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 83,530. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 17: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Eskalation & Entpersonalisierung“ (Duncan-Test)

Die Graphik zeigt besonders klar die doch deutlich andere Orientierung der größeren Unternehmen.



Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße & „Eskalation & Entpersonalisierung“

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass sich unterschiedlich große Unternehmen nicht hinsichtlich der dritten Konfliktkulturdimension, nämlich „Vermeidung und Personalisierung“ unterscheiden.

d) Bedeutung der Branche für die Wahrnehmung der internen Konfliktkultur

In Hinblick auf die Dimension „Vermeidung und Personalisierung“ ergibt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Branchen, die sich letztlich in 4 Gruppen (mit allerdings weiten Überschneidungen) unterteilen lassen. Die Tabelle gibt an, inwieweit diese Strategie in den verschiedenen Branchen von Bedeutung ist (absteigend sortiert). Dabei zeigt sich, dass diese Dimension der Konfliktkultur zwar generell von geringer Bedeutung ist, dennoch aber in den Bereichen Beherbergung und Energie/Wasser eine deutlich größere Rolle spielt, als in den Bereichen Bergbau, Verkehr/Nachrichten und Unterricht.

Branche	N	Untergruppe für Alpha = .05			
		1	2	3	4
Beherbergung	75	4,0367			
Energie & Wasser	25	4,0500			
Realitäten & unternehmensbez. Dienstl.	79	4,0949	4,0949		
Bau- & Baunebengewerbe	168	4,2083	4,2083	4,2083	
öffentl. & persönl. Dienstleistungen	57	4,2412	4,2412	4,2412	
Kredit- & Versicherungswesen	43	4,2442	4,2442	4,2442	
Handel & Instandhaltung	151	4,2500	4,2500	4,2500	
Sachgütererzeugung	101	4,2946	4,2946	4,2946	
Land- & Forstwirtschaft	25	4,3300	4,3300	4,3300	
Gesundheits-, Vet. & Sozialwesen	48	4,3958	4,3958	4,3958	4,3958
Unterricht	19		4,5395	4,5395	4,5395
Verkehr & Nachrichten	38			4,6053	4,6053
Bergbau	16				4,7813
Signifikanz		,147	,066	,074	,082

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 38,248. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 18: Zusammenhang zwischen Branche und „Vermeidung und Personalisierung“ (Duncan-Test)

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Branchenunterschieden in Hinblick auf die Dimension „Konstruktive Konsensfindung“, so zeigt sich auch hier die Unabhängigkeit der Dimensionen: Als besonders konsensorientiert stellt sich der Bergbau dar, während die Branchen Energie / Wasser, Bau- und Baunebengewerbe, Kredit- und Versicherungswesen,

die Sachgütererzeugung sowie Verkehr/Nachrichten diese Dimension signifikant geringer einstufen.

Branche	N	Untergruppe für Alpha = .05	
		1	2
Bergbau	15	1,6333	
Unterricht	18	1,8889	1,8889
öffentl. & persönl. Dienstleistungen	58	1,9052	1,9052
Beherbergung	75	1,9067	1,9067
Gesundheits-, Vet. & Sozialwesen	51	1,9608	1,9608
Realitäten & unt. Dienstleistungen	78	2,0064	2,0064
Land- & Forstwirtschaft	24	2,0625	2,0625
Handel & Instandhaltung	154	2,0682	2,0682
Energie & Wasser	27		2,1111
Bau- & Baunebengewerbe	168		2,1161
Kredit- & Versicherungswesen	43		2,1163
Sachgütererzeugung	101		2,1287
Verkehr & Nachrichten	38		2,2368
Signifikanz		,054	,103

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 37,804. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 19: Zusammenhang zwischen Branche und „Konstruktive Konsensfindung“ (Duncan-Test)

Bei den Branchenunterschieden ist anzumerken, dass die Dimension „ Eskalation und Entpersonalisierung“ keine signifikanten Unterschiede erkennen lässt.

e) Bedeutung des Unternehmenstyps für die Wahrnehmung der internen Konfliktkultur

Hinsichtlich der Eskalationsstrategie lassen sich signifikante Unterschiede zwischen drei Gruppen von Unternehmenstypen unterscheiden, wobei die größten Differenzen zwischen Franchiseunternehmen einerseits und Töchtern von inländischen oder ausländischen Unternehmen andererseits feststellbar sind. Erstere sind deutlich stärker eskalationsorientiert als Tochterunternehmen. Hier könnte es sein, dass die wahrgenommene Unabhängigkeit, die Größe und eigene Stärke (bei Franchiseunternehmen in Kombination mit dem Franchisegeber) dazu führen, dass Konflikte eher

ausgetragen werden. Dabei ist zu beachten, dass sich die anderen Dimensionen der Konfliktkultur nicht signifikant zwischen den Unternehmenstypen unterscheiden.

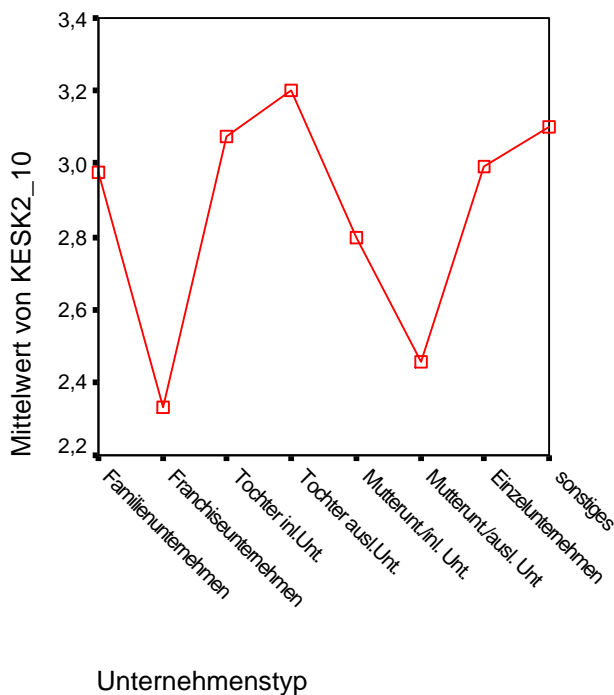
Unternehmenstyp	N	Untergruppe für Alpha = .05		
		1	2	3
Franchiseunternehmen	6	2,3333		
Mutterunt. ausl. Unternehmen	12	2,4583	2,4583	
Mutterunt. inl. Unternehmen	20	2,8000	2,8000	2,8000
Familienunternehmen	334		2,9731	2,9731
Einzelunternehmen	321		2,9891	2,9891
Tochter inl. Unternehmen	48			3,0729
Tochter ausl. Unternehmen	42			3,2024
Signifikanz		,114	,082	,213

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 22,059. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 20: Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp und „Eskalation und Entpersonalisierung“ (Duncan-Test)

Die folgende Grafik macht diese Unterschiede nochmals deutlich:



Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Abb. 3: Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp und „Eskalationsstrategie“

3.2.5 Konfliktfolgen

a) Deskriptive Analyse der Konfliktfolgen

Das unerfreuliche an Konflikten sind ihre häufig negativen Auswirkungen auf das Unternehmen. Betrachtet man allerdings die Einschätzungen der befragten Unternehmen hinsichtlich möglicher Folgen von Konflikten für ihr Unternehmen, dann ist zunächst festzustellen, dass allgemein relativ selten negative Auswirkungen beobachtet werden. Konfliktfolgen scheinen entweder tatsächlich wenig vorhanden zu sein, oder sie lassen sich nur unzureichend feststellen, werden im Unternehmen verdrängt oder für das Unternehmen bzw. die Unternehmensleitung nicht direkt und unmittelbar sichtbar. Letzteres würde bedeuten, dass Konflikten generell zu wenig Beachtung geschenkt wird und der Nutzen nachhaltiger Konfliktlösungsmodelle unzureichend erkennbar wäre.

Die Antworten der befragten Unternehmen deuten darauf hin, dass negative soziale Folgen eher wahrgenommen werden als unmittelbare ökonomische Auswirkungen: An erster Stelle wird die Demotivation von MitarbeiterInnen genannt, gefolgt von der Verschlechterung des Gesprächsklimas. Erst am Schluss kommen Schäden für laufende oder künftige Geschäftsverbindungen, Imageverlust am Markt und Kosten für Gutachten, Rechtsanwälte, Gerichte u.ä. (was sich auch aus der Tatsache erklärt, dass Konflikte überwiegend informell ausgetragen werden). Die ökonomischen Konsequenzen negativer sozialer Konfliktfolgen lassen sich zudem nur schwer direkt messen und werden deshalb gerne unterschätzt, auch wenn es mittlerweile kein Geheimnis mehr ist, dass gut motivierte und zufriedene MitarbeiterInnen auch in wirtschaftlicher Hinsicht zu einer positiven Leistungsbilanz beitragen. Allerdings ist zu bedenken, dass viele der hier angeführten Konflikte letztlich nur indirekt ökonomische Effekte nach sich ziehen (wie etwa das Blockieren von Entscheidungen, Zeitverzögerungen). Auffällig ist darüber hinaus, dass externe Wirkungen am ehesten im Zusammenhang mit der Kundenbindung gesehen werden. Ansonsten zählten diese Konfliktfolgen eher zu den am wenigsten wahrgenommenen Konfliktfolgen.

Quantitative Analyse

Konfliktfolgen	Mittelwert	Streuung
Demotivation von MitarbeiterInnen	4,19	1,065
Verschlechterung des Gesprächsklimas	4,34	1,065
Zeitverlust & -verzögerung	4,37	1,138
Beeinträchtigung der Zusammenarbeit	4,50	1,059
Leistungseinbußen im Unternehmen	4,60	,949
Probleme mit Kundenbindung	4,63	,988
Entscheidungsblockaden	4,66	1,126
finanzielle Schäden	4,69	,996
Künd. durch MitarbeiterInnen	4,71	,893
erhöhte Krankenstände	4,84	1,005
Schäden für laufende Geschäftsbeziehungen	4,88	,892
Schäden für künftige Geschäftsbeziehungen	4,94	,915
Imageverlust am Markt	4,99	,944
Kosten Gutachten, Rechtsanwälte, Gerichte usw.	5,06	,978

Mittelwerte; 1 = immer / 6 = nie

Tab. 21: Häufigkeit von Konfliktfolgen

b) Dimensionale Analyse: Komponenten häufiger Konfliktfolgen

In Hinblick auf die Häufigkeit der Folgen, die für Unternehmen im Kontext von Konflikten auftreten, zeichnen sich in den angegebenen Antwortvorgaben folgende zwei klar unterscheidbare Komponenten ab (Tab. 22):

- Konfliktfolgendimension „ökonomische Folgen“
 - Imageverlust am Markt
 - Probleme mit der Kundenbindung
 - Schäden für laufende Geschäftsbeziehungen
 - Schäden für künftige Geschäftsbeziehungen
- Konfliktfolgendimension „Beeinträchtigung des Kooperationsklimas“
 - Verschlechterung des Gesprächsklimas
 - Beeinträchtigung der Zusammenarbeit
 - Demotivation von MitarbeiterInnen
 - Entscheidungsblockaden

	Komponente	
	ökonomische Folgen	Beeinträchtigung des Kooperationsklimas
Verschlechterung des Gesprächsklimas	,175	,858
Beeinträchtigung d. Zusammenarbeit	,214	,817
Demotivation von MitarbeiterInnen	,208	,804
Entscheidungsblockaden	,312	,622
Imageverlust am Markt	,766	,218
Probleme mit Kundenbindung	,795	,241
Schäden für laufende Geschäftsbeziehungen	,882	,232
Schäden für künftige Geschäftsbeziehungen	,868	,234

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Varimax-Rotation. Die Werte zeigen die Beziehung zwischen den extrahierten Faktoren und den Variablen.

Tab. 22: Dimensionen häufiger Konfliktfolgen (rotierte Faktormatrix)

Vorrangig wird daher zwischen Problemen unterschieden, die auf ökonomischer und sozialer Ebene anfallen. Bezogen auf die Anschlussfähigkeit für Wirtschaftsmediation zeigt sich hierbei, dass zwei Anschlussmöglichkeiten gegeben sind: Auf ökonomischer Ebene ist die Reduzierung der Schäden für Geschäftsbeziehungen, also die Bezugnahme auf den unternehmensexternen Kontext, ein zentraler Bezugspunkt. In sozialer Hinsicht geht es um die Fortsetzung der Kooperationsbeziehung im Unternehmen, also um einen vorrangig unternehmensinternen Faktor.

	N	Mittelwert	Standardabweichung
Beeinträchtigung des Kooperationsklimas	863	4,43	,87
ökonomische Folgen	869	4,76	,79

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Tab. 23: Bedeutung der Dimensionen von Konfliktfolgen

c) Bedeutung der Unternehmensgröße für die Konfliktfolgen

Während sich für die ökonomischen Folgen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen identifizieren lassen, erweisen sich die Unterschiede bei der wahrgenommenen Beeinträchtigung des Kooperationsklimas als beträchtlich. Dabei zeigt sich, dass größere Unternehmen angeben, dass die Beeinträchtigung des Kooperationsklimas deutlich

Quantitative Analyse

häufiger eine Konfliktfolge ist, als dies bei kleineren Unternehmen der Fall ist. Der Unterschied ist derart deutlich, dass es nur wenige Überschneidungen zwischen den verschiedenen Größengruppen gibt. Eine Erklärung könnte darin liegen, dass mit der Größe von Unternehmen nicht nur die Wahrscheinlichkeit von Konflikten, sondern auch die Bandbreite an Konfliktmöglichkeiten zunimmt und damit die Bedeutung von Kooperationsbeziehungen besonders deutlich ins Bewusstsein tritt.

Beschäftigte	N	Untergruppe für Alpha = .05			
		1	2	3	4
100-249	44	3,9545			
50-99	77	4,1818	4,1818		
20-49	170		4,2368		
10-19	246		4,4136	4,4136	
5-9	283			4,6369	
bis 4	40				4,9313
Signifikanz		,088	,100	,093	1,000

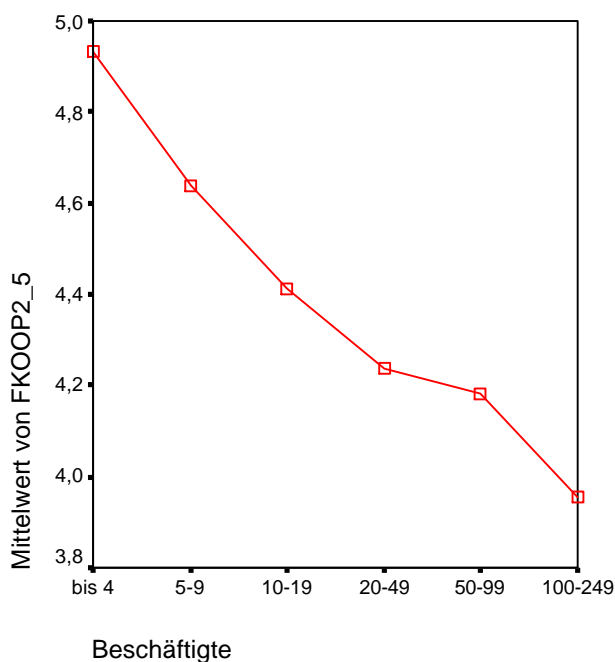
Mittelwerte; 1 = immer / 6 = nie

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 80,868. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 24: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Beeinträchtigung des Kooperationsklimas“ (Duncan-Test)

Die folgende Grafik macht diesen Zusammenhang besonders deutlich.

Quantitative Analyse



Mittelwerte; 1 = immer / 6 = nie

Abb. 4: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Beeinträchtigung des Kooperationsklimas“

3.3 Externe Konfliktvermittlung

Der folgende Abschnitt beleuchtet die Haltung von Unternehmen gegenüber externer Konfliktvermittlung und die Erwartungen, die an solch eine externe Unterstützung herangetragen werden.

3.3.1 Zeitpunkt des möglichen Einbezugs einer externen Konfliktberatung

Nachstehende Tabelle stellt dar, ab welcher Konfliktphase externe Konfliktberatung für Unternehmen in Frage kommt:

Einbezug von ext. Konfliktberatung	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
im Vorfeld von Konflikten	89	9,1	9,4	9,4
in früher Konfliktphase	165	16,8	17,4	26,8
Konflikte verschärft, massive Probleme	368	37,6	38,8	65,6
generell nicht	326	33,3	34,4	100,0
Gesamt	948	96,7	100,0	

Einbezug von ext. Konfliktberatung	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Keine Angabe	32	3,3		
	980	100,0		

Tab. 25: Häufigkeit des Zeitpunkts des Einbezugs externer Konfliktberatung

Die Entscheidung für eine externe Konfliktvermittlung scheint spät und selten zu fallen. Als relativ aufgeschlossen gegenüber externer Konfliktberatung bzw. -vermittlung zeigt sich nur ein gutes Viertel der befragten Unternehmen. Ein Großteil der Unternehmen hingegen versucht zunächst lange, die auftretenden Konflikte selbst zu lösen, was auch mit der Dominanz informeller Konfliktregelungsstrategien zusammenhängt (siehe auch Tab. 9). Erst wenn diese internen und informellen Versuche offensichtlich nicht erfolgreich verlaufen und ein Konflikt bereits massive Probleme verursacht, kann sich mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen die Inanspruchnahme externer Beratung vorstellen. Das bedeutet aber noch nicht, dass dieser Lösungsversuch in der Realität tatsächlich gewählt wird: Externe Konfliktberatung kommt ab diesem Stadium lediglich "in Frage", ist also denkbar. Und ein beachtlicher Anteil von über einem Drittel schließt externe Konfliktberatung als eine Alternative der Konfliktlösung für sich in jedem Falle aus – und ist damit für externe Konfliktvermittlung im Allgemeinen und Wirtschaftsmediation im Besonderen nicht erreichbar.

Die Ergebnisse könnten aus Sicht derjenigen, die Wirtschaftsmediation in Österreich stärker etablieren wollen, zunächst wenig erfreulich erscheinen. Allerdings lässt sich die allgemein eher geringe Aufgeschlossenheit gegenüber externer Konfliktberatung bzw. -vermittlung auch als wahrgenommene Selbstverantwortung der Unternehmen für die Lösung ihrer Konflikte verstehen. Solange es ihnen selbst gelingt, ihre Funktionsfähigkeit in befriedigendem Ausmaß zu erhalten, zeigt sich keine unmittelbare Notwendigkeit für externe Konfliktberatung – selbst wenn manchen externen BeobachterInnen die Lösungen noch so suboptimal erscheinen mögen. Der Schritt zur externen Konfliktvermittlung ist zugleich auch deshalb so schwer und selten, weil er im herkömmlichen Verständnis dem Eingeständnis gleichkommt, an der eigenständigen Lösung des Konfliktfalles gescheitert zu sein.

3.3.2 Beanspruchung externer Konfliktberatung

Die folgende Abbildung gibt wieder, wie häufig Unternehmen bei welchen typischen Konflikten bereits externe Konfliktberatung in Anspruch genommen haben bzw. wie viele sich eine solche Beratung grundsätzlich vorstellen können. Die KMU machten dabei nur für jene Konfliktfälle entsprechende Angaben, die sie als typisch für ihr Unternehmen bezeichnet hatten (vgl. Kap. 3.1). Dabei zeigen die angegebenen Prozentsätze, wie das Verhältnis zwischen Beanspruchung und Vorstellbarkeit einer Beratung aussieht. Daran lässt sich erkennen, ob ein Konflikt mittels externer Hilfe bewältigbar erscheint (hoher Prozentsatz der Inanspruchnahme) oder ob eine externe Hilfe bestenfalls eine mögliche Option ist, die man aber nur mit sehr geringer Wahrscheinlichkeit jemals in Anspruch nehmen wird (hoher Prozentsatz der Vorstellbarkeit).

Typischer Konflikt	Beratung beansprucht		Beratung vorstellbar		Gesamt (100%)
	Anzahl	%	Anzahl	%	
wegen Zahlungsverzug / Kunden	203	69,0%	91	31,0%	294
Kunden	133	52,0%	123	48,0%	256
Behörden	110	45,3%	133	54,7%	243
Gewährleistung oder Schadensersatz	74	47,4%	82	52,6%	156
Lieferanten	57	38,0%	93	62,0%	150
zwischen GF & MitarbeiterInnen	54	39,1%	84	60,9%	138
zwischen ArbeitnehmerInnen	33	25,2%	98	74,8%	131
Banken	56	43,8%	72	56,3%	128
zwischen Vorgesetzten & Untergebenen	21	22,8%	71	77,2%	92
Konkurrenten	35	42,7%	47	57,3%	82
Betriebsübernahme oder -übergabe	29	38,2%	47	61,8%	76
Anrainer	32	42,7%	43	57,3%	75
um Umstrukturierung im Unt.	28	38,4%	45	61,6%	73
Zuständigkeiten	9	17,6%	42	82,4%	51
zwischen Gruppen bzw. Abteilung	11	22,0%	39	78,0%	50
mit neuen MitarbeiterInnen	4	8,0%	46	92,0%	50
Unternehmenszielsetzungen	18	36,7%	31	63,3%	49

Typischer Konflikt	Beratung beansprucht		Beratung vorstellbar		Gesamt (100%)
	Anzahl	%	Anzahl	%	
Mobbing im Unternehmen	5	10,9%	41	89,1%	46
persönliche Differenzen	11	24,4%	34	75,6%	45
Nutzungsrechte & Patente	17	42,5%	23	57,5%	40
Lohnverhandlungen	9	23,7%	29	76,3%	38
Denk- & Lösungsansätze	13	35,1%	24	64,9%	37
Wertevorstellungen	7	26,9%	19	73,1%	26
Stellenbesetzungen	5	21,7%	18	78,3%	23
zwischen GF & Betriebsrat	4	23,5%	13	76,5%	17
Verteilung Finanzressourcen	2	13,3%	13	86,7%	15
unternehmensint. erbrachte Leistungen	2	13,3%	13	86,7%	15
sexuelle Belästigung	0	0	14	100,0%	14

Tab. 26: Häufigkeit des Beiziehens externer Konfliktberatung

In vielen Punkten spiegelt die Tabelle die Häufigkeit typischer Unternehmenskonflikte wider (vgl. Kap. 3.1). Einige Akzentverstärkungen und -verschiebungen sind dabei festzustellen: Insbesondere bei solchen Konflikten, die über die Unternehmensgrenzen hinaus verweisen (also bei sogenannten externen bzw. interorganisationalen Konflikten), ist auch in stärkerem Ausmaß externe Konfliktberatung denkbar oder bereits in Anspruch genommen worden. Besondere Erwähnung verdienen wieder die Kundenbeziehungen der Unternehmen, und dabei vor allem Zahlungsprobleme mit Kunden. Nur in diesen beiden Punkten überwiegt die Anzahl der bereits realisierten Inanspruchnahme externer Konfliktberatung diejenige der vorstellbaren Inanspruchnahme. Hier wird also in stärkerem Ausmaß als in anderen Konfliktfällen solch eine Beratung nicht nur erwogen, sondern ist tatsächlich bereits zunehmend Alltagsrealität.

Eine überdurchschnittlich hohe Bereitschaft zu externer Konfliktberatung zeigt sich auch gegenüber Konflikten mit Behörden. Hierbei dürfte vor allem rechtlicher Beratung, aber auch den Beratungsleistungen von Steuerberatern eine bedeutende Rolle zukommen. Ebenso tendieren Unternehmen bei Gewährleistungskonflikten bzw. Schadenersatzforderungen stärker zu externer Beratung, da in solchen Fällen zahlreiche

rechtliche Aspekte zu beachten und zu klären sind. Hingegen zeigen Unternehmen bei Konflikten mit Lieferanten etwas weniger Neigung, Konfliktberatung in Anspruch zu nehmen. Möglicherweise ist hier das Abhängigkeitsverhältnis ein anderes und die Durchsetzungskraft der Unternehmen gegenüber ihren Lieferanten etwas stärker als gegenüber anderen externen Konfliktparteien.

Innerhalb des Unternehmens wird überwiegend auf die interne Problemlösungskapazität vertraut. Am ehesten wird externe Konfliktberatung noch bei Hierarchiekonflikten bzw. bei Konflikten zwischen ArbeitnehmerInnen angedacht und in gewissem Ausmaß auch bereits in Anspruch genommen. Auffällig ist hierbei, dass gerade bei internen Konflikten (etwa zwischen ArbeitnehmerInnen, zwischen Hierarchieebenen, bei persönlichen Differenzen) zwar häufig externe Unterstützung angedacht wird, aber verhältnismäßig selten in Anspruch genommen wird. Hier ist offenbar die Vorgesetztenfunktion angesprochen, was eine Beziehung externer Unterstützung einem Versagen genau in dieser Funktion gleichkommt. Insofern sieht man dies zwar als Möglichkeit, aber der Schritt zur Umsetzung fällt besonders schwer.

Eine höhere Bereitschaft zu externen Beratungsdienstleistungen zeigt sich, wenn sich Unternehmen mit Konflikten in Zuge von Strukturänderungen konfrontiert sehen (Umstrukturierungen im Allgemeinen und Betriebsübernahmen bzw. -übergaben im Besonderen). Dies zählt zu den klassischen Formen der Inanspruchnahme von Beratung und soll offenbar helfen, nicht nur die Konflikte zu moderieren, sondern auch die eigenen Handlungsoptionen zu vergrößern.

a) Häufigkeit interner und externer Konflikte

In diesem Schritt wird nun geprüft, inwieweit überhaupt im Fall externer und interner Konflikte gleichermaßen eine externe Hilfe in Anspruch genommen wird bzw. eine solche zumindest vorstellbar ist. Dafür werden im ersten Schritt die Konflikte den beiden Dimensionen extern (Konflikte des Unternehmens mit einer außen stehenden Partei) und intern (Konflikte innerhalb des Unternehmens) zugeordnet:

Quantitative Analyse

- Als intern werden hierbei folgende 17 Konflikte betrachtet:
 - Konflikte zwischen Geschäftsführung und MitarbeiterInnen
 - Konflikte zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat
 - Konflikte zwischen Vorgesetzten und Untergebenen
 - Konflikte zwischen ArbeitnehmerInnen
 - Konflikte zwischen Gruppen bzw. Abteilungen
 - Im Fall von Mobbing im Unternehmen
 - Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz
 - Konflikte bezüglich Lohnverhandlungen
 - Konflikt um die Umstrukturierung im Unternehmen
 - Konflikt mit neuen MitarbeiterInnen
 - Konflikt um Verteilung von Finanzressourcen
 - Konflikt um persönliche Differenzen
 - Konflikt um Stellenbesetzungen
 - Konflikt um Wertvorstellungen
 - Konflikt um Unternehmenszielsetzungen
 - Konflikt um Denk- und Lösungsansätze
 - Konflikt um Zuständigkeiten

- Als extern gelten folgende 8 Konflikte:
 - Konflikte mit Behörden
 - Konflikte mit Banken
 - Konflikte mit Kunden
 - Konflikte mit Lieferanten
 - Konflikte mit Konkurrenten
 - Konflikte mit Anrainern
 - Konflikte wegen Zahlungsverzugs von Kunden
 - Gewährleistungskonflikte bzw. Schadenersatzforderungen

Betrachtet man im ersten Schritt, in wie vielen Fällen sich die Befragten eine Unterstützung in internen und externen Konflikten vorstellen können, so kommt man zu folgendem Ergebnis:

In wie vielen Fällen ext. Beratung in Anspruch genommen (interne Konfl.)	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit 0 & 1-8
0	792	80,8	19,1% 188
1	101	10,3	
2	40	4,1	
3	24	2,4	
4	13	1,3	
5	5	,5	
6	3	,3	
7	1	,1	
8	1	,1	
Gesamt	980	100,0	980

In wie vielen Fällen ext. Unterstützung in Anspruch genommen (externe Konfl.)	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit 0 & 1-6
0	536	54,7	54,7% 536
1	166	16,9	45,3% 444
2	132	13,5	
3	81	8,3	
4	38	3,9	
5	21	2,1	
6	6	,6	
Gesamt	980	100,0	980

Tab. 27: Häufigkeit der Inanspruchnahme externer Unterstützung bei internen und externen Konflikten

Diese Ergebnisse besagen, dass, obwohl deutlich mehr interne als externe Konflikte zur Auswahl standen, in denen externe Unterstützung in Anspruch genommen hätte werden können (17 versus 9), für interne Konflikte in markant geringerem Maße externe Hilfe in Anspruch genommen wird als für externe Konflikte. Genau genommen geben nur 188 (d.h. ca. 19%) der befragten Unternehmen an, in einem oder mehreren internen Konfliktfällen bereits eine externe Unterstützung in Anspruch genommen zu haben, jedoch geben mehr als doppelt so viele an (nämlich 444 bzw. ca. 45%), im Fall externer Konflikte davon Gebrauch gemacht zu haben. Auch hier findet sich ein Hinweis, dass interne Konflikte als Versagen des Managements interpretierbar sind und folglich in diesen Fällen in geringerem Maße externe Unterstützung in Anspruch genommen wird, während externe Konflikte außerhalb des unmittelbaren Verantwortungsbereichs sind und daher auch der Zugang zu einer externen Unterstützung leichter gewählt werden kann.

Quantitative Analyse

Wie viele typische interne Konflikte	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit 0 & 1-17
0	305	31,1	31,1% 305
1	160	16,3	68,9% 575
2	139	14,2	
3	103	10,5	
4	98	10,0	
5	51	5,2	
6	40	4,1	
7	26	2,7	
8	19	1,9	
9	14	1,4	
10	8	,8	
11	4	,4	
12	2	,2	
13	3	,3	
14	2	,2	
15	2	,2	
16	3	,3	
17	1	,1	
Gesamt	980	100,0	980
Wie viele typische externe Konflikte	Häufigkeit	Prozent	Häufigkeit 0 & 1-8
0	190	19,4	19,4% 190
1	150	15,3	80,6% 790
2	170	17,3	
3	197	20,1	
4	134	13,7	
5	77	7,9	
6	39	4,0	
7	16	1,6	
8	7	,7	
Gesamt	980	100,0	980

Tab. 28: Häufigkeit typischer interner und externer Konflikte

Tab. 28 zeigt, dass nur etwa ein Drittel der befragten Unternehmen angibt, dass interne Konflikte für sie nicht typisch sind. Hingegen gibt nur ein Fünftel der befragten Unternehmen an, dass es keine unternehmens-typischen externen Konflikte gibt. Insofern zeigt sich, dass externe Konflikte

in deutlich stärkerem Maße als interne Konflikte präsent sind (dies gilt speziell für Konflikte mit Kunden; vgl. Tab. 8). Darüber hinaus zeigt die Analyse eine große Bandbreite an externen und internen Konflikten: Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen gibt an, dass 4 oder mehr externe Konflikte für das Unternehmen typisch sind. Gleiches gilt für die internen Konflikte (wobei hier zu berücksichtigen ist, dass knapp doppelt so viele interne Konflikte zur Auswahl standen).

Eine weitergehende Analyse macht deutlich, dass erwartungsgemäß die Bereitschaft zur Inanspruchnahme von externer Unterstützung bei internen Konflikten mit der Unternehmensgröße zunimmt (wobei der Zusammenhang hoch signifikant, aber eher schwach ausgeprägt ist; sowohl für die Bereitschaft als auch für die Inanspruchnahme ergibt sich ein Kendall-Tau-b von 0,134). Hingegen haben externe Konflikte nichts mit der Unternehmensgröße zu tun.

Aber genauso gut ist es möglich, dass die Häufigkeit der Inanspruchnahme oder der Vorstellbarkeit von externer Unterstützung auch mit der Häufigkeit typischer interner und externer Konflikte zusammenhängt. Dabei ergibt sich erwartungsgemäß jeweils ein hochsignifikanter Zusammenhang zwischen:

- der Anzahl typischer interner Konflikte und der Beanspruchung (Korr.Koeffizient 0,150; Sig. 0,000) bzw. der Vorstellbarkeit von externer Unterstützung bei diesen Konflikten (Korr.Koeffizient 0,184; Sig. 0,000);
- der Anzahl typischer externer Konflikte und der Beanspruchung (Korr.Koeffizient 0,192; Sig. 0,000) bzw. der Vorstellbarkeit von externer Unterstützung bei diesen Konflikten (Korr.Koeffizient 0,129; Sig. 0,000).

Im nächsten Schritt ist es sinnvoll zu prüfen, inwiefern die Unternehmensgröße sich auf die Wahrscheinlichkeit interner und externer Konflikte auswirkt. Hierbei ist festzustellen, dass externe Konflikte relativ unabhängig von der Unternehmensgröße sind, jedoch die Zahl interner Konflikte erwartungsgemäß hoch signifikant mit der Unternehmensgröße zunimmt. Zur Überprüfung dieser Annahme wurden die Unternehmen in Größengruppen und die Konflikthäufigkeit in Häufigkeitsgruppen zusammengefasst. Die Ergebnisse finden sich in nachstehender Tabelle (Chi-Quadrat = 0,000):

Quantitative Analyse

		GRÖSSE			Gesamt
		bis 9 MA	10-49 MA	50 und mehr MA	
Keine Konflikte	Anzahl	153	130	19	302
	Erwartete Anzahl	115,5	146,5	40,0	302,0
1 bis 2 Konflikte	Anzahl	115	145	37	297
	Erwartete Anzahl	113,6	144,1	39,3	297,0
3 und mehr Konflikte	Anzahl	105	198	73	376
	Erwartete Anzahl	143,8	182,4	49,7	376,0
Gesamt	Anzahl	373	473	129	975
	Erwartete Anzahl	373,0	473,0	129,0	975,0

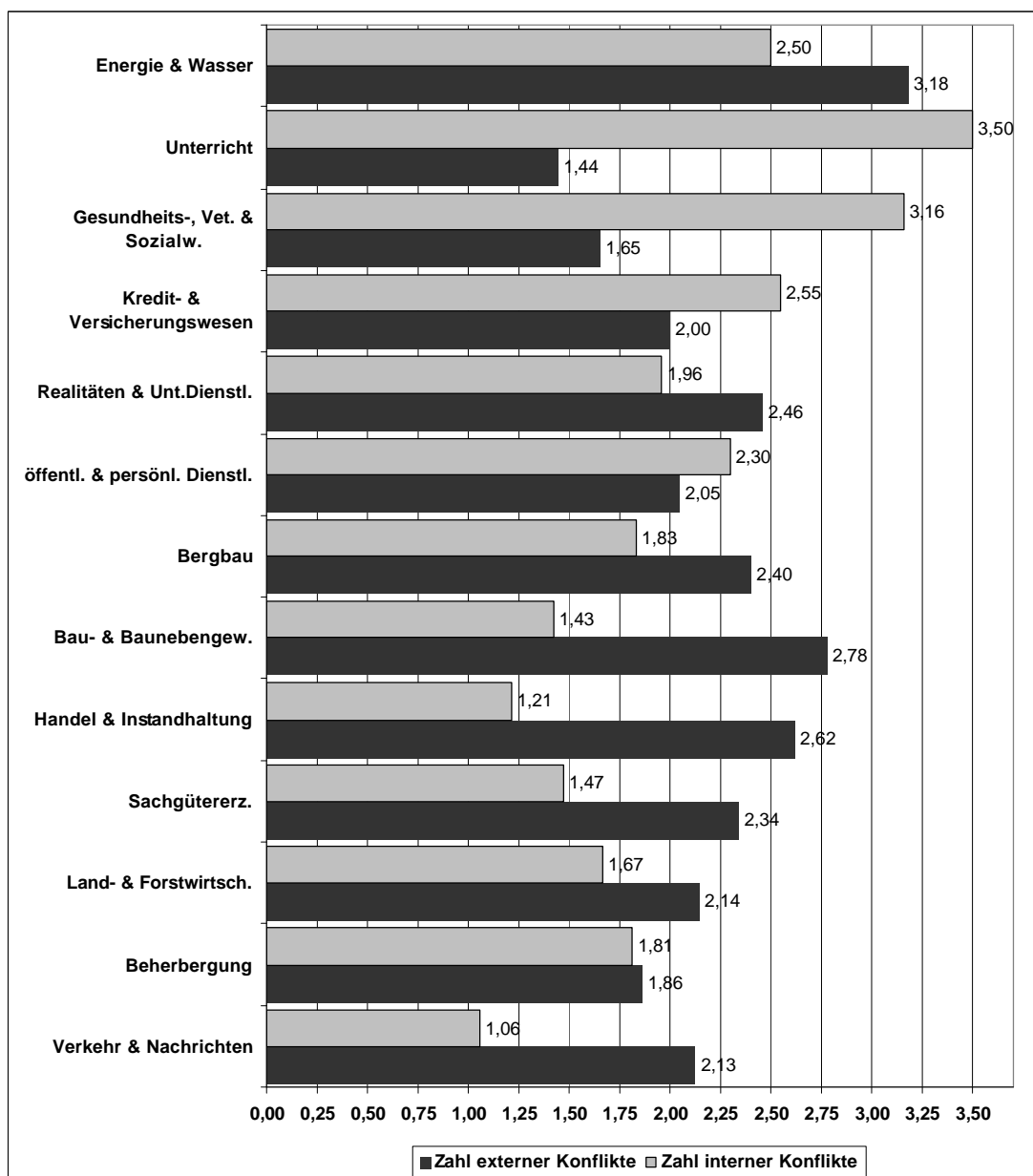
Tab. 29: Beziehung Unternehmensgröße und Häufigkeit typischer interner Konflikte

b) Branchenunterschiede zwischen internen und externen Konflikten

Betrachtet man die Unterschiede in den Konflikthäufigkeiten, so ist zu berücksichtigen, dass insgesamt 17 interne und 8 externe Konflikte in die Analyse eingingen und daher die Zahl der externen bzw. internen Konflikte nicht direkt vergleichbar ist. Vergleicht man jedoch die durchschnittliche Konflikthäufigkeit, so fällt generell auf, dass die durchschnittliche Zahl der angegebenen internen und externen Konflikte nicht sehr stark differieren, was zuerst auf die besondere Bedeutung der externen Konflikte verweist.

Allerdings unterscheiden sich die Branchen nicht nur stark in Hinblick auf die Gesamtzahl der angegebenen Konflikte, sondern auch im Verhältnis der beiden Konflikttypen:

Quantitative Analyse



Basis der Konfliktzahl: 17 interne und 8 externe Konflikte

Berechnet wurde der gruppierte Median; gereiht nach der Gesamtzahl der durchschnittlichen Konflikte

Abb. 5: Durchschnittliche Zahl typischer interner und externer Konflikte

Generell zeigt sich hier im Verhältnis extra- und intraorganisationaler Konflikte eine starke Bedeutung interner Konflikte in den Bereichen Unterricht, Gesundheits-, Veterinär- & Sozialwesen, Kredit- & Versicherungswesen, sowie öffentliche & persönliche Dienstleistungen, während externe Konflikte besonders in den Bereichen Bau- & Baunebengewerbe, Verkehr

Quantitative Analyse

& Nachrichten, Sachgütererzeugung und bei Handel & Instandhaltung vorzufinden sind.

c) Branchenunterschiede in der Haltung zur Unterstützung bei Konflikten

Vergleicht man die durchschnittliche Zahl der internen Konflikte mit der durchschnittlichen Zahl jener internen Konflikte, bei denen eine externe Unterstützung in Anspruch genommen wurde oder eine solche zumindest gut vorstellbar ist, dann ergibt sich folgendes Bild:

Berechnet wurde der gruppierte Median; gereiht nach Zahl typischer interner Konflikte

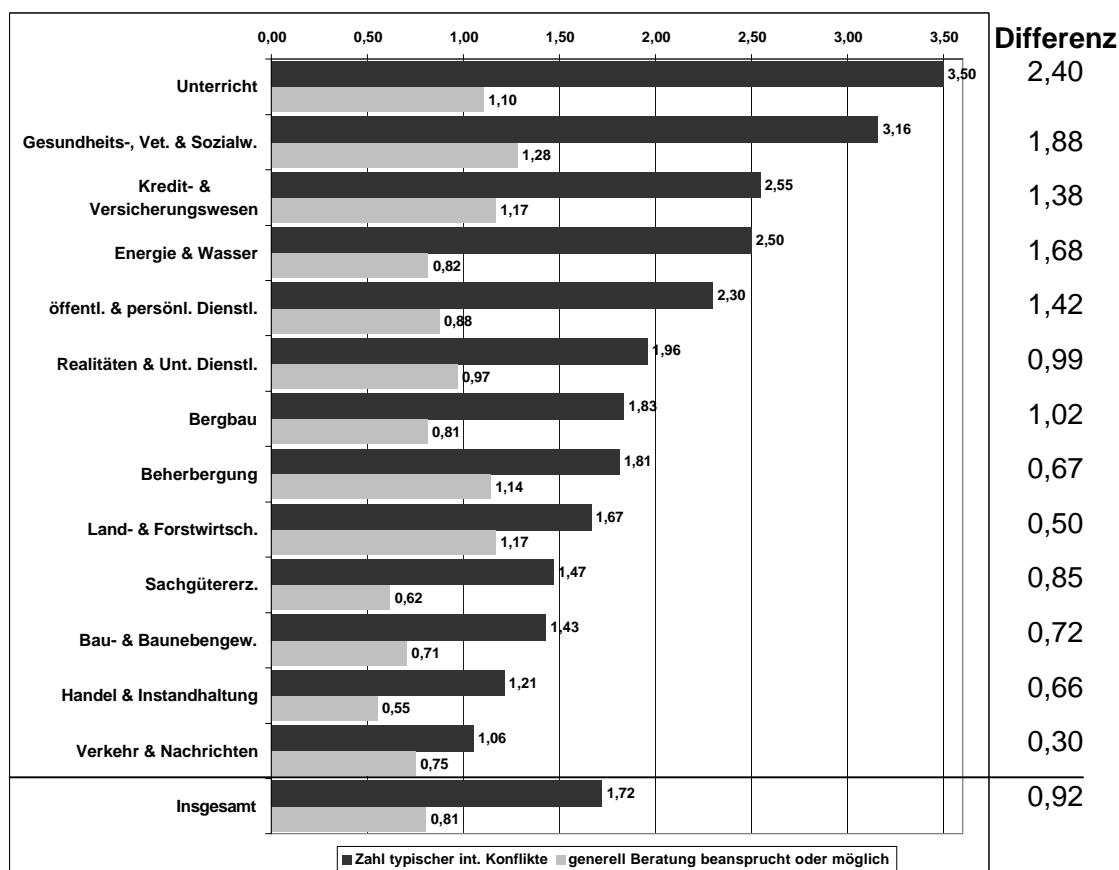


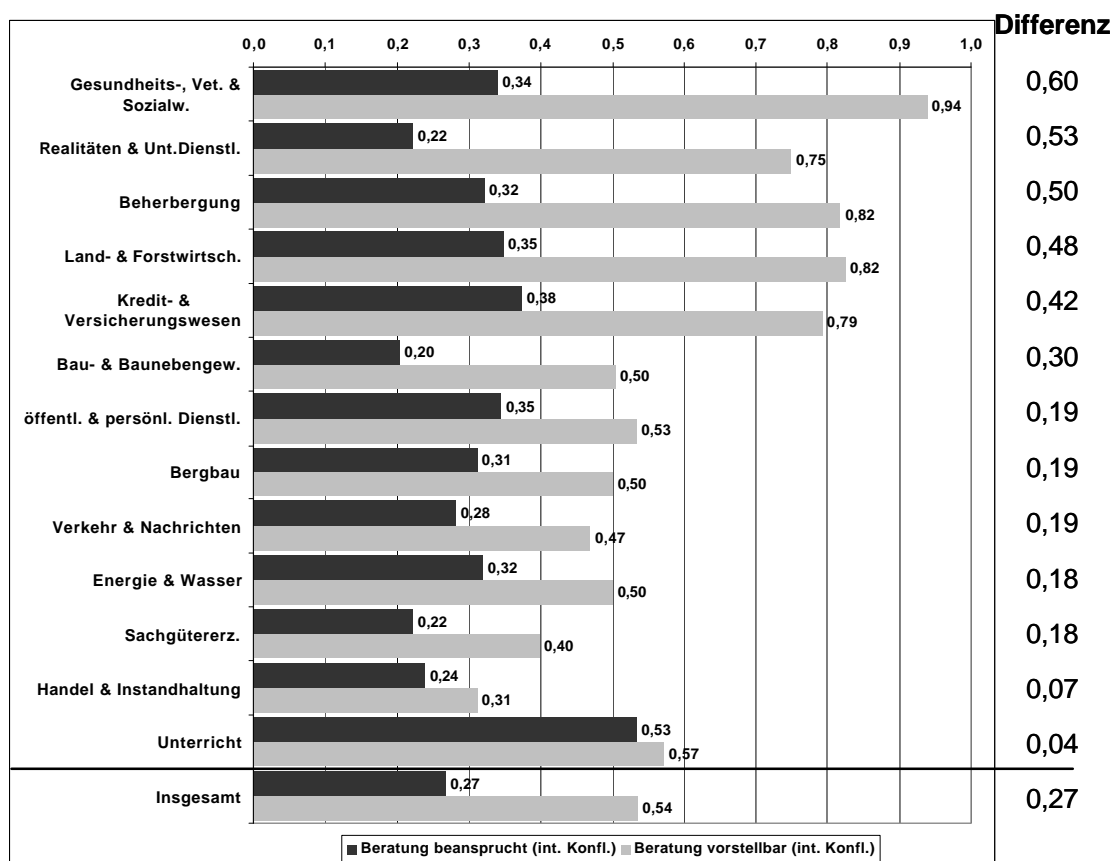
Abb. 6: Branchenunterschiede bei internen Konflikten: durchschnittliche Konfliktzahl und Inanspruchnahme bzw. Vorstellbarkeit externer Unterstützung

Aus dieser Grafik ist ersichtlich, dass sich die Branchen nicht nur deutlich in der Zahl der Konflikte unterscheiden, sondern vor allem auch in der Differenz zwischen der Zahl der Konflikte und der Inanspruchnahme bzw.

der Vorstellbarkeit einer externen Unterstützung. Besonders groß ist diese Differenz in den Bereichen Unterricht und Gesundheits-, Veterinär und Sozialwesen. Dies bedeutet, dass in diesen Bereichen trotz einer Vielzahl an Konflikten nur in wenigen Fällen eine externe Unterstützung als sinnvoll erachtet wird. Dagegen erachtet man in den Bereichen Verkehr- und Nachrichten sowie Land- und Forstwirtschaft eine externe Unterstützung in den meisten Fällen als sinnvoll.

Im nächsten Schritt wird nun überprüft, in welchem Ausmaß sich die Unternehmen in den verschiedenen Branchen über die bereits realisierte Inanspruchnahme einer externen Unterstützung hinaus grundsätzlich vorstellen können, eine solche in Anspruch zu nehmen. Die folgende Tabelle zeigt die durchschnittliche Anzahl von Inanspruchnahme und Vorstellbarkeit externer Unterstützung bei internen Konflikten und die Differenz zwischen beiden Größen. Je größer diese Differenz ist, desto schwieriger scheint der Schritt von der Vorstellbarkeit zur Inanspruchnahme von Unterstützung zu sein. In den Bereichen Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen, Realitäten und unternehmensbezogene Dienstleistungen, sowie Beherbergung ist diese Diskrepanz besonders groß, während in den Bereichen Unterricht und Handel & Instandhaltung eine externe Unterstützung auch häufig tatsächlich realisiert wird und nicht nur bloß vorstellbar ist.

Quantitative Analyse

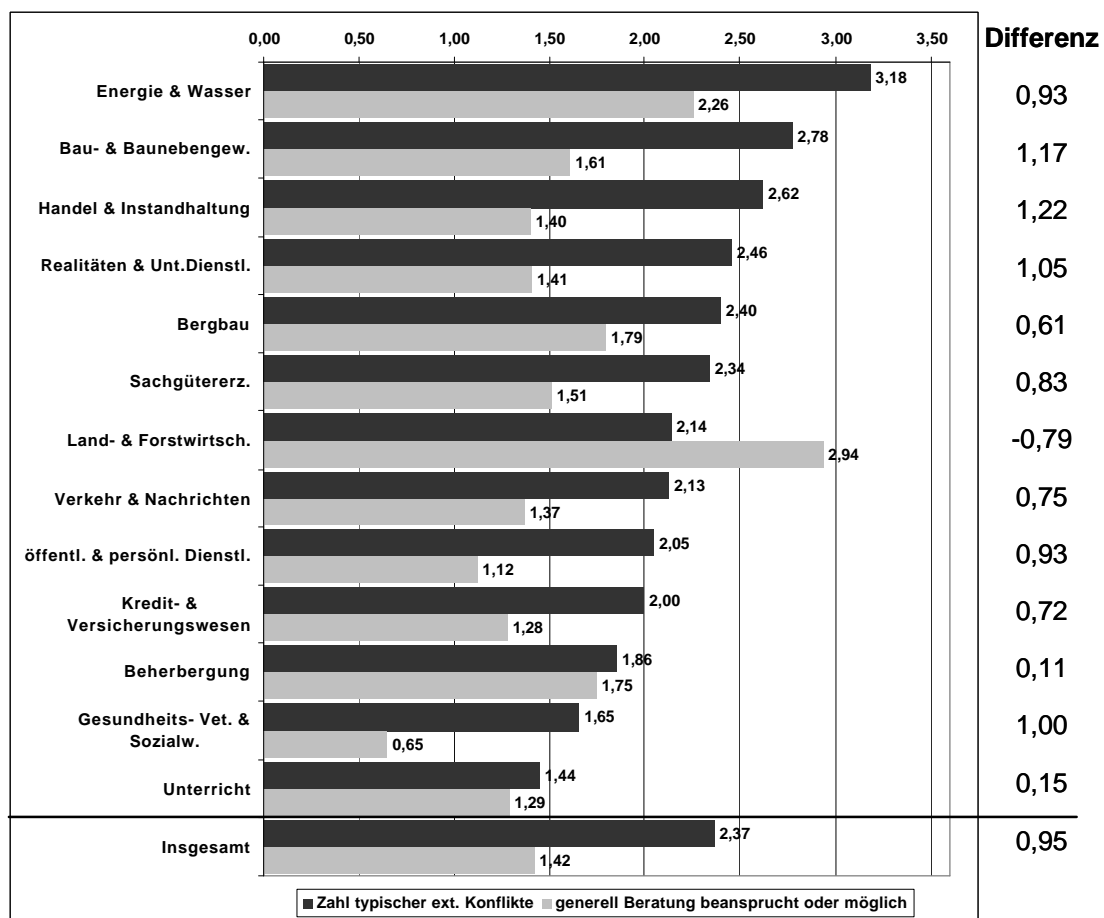


Berechnet wurde der gruppierte Median; gereiht nach der Differenz beansprucht und vorstellbar

Abb. 7: Branchenunterschiede bei internen Konflikten: externe Unterstützung beansprucht und vorstellbar

Betrachtet man diese Zusammenhänge auch für die Zahl der externen Konflikte, so ergibt sich für den Vergleich der durchschnittlichen Zahl der externen Konflikte mit der durchschnittlichen Zahl externer Konflikte, bei denen eine externe Unterstützung in Anspruch genommen wurde oder eine solche zumindest gut vorstellbar ist, folgendes Bild:

Quantitative Analyse



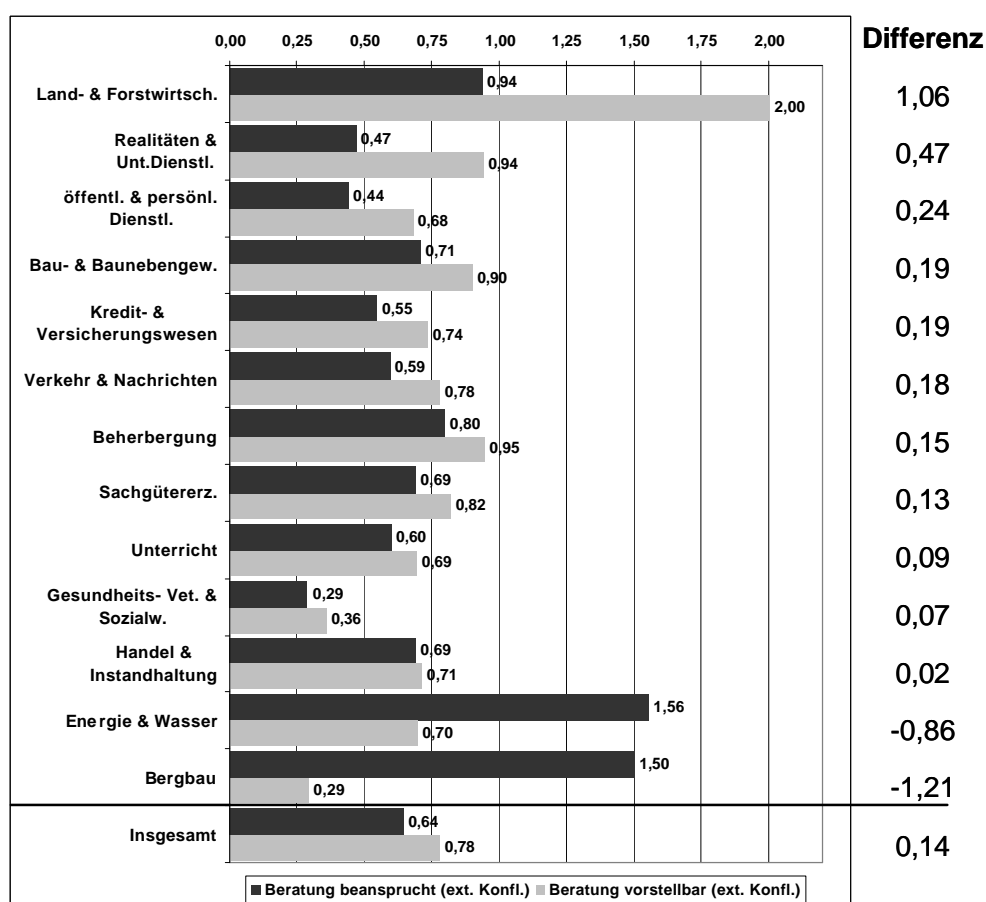
Berechnet wurde der gruppierte Median; gereiht nach der Zahl typischer externer Konflikte

Abb. 8: Branchenunterschiede bei externen Konflikten: durchschnittliche Konfliktzahl und Inanspruchnahme bzw. Vorstellbarkeit externer Unterstützung

Dabei zeigt sich eine Auffälligkeit: Im Bereich Land- & Forstwirtschaft wird angegeben, dass man sich in sehr vielen Fällen eine Beratung vorstellen kann, aber tatsächlich wird die durchschnittliche Konfliktzahl deutlich geringer eingeschätzt. Betrachtet man auch hier die Differenzen, so ergibt sich im Bereich Unterricht eine besonders hohe Übereinstimmung der durchschnittlichen Zahl externer Konflikte mit der Inanspruchnahme einer externen Unterstützung oder zumindest deren Vorstellbarkeit. Besonders groß ist hingegen die Differenz in den Branchen Handel & Instandhaltung sowie dem Bau- & Baunebengewerbe. In diesen Fällen ist darüber hinaus zu berücksichtigen, dass die Gesamtzahl der externen Konflikte als besonders hoch angegeben wird.

Quantitative Analyse

Sieht man im nächsten Schritt das Verhältnis der Zahl von externen Konflikten, in denen eine externe Unterstützung bereits beansprucht wurde, und jener, in denen diese zumindest als vorstellbar erachtet wurde, genauer an, so wird offenkundig, dass in der Branche Land- und Forstwirtschaft die Vorstellbarkeit besonders stark auseinanderklafft, was bereits in der obigen Abbildung (Abb. 8) nahe gelegt wurde. In den Branchen Bergbau und Energie & Wasser hingegen scheint im Fall von externen Konflikten die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme externer Unterstützung besonders hoch zu sein.



Berechnet wurde der gruppierte Median; gereiht nach der Differenz beansprucht und vorstellbar

Abb. 9: Branchenunterschiede bei externen Konflikten: externe Unterstützung beansprucht und vorstellbar

3.3.3 Prioritäten bei Entscheidung über externe Konfliktunterstützung

a) Deskriptive Analyse der Entscheidungskomponenten über externe Unterstützung

Nachstehende Tabelle gibt wieder, welche Wichtigkeit unterschiedlichen Aspekten bei einer Entscheidung für externe Konfliktunterstützung eingeräumt wird:

Wichtige Aspekte für die Entscheidung über externe Unterstützung	N	Mittelwert	Streuung
einvernehmliche Lösung	944	1,68	,962
schnelle Konfliktbeseitigung	935	1,69	,953
besseres Betriebsklima	906	1,84	1,111
Leistungssteigerung	894	1,91	1,041
tragfähige Vereinbarungen treffen	887	1,92	1,005
zukünftige kooperationsfähig bleiben	907	1,93	1,058
künftig besserer Konfliktumgang	897	1,94	1,009
Konflikteskalation verhindern	881	1,96	1,099
Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung	905	2,06	1,181
Streitkosten verringern	920	2,08	1,285
Versöhnung der Konfliktparteien	902	2,11	1,050
ähnliche Fälle für Zukunft lösen	906	2,12	1,079
Kontrolle über Lösung	879	2,12	1,058
kein öffentliches Aufsehen	930	2,24	1,456
innovative Konfliktlösung	876	2,26	1,142
externe Streitregelung finanziell tragbar	857	2,68	1,204
geschützter Rahmen	848	2,68	1,381
passt zur Unternehmenskultur	828	2,73	1,462
Infos für späteres Gerichtsverfahren erhalten	878	2,97	1,440
Zeugen für späteres Gerichtsverfahren	866	3,24	1,453
Recht bekommen	881	3,34	1,323
Verfahren verzögern	864	4,10	1,341

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Tab. 30: Prioritäten bei der Entscheidung über externe Unterstützung

Insgesamt räumen die befragten Unternehmen fast allen Aspekten eine eher hohe Bedeutung ein: Mit Ausnahme der Verfahrensverzögerung zur Vorteilserzielung befinden sich alle Mittelwerte in der ersten Hälfte der Antwortskala, also zwischen "sehr wichtig" und "eher wichtig" (ein wenig Richtung „eher unwichtig“ neigen sich dabei die Alternativen: Recht bekommen und Zeugen für ein späteres Gerichtsverfahren zu erhalten). Es hat den Anschein, dass an externe Konfliktunterstützung – wenn sie denn in Anspruch genommen wird – sehr umfangreiche Erwartungen herangetragen werden. Und von ihr wird auch tendenziell Gegenläufiges erwartet, wie ein Blick auf die beiden wichtigsten Aspekte bei der Entscheidung für externe Konfliktunterstützung zeigt, denn das Erarbeiten einvernehmlicher Lösungen, also die Konsenssuche zwischen den Konfliktparteien, beansprucht in der Regel eher großzügige zeitliche Rahmenbedingungen und wird daher oft keine schnelle Konfliktbeseitigung gewährleisten können.

Größtes Gewicht wird konsensorientierten, nachhaltigen und die Zusammenarbeit fördernden Aspekten zugesprochen. Im Vordergrund stehen also ebenso wie bei den vorrangig wahrgenommenen Konfliktfolgen soziale Gesichtspunkte. Eine externe Konfliktunterstützung soll nahe liegender Weise prioritär in jenen Bereichen fördernd wirken, in denen auch die größten negativen Auswirkungen gesehen werden. Zugleich zeigt sich auch eine Parallele zur Einschätzung der befragten Unternehmen hinsichtlich ihrer aktuellen Konfliktkultur: Wer sich selbst eine weitgehend konsensorientierte und konstruktive Konfliktkultur bescheinigt, wird diese Maßstäbe auch an externe Konfliktvermittlung anlegen. Feststellbar ist ein signifikanter Zusammenhang zwischen der (unten auf S. 100f. näher beschriebenen) Konfliktkulturdimension „Konstruktive Konsensfindung“ und der Dimension „Produktive Konfliktlösung“ in Hinblick auf die Entscheidungsanforderung – umgekehrt ist der Zusammenhang zwischen der Konfliktkulturdimension „Eskalation und Entpersonalisierung“ und der Dimension „Vorteilsmaximierung“ bei der Entscheidung über eine externe Beratung ebenfalls hoch signifikant. Eine Entscheidung für externe Konfliktunterstützung kann auch interpretiert werden als Einsicht des Unternehmens, dass sie alleine den betreffenden Konflikt nicht ihren eigenen Ansprüchen genügend lösen können.

Nichtsdestotrotz bleibt auch der Wunsch nach schneller Konfliktbeseitigung groß, und externe Unterstützung soll vor allem dabei helfen, die unangenehme und sozial und wirtschaftlich abträgliche Konfliktsituation rasch zu beenden. Konflikte sind schwer auszuhalten, und die Sehnsucht nach einer schnellen Beendigung des leidigen Zustandes wird auch an externe Konfliktunterstützung herangetragen.

Etwas weniger im Vordergrund stehen ökonomische Erwägungen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass es kaum elaborierte Datengrundlagen und Ermittlungsverfahren gibt, um die ökonomischen Folgen abschätzen zu können. Dennoch wurden die entsprechenden Items (etwa Leistungssteigerung, Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen, Verringerung der Streitkosten) immer noch überwiegend als wichtig bewertet. Die doch etwas weniger prominente Position ökonomischer Aspekte steht jedoch im Einklang mit den nicht besonders stark bewerteten ökonomischen Auswirkungen von Konflikten.

Zu beachten sind weiters jene Items, die Sicherheitsaspekte berühren, im Besonderen der Wunsch, kein öffentliches Aufsehen zu erregen, einen geschützten Rahmen für die Konfliktbewältigung gewährleistet zu bekommen und die Kontrolle über die Konfliktlösung zu behalten. Diese Aspekte verweisen auf zwei unterschiedliche Dimensionen, die im Zusammenhang mit der Entscheidung für externe Konfliktunterstützung bedeutsam werden können: Zum einen könnte ihr hoher Stellenwert in der Entscheidungsfindung vor allem darauf beruhen, dass externe Konfliktunterstützung diese Sicherheitsaspekte im besonderem Maße zu erfüllen weiß. Zum anderen aber könnte sich darin auch ein gewisser Zweifel daran manifestieren, dass externe Konfliktunterstützung eben diesen Wunsch nach Sicherheit und Kontrolle gewährleisten kann, denn die Konfliktlösung wird ein Stück weit aus der Hand gegeben und der Konflikt über die Unternehmensgrenzen hinaus getragen. Die Items wären in letzterem Fall weniger als ein wichtiger Grund für eine Entscheidung zu externer Unterstützung im Konfliktfall, sondern vielmehr als eine zentrale Forderung gegenüber eben dieser zu verstehen.

Am Ende der Einschätzungsskala rangieren vier Aspekte, die in Richtung Konflikteskalation deuten. Sie stehen damit im Gegensatz zu den auf Zusammenarbeit und Konsens bedachten Faktoren, die diametrale

Position der beiden Dimensionen ist folglich nahe liegend. Zu beachten ist aber, dass sich drei der vier "Eskalations"-Items sehr wohl auch noch um den Wert "eher wichtig" bewegen. Es dürfte also durchaus Unternehmen geben, die weniger der Konsensorientierung zuneigen, sondern eine gerichtliche Ausfechtung als attraktive Alternative betrachten, bzw. die der Durchsetzung des eigenen Standpunktes alles andere unterordnen.

b) Dimensionale Analyse: Komponenten der Entscheidung für externe Unterstützung

Betrachtet man nunmehr, welche Kriterienkonstellationen in Hinblick auf die Entscheidung für eine externe Unterstützung zentral sind, so zeigen die Ergebnisse zwei deutlich verschiedene Komponenten (Tab. 31):

- Entscheidungsdimension „Produktive Konfliktlösung“
 - Verbesserung des Betriebsklimas
 - Tragfähige Vereinbarungen treffen
 - Versöhnung der Konfliktparteien
 - Leistungssteigerung durch Beseitigung schwelender Konflikte
 - Innovative Konfliktlösung
 - Geschützter Rahmen für die Konfliktbewältigung
 - Verhinderung einer Konflikteskalation
 - Kontrolle über die Konfliktlösung behalten
- Entscheidungsdimension „Vorteilsmaximierung“
 - Sie bekommen jedenfalls Recht
 - Sie erhalten Informationen für ein späteres Gerichtsverfahren
 - Sie verzögern das Verfahren, um Vorteile zu erzielen (z.B. Verjährung)
 - Zeugen für ein späteres Gerichtsverfahren erhalten

	Komponente	
	Produktive Konfliktlösung	Vorteilsmaximierung
Recht bekommen	,095	,695
Infos für späteres Gerichtsverfahren erhalten	,183	,811
Verfahren verzögern	,015	,783
besseres Betriebsklima	,773	,023
tragfähige Vereinbarungen treffen	,789	,130
Versöhnung der Konfliktparteien	,777	,057
Leistungssteigerung	,808	,110
innovative Konfliktlösung	,783	,089
geschützter Rahmen	,739	,207

Quantitative Analyse

	Komponente	
	Produktive Konfliktlösung	Vorteilsmaximierung
Konflikteskalation verhindern	,800	,094
Kontrolle über Lösung	,749	,281
künftig besserer Konfliktumgang	,779	,205
Zeugen für späteres Gerichtsverfahren	,216	,826

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Varimax-Rotation. Die Werte zeigen die Beziehung zwischen den extrahierten Faktoren und den Variablen.

Tab. 31: Dimensionen der Entscheidung für externe Unterstützung (rotierte Faktormatrix)

Hier zeigt sich, dass Unternehmen zwei völlig unterschiedliche Strategien einschlagen können, mit einem Konflikt unter Beiziehen einer externen Unterstützung fertig zu werden:

- Die erste Strategie ist eine kooperative Strategie, die auf eine Fortsetzung der Beziehung hinausläuft und versucht, diese für die Zukunft auf eine tragfähige Basis zu stellen. In diesem Fall ist eine für alle beteiligten Parteien akzeptierbare Lösung wichtig, die für die Zukunft hält und in der Folge auch das Kooperationsklima verbessert. Die Vermeidung einer Konflikteskalation bei gleichzeitiger Kontrolle über die Konfliktlösung sowie ein geschützter Rahmen sind hierfür wesentliche Bestandteile.
- Die zweite Strategie ist dagegen klar auf die Vorbereitung einer weiteren Eskalation und nicht auf eine einvernehmliche Konfliktbewältigung hin orientiert.

Nur die erste Strategie bietet Anschlussmöglichkeiten für Wirtschaftsmediation. Sie wird im Rahmen der dominierenden Konsensstrategie auch zur wichtigsten Konfliktbewältigungsstrategie. Die zweite, deutlich weniger wichtige und auch heterogener bewertete Strategie (Tab. 32) tendiert im Kontext von Mediation dazu, diese für die Maximierung der eigenen Zwecke zu missbrauchen. Diese Art des Umgangs mit Konflikten ist daher für Mediation weniger anschlussfähig.

	N	Mittelwert	Standardabweichung
Produktive Konfliktlösung	815	2,09	,85
Vorteilsmaximierung	810	3,42	1,10

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Tab. 32: Bedeutung der Dimensionen von Entscheidungskriterien

c) Bedeutung der Unternehmensgröße für die Entscheidung über externe Unterstützung

Bezüglich der Dimension „produktive Konfliktlösung“ lassen sich keine Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen nachweisen. Im Verhältnis zur Entscheidungsdimension „Vorteilsmaximierung“ ist diese auch deutlich wichtiger. Dagegen zeigen sich für die Bevorzugung des auf „Vorteilsmaximierung“ gerichteten Kriteriums sehr deutliche Unterschiede: Wenngleich dieser Kriteriumskomplex in der Praxis insgesamt nicht so wichtig ist, so bewerten kleine Unternehmen dieses Kriterium als signifikant wichtiger als größere. Tendenziell bedeutet dies ein offeneres Herangehen an eine externe Unterstützung bei größeren Unternehmen, während die kleineren Unternehmen stärker auf die eigenen Vorteile im Ergebnis der Konfliktaustragung fixiert sind. Insofern würde dies bedeuten, dass kleinere Unternehmen für die eher ausgleichende Form der Wirtschaftsmediation weniger anschlussfähig sind, bzw. im Falle des Falles eher dazu tendieren, Wirtschaftsmediation für die eigenen Zwecke zu instrumentalisieren.

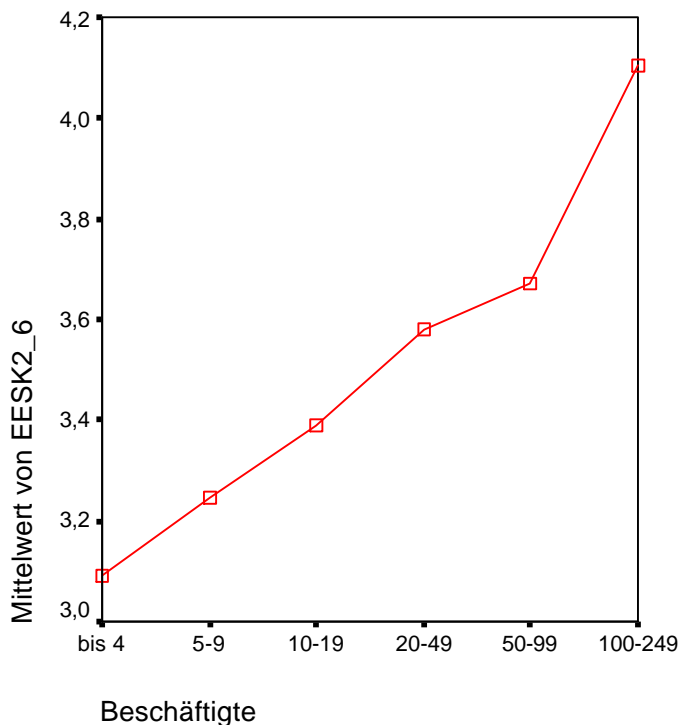
Beschäftigte	N	Untergruppe für Alpha = .05			
		1	2	3	4
bis 4	38	3,0921			
5-9	261	3,2471	3,2471		
10-19	237	3,3882	3,3882	3,3882	
20-49	157		3,5812	3,5812	
50-99	71			3,6725	
100-249	43				4,1047
Signifikanz		,110	,070	,125	1,000

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 76,848. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 33: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Vorteilsmaximierung“ (Duncan-Test)

Die folgende Grafik zeigt diesen linearen Zusammenhang sehr deutlich.



Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Abb. 10: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Vorteilsmaximierung“

d) Bedeutung der Branche für die Entscheidung über externe Unterstützung

Bezüglich der Unterschiede zwischen den Branchen ergibt sich ein ähnlicher Befund: Während die produktive Konfliktlösung keinerlei Branchenunterschiede erkennen lässt, gilt dies keineswegs für das Entscheidungskriterium der „Maximierung des eigenen Vorteils“. In diesem Sinne lassen sich 5 signifikant unterschiedliche Gruppen bilden (allerdings mit deutlichen Überschneidungen). Die Extrempole bilden hierbei das Bau- und Baunebengewerbe auf der einen Seite, für das dieses Kriterium deutlich wichtiger als für das Unterrichtswesen ist, das den anderen Pol bildet. Dies könnte mit der spezifischen Struktur externer Konflikte in der Baubranche zu tun haben.

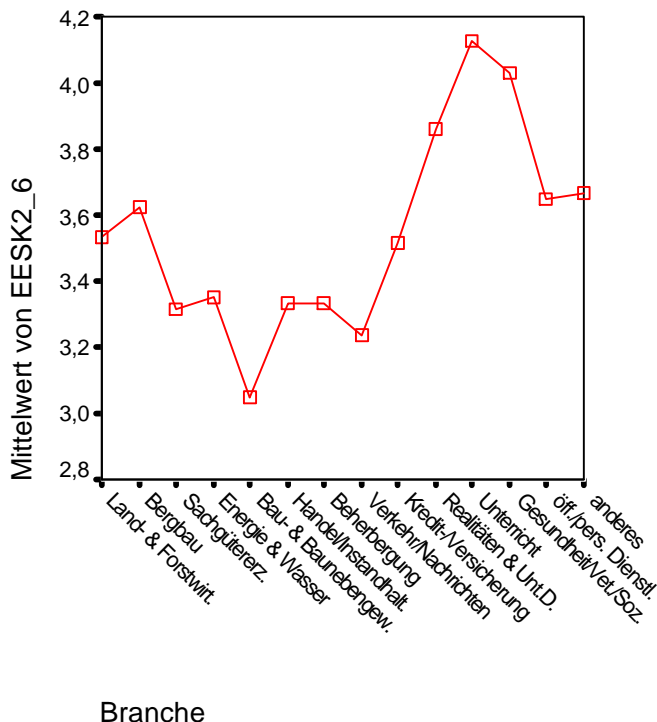
Branche	N	Untergruppe für Alpha = .05				
		1	2	3	4	5
Bau- & Baunebengewerbe	160	3,0469				
Verkehr & Nachrichten	34	3,2353	3,2353			
Sachgütererzeugung	93	3,3172	3,3172	3,3172		
Handel & Instandhaltung	140	3,3321	3,3321	3,3321		
Beherbergung	66	3,3333	3,3333	3,3333		
Energie & Wasser	25	3,3500	3,3500	3,3500		
Kredit- & Versicherungswesen	37	3,5135	3,5135	3,5135	3,5135	
Land- & Forstwirtschaft	23	3,5326	3,5326	3,5326	3,5326	
Bergbau	16	3,6250	3,6250	3,6250	3,6250	3,6250
öffentl. & persönl. Dienstleistungen	55		3,6500	3,6500	3,6500	3,6500
Realitäten & Unt.Dienstleistungen	77			3,8636	3,8636	3,8636
Gesundheits-, Vet. & Sozialwesen	45				4,0278	4,0278
Unterricht	18					4,1250
Signifikanz		,055	,164	,074	,083	,087

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 35,151. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 34: Zusammenhang zwischen Branche und „Vorteilsmaximierung“ (Duncan-Test)

Die folgende Grafik verdeutlicht diese Unterschiede zwischen den Branchen:



Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Abb. 11: Zusammenhang zwischen Branche und „Vorteilsmaximierung“

3.3.4 Anforderungen an KonfliktvermittlerInnen (Kompetenzportfolio)

Den Bewertungen der befragten Unternehmen entsprechend ergibt sich folgendes Kompetenzportfolio für KonfliktvermittlerInnen:

Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen	N	Mittelwert	Streuung
Erfahrung mit Konfliktbearbeitung	916	1,49	,747
neutral sein	924	1,52	,863
angemessen mit allen Beteiligten reden	916	1,53	,730
Vertrauen herstellen	908	1,58	,765
Vermittlungskompetenz	898	1,59	,763
Sachlichkeit sicherstellen	912	1,63	,788
Einfühlungsvermögen	913	1,64	,802

Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen	N	Mittelwert	Streuung
positiv denken	909	1,69	,913
kommunikationsfreudig	903	1,87	,950
auf Emotionen eingehen können	899	1,99	,956
Branchenerfahrung	909	2,14	1,242
Autorität	894	2,19	1,001
Machtgefälle ausgleichen	907	2,19	1,123
juristische Kenntnisse	914	2,21	1,195
organisatorische Fähigkeiten	897	2,21	1,055
betriebswirtschaftliche Kenntnisse	908	2,33	1,177
technische Kenntnisse	896	2,88	1,418

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Tab. 35: Wichtigkeit der Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen

Abgesehen davon, dass die Befragten ihre Probleme gerne in die Hände erfahrener KonfliktvermittlerInnen legen (die Erfahrung mit Konfliktvermittlung wird besonders hoch bewertet), stehen insbesondere solche Faktoren im Vordergrund, die eine sozial deeskalierende Wirkung versprechen und die VermittlerInnen dazu befähigen, ihre Prozessverantwortung in der Konfliktvermittlung wahrnehmen zu können. Die Ergebnisse unterstreichen, dass die befragten Unternehmen die zentralen Fähigkeiten und Kompetenzen von KonfliktvermittlerInnen darin sehen, die Arbeitsfähigkeit der Konfliktparteien bei der Konfliktbearbeitung herzustellen und zu gewährleisten und nicht Teil des Konfliktsystems zu werden. Obwohl auch wichtig, stehen branchenspezifische bzw. konfliktrelevante Fachkompetenzen (juristische bzw. betriebswirtschaftliche Kenntnisse) etwas mehr im Hintergrund. Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass sämtliche der im Fragebogen angeführten Fähigkeiten und Kenntnisse zwischen "sehr wichtig" und "eher wichtig" rangieren. An KonfliktvermittlerInnen wird also von Seiten ihrer potentiellen Klientel ein äußerst anspruchsvolles Anforderungsprofil herangetragen.

a) Dimensionale Analyse: Komponenten wichtiger Anforderungen von KonfliktvermittlerInnen

Untersucht man nunmehr, wie sich die von den Befragten angegebenen Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen gruppieren lassen, so ergeben sich drei klar voneinander unterscheidbare Komponenten:

Quantitative Analyse

- Fähigkeitsdimension „Fachkompetenz“
 - Erfahrungen in der Branche Ihres Unternehmens
 - Juristische Kenntnisse
 - Technische Kenntnisse
 - Betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- Fähigkeitsdimension „Sozialkompetenz“
 - Organisatorische Fähigkeiten
 - Kommunikationsfreudig sein
 - Positiv denken
 - Auf Emotionen eingehen können
- Fähigkeitsdimension „Vermittlungskompetenz“
 - Neutral sein
 - Erfahrung mit Konfliktbearbeitung
 - Mit allen Konfliktbeteiligten angemessen reden können

	Komponente		
	Fachkompetenz	Sozialkompetenz	Vermittlungskompetenz
neutral sein	,045	,157	,739
Erfahrung mit Konfliktbearbeitung	,223	,111	,805
Branchenerfahrung	,701	,157	,176
juristische Kenntnisse	,818	-,012	,241
technische Kenntnisse	,841	,119	-,030
betriebswirtschaftliche Kenntnisse	,830	,227	,084
organisatorische Fähigkeiten	,439	,695	,050
kommunikationsfreudig	,163	,807	,211
positiv denken	,073	,760	,303
auf Emotionen eingehen können	,019	,630	,431
Vermittlungskompetenz	,100	,458	,664
angemessen mit allen Beteiligten reden	,146	,397	,646

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Varimax-Rotation. Die Werte zeigen die Beziehung zwischen den extrahierten Faktoren und den Variablen.

Tab. 36: Dimensionen wichtiger Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen (rotierte Faktormatrix)

Grundsätzlich zeigt sich hier, dass die Fachkompetenz sehr eng mit Erfahrungen der potentiellen KonfliktvermittlerInnen in der jeweiligen Branche verbunden ist. In diesem Fall wird unterstellt, dass Mediation nicht sosehr eine Aushandlungsfrage ist, sondern vielmehr eine inhaltliche Anforderung darstellt, auf die MediatorInnen vorbereitet sein sollten.

Insofern wird hier an MediatorInnen die Erwartung herangetragen, in der Sache zu unterstützen. Konflikte werden auf diese Art als inhaltlich bestimmt behandelt, wobei die soziale Dimension nachrangig gilt. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Bedeutung von Fachkompetenz deutlich heterogener als die anderen Dimensionen eingeschätzt wird. Die beiden anderen Komponenten (in der Praxis als bedeutsamer eingeschätzt; vgl. Tab. 37) fokussieren dagegen vorrangig soziale Kompetenzen, die sich entweder auf explizite soziale Fähigkeiten und positives Denken beziehen bzw. eindeutig die Vermittlung zwischen Kontrahenten in das Zentrum stellen. Speziell letztere Komponente trifft im Kern die Anforderungen an Wirtschaftsmediation.

	N	Mittelwert	Standardabweichung
Fachkompetenz	879	2,40	1,02
Sozialkompetenz	878	1,94	,76
Vermittlungskompetenz	876	1,53	,61

Mittelwerte; 1 = trifft sehr zu / 6 = trifft absolut nicht zu

Tab. 37: Bedeutung der Dimensionen von Anforderungen an externe KonfliktvermittlerInnen

b) Bedeutung der Größe für die Anforderungen an KonfliktvermittlerInnen

Während sich für die Sozialkompetenz als Anforderung an KonfliktvermittlerInnen keine Unterschiede hinsichtlich der Unternehmensgröße abzeichnen, gilt dies nicht für die beiden anderen Dimensionen. In Hinblick auf die Forderung nach Fachkompetenz zeigt sich, dass insbesondere große Unternehmen darauf keinen besonderen Wert legen, während die Bedeutung mit der Kleinheit des Unternehmens zunimmt. Dieser durchaus lineare Zusammenhang könnte damit begründet sein, dass größere Unternehmen weniger auf externe Fachkompetenz angewiesen sind als kleinere. Darüber hinaus könnte auch das Verständnis von Konfliktregelungsprozessen unterschiedlich sein, indem man im Zuge einer Konfliktregelung weniger eine inhaltliche Entscheidung erwartet, als vielmehr den Sinn einer Vermittlung in einer prozessualen Unterstützung sieht. Dabei ist die Idee der Wirtschaftsmediation eher mit der Prozessgestaltung kompatibel, als mit der Erwartung der Verfügbarmachung von Fachkompetenz. Aus dieser Perspektive ergäbe sich nach den derzeitigen Erwartungen eine

stärkere Nähe der Wirtschaftsmediation zu eher größeren Unternehmen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass diese Dimension, wie aus Tab. 37 ersichtlich ist, insgesamt in der Bedeutung geringer eingeschätzt wird, als die Forderung nach Vermittlungs- oder Sozialkompetenz.

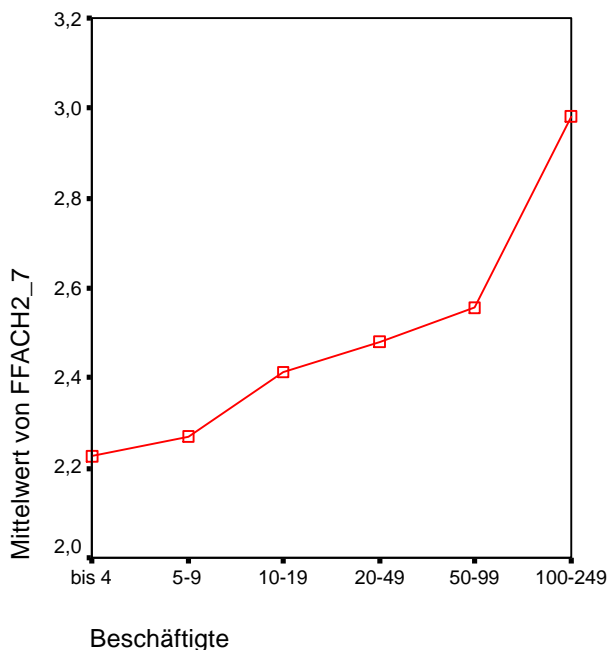
Beschäftigte	N	Untergruppe für Alpha = .05	
		1	2
bis 4	44	2,2273	
5-9	287	2,2683	
10-19	251	2,4133	
20-49	175	2,4800	
50-99	75	2,5567	
100-249	44		2,9830
Signifikanz		,062	1,000

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 83,367. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 38: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Fachkompetenz“ (Duncan-Test)

Die folgende Grafik macht den Unterschied deutlich:



Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Abb. 12: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Fachkompetenz“

Betrachtet man nun die Vermittlungskompetenz, so zeigt sich ein dazu durchaus kompatibles Bild, wobei der Zusammenhang, wie die Überschneidungen zwischen den Gruppen in Tab. 39 zeigen, nicht ganz so deutlich ausfällt: In diesem Sinne schätzen größere Unternehmen die Bedeutung der Vermittlungskompetenz signifikant höher ein als eher kleine (speziell die Gruppe mit 10-19 Beschäftigten).

Beschäftigte	N	Untergruppe für Alpha = .05	
		1	2
100-249	45	1,3722	
50-99	73	1,4555	1,4555
20-49	177	1,5099	1,5099
bis 4	46	1,5163	1,5163
5-9	283	1,5592	1,5592
10-19	249		1,5823
Signifikanz		,075	,234

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 84,675. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 39: Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Vermittlungskompetenz“ (Duncan-Test)

c) Bedeutung der Branche für die Anforderungen an KonfliktvermittlerInnen

Im Branchenvergleich sind nur die Anforderungen in Hinblick auf die Fachkompetenz sehr different ausgeprägt. Dies zeigt die klare Aufsplitterung aller Branchen in insgesamt fünf intern homogene, aber dennoch signifikant voneinander unterschiedene Branchengruppen. Greift man wieder die extremen Branchen heraus, so wird die Bedeutung der Fachkompetenz in den Branchen Land- und Forstwirtschaft und Bau- und Baunebengewerbe besonders hoch eingeschätzt, während sie im Gesundheits-, Veterinär und Sozialwesen, im Kredit- und Versicherungswesen, im Bereich öffentliche und persönliche Dienstleistungen sowie in der Unterrichtsbranche besonders gering eingestuft wird.

Branche	N	Untergruppe für Alpha = .05				
		1	2	3	4	5
Land- & Forstwirtschaft	23	2,0109				
Bau- & Baunebengewerbe	172	2,0552	2,0552			
Energie & Wasser	24	2,1250	2,1250			
Beherbergung	77	2,2760	2,2760	2,2760		
Sachgütererzeugung	103	2,3665	2,3665	2,3665	2,3665	
Handel & Instandhaltung	152	2,3898	2,3898	2,3898	2,3898	
Bergbau	18	2,4028	2,4028	2,4028	2,4028	
Verkehr & Nachrichten	39	2,4936	2,4936	2,4936	2,4936	2,4936
Anderes	26	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000	2,5000
Realitäten & unt. Dienstl.	78		2,5833	2,5833	2,5833	2,5833
Unterricht	19			2,7368	2,7368	2,7368
öffentl. & persönl. Dienstl.	58				2,8319	2,8319
Kredit- & Versicherungswesen	40				2,8375	2,8375
Gesundheits-, Vet. & Sozialwesen	50					2,9550
Signifikanz		,072	,050	,087	,084	,083

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 38,086. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 40: Zusammenhang zwischen Branche und Anforderung nach „Fachkompetenz“ (Duncan-Test)

d) Bedeutung des Unternehmenstyps für die Anforderungen an KonfliktvermittlerInnen

Ein geringer Unterschied bezüglich des Unternehmenstyps ergibt sich hinsichtlich der Forderung nach Fachkompetenz. Hier zeigt sich, dass Einzel- und Familienunternehmen mehr auf Fachkompetenz setzen als Unternehmen mit einer komplexeren Verflechtung mit anderen Unternehmen. Möglicherweise gilt auch hier, dass mit der Einbindung in einen größeren Verbund die Erwartung an das Einbringen von Fachkompetenz sinkt, weil diese leichter intern verfügbar gemacht werden kann. Allerdings sind diese Unterschiede relativ schwach ausgeprägt.

Quantitative Analyse

Unternehmenstyp	N	Untergruppe für Alpha = .05	
		1	2
Einzelunternehmen	323	2,2755	
Familienunternehmen	336	2,3251	2,3251
Franchiseunternehmen	6	2,3333	2,3333
Mutterunt. ausl. Unt.	12	2,4375	2,4375
Tochter inl. Unt.	50	2,7750	2,7750
Mutterunt. inl. Unt.	20	2,7875	2,7875
Tochter ausl. Unt.	43		2,9942
Signifikanz		,153	,058

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt (niedrige Werte bedeuten starke Ausprägung). Verwendet ein harmonisches Mittel für Stichprobengröße = 22,138. Die Gruppengrößen sind nicht identisch.

Tab. 41: Zusammenhang zwischen Typ des Unternehmens und „Fachkompetenz“ (Duncan-Test)

3.3.5 Aufgabenschwerpunkte externer KonfliktvermittlerInnen

Nachstehende Tabelle bildet die Gewichtung der Aufgabenschwerpunkte externer KonfliktvermittlerInnen durch die befragten Unternehmen ab:

Aufgaben von KonfliktvermittlerInnen	N	Mittelwert	Streuung
Kommunikation zw. Konfliktparteien ermöglichen	892	1,82	,929
Impulse geben / innovative Lösungen	890	1,92	,970
Entscheidungsvorschläge unterbreiten	890	1,97	1,006
Machbarkeit von Lösungen überprüfen	889	1,99	,962
Verständnis zwischen Konfliktparteien stärken	883	2,08	,983
Positionen ausloten	897	2,09	1,028
Interessen erheben	896	2,13	1,005
Konfliktparteien führen	899	2,15	1,033
Konfliktregelung überwachen	885	2,39	1,037
Verantwortung für Vereinbarungen übernehmen	881	2,45	1,264

Mittelwerte; 1= sehr wichtig / 6= völlig unwichtig

Tab. 42: Wichtigkeit der Aufgaben von KonfliktvermittlerInnen

Die Ergebnisse zeigen insgesamt wenige Differenzen in den Mittelwerten. Alle abgefragten Aufgaben scheinen mehr oder weniger wichtig zu sein.

Kleine Unterschiede lassen sich dennoch beobachten: Lässt man die erstgereichte Aufgabe der Kommunikationsermöglichung zwischen den Konfliktparteien zunächst außer Acht, dann zeigt sich, dass von den KonfliktvermittlerInnen insbesondere eine starke Lösungsorientierung erwartet wird. Sie sollen innovative Lösungen anregen, Entscheidungsvorschläge vorbereiten und die Machbarkeit von Konfliktlösungen überprüfen. Ein wenig schwingt darin wohl auch der Wunsch mit, die Lösungsfindung jemand anderem zu übertragen. Daneben wird sozialen Vermittlungsaufgaben ein wichtiger Stellenwert eingeräumt. Dazu ist auch die als wichtigste Funktion von KonfliktvermittlerInnen bewertete Aufgabe zu zählen, nämlich die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien zu ermöglichen.

Außerdem lassen sich weiter unten in der Rangskala der Aufgabenschwerpunkte noch eher direktive Funktionen ausmachen, die von externen KonfliktvermittlerInnen erwartet werden: Sie sollen Leitungs- und Monitoringaufgaben wahrnehmen. Und obwohl zwar am Schluss der Skala, scheint den befragten Unternehmen ebenfalls nicht unwichtig zu sein, dass ihre VermittlerInnen Verantwortung für die vereinbarte Lösung übernehmen. Hier versteckt sich offenbar der Wunsch, auch die VermittlungsdienstleisterInnen zur Verantwortung ziehen zu können, wenn die Konfliktlösung doch nicht so ganz erfolgreich war – Verantwortungsübernahme als Ergebnismehrleistung gewissermaßen.

Eine Faktorenanalyse ergab, dass sich in dieser Fragebatterie keine verschiedenen Faktoren isolieren lassen. Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße, der Rechtsform, dem Unternehmenstyp, der Branche und der Bestandsdauer lassen sich in dieser Hinsicht keine wesentlichen Unterschiede identifizieren.

3.3.6 Allgemeine Erfahrungen mit externer Konfliktvermittlung

Dieser Abschnitt stellt dar, mit welchen unterschiedlichen Formen externer Konfliktvermittlung die befragten Unternehmen bereits über konkrete Erfahrungen verfügen und in welchem Ausmaß sie diese Erfahrungen als positiv oder negativ beurteilen.

Erfahrung mit:	Anzahl der Angaben	Mittelwert	Standardabweichung
Unternehmensberatung	184	2,82	1,37
Gerichtsverfahren	169	3,20	1,37
Coaching	120	2,36	1,14
unbeteiligte Vorgesetzte	83	2,54	1,11
außergerichtlicher Schlichtungsstelle	75	2,63	1,15
Personalabteilung	63	2,54	1,27
Supervision	59	2,19	,86
Betriebsrat	56	3,07	1,46
Wirtschaftsmediation	53	2,40	1,10
Krisenintervention	44	2,55	,95
interne Rechtsabteilung	41	2,71	1,27
Ombudsstelle	24	2,96	1,60

Mittelwerte; 1= sehr positiv / 6= sehr negativ

Jene, die angegeben haben, über keine Erfahrungen zu verfügen, wurden aus der Analyse ausgeschlossen.

Tab. 43: Erfahrungen mit Konfliktlösungen Externer

Betrachtet man im ersten Schritt die Häufigkeit der Nennungen, so zeigt sich eine klare Präferenz für Unternehmensberatung, gefolgt von Gerichtsverfahren und Coaching. Die Gerichtsverfahren nehmen hier eine Sonderstellung ein und betreffen in vielen Fällen Konflikte im Bereich eines Zahlungsverzugs von Kunden oder Schadens- bzw. Gewährleistungskonflikte. In diesen Fällen wird offenbar eine definitive Entscheidung angestrebt. Wirtschaftsmediation spielt mit 53 Nennungen quantitativ gesehen eine untergeordnete Rolle.

Allerdings ist hier nicht nur die Zahl der Nennungen von Interesse, sondern ebenso die Einschätzung, wie positiv die jeweilige externe Unterstützung erachtet wird. Bemerkenswert an der Bewertung der Erfahrungen sind vor allem die beiden Beurteilungsextreme:

- Mit dem klassischen Konfliktlösungsverfahren "Gericht" wurden insgesamt die schlechtesten Erfahrungen gemacht, wenngleich die Bewertungen insgesamt sehr heterogen waren (möglicherweise nicht zuletzt davon beeinflusst, ob das Verfahren gewonnen oder verloren wurde).

Quantitative Analyse

- Hingegen finden sich am oberen Ende der Tabelle mit Supervision, Coaching und Wirtschaftsmediation eher neue Formen externer Problem- bzw. Konfliktlösung, die sich vielleicht am ehesten als soziale Reflexions- und Prozesssteuerungsdienstleistungen zur Problembearbeitung im beruflichen Kontext bezeichnen lassen. Mit ihnen scheinen die Unternehmen, wenn sie sie erst einmal in Anspruch nehmen, durchwegs positive Erfahrungen zu sammeln. Aus dieser Gruppe scheint das Coaching am besten an KMU anschlussfähig zu sein (möglicherweise, weil dieses Verfahren, ähnlich der Unternehmensberatung, weder die Problemlösungskompetenz des Unternehmens in Frage stellt noch direkt das Eingeständnis unzureichender Konfliktregelungskompetenz erfordert).

Die Werte deuten an, dass alternative Konfliktlösungsmodelle wie Wirtschaftsmediation durchaus gut angenommen werden könnten, sofern ihnen die "Kontaktaufnahme" zu ihren potentiellen KlientInnen stärker gelingt.

3.3.7 Allgemeine Informationen über externe Unterstützung

Nachfolgende Tabelle stellt dar, wie häufig unterschiedliche Stellen als Informationsquellen für externe Unterstützung bei einer Konfliktbearbeitung in Erscheinung treten und welche Nützlichkeit den erhaltenen Informationen bescheinigt wird:

Informationsgebende Stelle	Anzahl der Angaben	Mittelwert	Standardabweichung	Noch nie Infos erhalten N
Steuerberater / Wirtschaftstreuhänder	632	1,96	1,06	189
Wirtschaftskammer	588	2,55	1,33	228
Kollegen / Geschäftspartner	584	2,31	1,03	199
Privatkontakte / informell	539	2,36	1,11	228
Unternehmensberatung	470	3,08	1,48	321
Wirtschaftszeitungen	458	3,24	1,24	311
Arbeiterkammer	439	3,28	1,52	350
Notare	411	2,61	1,40	364
Juristische Beratung	251	1,97	1,05	279
Industriellenvereinigung	173	3,48	1,52	565

Mittelwerte; 1= sehr hilfreich / 6= absolut nicht hilfreich

Jene, die angegeben haben, noch nie Informationen von der entsprechenden Stelle erhalten zu haben, wurden aus der Analyse ausgeschlossen; die Anzahl jener, die angeben, noch nie Informationen erhalten zu haben, ist jedoch jeweils in der Tabelle angegeben.

Tab. 44: Informationen über externe Unterstützung

Als besonders häufige und hilfreiche Informationsquellen präsentieren sich SteuerberaterInnen bzw. WirtschaftstreuhänderInnen, deren Dienstleistungen nahezu jedes Unternehmen in Anspruch nimmt. Sie dürften sich nicht nur wegen der Häufigkeit der Kontakte, sondern auch wegen der Art der Geschäftsbeziehung, die u.a. ein hohes Maß an Vertraulichkeit und Zuverlässigkeit verlangt, als informationsgebende Stellen anbieten. Auch Informationen von juristischen BeraterInnen werden als nahezu gleich hilfreich beurteilt, diese dürften aber weitaus weniger oft über externe Konfliktunterstützung informieren. Möglicherweise betrachten sie diese Unterstützung in stärkerem Ausmaß als durch ihre eigene Dienstleistung abgedeckt und verweisen deshalb selten auf alternative Formen (die vielleicht auch als Konkurrenz erlebt werden).

Einen wichtigen Stellenwert in quantitativer und qualitativer Hinsicht nehmen auch berufliche und private Kontaktnetzwerke ein. KollegInnen, GeschäftspartnerInnen, private und informelle Beziehungen transportieren nicht nur häufig Informationen über externe Unterstützungsmöglichkeiten im Konfliktfall, sondern diese werden auch als durchaus brauchbar eingestuft. Es handelt sich dabei um dezentrale, eigendynamische Informationskanäle, die sich weder wirklich kontrollieren noch zielgerichtet als Marketingkanal nutzen lassen. Über sie lässt sich aber mitunter äußerst wirksam Lobbying betreiben.

Gesonderte Beachtung als Informationsquelle verdient auch noch die Wirtschaftskammer, denn sie erreicht mit ihren Informationen eine Großzahl der Unternehmen. Allerdings werden die erhaltenen Informationen von Seiten der Unternehmen im Vergleich zu den vorhergehenden Stellen als etwas weniger hilfreich eingeschätzt. Eine Erklärung dafür mag sein, dass die Form der Informationsvermittlung in der Regel weniger individuell und spezifisch möglich sein dürfte als etwa zwischen SteuerberaterInnen und ihren KlientInnen oder gar in persönlichen Beziehungsnetzwerken.

Die Arbeiterkammer als Informationsquelle wird zwar noch relativ häufig genannt, aber als vergleichsweise wenig hilfreich eingeschätzt, wobei die Einschätzungen hier am meisten streuen. Dies dürfte auch mit der Assoziation der Arbeiterkammer als einer ArbeitnehmerInnenvertretung zusammenhängen, die Entscheidung über eine externe Unterstützung liegt jedoch bei den Führungskräften, die auch überwiegend den Fragebogen ausgefüllt haben.

3.4 Konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation

Eine Minderheit der Befragten, nämlich ca. 5 % verfügt bereits über konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation. Ihnen wurden zusätzlich spezielle Fragen zu ihren Mediationserfahrungen gestellt, deren Ergebnisse im Nachfolgenden vorgestellt werden.

3.4.1 Zugang zu MediatorInnen im Fall konkreter Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation

Untenstehende Tabelle stellt dar, über welche Informations- und Empfehlungswege die einzelnen Unternehmen mit Mediationserfahrung zu ihrem/ihrer konkreten MediatorIn gekommen sind:

Zugang zur Mediation:	Häufigkeit	Prozent
vorher gekannt	14	25,9
Empf. durch Steuerberater / Wirtschaftstreuhänder	8	14,8
Wirtschaftskammer	6	11,1
Empfehlung durch andere Unternehmen	5	9,3
Empfehlung durch Rechtsanwalt	3	5,6
Informationsbroschüre	3	5,6
Internet	1	1,9
MediatorInnenliste	1	1,9
anderer Zugang	1	1,9
Gesamt	42	77,8
Keine Angabe	12	22,2
	54	100,0

Basis: kein Abbruch, bis 250 MA, nur jene, die über konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen.

Tab. 45: Zugang zur Wirtschaftsmediation

Die Ergebnisse unterstreichen mit Deutlichkeit, dass die direkte Bekanntschaft mit einem/einer MediatorIn die größte Bedeutung für die konkrete Auswahl hat. Zu ergänzen ist, dass solche persönlichen Kontakte zu MediatorInnen vermutlich generell die Entscheidung für das Konfliktlösungsmodell Mediation maßgeblich fördern. Die Bedeutung wird durch das in Kap. 3.3.7 gezogene Resümee gestützt, dass berufliche und private Kontaktnetzwerke einen wichtigen Stellenwert als Informationsquellen einnehmen. Das zeigt sich auch daran, dass über die Empfehlungen oder

Hinweise von anderen Unternehmen, vermutlich in der Regel Geschäftspartner, ebenfalls einige MediatorInnen vermittelt wurden.

Weiters präsentieren sich – ebenfalls in Einklang mit den Ergebnissen von Kap. 3.3.7 – SteuerberaterInnen bzw. WirtschaftstreuhänderInnen als wichtige Zugangskanäle zu MediatorInnen, während Rechtsanwälte bislang weniger deutlich in Erscheinung treten. Die Wirtschaftskammer hingegen könnte auch ein gewisses Potential als Vermittlungs-Dreh-scheibe für MediatorInnen aufweisen. Informationsmedien wie Internet, Informationsbroschüren oder MediatorInnenlisten hingegen spielen derzeit eine marginale Rolle als Zugangskanäle zu MediatorInnen. Sie können vermutlich nicht in gleicher Weise Referenz garantieren bzw. transportieren wie etwa der persönliche Kontakt zu bestimmten Berufsgruppen oder im Falle des Vertrauens in institutionalisierte Interessensvertretungen.

3.4.2 Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation

Die Zufriedenheit der Unternehmen mit dem Konfliktlösungsverfahren Mediation wurde in verschiedenen Dimensionen erhoben. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ergebnisse:

Dimension der Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation	N	Mittelwert	Standardabw.
Vertraulichkeit	48	2,17	1,17
Zeitdauer	49	2,63	1,18
Verlauf des Verfahrens	48	2,85	1,34
Kosten	49	2,90	1,36
Ergebnisse	49	2,96	1,43

Mittelwert; 1= sehr zufrieden / 6= sehr unzufrieden

Basis: kein Abbruch, bis 250 MA, nur jene, die über konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen.

Tab. 46: Dimension der Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Unternehmen zum überwiegenden Teil gute Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation gemacht haben. Die Daten verdienen allerdings einen genaueren Blick (vgl. Tab. 47), da die einzelnen Antworten teilweise eine relativ große Streuung aufweisen. Betrachtet man den am besten bewerteten Erfahrungsaspekt, die Vertraulichkeit, zeigt sich noch ein relativ homogenes Bild: Fast 90 % der Ant-

worten befinden sich in der ersten Hälfte der Antwortenskala, also zwischen "sehr zufrieden" und "eher zufrieden". Auch mit der Zeitdauer waren nahezu 80 % der Befragten sehr bis eher zufrieden, als häufigster Wert wurde „zufrieden“ vergeben. Die Kosten und den Verlauf des Verfahrens bewerteten etwa drei Viertel als sehr bis eher zufriedenstellend, womit ca. ein Viertel weniger bis sehr unzufrieden damit waren.

Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen, einer der wesentlichsten Zufriedenheitsaspekte, weist hingegen die größte Uneinigkeit auf: Immerhin mehr als ein Drittel der antwortenden Unternehmen war „eher unzufrieden“ (9 Angaben), „unzufrieden“ (5 Angaben) oder gar „sehr unzufrieden“ (3 Angaben).

Obwohl also die positiven Erfahrungen überwiegen, waren doch etwa 20 - 35 % der Unternehmen mit Mediationserfahrung nicht zufrieden mit diesem Konfliktlösungsverfahren. Es könnte lohnend sein, sich solche weniger erfolgreich verlaufenen Mediationsprozesse näher anzuschauen, um so die neuralgischen Punkte für den Einsatz des Konfliktlösungsmodells Mediation in Unternehmen besser zu erkennen.

Zum genaueren Überblick:

	Zufrieden mit				
	Kosten	Zeitdauer	Ergebnisse	Verfahrens- verlauf	Vertraulich- keit
	N	N	N	N	N
sehr zufrieden	4	6	6	6	15
zufrieden	20	21	18	16	19
eher zufrieden	12	12	8	14	9
eher unzufrieden	8	7	9	6	2
unzufrieden	0	1	5	3	2
sehr unzufrieden	5	2	3	3	1

Basis: kein Abbruch, bis 250 MA, nur jene, die über konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen.

Tab. 47: Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation: Verteilungen

Die Ergebnisse der letzten Frage geben Anlass zur Zuversicht hinsichtlich der künftigen Entwicklung und Etablierung von Wirtschaftsmediation: Immerhin über 82 % der antwortenden Unternehmen mit Mediations-

erfahrung gaben an, sie würden Wirtschaftsmediation auch anderen Unternehmen zur Konfliktbearbeitung empfehlen. Wenn der Zugang also einmal geschafft ist und erste konkrete Erfahrungen im Unternehmen gesammelt werden konnten, dann bestehen große Chancen, dass diese Form eines alternativen Konfliktlösungsverfahrens einen wichtigen Stellenwert im Lösungsrepertoire von Unternehmen erlangen kann.

Weiterempfehlung	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente
ja	42	77,8	82,4
nein	9	16,7	17,6
Gesamt	51	94,4	100,0
Keine Angabe	3	5,6	
	54	100,0	

Basis: kein Abbruch, bis 250 MA, nur jene, die über konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen.

Tab. 48: Häufigkeit der Weiterempfehlung von Wirtschaftsmediation

3.5 Kompetenzzentren und Familienunternehmen

Allgemein wäre erwartbar, dass sich Kompetenzzentrum aufgrund ihrer möglichen stärkeren Technologieorientierung und Familienunternehmen aufgrund der besonderen sozialen Konstellation möglicherweise von anderen Unternehmen systematisch unterscheiden. Daher wurde diese Möglichkeit gesondert überprüft.

a) Kompetenzzentren

Die Analyse ergibt, dass die sehr kleine Sonderstichprobe der Kompetenzzentren nur wenig systematische Abweichungen im Vergleich zur übrigen Stichprobe erkennen lässt. Diese Unterschiede zeichnen sich durch eine durchwegs positivere Entwicklung aus: Entsprechend den Angaben aus den Kompetenzzentren sind diese in signifikant geringerem Maße von Personalabbau bzw. Rationalisierungsmaßnahmen bedroht, in signifikant höherem Ausmaß stehen Personalaufstockungen bzw. eine Geschäftsausweitung an, es geht öfter um eine Neupositionierung am Markt und auch Fusionsüberlegungen sind häufiger anzutreffen (obwohl letzteres insgesamt nur eine äußerst geringe Bedeutung hat).

Unternehmenssituation	Kompetenzzentren			Andere Unternehmen			Sig.
	Mittelwert	Gruppiertes Median	N	Mittelwert	Gruppiertes Median	N	
interne Umstrukturierung	3,50	3,53	26	3,29	3,19	898	0,487
Personalabbau/Rational.	5,00	5,35	26	4,26	4,44	885	0,014
Personalaufstockung / Ausweitung	2,62	2,53	26	3,78	3,76	872	0,000
Neupositionierung am Markt	2,85	2,87	26	3,78	3,74	889	0,001
Nachfolgeregelung	4,69	5,13	26	4,59	5,21	881	0,778
Fusion	4,42	4,58	26	5,35	5,62	876	0,000

Mittelwert und gruppiertes Median; 1= trifft völlig zu / 6= trifft absolut nicht zu.

Tab. 49: Momentane Unternehmenssituation: Vergleich Kompetenzzentren mit anderen Unternehmen

In Hinblick auf spezifische Aspekte im Umgang und in der Bearbeitung von Konflikten sowie im Kontext einer externen Unterstützung ergeben sich kaum systematische Unterschiede. Allerdings neigen die Unternehmen aus den Kompetenzzentren im Kontext der internen Konfliktkultur eher dazu, Konflikten nicht aus dem Weg zu gehen und diese unbedingt gewinnen zu wollen, was auf eine verhältnismäßig ausgeprägte Konkurrenzorientierung hinweist.

Allerdings ist es sinnvoll, nicht alle Unternehmen zu vergleichen, sondern vorrangig zu überprüfen, ob es die Möglichkeit gibt, diese Teilstichprobe mit KMU zu vergleichen, die zumindest eine relative Vergleichbarkeit ermöglichen. Die wenigen Fälle von Unternehmen aus Kompetenzzentren setzen diesen Versuchen jedoch relativ enge Grenzen. Aus der Datenlage geht jedoch hervor, dass sich die Sonderstichprobe überwiegend aus Kapitalgesellschaften zusammensetzt, weshalb im zweiten Schritt nur Kapitalgesellschaften für den Vergleich ausgewählt wurden. Der Vergleich der 22 Kapitalgesellschaften aus Kompetenzzentren mit allen anderen Kapitalgesellschaften lässt in geringfügig abgeschwächter Form die oben angeführten Unterschiede erkennen:

Unternehmenssituation	Kapitalgesellschaften						Sig.
	Kompetenzzentren			Andere Unternehmen			
	Mittelwert	Gruppiertes Median	N	Mittelwert	Gruppiertes Median	N	
interne Umstrukturierung	3,45	3,50	22	3,26	3,15	463	0,550
Personalabbau / Rationalisierung	4,91	5,29	22	4,30	4,45	453	0,060
Personalaufstockung. / Ausweitung	2,73	2,67	22	3,46	3,39	452	0,029
Neupositionierung am Markt	2,73	2,77	22	3,64	3,58	461	0,003
Nachfolgeregelung	4,50	4,88	22	4,67	5,23	451	0,653
Fusion	4,36	4,50	22	5,25	5,54	450	0,001

Mittelwert und gruppiertes Median; 1= trifft völlig zu / 6= trifft absolut nicht zu.

Tab. 50: Momentane Unternehmenssituation: Vergleich Kompetenzzentren mit anderen Unternehmen in der Rechtsform „Kapitalgesellschaft“

b) Familienunternehmen

Familienunternehmen sind hinsichtlich ihrer Struktur noch am ehesten mit Einzelunternehmen vergleichbar. Sowohl der Vergleich von Familienunternehmen mit Einzelunternehmen als auch mit allen anderen Unternehmen zeigt jedoch keine systematischen und signifikanten Unterschiede in der momentanen Unternehmenssituation, den Konfliktkonstellationen oder Erfahrungen im Umgang mit externen Konfliktunterstützungen.

Vergleicht man die Familienunternehmen mit den Einzelunternehmen, so unterscheiden sie sich vorrangig in der spezifischen Unternehmenssituation, wobei Familienunternehmen sich vermehrt mit einer Neupositionierung des Unternehmens am Markt und einer stärkeren Bedeutung der Nachfolgeproblematik konfrontiert sehen.

ULRIKE FROSCHAUER

4. Qualitative Analyse

Im Zuge der qualitativen Auswertung richtet sich der Forschungsfokus nun nicht mehr auf quantitative Verteilungen, sondern auf das Verständnis der Logik von Sicht- und Handlungsweisen der im Kontext von Wirtschaftsmediation tätigen Gruppen. In diesem Sinn sollen die Bedingungen der Durchführung von Wirtschaftsmediation in Klein- und Mittelunternehmen nachvollziehbar werden.

Die nachstehenden Ausführungen zur Interpretation der zu diesem Zweck durchgeführten Interviews (siehe Abschnitt 2.2) richten sich unter anderem nach der Bedeutung der angesprochenen Themen für das Verständnis der Handlungslogik im Zusammenhang mit der Wahrnehmung, den Kontextbedingungen und der Anwendung von Wirtschaftsmediation. Dabei folgen die Ausführungen folgender Struktur: Im ersten Abschnitt werden jene Faktoren herausgearbeitet, die eine Inanspruchnahme von Wirtschaftsmediation beeinflussen (Kap. 4.1). Im nächsten Teil steht die Anschlussfähigkeit der Anwendung unter der Perspektive von Chancen und Risiken im Vordergrund (Kap. 4.2). Da nicht nur Wirtschaftsmediation sich mit Konfliktbearbeitung befasst, thematisiert das Kap. 4.3 die Grenzziehung zu verschiedenen Berufsfeldern, die teilweise in Überschneidungen zur Wirtschaftsmediation mit Agenden der Konfliktbearbeitung befasst sind. Den Abschluss bilden dann Fragen zur Ausbildung im Bereich Wirtschaftsmediation (Kap. 4.4).

4.1 Einflussfaktoren für die Inanspruchnahme von Wirtschaftsmediation

Wirtschaftsmediation wird in Österreich zur Bearbeitung von Konflikten – wie auch die Ergebnisse der quantitativen Studie zeigen – eher selten in Anspruch genommen. Gleichzeitig legen aber die Ergebnisse dar, dass jene Unternehmen, in denen Wirtschaftsmediation praktisch zum Einsatz kam, diese als sehr hilfreich erlebten (vgl. Abschnitt 3.4.2). Vergleicht man dieses Ergebnis darüber hinaus mit den positiven Darstellungen der Leistungsfähigkeit von Wirtschaftsmediation, drängt sich die Frage auf, welche Faktoren den Einsatz von Wirtschaftsmediation erschweren. Die

Analyse der Gespräche zeigt nun, dass die Gründe dafür vielfältig sind: Zwar spricht vordergründig gesehen viel für den Einsatz von Wirtschaftsmediation als Verfahren zur Konfliktbearbeitung³⁸, allerdings zeigt die Untersuchung, dass es in den Unternehmen massive Widerstände dagegen gibt. Aber auch die Wirtschaftsmediation selbst trägt paradoxerweise einiges dazu bei, dass das Verfahren in Österreich in der praktischen Anwendung kaum etabliert ist. Im Folgenden werden nun zuerst die Einflussfaktoren seitens der Unternehmen und im zweiten Schritt die seitens der Wirtschaftsmediation dargelegt. Abschließend werden in diesem Abschnitt jene Rahmenbedingungen beschrieben, die notwendig sind, damit Wirtschaftsmediation eine Chance hat, eingesetzt zu werden.

4.1.1 Unternehmensbezogene Rahmenbedingungen

Insgesamt zeigen die Analysen der Gespräche, dass Unternehmen Konflikte tendenziell tabuisieren und die Mitglieder ungern darüber sprechen. Konflikte werden dabei häufig als destruktiv, belastend und vor allem unangenehm erlebt. Folglich setzt man sich mit Konflikten nur im Notfall auseinander, nämlich dann, wenn sie an Intensität zunehmen und nicht mehr ignoriert werden können. Es besteht häufig der Wunsch, dass die Konflikte möglichst bald und ohne viel Aufwand und Aufhebens wieder verschwinden. Wirtschaftsmediation ist jedoch ein Verfahren, das sich primär mit der Bearbeitung von Konflikten beschäftigt und genau darin liegt auch das Problem: Indem Wirtschaftsmediation den Konflikt ins Zentrum der Wahrnehmung rückt, behindert sie dessen Ignorieren und erzwingt die Konfrontation mit dem am liebsten verdrängten Thema. Dies gilt insbesondere für interne Konflikte, weniger für Konflikte mit unternehmensexternen Parteien, weil hier die Ursache in das Umfeld des Unternehmens abgeschoben werden kann: Wenn andere den Konflikt auslösen, ist es leichter, das Gesamtproblem zu externalisieren und das Unternehmen ist dann auch eher bereit, eine von außen kommende

³⁸ Diese sind in der Literatur zur Wirtschaftsmediation nachzulesen, wie etwa Breidenbach St.: Mediation, Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Köln: Dr.OttoSchmidt 1995; Duve Ch., Eidenmüller H. und Hacke A.: Mediation in der Wirtschaft. Wege zum professionellen Konfliktmanagement. Köln: Verlag Dr.OttoSchmidt 2003; Gerke F.: Mediation in der Wirtschaft. Grundlagen und betriebliche Praxis. Düsseldorf: VDM 2003; Pühl H. [Hg.]: Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements: Grundlagen und Praxis. Berlin: Leutner 2003; Proksch St. u.a.: Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen. Wien: WKÖ 2004.

Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Aber in allen Fällen besteht eine große Neigung, die Konfliktbearbeitung dann gleich dieser externen Unterstützung zu überantworten, wodurch die eigene Auseinandersetzung mit Konflikten minimiert werden kann.

Diese unauflösliche Verbindung mit Konflikten schafft für die Wirtschaftsmediation ein strukturelles Problem: Ihr werden (a) jene negativen Attribute zugeschrieben, die mit Konflikten verknüpft sind, und (b) zwingt sie das Unternehmen, die Konflikte wieder in ihr Blick- und Handlungsfeld zu rücken und verhindert somit ihre Ausblendung. Dies könnte auch eine Erklärung für ein Ergebnis der quantitativen Analyse sein (siehe Tab. 25), dass Unternehmen – wenn überhaupt – erst in einem späten Stadium bzw. erst, wenn größere Folgeprobleme auftreten, eine externe Unterstützung in Anspruch nehmen. Aber das ist nicht der einzige Grund, warum Wirtschaftsmediation kaum von Unternehmen in Anspruch genommen wird. Betrachtet man die Handlungslogiken in Unternehmen genauer, so ergeben sich zumindest drei Problemfelder, die Unternehmen in Distanz zur Wirtschaftsmediation halten:

Konfliktbearbeitungstechniken in Unternehmen:

Sowohl die qualitative als auch die quantitative Analyse (Tab. 9) zeigen, dass sich Unternehmen bei Konflikten in Anfangsstadien – sofern in dieser frühen Phase überhaupt Aktivitäten für eine konstruktive Bewältigung gesetzt werden – informeller Bearbeitungsformen bedienen. Die Betroffenen versuchen dabei selbst mittels Gesprächen und informellen Vermittlungsformen den sich anbahnenden Konflikt zu bearbeiten. Wenn es um Konflikte zwischen MitarbeiterInnen geht, werden dafür nicht selten unmittelbare Vorgesetzte in ihrer Funktion als Führungskraft einbezogen. Falls diese Gespräche nicht den gewünschten Erfolg bringen, dann dominieren in den Unternehmen zwei Strategien des Umganges: (a) Es tritt Resignation ein (im Sinne von: Es wurde zwar alles versucht, aber nichts hat etwas gebracht) und man versucht, sich mit dem Konflikt zu arrangieren und ihn als unlösbar hinzunehmen. (b) Das Unternehmen geht einen Schritt weiter und wählt dann häufig zwischen zwei Möglichkeiten: Zum einen können die Gespräche weiter geführt werden, wobei nun für deren Gestaltung externe

ModeratorInnen beigezogen werden bzw. ein Coaching in Anspruch genommen wird. Zum anderen – speziell wenn es sich um einen Teamkonflikt handelt – initiieren die Unternehmen mitunter einen Teamentwicklungsprozess. In beiden Fällen handelt es sich um externe Unterstützungsformen, die in vielen Unternehmen nicht nur bekannt und anerkannt sind, sondern auf die in der Praxis auch zugegriffen wird. Dies gilt aber nur unter der Voraussetzung, dass ein Unternehmen dafür prinzipiell offen ist und die Chance auf eine konstruktive Bearbeitung sieht.

In einem weit fortgeschrittenen Stadium sind die Fronten verhärtet und es rückt der Wunsch ins Zentrum, endlich eine Entscheidung herbeizuführen, wobei es jedem der beteiligten Konfliktpartner primär darum geht, „Recht zu bekommen“. Wenn also Konflikte in dieser Form eskalieren, dann werden gerichtliche Konfliktaustragungen präferiert.

Dies gilt sowohl für interne Konflikte als auch für Konflikte mit externen Kontrahenten, obwohl die Rahmenbedingungen jeweils anders gelagert sind: Im Fall externer Konflikte ist zwar die Bereitschaft zur Inanspruchnahme externer Unterstützung größer, sie hat aber hier vorrangig die Funktion, eine Entscheidung herbeizuführen, sofern keine Kulanzlösung angestrebt wird. Darüber hinaus kann es auch sein, dass Kontrahenten ebenfalls die Herbeiführung einer Entscheidung anstreben, weshalb Mediation nur in Frage kommt, wenn beide Seiten an der Weiterführung einer ökonomisch wichtigen Geschäftsbeziehung interessiert sind und eine konsensuelle Lösung anstreben oder aus unternehmensstrategischen Gründen zumindest die Bereitschaft für eine konsensuelle Lösung signalisieren, auch wenn diese unwahrscheinlich ist. Im Fall interner Konflikte hingegen gibt es eine Vielfalt an Alternativen (wie etwa Unternehmensberatung, Teamentwicklung, Coaching), die alle weniger auf die explizite Konfliktbearbeitung zentriert sind und daher der Konfliktverdrängung unter dem Aspekt einer umfassenden Bearbeitung der Problemlage entgegen kommen.

Wenn man zusätzlich berücksichtigt, dass ein Drittel aller befragten Unternehmen überhaupt nicht bereit sind, eine externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen (siehe Tab. 25), dann wird auch deutlich, dass

es bei den derzeit praktizierten Konfliktbearbeitungstechniken (inklusive Ignorieren von Konflikten) in Unternehmen für die Wirtschaftsmediation im Moment nur sehr begrenzte Einstiegsmöglichkeiten gibt.

Konfliktbearbeitung als Managementfunktion:

Führungskräfte haben neben anderen Tätigkeitsfeldern die zentrale Aufgabe, Konflikte in ihren Wirkungs- und Verantwortungsbereichen wie z. B. Abteilungen, Gruppen, aber auch Konflikte mit relevanten Umwelten wie Kunden oder Lieferanten zu lösen. Sowohl Vorgesetzte als auch die MitarbeiterInnen als relevante Bezugsgruppen einer Führungskraft erwarten von dieser, dass sie anstehende Konflikte löst; es gehört sozusagen zu den in ihrer Rolle übernommenen Pflichten einer Führungskraft. Wenn nun in einem Unternehmen ein Konflikt ansteht – sei es ein interner oder ein externer – und die betroffene Führungskraft schlägt vor, diesen mit Hilfe von Wirtschaftsmediation zu bearbeiten, dann geht diese Führungskraft – unter der Voraussetzung der oben angesprochenen Führungsanforderung – ein hohes Risiko ein, zumindest implizit mit dem Vorwurf konfrontiert zu werden, ihren Pflichten nicht nachzukommen, zu versagen und daher eine schlechte Führungskraft zu sein. Die Führungskraft muss in der Folge unternehmensintern mit einem Image- und Statusverlust rechnen – es kann zu einer Stigmatisierung im Sinne von „Verlierertyp“ kommen. Solange folglich in Unternehmen die Meinung dominiert, gute Führungskräfte müssen in der Lage sein, Konflikte selbst zu lösen, haben sie kaum eine Chance, Wirtschaftsmediation als Verfahren einzusetzen – auch wenn sie von der Wirkungsweise und Effektivität überzeugt sind. Hier wird auch ein klarer Unterschied zur Unternehmensberatung oder zum Coaching deutlich: Während diese positiv in die Zukunft gerichtet sind, wird Wirtschaftsmediation als vorrangig an der Vergangenheit orientiert wahrgenommen, wobei im Mittelpunkt die Reparatur früheren Versagens bzw. der Aufarbeitung von länger bestehenden Problemlagen steht und dieses Verfahren daher eher mit negativen Assoziationen versehen ist.

Diese Erwartung an Führungskräfte ist besonders in hierarchisch strukturierten Unternehmen weit verbreitet. Diese Anforderung ist deswegen tief verankert, weil es ein fundamentales Grundprinzip von

hierarchisch strukturierten Organisationen ist, Entscheidungen nach oben zu delegieren. Insofern ist es nur konsequent, wenn die Bearbeitung und Lösung von Konflikten als Entscheidungsfälle gesehen werden und innerhalb der Unternehmenshierarchie von Führungskräften erwartet wird, dass sie diese Entscheidungen auch selbst treffen. Permanent ablaufende unternehmensinterne Sozialisationsprozesse stellen sicher, dass solche grundlegenden Werthaltungen auch von neu eintretenden Mitgliedern (MitarbeiterInnen und Führungskräfte) erlernt, internalisiert und im Unternehmen reproduziert werden. Gleichzeitig erschweren diese Sozialisationsprozesse ein Infragestellen dieser geltenden Werte und Normen.

Konflikte sind in dieser Logik eine Folge von Führungsproblemen, weshalb diese Probleme möglichst vertraulich behandelt werden. Wenn schon eine externe Unterstützung für die Bearbeitung eines Konflikts beigezogen wird, dann bleibt dieser Fall vertraulich oder wird unter einem gleichsam „neutralen“ Begriff bearbeitet. Auf diese Weise nimmt man nicht Wirtschaftsmediation in Anspruch, sondern das weithin akzeptierte Coaching oder eine Unternehmensberatung. Für die Wirtschaftsmediation bedeutet dies, kaum auf die beliebten „best practices“ verweisen zu können, weil dies der Vertraulichkeit widersprechen würde. Dadurch kommt der Wirtschaftsmediation ein wichtiges Marketingelement für eine Positionierung in der Wirtschaft abhanden.

Für Konflikte mit externen Kontrahenten gilt dies nur eingeschränkt, da in diesem Fall einerseits die externen Parteien über die Wahl der Konfliktbearbeitung mitentscheiden (etwa im Fall einer gerichtlichen Klärung) und andererseits vorrangig Schnittstellenfunktionen betroffen sind, in denen teilweise spezialisierte Erfahrungen im Umgang mit potentiellen Konflikten zentriert sind (dies gilt besonders für größere Unternehmen, die in der Regel über entsprechend funktional ausdifferenzierte Stellen dafür verfügen, wie etwa eine Rechtsabteilung oder eine Reklamationsstelle). Man versucht im Vorfeld eine informelle Verhandlungslösung zu erreichen, und wenn dies scheitert, kann immer noch die Entscheidung externalisiert werden.

Entlastung durch externe Unterstützung:

Wenn sich ein Unternehmen im Kontext einer Konfliktbearbeitung für eine externe Unterstützung entscheidet, dann – so die Hoffnung – sollte dies Ruhe und vor allem Entlastung für das Unternehmen bringen. Wirtschaftsmediation bietet dies nur bedingt, weil vor einer solchen Entlastung erst einmal eine intensive Phase der Belastung zum Tragen kommt. Im Zuge einer Konfliktbearbeitung mittels Wirtschaftsmediation werden zeitliche Ressourcen beansprucht, es bedarf einer sachlichen Auseinandersetzung und in den meisten Fällen ist damit eine beträchtliche emotionale Belastung der Betroffenen verbunden. In diesem Sinne müssen die Konfliktparteien gemeinsame Zeiten für die Bearbeitung des Konfliktes reservieren und gemeinsame Termine zwischen den Konfliktparteien und mit WirtschaftsmediatorInnen finden und vereinbaren. Im Zuge dessen werden die jeweiligen Argumente nochmals aus unterschiedlichen Perspektiven aufgearbeitet, selbst wenn alle Betroffenen den Eindruck und das Gefühl haben, all das doch schon x-mal ausgeführt zu haben.

Die jeweiligen Kontrahenten müssen sich interaktiv – unter Einhaltung von neuen, mitunter unüblichen Kommunikationsregeln – mit den Sichtweisen der jeweiligen Konfliktpartner befassen, wobei die einem Konflikt zugrunde liegenden Prozesse einer systematischen Reflexion unterzogen werden. Dabei erfahren die Parteien etwas darüber, wie sie durch andere wahrgenommen werden, müssen aber auch selbst darlegen, wie sie andere wahrnehmen. Dies erfordert häufig, sich in die Rolle des mitunter verachteten Konfliktgegners hinein zu versetzen und dessen Sichtweise ernst zu nehmen. Eine Regel kann darin bestehen, andere ausreden zu lassen, obwohl man doch bisher ein Meister darin war, den Konfliktpartner zu irritieren, indem man ihn dauernd unterbrach. Und mitunter wird man durch MediatorInnen aufgefordert, die verbindliche Anerkennung von Verhandlungsregeln auch schriftlich zu dokumentieren. Dies schafft zwar die Möglichkeit, überraschende und neue Sichtweisen anzusprechen oder Sachverhalte, die bislang als völlig selbstverständlich angesehen wurden, zu hinterfragen und dadurch zu neuen Lösungen zu kommen, wird aber vielfach als emotional sehr unangenehm erlebt.

Die Logik der Wirtschaftsmediation verlangt von den Betroffenen, aktiv und eigenständig an der Konfliktbearbeitung zu arbeiten, um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, für die man selbst verantwortlich ist. Selbst an der Konfliktlösung zu arbeiten bedeutet, dass nicht nur Arbeitszeit und damit Geld investiert werden muss, sondern erfordert häufig ein Umlernen im sozialen Umgang miteinander. Im Falle eines Gerichtsverfahrens wird ein Großteil der Arbeit an einen Anwalt delegiert (man geht zu fixierten Gerichtsterminen und man ist nicht gezwungen, sich mit dem Konfliktgegner auseinanderzusetzen). Und letztlich gibt es einen Richter, der entscheidet. Mit dieser Entscheidung kann man einverstanden sein oder nicht; aber wenn man nicht einverstanden ist, besteht immer noch die Möglichkeit, in Berufung zu gehen. Doch auch im Falle einer Berufung liegt die Hauptarbeit beim gewählten Anwalt.

Kosten, Zuständigkeit und unternehmerische Sicht:

Ein zusätzliches Problem stellt sich insbesondere bei internen Konflikten bezüglich der Übernahme der im Zuge des Mediationsverfahrens anfallenden Kosten. Tragen bei externen Konflikten jeweils beide Teile bestimmte Anteile an den Kosten (etwa die Übernahme von Anwaltskosten) oder die Verteilung der Kosten wird über ein formales Verfahren (etwa Gerichtsentscheide) geregelt, so ist das bei internen Konflikten anders: Hier übernehmen typischerweise nicht die Konfliktparteien die Kosten, sondern das Unternehmen. Aus diesem Grund tendieren die Unternehmen dazu, die Konflikte vorerst über die verfügbaren internen Mechanismen zu bearbeiten (etwa über den Einbezug von unmittelbaren Führungskräften oder KollegInnen als Vermittlungs- oder Entscheidungsinstanz). Nur wenn die Konflikte derart eskalieren, dass sie die Funktionsfähigkeit der Gesamtorganisation beeinträchtigen, wächst die Bereitschaft für die Beiziehung einer externen Unterstützung.

Hier ist zu berücksichtigen, dass die finanzielle Komponente nur die Oberfläche eines tiefer liegenden Problems bildet: Im Hintergrund geht es um die Frage, an welcher Stelle mit welcher Verantwortlichkeit die Entscheidung über eine externe Unterstützung und damit über Ressourcen des Unternehmens getroffen wird. Hier wiederum geht es

um die Frage der internen Bearbeitbarkeit: Während man bei externen Konflikten die Verantwortung über eine potentielle Eskalation nicht im eigenen Unternehmen suchen muss, liegt diese bei internen Konflikten jedenfalls im Unternehmen und deutet daher auf eine (gerne tabuisierte) Schwachstelle der internen Organisation, die man als gegeben hinnimmt oder die man versuchen kann, intern zu bewältigen. Wirtschaftsmediation ist nun aus der Sicht von Unternehmen in hohem Ausmaß auf den unmittelbaren Konflikt und die direkt beteiligten Konfliktparteien zentriert, nicht aber auf die Problematik in Unternehmen. Wenn nun ein Unternehmen den Konflikt als einen Indikator für eine generelle Problemlage in der Organisation betrachtet, so ermöglicht dies einerseits, den konkreten Anlass tendenziell auszublenden, und andererseits, tatsächlich ein Unternehmensproblem anzugehen und zu hoffen, dass parallel dazu der Anlassfall mitgelöst wird.

Strukturell ergibt sich somit bei internen Konflikten, dass Unternehmen Wirtschaftsmediation auf Konfliktfälle zentriert erleben, aber nicht auf das Unternehmen (wenngleich dies nicht unbedingt der Idee einer Wirtschaftsmediation entspricht). Dies erfordert, alle unangenehmen Komponenten des Konflikts offen auszutragen, gleichzeitig aber als Einzelfall zu isolieren. Beides wird von Unternehmen aber eher vermieden. Daher ergibt sich eine Präferenz für Alternativen, die eine Konfliktbearbeitung im Hintergrund betreiben (wie eben Unternehmensberatung, Teamtraining oder Coaching) und eine gesamtunternehmerische Perspektive in den Vordergrund stellen. Für Wirtschaftsmediation gibt es daher im Kontext von internen Konflikten die Schwierigkeit, dass sie zu direkt und zu begrenzt ausgerichtet ist und deshalb andere Unterstützungsformen eher Beachtung finden (so wird Unternehmensberatung auch als Strategie zur Konfliktbearbeitung gesehen, aber nicht Wirtschaftsmediation als Unternehmensberatung; Coaching unterstützt etwa Führungskräfte bei der Bearbeitung von internen Konflikten, aber Wirtschaftsmediation ist kein Coaching; etc.). Für Unternehmen ist es im Rahmen ihrer Logik rational, nicht Wirtschaftsmediation zur Konfliktbearbeitung zu wählen, sondern eine Form, die Unternehmensprobleme fokussiert und Konflikte als Ausdrucksform organisationaler Probleme versteht.

4.1.2 Rahmenbedingungen seitens der Wirtschaftsmediation

Die Bedingungen für die Anwendung von Wirtschaftsmediation in der Wirtschaft können jedoch nicht allein auf die Perspektive der Unternehmen reduziert werden. Vielmehr ist es erforderlich, die Anwendung von Mediationsverfahren zur Wirtschaft und in Hinblick auf die Leistungsfähigkeit zur Konfliktbearbeitung in Unternehmen anschlussfähig zu gestalten und dies auch zu kommunizieren. Dabei zeigen sich eine Reihe von Hürden, die sowohl das Verhältnis der Grundidee von Mediation im Verhältnis zur Handlungslogik in vielen Unternehmen betrifft, aber auch die Vermittlung des Bildes von Wirtschaftsmediation an die Unternehmen und das bei diesen erzeugte Image:

Logik der Wirtschaftsmediation:

Die im vorherigen Abschnitt angeführte Strukturodynamik macht die Probleme der Verankerung von Wirtschaftsmediation in Unternehmen besonders deutlich. Der Logik von Wirtschaftsmediation liegt ein partizipativer Grundgedanke zugrunde, der im Widerspruch zur hierarchischen Strukturierung von Unternehmen steht. Dieser partizipative Grundgedanke erfordert von den beteiligten Konfliktpartnern, dass diese selbst – und zwar gemeinsam – eine adäquate Lösung des Problems erarbeiten und dass sich alle Beteiligten verpflichten, sich daran zu halten. Allerdings setzt dies voraus, dass alle involvierten Konfliktparteien gleichwertig als ExpertInnen akzeptiert werden.

In hierarchisch strukturierten Unternehmen gilt allerdings die Regel, dass Vorgesetzte letztlich Entscheidungen treffen und sich MitarbeiterInnen an diese zu halten haben. Die Logik von Wirtschaftsmediation ist daher aufgrund der spezifischen Organisierung von stark hierarchischen Unternehmen diesen Regeln weitgehend fremd und daher zu diesen auch nicht besonders anschlussfähig. Am ehesten würden die partizipativen Voraussetzungen noch auf Konflikte zwischen Gleichrangigen zutreffen, aber auch in diesen Fällen sind in der Regel Vorgesetzte involviert, die letztlich über eine Inanspruchnahme einer Mediation entscheiden. Zum anderen ist die Logik der Wirtschaftsmediation in jenen Unternehmen anschlussfähig, deren interne Handlungsbedingungen nicht hierarchische Verhältnisse in das Zentrum

rücken und die grundsätzlich bereit sind, externe Instanzen zur Bewältigung interner Problemlagen zu nutzen.

Daraus kann geschlossen werden, dass Wirtschaftsmediation derzeit weniger bei Konflikten innerhalb von Unternehmen, sondern eher bei Konflikten zwischen Unternehmen eine Chance hat. Hier sind die Parteien unabhängig, verfolgen mitunter zumindest partiell gemeinsame Interessen, weshalb die Voraussetzungen für eine Begegnung unter Gleichberechtigten viel eher gegeben sind, weil es um eine aktive und eigenverantwortliche Suche nach einer einvernehmlichen und verbindlichen Konfliktlösung geht. Insofern kann Wirtschaftsmediation hier eine Vermittlungsrolle übernehmen, die eine Erarbeitung von Lösungsvarianten und deren Beurteilung erleichtert, sodass eine getroffene Entscheidung von allen Beteiligten akzeptierbar ist.

Unscharfes Profil:

Ob Wirtschaftsmediation von Unternehmen als sinnvolles, effektives und effizientes Verfahren zur Bewältigung von Konflikten betrachtet wird, hängt nicht zuletzt vom Profil ab, durch das sie sich von anderen Alternativen unterscheidet. Die Ergebnisse legen hier allerdings nahe, dass es der Wirtschaftsmediation bisher weder gelungen ist, ein klares Profil zu entwickeln und dieses nach außen zu kommunizieren, noch dass sie sich als eigenständige Profession etablieren und stabilisieren konnte. Daher wird Wirtschaftsmediation auch von vielen Unternehmen nicht als eigenständiges Instrument für Konfliktbearbeitung wahrgenommen. So ist der Begriff Wirtschaftsmediation zwar in vielen Unternehmen bekannt (und wird auch nicht mehr mit Meditation verwechselt), doch der konkrete Nutzen und die Wirkungen von Wirtschaftsmediation für ein Unternehmen sind ebenso diffus wie das Wissen über die konkrete Vorgangsweise.

Dieses unscharfe Bild bzw. die Unklarheit über die Leistungsfähigkeit wird verstärkt und gefördert durch die extrem heterogene Selbstdefinition der WirtschaftsmediatorInnen. Die Bandbreite reicht von sehr engen Definitionen (etwa: Wirtschaftsmediation ist ein Werkzeug zur Konfliktlösung) bis hin zu sehr weiten und unspezifischen Definitionen (etwa: Wirtschaftsmediation dient der Verbesserung der Kommunikation im Unternehmen). Somit bleibt auch unklar, unter

welchen Umständen ein solches Verfahren eine sinnvolle Unterstützung bieten kann und was man sich davon erwarten kann.

Die Unschärfe führt dazu, dass aus Unternehmensperspektive Wirtschaftsmediation – im Gegensatz zu gerichtlichen Verfahren – mit einer hohen Unsicherheit verknüpft wird, da für Unternehmen ungewiss ist, worauf sie sich bei so einem Verfahren einlassen bzw. sie auch nicht wissen, welches Ergebnis dabei herauskommt. Während Wirtschaftsmediation als unkalkulierbares Risiko eingeschätzt wird, werden gerichtliche Verfahren als vergleichsweise kalkulierbares Risiko wahrgenommen: Man kennt den Verfahrensablauf, kann Chancen kalkulieren und weiß um mögliche Ergebnisse (selbst wenn man letztlich ein Gerichtsverfahren verliert). Insofern sind Überraschungen nur begrenzt möglich, während gerade die Suche nach innovativen Lösungen im Rahmen eines Mediationsverfahrens genau dieses Moment sucht. Innovationen haben aber genau den Nachteil, dass man sich nicht auf sie einstellen kann, und daher auch die weiterreichenden Folgen nicht genau bekannt sind. Gerade Unternehmen, die auf Sicherheit und Stabilität aufbauen, könnten damit ein Problem bekommen.

Marketing nicht an Unternehmen anschlussfähig:

Ergänzt wird dieses unscharfe Profil durch das Marketing, welches von den Unternehmen als nicht besonders anschlussfähig erlebt wird. Während die für an einer Wirtschaftslogik orientierten Unternehmen so wichtigen wirtschaftlichen Argumente eher im Hintergrund stehen, dominieren soziale und psychologische Komponenten, die für die Unternehmen nur bedingt bedeutsam sind, ja zum Teil sogar abschreckende Wirkung haben. Aus der Sicht der Unternehmen begründet sich dies einerseits damit, dass viele WirtschaftsmediatorInnen aus so genannten „sozialen Berufen“ wie Therapeuten, Lehrer, Sozialberater kommen, und andererseits mit der Bedeutung dieser Komponenten für die Dynamik des Mediationsprozesses.

Aber es gibt noch ein anderes Erschwernis: Die Darstellungen der Wirtschaftsmediation, die von der wechselseitigen Perspektivenübernahme ausgehen und die Gleichberechtigung fokussieren, wirken auf Unternehmen eher abschreckend, weil sie genau jene

unangenehmen Komponenten fokussieren, die von diesen tunlichst vermieden werden. Darüber hinaus stehen soziale Komponenten der Verhandlung im Zentrum, weshalb dieses Verfahren eher in Bereichen anschlussfähig sind, die darauf besonderen Wert legen, was jedoch vielfach in Wirtschaftsunternehmen nicht der Fall ist. Aus wissenschaftlicher Perspektive mag diese Marketingstrategie zwar angemessen und nachvollziehbar sein, sie trifft damit aber nicht die unternehmerischen Interessen, für die auch die angepriesenen Zeit- und Kostenersparnisse nicht immer nachvollziehbar sind, was vor allem für kleinere Unternehmen gilt. Für Eigentümer und ManagerInnen ist für ihre Entscheidung über den Einsatz von Wirtschaftsmediation wichtig, was diese dem Unternehmen ökonomisch bringt. Aber dieser ökonomische Faktor sollte plausibel und nachvollziehbar sein, und das können die Unternehmen häufig nicht erkennen.

Problematisches Image:

Um in der Wirtschaft Akzeptanz als tragfähiges Verfahren zur Konfliktbearbeitung zu finden, ist das Image dieses Verfahrens ganz entscheidend. Dies bedeutet nicht, dass dieses Image den tatsächlichen Gegebenheiten am Markt der Wirtschaftsmediation entsprechen muss, sondern es repräsentiert kognitive Bilder, die jedoch einen wesentlichen Einfluss auf Entscheidungen über deren Inanspruchnahme haben.

Wirtschaftsmediation hat häufig das Image einer weiteren Modeerscheinung am Beratungsmarkt. Verschärft wird dieser Eindruck durch die Annahme, es gäbe zwar sehr viele ausgebildete WirtschaftsmediatorInnen, die alle auf den Markt drängen, um Aufträge aus der Wirtschaft zu bekommen, aber keine Nachfrage am Markt. Außerdem kursiert die Vorstellung, dass die Ausbildungen praxisfern seien. Deshalb sind Aufträge vorrangig dann möglich, wenn bereits Beziehungen zu einem Unternehmen bestehen und somit auch die Sinnhaftigkeit von Wirtschaftsmediation bereits vorweg unterstellt wird.

Viele WirtschaftsmediatorInnen, so eine häufig vertretene Meinung, sind von ihrer Kernkompetenz Lehrer, Sozialberater, Therapeut etc. Dabei machen die Gespräche deutlich, dass seitens der Unternehmen bezweifelt wird, ob Personen aus diesen Quellenberufen tatsächlich in der Lage seien, bei Wirtschaftskonflikten eine besondere Hilfe zu sein.

Dazu kommt die wahrgenommene Nähe von Wirtschaftsmediation zu Familien- und Scheidungsmediation, wobei die dabei gemachten Erfahrungen zwar sehr unterschiedlich sind, aber dennoch Scheidungen einen negativen Beigeschmack haben, der sich auch auf die Wahrnehmung der Wirtschaftsmediation überträgt.

Im Zusammenhang mit dem Image der Wirtschaftsmediation werden öfters Arbeitslose angeführt, die ihren Job verloren haben und in dieser Situation in eine Ausbildung zum/zur WirtschaftsmediatorIn geschickt werden, um sich damit eine neue Existenz aufzubauen. Dahinter verbirgt sich die Vorstellung, dass ein/e ArbeitnehmerIn seinen/ihren Job nicht gut macht, dadurch diesen verliert, in die Arbeitslosigkeit gerät und dann eine Umschulung in den Bereich Wirtschaftsmediation macht. Aus der Perspektive der befragten Personen seien diese Personen allerdings nicht in der Lage, Unternehmen in schwierigen Konfliktsituationen zu unterstützen, da sie ja nicht mal ihre eigene Situation meistern konnten.

Ein weiterer Aspekt der zu dem problematischen Image führt, ist der Eindruck bei VertreterInnen von Unternehmen, bei der Wirtschaftsmediation gäbe es keine Qualitätssicherung und keine nachvollziehbaren Qualitätsstandards. Wenn man eine/n WirtschaftsmediatorIn einlädt, dann hat man folglich auch keine Garantie, dass er/sie auch wirklich kompetent ist. Insofern tauchen Befürchtungen auf, nicht zu wissen, worauf man sich da einlasse, oder dass das Risiko, eine/n schlechte/n WirtschaftsmediatorIn zu erwischen, zu groß sei, weshalb man es lieber gleich bleiben lässt und auf eher etablierte Procedere zurückgreift. Zwar hat man auch bei Coaching, Moderation oder Unternehmensberatung keine Qualitätsgarantien, dennoch sind diese zumindest in der Wirtschaft eingeführt, was deren Inanspruchnahme erleichtert.

4.1.3 Rahmenbedingungen für den Einsatz von Wirtschaftsmediation

Betrachtet man diese überwiegend hemmenden Einflussfaktoren, so stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen die Inanspruchnahme von Wirtschaftsmediation wahrscheinlich wird. Dabei lassen sich folgende Faktoren identifizieren:

Qualitative Analyse

- Wenn bereits erfolgreich Wirtschaftsmediation durchgeführt wurde: Dies ist die beste Voraussetzung, die allerdings aufgrund der mangelnden Verbreitung kaum zum Zug kommt. Hier kann auf eigene Erfahrungen zurückgegriffen werden, man kennt den Ablauf und kann entsprechende Erwartungen an eine Mediation herausbilden.
- ProponentInnen im Unternehmen mit Nähe zur Wirtschaftsmediation: Da es zur Zeit nicht zur Normalität und zum Standard von Unternehmen gehört, Wirtschaftsmediation in Anspruch zu nehmen, wirkt eine persönliche Beziehung zu einer/einem MediatorIn bzw. die Bekanntheit oder Nähe zur Mediation als besonders förderlich, um dieses Verfahren als Konfliktbearbeitungsstrategie ins Auge zu fassen. Während die Unterstützung durch eine Steuerberatungskanzlei üblich ist, gilt dies keineswegs für Wirtschaftsmediation, mit deren Besonderheiten wenig Vertrautheit herrscht. ProponentInnen aus dem eigenen Unternehmen übernehmen hierbei die Funktion, eine vertrauenswürdige Empfehlung abzugeben, wobei diese Rolle mitunter aus einer eigenen Qualifizierung im Bereich der Wirtschaftsmediation stammt. Das macht es leichter, die Vorzüge nicht nur einzuschätzen, sondern auch glaub- und vertrauenswürdig zu vermitteln.
- Empfehlung durch vertrauenswürdige Dritte: Gibt es unternehmensintern keine ProponentInnen, so ist die Empfehlung durch eine dem Unternehmen nahe stehende Person meist ein funktionales Äquivalent. Insbesondere greifen hier die sozialen Netzwerke von Unternehmen, in denen man sich über sinnvolle Umgangsstrategien mit Problemkonstellationen verständigt. Hier ist es wichtig, Informationen über Erfahrungen diffundieren zu lassen. WirtschaftsmediatorInnen haben darauf (außer durch die positive Einschätzung ihrer Arbeit) kaum einen Einfluss, weil in der Regel die Inanspruchnahme der Wirtschaftsmediation vertraulich behandelt werden muss. Insofern kann damit keine Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden, sondern es läuft dieser Prozess als informeller Austausch unter guten Bekannten.
- Eine bestimmte Haltung ist Voraussetzung: Wirtschaftsmediation ist für jene Unternehmen anschlussfähig, die bei der Konfliktbearbeitung nicht unbedingt auf hierarchische Lösungsstrategien und die Delegation von Entscheidungen zurückgreifen und solche Prozesse als Modell für eine künftige Konfliktbearbeitung betrachten. Insofern sind die Offenheit für

Qualitative Analyse

innovative Lösungen und die Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Sicht- und Handlungsweisen wichtige Bedingungen für die Anwendung von Wirtschaftsmediation.

- Sofern der Konflikt nicht publik werden sollte: Unternehmen haben häufig ein besonderes Interesse, interne Konflikte nicht nach außen sichtbar zu machen. Gerichtsverfahren bergen hier ein besonderes Risiko, während dieses im Zuge von Wirtschaftsmediation vermieden werden kann. Allerdings gilt diese Vertraulichkeit auch für andere Verfahren, weshalb sich daraus zwar eine hohe Anschlussfähigkeit an Bedürfnisse von Unternehmen ergibt, aber kein besonderer Konkurrenzvorteil gegenüber anderen Verfahrensalternativen.
- Wenn man sich ökonomisch durch die Verteilung von Schuld einen Vorteil verspricht: Mitunter ist den Unternehmen klar, dass alle beteiligten Konfliktparteien einen Anteil an der Konfliktentwicklung haben und eine Lösung zugunsten einer Partei unwahrscheinlich ist. Daher ist es wichtig, einen Schlüssel zur Verteilung von Konfliktbeiträgen auf der Basis einer einvernehmlichen Einschätzung, welche die Verantwortlichkeit aller Beteiligten einbezieht, zu finden und eine ökonomische Bewertung durchzuführen. Dabei besteht die Hoffnung, die Kosten einer Konflikteskalation zu minimieren und für beide Seiten eine relativ vorteilhafte Lösung zu finden. Dafür müssen aber alle Beteiligten auf ihr Drohpotential verzichten, was am ehesten der Fall ist, wenn alle einsehen, dass sie im Eskalationsfall nur die Gesamtkosten maximieren, ohne einen eigenen Vorteil lukrieren zu können (im Sinne: Der Andere verliert noch mehr! oder: Ich kann mir höhere Kosten leisten.).

Derzeit stehen BefürworterInnen von Wirtschaftsmediation unter einem hohen Rechtfertigungsdruck. Mediationsgegner verweisen häufig darauf, dass Wirtschaftsmediation nichts bringt, dass man sich auch ohne externe Hilfe zusammensetzen kann, dass das Problem nur in der Ignoranz der Gegenseite liegt und dass man, wenn man sich doch im Recht sieht, diese Position nicht aufgeben muss. Durch Wirtschaftsmediation, so der Vorwurf, verschwende man nur unnötig Zeit und bürdet sich darüber hinaus noch hohe Kosten auf. Insbesondere bei internen Konflikten sieht man den Vorzug einer externen Unterstützung nicht. Aber auch bei einer neutralen Haltung ist es eine Frage der Abwägung der Vorzüge verschiedener Handlungsalternativen im Konfliktfall. In jedem Fall braucht es daher

nicht bloß Befürworter (in möglichst anerkannter Position im Unternehmen), sondern auch schlagkräftige, nachvollziehbare Argumente, die im besten Fall mit Erfahrungen unterfüttert sind. Akademische Diskurse, theoretische Begründungen, abstrakte Beispiele oder Sonderfälle sind hierfür wenig geeignet.

Auch ist es für ArbeitnehmerInnen bei internen Konflikten durchaus nicht leicht, ein Wirtschaftsmediationsverfahren zu akzeptieren. Dies hängt mit drei Faktoren zusammen: (a) Da viele ArbeitnehmerInnen eine Rechtsschutzversicherung haben, fällt ihnen im Konfliktfall der Weg zum Arbeitsgericht relativ leicht. (b) Außerdem dient der Weg zum Arbeitsgericht nicht selten auch dazu, die Ohnmacht, die in der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber erlebt wurde, an eine höhere Instanz, nämlich den Anwalt, zu delegieren, in der Hoffnung dass dieser – und in letzter Instanz der/die RichterIn – die Ungerechtigkeit aus dem Weg räumt („der Richter sollte den Arbeitgeber in die Schranken verweisen“). Dies hilft ihnen, einer Situation zu entkommen, in der sie aufgrund einer ungünstigen hierarchischen Positionierung Gefahr laufen, von der Gegenseite argumentativ überrannt zu werden. (c) Gleichzeitig haben sie entweder selbst oder im engeren Familien- und/oder Bekanntenkreis mitunter negative Erfahrung mit Scheidungsmediation gemacht, die mit starken emotionalen Kränkungen verbunden waren, die auf die Arbeitssituation übertragen werden.

Obwohl von allen Seiten (Unternehmen, Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer, Rechtsvertretung, UnternehmensberaterInnen, WirtschaftsmediatorInnen) immer wieder betont wurde, dass Wirtschaftsmediation eine hervorragende Möglichkeit sei, Konflikte zu lösen, wird dieses Verfahren nur in seltenen Fällen eingesetzt. Die Arbeiterkammer hat ihrerseits bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt versucht, die Wirtschaftsmediation vor allem im Falle von arbeitsrechtlichen Konflikten zu fördern. So absolvierten JuristInnen und andere MitarbeiterInnen der Arbeiterkammer eine Ausbildung zur Wirtschaftsmediation, um dann allerdings feststellen zu müssen, dass entweder die UnternehmerInnen und deren Anwälte eine Konfliktbearbeitung mittels Wirtschaftsmediation ablehnten, oder aber die betroffene Klientel der Arbeiterkammer selbst (ArbeitnehmerInnen) den Einsatz von Wirtschaftsmediation boykottierte. Daher wird auch von dieser Seite das Resümee gezogen, dass bei arbeitsrechtlichen Konflikten für Wirtschaftsmediation in Österreich derzeit kaum ein Markt besteht.

4.2 Chancen und Risiken der Wirtschaftsmediation

Aus der Perspektive jener Unternehmen, die bereits Wirtschaftsmediation als Konfliktbearbeitungsmöglichkeit in Anspruch genommen haben, zentrieren sich die Chancen und Risiken von Wirtschaftsmediation auf das konkrete Verfahren. Es lassen sich dabei folgende relevante Ebenen herausarbeiten: Die Struktur, der Prozess und das Ergebnis einer Wirtschaftsmediation:

Struktur des Verfahrens:

WirtschaftsmediatorInnen handeln mit den betroffenen Konfliktparteien am Beginn eines Wirtschaftsmediationsverfahrens ein eigenes Setting mit verbindlichen Kommunikationsregeln aus. Wichtig dabei ist, dass alle Betroffenen mit der vorgeschlagenen Vorgangsweise einverstanden sind. Der Vorteil besteht nun aus der Perspektive der involvierten Konfliktparteien darin, dass sich durch diese Rahmung Chancen eröffnen, alte Kommunikationsmuster beobachtbar zu machen, sie in der Folge in der Besonderheit ihrer Funktionen und Bedeutungen zu erkennen, sie auf dieser Basis aufzubrechen und neue zu entwickeln. Die Funktion der begleitenden WirtschaftsmediatorInnen besteht aber nicht nur in der Initiierung und Etablierung dieses Settings, sondern auch darin, darauf zu achten, dass die aufgestellten Regeln eingehalten bzw. situationsadäquat adaptiert werden. Es liegt an der Kompetenz der WirtschaftsmediatorInnen, eine Balance zwischen dem Geben von Orientierung durch Regeln und dem Ermöglichen von Flexibilität durch deren situationsadäquate Adaptierung herzustellen. Wenn nun – beispielsweise aufgrund von mangelnder Ausbildung oder geringer praktischer Erfahrung der WirtschaftsmediatorInnen – sich diese zu stark an erlernten Modulen orientieren und zu wenig auf die konkrete Situation eingehen, dann besteht das Risiko, dass das Wirtschaftsmediationsverfahren zur formalen Technik verkommt und die daraus resultierende Inflexibilität den Ansprüchen an eine seriöse Wirtschaftsmediation nicht gerecht wird.

Ein weiteres Risiko ergibt sich aus dem Problem einseitiger Regelbrüche außerhalb formeller Mediationssitzungen, weil dies bisweilen zur Abwertung des gesamten Wirtschaftsmediationsverfahrens führt. Solche Regelverletzungen scheinen vor allem dann einzutreten, wenn

die Teilnahme an dem Wirtschaftsmediationsverfahren nicht freiwillig erfolgt, sondern mehr oder weniger verordnet wurde. So eine „Verordnung“ ist eher im Falle unternehmensinterner Konflikte wahrscheinlich, weniger hingegen bei Konflikten zwischen Unternehmen. In solchen internen Konfliktregelungsverfahren legen beispielsweise Management oder Eigentümer nahe, dass sich in einem Konfliktfall die Betroffenen einer Wirtschaftsmediation unterziehen sollten (typisch bei Mediationsklauseln in Arbeitsverträgen). Zwar hebt dies nicht grundsätzlich die Bedeutung eines Wirtschaftsmediationsverfahrens auf, aber strukturell könnte sich die Situation ergeben, dass Wirtschaftsmediation (zumindest eine erste Sitzung) nur erfolgt, um den formalen Voraussetzungen zu genügen. Hier ist dann ein besonderes Prozessgeschick der WirtschaftsmediatorInnen gefragt, dennoch die Sinnhaftigkeit einer Weiterführung des Wirtschaftsmediationsverfahrens überzeugend zu vermitteln.

Prozess des Verfahrens:

Der Ablauf vieler Wirtschaftsmediationsverfahren ist durch das hartnäckige Fragen und Nachfragen der WirtschaftsmediatorInnen gekennzeichnet. Der Vorteil einer solchen Vorgangsweise besteht darin, implizites Wissen zu explizieren und damit für alle gleichermaßen zugänglich zu machen. Gegenseitige Erwartungen werden dadurch transparent und führen nicht selten zu beträchtlichen Überraschungen. Es liegt an der Prozesskompetenz der WirtschaftsmediatorInnen, solche Überraschungen durch die TeilnehmerInnen konstruktiv verarbeitbar zu machen.

Mitglieder von Unternehmen, die an einem Wirtschaftsmediationsverfahren teilnahmen, beschreiben die Vorgangsweise als „sanften Zwang zur Offenheit“, wobei dieser sanfte Zwang durchaus positiv bewertet wird. Gleichzeitig weisen die GesprächspartnerInnen darauf hin, dass das Öffentlichmachen neben einer emotionalen Belastung durchaus auch ein nicht unbeträchtliches Risiko in sich birgt: Wenn sehr stark aufdeckend gearbeitet wird und jede/r der Konfliktparteien sagt, was er/sie sich denkt, dann sind Kränkungen und Verletzungen möglich, die zu einem Abbruch der Kommunikation führen können und dadurch den Gesamtprozess torpedieren. Das bedeutet, dass es sich

hier um eine Gratwanderung handelt, bei der eine hohe soziale Sensibilität und Sozialkompetenz auf Seiten der WirtschaftsmediatorInnen notwendig ist.

Im Zuge so eines Wirtschaftsmediationsverfahrens werden so genannte Selbstverständlichkeiten hinterfragt und geklärt. In vielen Fällen stellt sich dabei heraus, dass diese Selbstverständlichkeiten keineswegs für alle dieselben Bedeutungen haben, sondern für jeden/jeder Beteiligten mit verschiedenen Assoziationen verknüpft sind. Kommunikation beruht aber notwendigerweise auf Bedeutungen (sonst könnte man sich nicht verständigen), deren Übereinstimmung zwischen den Kommunikationsbeteiligten dennoch fragwürdig ist. Obwohl also im Zuge der Kommunikation immer von der Übereinstimmung der Bedeutungen ausgegangen wird, weil dies eine Voraussetzung für eine klaglose Verständigung ist, ist genau diese Voraussetzung häufig nicht erfüllt. Trotzdem glaubt jeder, dass der andere weiß, was man selbst meint. Es handelt sich dabei um Erwartungserwartungen, an denen sich die Handlungen der Beteiligten ausrichten. Im Laufe der Zeit entstehen auf diese Art und Weise Vorstellungen über die anderen, aber auch Vorstellungen darüber, wie man glaubt von den anderen gesehen zu werden. Durch das genaue und penible Nachfragen der WirtschaftsmediatorInnen werden solche Erwartungen und Erwartungserwartungen offen gelegt und ausgetauscht. Aber auch hier birgt diese Offenlegung ein Risiko in sich, nämlich dann, wenn durch den öffentlichen Austausch Schwächen von den Beteiligten bekannt und in zukünftigen Situationen benützt werden, um sich einen Vorteil zu verschaffen.

Solche Risiken können letztlich nicht hundertprozentig ausgeschaltet werden, auch wenn Vereinbarungen getroffen werden, dass keine Informationen, die im Zuge des Wirtschaftsmediationsverfahrens generiert wurden, zum Nachteil eines Beteiligten verwendet werden dürfen. Dies macht ersichtlich, wie wichtig Vertrauen im Rahmen so eines Verfahrens ist. Man liefert sich ein Stück weit anderen aus und muss davon ausgehen, dass andere keinen Vorteil aus diesem Vorwagen ziehen. Insofern kann Wirtschaftsmediation nur gelingen, wenn dieses Vertrauen herstellbar ist, was gerade in Konflikten mit

einer langen Geschichte (was typisch für interne Konflikte ist) nicht einfach zu bewerkstelligen ist.

Die Chancen eines Wirtschaftsmediationsverfahrens liegen also darin, dass WirtschaftsmediatorInnen über ein Repertoire an Verhandlungsstrategien verfügen und dadurch in der Lage sind, die Handlungsoptionen der Beteiligten zu erweitern. Genau dadurch lassen sich eingefahrene Bahnen verlassen. Da im Zuge dessen Risiken für die Beteiligten auftreten, ist es wichtig, diese Risiken im Wirtschaftsmediationsprozess in Grenzen bewältigbar zu machen und massive Asymmetrien zu vermeiden.

Ergebnis des Verfahrens:

Im Rahmen eines Wirtschaftsmediationsverfahrens besteht ein nicht unwichtiges Ergebnis darin, dass die Konfliktparteien wieder miteinander kommunizieren. Durch die regelgeleitete Kommunikation entstehen neue Perspektiven, was wiederum die Entwicklung von kreativen Lösungsvarianten ermöglicht. Da sich alle Betroffenen an der Entwicklung beteiligen, handelt es sich um ein gemeinsames Produkt, wodurch in der Regel eine hohe Akzeptanz und Tragfähigkeit der Lösung sichergestellt ist.

Damit allerdings eine für alle befriedigende oder zumindest akzeptierbare Lösung erarbeitet werden kann, ist es notwendig, dass sich alle Betroffenen auf den Prozess einlassen. Dies wiederum erfordert, sich auf unsicheres Terrain zu begeben und die eigene Position in Frage zu stellen. Aus diesem Grund ist es in solchen Verfahren besonders schwierig, Ergebnisse eindeutig und sicher zu prognostizieren. Dies erfordert bereits im Vorfeld ein starkes Vertrauen in die Wirksamkeit eines Wirtschaftsmediationsverfahrens, damit die Erwartung eines zufriedenstellenden Ergebnisses trotz mangelnder Vorhersagbarkeit berechtigt erscheint.

Betrachtet man die Chancen und Risiken darüber hinaus aus den verschiedenen Perspektiven von WirtschaftsmediatorInnen, Interessensvertretungen und KonkurrentInnen, so ergibt sich folgendes Bild:

- WirtschaftsmediatorInnen sehen vorrangig die Vorzüge einer Wirtschaftsmediation, die auch in den vielen Ankündigungen und Selbstbeschrei-

bungen verfügbar sind (wie etwa die eigenständige Konfliktbearbeitung durch die Konfliktparteien, die Kostenvorteile, Erwerb eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten für die Zukunft, Verbesserung der Unternehmenskultur). Überspitzt formuliert wird über die verbreitete Anwendung von Wirtschaftsmediation eine Verbesserung von sozialen Beziehungen allgemein erwartet, weshalb auch Interesse besteht, die Grundzüge bereits in Schulen zu verbreiten. Allerdings sehen sie das Risiko, dass schlecht ausgebildete MediatorInnen die hohen Anforderungen nicht erfüllen können und für den Klienten nur suboptimale Ergebnisse erzielen. Damit würde gerade aus der Sicht der Wirtschaftsmediation der Aufbau eines Marktes für Wirtschaftsmediation gefährdet. Aus diesem Grund, so wird argumentiert, braucht es Zugangsbeschränkungen von WirtschaftsmediatorInnen und eine strenge Ausbildungsregelung.

- Interessensvertretungen sehen durchaus die Vorzüge von Wirtschaftsmediation, insbesondere die kostengünstige Bearbeitung von Konflikten, die es im Idealfall ermöglicht, beide Kontrahenten zufrieden zu stellen und somit die Polarisierung in Gewinner und Verlierer zu überwinden. Aber sie sehen auch das Risiko eines Missbrauchs von Wirtschaftsmediation: Wenn Wirtschaftsmediation als Einsparungsmaßnahme im Justizbereich behandelt wird, um den Bedarf an Richtern zu reduzieren, wird dies als Missbrauch empfunden, der möglicherweise die Anforderungen an eine seriöse Wirtschaftsmediation unterläuft. Dies steht in Zusammenhang mit dem generellen Risiko, Wirtschaftsmediation zur Alibihandlung zu machen, nämlich dann, wenn sie nicht mehr auf der Freiwilligkeit der Parteien beruht, sondern auf einer Verpflichtung. Dies, so die Befürchtung, erhöht zwar die Verbreitung von Mediation, fördert aber nicht die mit Mediation verbundenen Grundprinzipien.
- UnternehmensberaterInnen und InteressentInnen im juristischen Bereich sehen teilweise selbst eine Chance, Wirtschaftsmediation zu einem Geschäftsfeld zu entwickeln. Anwälte erkennen mitunter die Möglichkeit, durch eine Wirtschaftsmediationsausbildung ihr Angebot für Unternehmen zu erweitern, zumal ihre Kernkompetenz im Lösen von Konflikten liegt. Eine konstruktive Konfliktbearbeitung im Rahmen von Wirtschaftsmediation befürworten sie aus dieser Sicht. Allerdings sehen sie das Risiko einer rechtlich nur unzureichend geschulten Konkurrenz, die sich auf ihr ureigenes Arbeitsfeld begibt. Ähnliches gilt für die

Unternehmensberatung: Auch hier ist Wirtschaftsmediation eine sinnvolle Ergänzung zu ihrem bereits verfügbaren Handlungsrepertoire, wobei Konflikte vielfach zum täglichen Geschäft gehören. Sie sehen in der Wirtschaftsmediation keine unmittelbare Konkurrenz, weil sie davon ausgehen, selbst über breiter angelegte Kompetenzen zu verfügen.

4.3 Grenzziehung zwischen unterschiedlichen Berufsfeldern

Wirtschaftsmediation befasst sich mit einem Bereich, der von verschiedenen Berufsgruppen bereits belegt ist. Dies sind vor allem Instanzen, die untrennbar mit Konflikten zu tun haben und in deren Arbeitsfeld Konflikte zum Alltag zählen, wie dies etwa für die Unternehmensberatung oder für Juristen gilt:

Verbindung zur Unternehmensberatung:

Wirtschaftsmediation ist eine Dienstleistung für Unternehmen im Umfeld von Unternehmensberatung. Das hat den Vorteil, sich im Sog einer bis vor kurzem enorm boomenden Branche zu bewegen. Das Ziel von Wirtschaftsmediation besteht darin, Konflikte zu bearbeiten bzw. zu lösen. Auch im Rahmen von Unternehmensberatungsprozessen werden häufig Konflikte bearbeitet, und zwar mit unterschiedlichen Verfahren. So ist es keine Seltenheit, dass im Zuge von größeren Umstrukturierungsprozessen Konfliktmanagement durchgeführt wird oder der Vorstand sich einem Coaching unterzieht.

Speziell prozessorientierte UnternehmensberaterInnen verfügen in der Regel über unterschiedliche Techniken (z.B. Teamentwicklung, Mitarbeitergespräche, Supervision, Moderation etc.) die dann je nach Bedarf maßgeschneidert einsetzbar sind. Mittlerweile gehört Wirtschaftsmediation als weitere Technik dazu und wird auch eingesetzt – allerdings in vielen Fällen ohne von Wirtschaftsmediation zu sprechen, wodurch negative Begleitassoziationen ausgeblendet werden können. Hier wird Wirtschaftsmediation von Unternehmensberatung absorbiert: Unternehmensberatung wird auch zur Wirtschaftsmediation und eine Spezialisierung ist daher überflüssig. Darüber hinaus besteht hier der Vorteil, Konflikte bearbeitbar zu

machen, für die selbst niemals eine eigene externe Unterstützung in Anspruch genommen werden würde.

Verbindung zum Rechts- und Treuhandbereich:

Konflikte werden aber nicht nur im Kontext von Unternehmensberatungsprozessen, sondern auch bei gerichtlichen bzw. außergerichtlichen Verfahren gelöst. Gerade letztere sind auf Konflikte spezialisiert, die durch die Parteien selbst nicht lösbar sind, weshalb entweder eine Entscheidung durch eine unparteiische dritte Instanz angestrebt oder versucht wird, eine solche Lösung im Vorfeld einer solchen Entscheidung einvernehmlich herbeizuführen. Dabei geht es nicht nur um Gerechtigkeit, sondern auch um die Herstellung von Akzeptanz durch ein hochspezifisch geregeltes Verfahren. Die Suche nach einer einvernehmlichen und tragfähigen Lösung gehört genau in dieses Spektrum.

Ein besonderer Vorteil für Anwälte besteht darin, dass sie bereits einen privilegierten Zugang zu möglichen Klienten haben, weil viele Unternehmen Anwälte im Bedarfsfall immer wieder konsultieren. Diese Anwälte haben nicht immer ein ausgeprägtes Interesse daran, dass die von ihnen vertretenen Unternehmen verstärkt Wirtschaftsmediation im Kontext von arbeitsrechtlichen Fragen in Anspruch nehmen, da dadurch ihre eigenen Leistungen weniger gefragt wären. Das bedeutet, dass Anwälte die Befürchtungen hegen, dass durch die Wirtschaftsmediation die Nachfrage nach ihren Leistungen sinken würde. Es ist anzunehmen, dass diese Befürchtungen zunehmen, wenn die Konkurrenz zwischen den Anwälten – durch die steigende Anzahl von Anwälten innerhalb einer Region – steigt.

Auch Richter fördern nicht unbedingt Wirtschaftsmediation. Sie sind nicht selten der Meinung, dass sie ohnehin Mediation betreiben, nämlich immer dann, wenn sie einen Vergleich zwischen den Konfliktparteien anstreben. Sie sehen daher kaum einen Bedarf, Wirtschaftsmediation zu fördern, zumal sie ja selbst an jener Stelle sitzen, die notfalls juristisch abgesicherte Entscheidungen treffen kann.

Für Wirtschaftstreuhänder ist Wirtschaftsmediation eine Zusatzausbildung, die es ihnen in der Alltagspraxis leichter macht, mit den

Kunden zu arbeiten. Sie verfügen darüber hinaus über den Vorteil, häufig auf eine längerfristige Kundenbeziehung zurückgreifen zu können, und in einer Vertrauensposition tätig zu sein. Allerdings erschwert die enge Partnerschaft zum Unternehmen eine explizite Durchführung einer Mediation, weil dies die Allparteilichkeit der Mediationsdurchführung unterläuft. Die Nähe zur Wirtschaftsmediation macht es aber wahrscheinlicher, diese den Unternehmen zur Konfliktregelung zu empfehlen bzw. eine solche zu vermitteln.

Daraus wird klar ersichtlich, dass Wirtschaftsmediation – ein sehr junges Verfahren in Österreich – primär mit zwei Berufsfeldern Überschneidungen hat. Der Anwalts- und Richterberuf, aber auch die Profession der Wirtschaftstreuhänder bedürfen eines akademischen Studiums und können auf eine sehr lange und ausgeprägte Tradition zurückblicken. Die Unternehmensberatung dagegen ist ein neueres Phänomen, allerdings mittlerweile von Unternehmen akzeptiert und angenommen. Das Angebot von Unternehmensberatung ist sehr vielfältig und ausdifferenziert und umfasst ein Kontinuum von reiner Fachberatung bis hin zur Prozessberatung. Insbesondere die Prozessberatung umfasst viele Elemente, die eine große Nähe zur Vorgangsweise der Wirtschaftsmediation aufweisen. Zu erwähnen wäre dabei eine sorgfältig ausgehandelte Arbeitsvereinbarung, eine seriöse Rollenklärung, das Festlegen eines Settings oder das Aufstellen von Kommunikationsregeln. Wirtschaftsmediation bewegt sich nun in diesem Feld, in dem sie sich als jüngste Erscheinung positionieren und abgrenzen muss.

Teilweise sehen sowohl Juristen und Wirtschaftstreuhänder, aber auch Unternehmensberater diese Nähe und absolvieren eine Ausbildung in Wirtschaftsmediation im Sinne einer ergänzenden Zusatzqualifikation zu ihrem Quellenberuf. Das hat zur Folge, dass einerseits die Wirtschaftsmediation sich einer zunehmenden Verbreitung erfreuen kann, sie sieht sich jedoch andererseits mit einer Vereinnahmung durch andere Berufe konfrontiert. Für MediatorInnen, die nicht aus diesen Quellenberufen kommen, ergibt sich daraus ein relativer Konkurrenznachteil, weil sie über ein engeres Kompetenzspektrum verfügen und dadurch auch nicht die Möglichkeit haben, Mediation über einen anderen Titel zu betreiben. In der Beratung ist es kein Problem, im Rahmen einer Unternehmensentwicklung

auch Mediation zu betreiben, wenn dieses angebracht erscheint und die Allparteilichkeit sichergestellt ist.

Die Grenzziehung zwischen verschiedenen Dienstleistungen in diesem Umfeld wird durch drei Besonderheiten von Wirtschaftsmediation erschwert:

- **Produktdiffusität:** Sie erschwert eine markante Grenzziehung zu möglichen Konkurrenzfeldern (vgl. die Ausführungen zum unscharfen Profil der Wirtschaftsmediation auf S. 133).
- **Ähnlichkeit:** Wirtschaftsmediation erfüllt im Rahmen der Konfliktbearbeitung teilweise ähnliche Funktionen wie außergerichtliche Schlichtungsverfahren oder Prozesse des Konfliktmanagements im Rahmen von Unternehmensberatungen. Folglich wird die Wirtschaftsmediation vielfach von diesen Gruppen als Spezialsegment des eigenen Tätigkeitsfeldes vereinnahmt, was die Spielräume für eine eigenständige Positionierung begrenzt.
- **Konkurrenz:** Selbst ohne eine entsprechende Ausbildung im Bereich Wirtschaftsmediation ist es für die beiden großen Konkurrenzgruppen kein Problem, in dieses Feld vorzustoßen. Dabei ist gerade eine Prozessberatung von Unternehmen tendenziell sogar anschlussfähiger als die Wirtschaftsmediation, weil der Umgang mit Konflikten in ein Konzept nachhaltiger Strategien der Unternehmensentwicklung integrierbar ist und diese wiederum die Kernkompetenz dieser Beratungsform darstellt.

Die Abgrenzungsproblematik wird verstärkt, indem mitunter selbst für MediatorInnen die Grenzlinien nicht so klar sind. Dies hat zwei Gründe: (a) einen inhaltlichen, der sich auf die Anforderung einer nachhaltigen Konfliktbearbeitung bezieht und daher eine klare Abgrenzung verunmöglicht; und (b) einen strategischen, indem die Wirtschaftsmediation die Konkurrenz als Motor für die Verbreitung der Mediationsidee nutzt, um selbst in deren Markt einzudringen, indem man mit einer Spezialkompetenz punktet.

In Hinblick auf die Kunden hat diese Situation durchaus Vorzüge, weil der Erfolg nicht notwendig nur von der spezifischen Zuordnung abhängt, sondern von der Effektivität und Effizienz der gesetzten Maßnahmen. Für sie erhöht sich dadurch vor allem der Entscheidungsspielraum, zwischen Angebotsalternativen wählen zu können.

4.4 Ausbildung zur Wirtschaftsmediation

Als ein Schlüsselthema im Rahmen der qualitativen Analyse hat sich die Ausbildung zur Wirtschaftsmediation herauskristallisiert, weil sich darauf viele Hoffnungen bezüglich der künftigen Positionierung der Anwendung im Wirtschaftsbereich konzentrieren und derzeit der Ausbildungsbereich selbst einen wesentlichen Markt für ausgebildete MediatorInnen bildet.

Fokussiert man den Ausbildungsbereich, so zeigt sich, dass es in Österreich eine Vielzahl von Ausbildungseinrichtungen gibt. Die Entwicklung in den letzten Jahren ist in Österreich durch einen rasanten Anstieg nicht nur an Ausbildungsangeboten, sondern auch an der Nachfrage nach Ausbildung gekennzeichnet. Die befragten ExpertInnen sind sich darüber einig, dass mit dieser massiven Expansion sowohl Vorteile als auch Nachteile verbunden sind:

- Für Ausbildungsinteressierte ist es relativ schwierig, sich einen fundierten Überblick über die verschiedensten Ausbildungseinrichtungen zu verschaffen. Es ist auch unklar, nach welchen Kriterien über den Ausbildungszugang entschieden wird. Immer wieder genannt wird, dass sich Ausbildungsinteressierte in hohem Maße auf persönliche Empfehlungen verlassen.
- Sowohl die Qualität der Ausbildung als auch die dafür aufzuwendenden Kosten werden von den ExpertInnen als sehr heterogen beschrieben. Dies korrespondiert mit der relativ intransparenten Situation auf dem Ausbildungssektor für Wirtschaftsmediation, wobei das Preis-Leistungsverhältnis kaum nachvollziehbar ist.
- Dieser Ausbildungsboom wird von den bereits ausgebildeten WirtschaftsmediatorInnen durchaus begrüßt, weil man sich dadurch einen Multiplikatoreffekt in den Unternehmen erhofft. Dahinter steht die Überzeugung, dass sich mit der Zahl der in Wirtschaftsmediation ausgebildeten Menschen auch der Bekanntheitsgrad des Verfahrens und dessen Anwendungsbereitschaft erhöht. Darüber hinaus besteht die Hoffnung, über Quellenberufe aus dem Wirtschaftsleben oder aus dem Rechtsbereich den Zugang für Wirtschaftsmediation zu potentiellen Auftraggebern zu verbessern und auf diesem Wege die Chancen für eine positive Mundpropaganda zu erhöhen. Trotz dieser Hoffnung wird aber von den ausgebildeten WirtschaftsmediatorInnen die angesprochene

Qualitative Analyse

Intransparenz kritisiert, die selbst intern nur schwer einen Überblick ermöglicht.

- Was besonders scharf kritisiert wird, ist, dass viele der im Aus bildungsbereich aktiv engagierten Personen nur begrenzt über eigene Erfahrungen in Wirtschaftsmediation verfügen. Das hängt damit zusammen, dass Personen unmittelbar nach Abschluss ihrer Ausbildung ein eigenes Ausbildungsinstitut gründeten oder zumindest als Lehrende/r arbeiten. Dies wiederum hat zur Folge, dass theoretische Überlegungen und „geborgte“ Fälle (gerne werden dabei Fälle aus den USA verwendet) ein besonderes Gewicht in der Ausbildung haben, und weniger die konkrete Praxis der Wirtschaftsmediation in Österreich. Ein Grund für den geringen Stellenwert der konkreten Praxis hängt jedoch mit der Tatsache zusammen, dass Wirtschaftsmediation in Österreich derzeit kaum in Anspruch genommen wird. Damit sind auch die Erfahrungsmöglichkeiten für WirtschaftsmediatorInnen begrenzt. Verschärft wird die Situation durch die große Zahl ausgebildeter MediatorInnen, die sich einen sehr kleinen Markt teilen müssen. Wenn jedoch die praktischen Erfahrungen sehr begrenzt sind, so steigt die Wahrscheinlichkeit, Fälle eher aus einer theoretischen Perspektive zu bearbeiten, aber die Vielfalt der in der Praxis auftauchenden Tücken zu vernachlässigen.
- Diese konstatierte mangelnde Praxis der Auszubildenden, so wird befürchtet, führt zu einer in hohem Maße technisch-instrumentellen Orientierung in der Ausbildung hinsichtlich der Prozesskomponenten einer Mediation und reduziert in der Folge die Flexibilität der künftigen MediatorInnen, die keine ausreichende Kompetenz in einer situationsangemessenen Vorgangsweise entwickeln können. Die Ergebnisse der Studie zeigen nun, dass diese wahrgenommene rigide Verfahrensorientierung bereits bestehende Akzeptanzprobleme weiter verstärkt.

Die oben angesprochenen Punkte machen deutlich, dass die „Praxis“ der Wirtschaftsmediation derzeit primär in der Ausbildung angesiedelt ist, jedoch nur wenig Mediationserfahrungen in konkreten Anwendungsfällen in der Wirtschaft verfügbar sind. Man hat es mit Anschlussproblemen an potentielle InteressentInnen zu tun. Das ist häufig der Fall bei der Einführung neuer Verfahren oder wenn es sich um ein Verfahren handelt, dessen Anwendbarkeit zwar von vielen unterstellt wird, aber dennoch bei den Adressaten kaum Anklang findet (vgl. die in Abschnitt 4.1.1

genannten Einflussfaktoren seitens der Wirtschaft). Jedoch schafft die im Zuge einer massiven Ausbildungsexpansion nicht mitziehende praktische Anwendung in der Folge ein Qualitätsproblem für die Ausbildung.

Zwar existieren bereits Ausbildungsstandards für Wirtschaftsmediation (etwa die gesetzlichen Rahmenbedingungen oder die von den Interessensvertretungen publizierten Qualitätskriterien für die Wahl von WirtschaftsmediatorInnen), aber diese betreffen vorrangig die Stundenzahl der Ausbildung, formale Ausbildungsinhalte und formale Anwendungsbedingungen, können jedoch nicht die mangelnde Erfahrung ersetzen. Weitere Qualitätsanforderungen sind eher als unverbindliche und nicht überprüfbare Soll-Erwartungen formuliert (etwa Dialogfähigkeit oder Sprachkompetenz). Durch eine hohe Zahl an gesetzlich vorgeschriebenen Ausbildungsstunden und hohe Weiterbildungserfordernisse wird primär der Ausbildungsmarkt gefördert, wobei interessanterweise keine Qualitätsstandards für die AusbilderInnen selbst existieren. Deshalb ist es schwer, verlässliche und nachvollziehbare Kriterien für die Ausbildungsqualität zu erkennen.

Wirtschaftsmidiation lebt somit derzeit vorrangig von der Hoffnung auf einen Zukunftsmarkt. Und dabei wird von einer stärkeren gesetzlichen Regulierung der Ausbildung eine Selektion der Angebote erwartet, was die Transparenz auch für Ausbildungswillige erhöhen könnte. Jedoch kann man auch hier Qualitätsprobleme nur bedingt über formale Richtlinien in den Griff bekommen. Darüber hinaus werden auch die gesetzlichen Regelungen in Hinblick auf die Qualitätssicherung (z.B. Eintragung in die MediatorInnenliste, Begrenzung auf Zivilrechtsangelegenheiten, formale Regelung der Ausbildungsinhalte) mitunter durchaus kritisch gesehen³⁹.

Der gewaltige Ausbildungsboom bei einer gleichzeitig geringen Nachfrage wirft die Frage auf, warum überhaupt ein derart starkes Ausbildungsinteresse besteht. Eine genauere Analyse zeigt nun, dass offenbar mehrere Gründe dazu führen, eine Ausbildung zur/m WirtschaftsmediatorIn anzugehen:

- In der bisherigen beruflichen Tätigkeit wird ein Mangel und daher eine Unzufriedenheit erlebt: Im Rahmen der Ausübung des eigenen Quellenberufes wie z.B. SteuerberaterIn, Anwalt/Anwältin, Psychologe/in,

³⁹ Vgl. Beirer J.: Mediation in Zivilrechtssachen. Reflexionen über eine Regierungsvorlage. Wien: LexisNexis 2002.

ManagerIn, wird ein Defizit wahrgenommen. Das äußert sich darin, dass sie in der konkreten Interaktion mit ihren KlientInnen bzw. MitarbeiterInnen den Eindruck hatten, dass ihnen etwas fehle. Viele können scheinbar vor der Ausbildung nicht explizieren, was ihnen abgeht, sondern es dominiert ein diffuses Gefühl, es müsse doch noch etwas geben, damit sie den Erwartungen ihrer KlientInnen besser entsprechen können. Diese Gruppe von Ausbildungsinteressierten verspricht sich eine Zusatzqualifikation zu ihrem Quellenberuf. Sie hegt aber nicht die Erwartung, nach einer abgeschlossenen Ausbildung als MediatorIn zu arbeiten. Für Unternehmen ist eine Mediationsausbildung aus dieser Perspektive eine Möglichkeit, die Kommunikation im Unternehmen sowie die Bewältigungsstrategien in Konfliktfällen zu verbessern.

Bei dieser Motivlage lässt sich eine zweite Variante feststellen, bei der im Rahmen des Quellenberufs eine zusätzliche Marktnische etabliert werden sollte. So wäre es möglich, im Rahmen des Quellenberufs das Angebotsspektrum zu erweitern, indem man neben einer Rechtsberatung auch Mediation anbietet oder den Bereich der Unternehmensberatung um die Konfliktmediation ergänzt. In diesem Fall entsteht die Möglichkeit, die Auftragschancen zu erhöhen bzw. bei potentiellen Kunden mit einem erweiterten Qualifikationsspektrum zu punkten. Um diesen Zweck zu erfüllen, ist es daher nicht notwendig, tatsächlich Mediation unter diesem Titel durchzuführen, sondern man kann entsprechende Fälle in ein Gesamtangebot integrieren. Mediation ist, so gesehen, ein weiteres Modul in einem Set von mehreren Techniken (z.B. Moderation, Supervision, Organisationsentwicklung), was das Abgrenzungsproblem zu anderen Techniken virulent macht.

- Es besteht die Hoffnung, eine berufliche Nische zu finden: Das kann mit zwei unterschiedlichen Motivlagen zusammenhängen: (a) Die eine Motivlage resultiert aus der Unzufriedenheit mit dem bisherigen Beruf und dem Wunsch, mit einer anderen interessanteren Tätigkeit Geld zu verdienen. (b) Eine zweite Motivlage begründet sich damit, dass sich diese Gruppe mit der Ausbildung überhaupt erst eine Möglichkeit erschließen möchte, einen Beruf auszuüben, mit dem sie ihr Einkommen sicherstellt. Die Ausbildung ist also als Versuch zu verstehen, der

Arbeitslosigkeit zu entgehen und eine sinnvolle Beschäftigung zu finden. Implizit sollten damit Probleme des Arbeitsmarkts gelöst werden.

Jene, die sich vorrangig aus diesen Motivlagen heraus für eine Ausbildung entscheiden, setzen damit allerdings auf eine höchst ungewisse Karte, da derzeit in Österreich nur eine sehr geringe Nachfrage nach Wirtschaftsmediation besteht und nur sehr wenige erfolgreiche WirtschaftsmediatorInnen von Wirtschaftsmediation leben können.

- Es besteht die Erwartung, durch die Ausbildung selbst besser mit Konflikten umgehen zu können: Hier dominiert die persönliche Entwicklung und weniger die Erwartung, als WirtschaftsmediatorIn zu arbeiten. Für die Ausbildung ist dies bestenfalls eine interessante Zielgruppe, die in der Regel durchaus motiviert ist, über den Umweg der Wirtschaftsmediation für die Gestaltung des persönlichen oder beruflichen Umfeldes dazu zu lernen.

Nimmt man das Beschäftigungsinteresse ernst, so ergibt sich die eigentümliche Situation, dass jene, die eine Ausbildung absolvieren, sofern sie ihr Interesse an einer beruflichen Umsetzung verwirklichen können (d.h. außerhalb ihres Quellenberufs), vorrangig selbst in der Ausbildung eine Beschäftigung finden. Derzeit, so scheint es zumindest, ist das wichtigste Betätigungsfeld von WirtschaftsmediatorInnen nicht die Mediation in der Wirtschaft, sondern die Ausbildung künftiger MediatorInnen. Die Hoffnung auf eine Regulierung der Ausbildung bekommt somit zwei Facetten: Einerseits könnte sie die Ausbildungsqualität erhöhen (zumindest im Bereich formaler Ausbildungsstandards) und andererseits fördert dies die Transparenz bezüglich der Ausbildungsanforderungen und der Kompetenzen von MediatorInnen.

Vor dem Hintergrund der angeführten Vor- und Nachteile der Ausbildungs-expansion sowie den vorfindbaren Motivlagen werden auch die Defizite verständlich, die an der Ausbildung beklagt werden:

- AusbilderInnen haben zu wenig bis gar keine Erfahrung in der konkreten Arbeit mit Mediation (primär theoretisches Wissen vorhanden); praktische Arbeit reduziert sich daher in der Ausbildung auf Lernen im Rahmen von simulierten Rollenspielen.

Qualitative Analyse

- In der Ausbildung wird vorrangig Strukturwissen, aber kaum Prozess-Knowhow gelernt. Das hat zur Folge, dass ausgebildete WirtschaftsmediatorInnen in der konkreten Arbeitssituation häufig das Strukturwissen überbetonen, weil sie nicht gelernt haben, Prozesswissen adäquat und situationsadäquat umzusetzen.
- Im Zuge dessen werden auch Defizite in Hinblick auf das Verständnis der Dynamik von Organisationen und der Dynamik von interaktiven und kollektiven Prozessen bemängelt.
- MediatorInnen fehlt vielfach die systematische Kompetenz der Reflexion von praktischen Fällen außerhalb der Ausbildungssituation, wodurch die Diffundierung von Erfahrungen begrenzt ist (was allerdings auch mit dem begrenzten Markt zu tun hat).
- In der Folge wird kritisiert, dass die Kompetenz zur Erkennung der eigenen Grenzen und Stärken unzureichend entfaltet wird.

Betrachtet man diese Aufzählung von Defiziten, so erweist sich (neben den begrenzten Einsatzmöglichkeiten) die mangelnde praktische Erfahrung der AusbilderInnen als zentrale Schwierigkeit, die in der Folge die weiteren Defizite begründet bzw. deren Bewältigung zumindest nicht stützt. Ebenso lassen sich eine Reihe der identifizierten Defizite mit einer mangelnden sozialen Kompetenz in schwierigen Situationen umreißen, wenn man etwa das fehlende Prozess-Knowhow, das Wissen über die Dynamik sozialer Prozesse oder die Selbstreflexionskompetenz betrachtet.

ULRIKE GAMM / MARIO PATERA

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungskatalog

Die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Studie wurden in mehreren Diskussionsrunden mit VertreterInnen von KMU sowie WirtschaftsmediatorInnen diskutiert. Ein erster Austausch fand im Rahmen der „First International Summer School on Business Mediation“ im Juli 2004 in Admont statt, an dem mehr als 90 WirtschaftsmediatorInnen und 60 UnternehmerInnen teilgenommen haben. Im Herbst 2004 wurden die Ergebnisse dann noch einmal in zwei halbtägigen Workshops mit 25 KMU VertreterInnen (mit und ohne Mediationserfahrung) sowie 20 WirtschaftsmediatorInnen reflektiert.

Die dabei gewonnenen Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die künftige Entwicklung von Wirtschaftsmediation in Österreich werden nachfolgend anhand von Kernthesen zu drei unterschiedlichen Themenbereichen dargestellt:



Die Empfehlungen fokussieren – entsprechend dem Studienauftrag – ausschließlich auf Wirtschaftsmediation, als einer Form alternativer Konfliktregelung, ohne den Nutzen anderer Angebote damit abzuwerten. Wirtschaftsmediation positioniert sich innerhalb eines Spektrums unterschiedlicher Unterstützungsangebote, die von primär prozeßorientierten Verfahren, mit mehr oder weniger explizitem Konfliktbezug (z.B. Coaching, Supervision, Konfliktmoderation), bis zu stark auf Expertenwissen beruhenden Ansätzen (z.B. Schiedsgericht, Sachverständigengutachten) reichen.

5.1. Anwendungskontext KMU

Die bisherigen Bemühungen zur Förderung von Wirtschaftsmediation in Österreich konzentrierten sich stark auf die Qualifizierung von MediatorInnen bzw. die Schaffung von rechtlichen Rahmenbedingungen für Mediation. Aufgrund der Studienergebnisse wird jedoch deutlich, dass weiterhin grundlegende Vorbedingungen für den erfolgreichen Einsatz von Wirtschaftsmediation in KMU fehlen. Während in den USA durch die Defizite des Rechtssystems und die über viele Jahre entwickelte Verweispraxis von „legal counsels“ sowie aus staatlichen Mediationsprogrammen die Entwicklung der Wirtschaftsmediation nahezu ausschließlich durch externe Rahmenbedingungen gefördert wird, wird es für die Entwicklung in Österreich wichtig sein, sich sehr viel mehr auf die internen Bedingungen, die den Einsatz von Wirtschaftsmediation in KMU fördern, auszurichten. Was sind also die Bedingungen in den KMU, die für die Nachfrage und den Einsatz von Wirtschaftsmediation zentral sind? Wo liegen hier gegenwärtig Barrieren bzw. woran könnte Wirtschaftsmediation auch anknüpfen?

Aufgrund der Studienergebnisse müssen in KMU die nachfolgenden Hürden bewältigt werden, damit Wirtschaftsmediation eingesetzt werden kann:

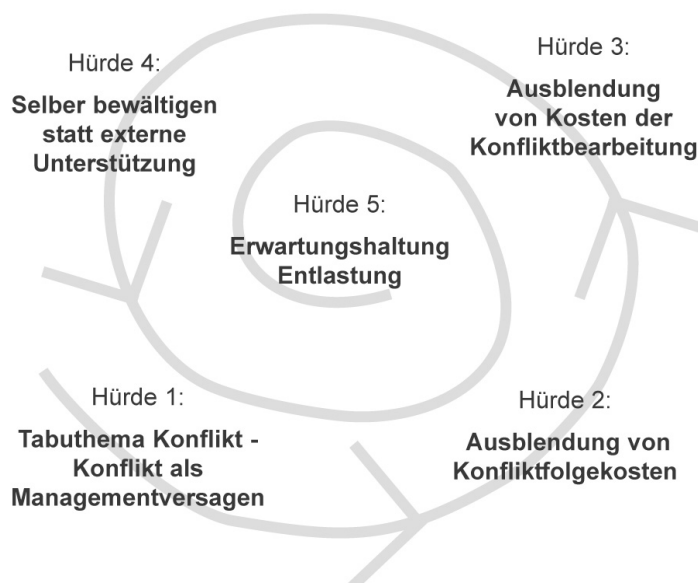


Abb- 13: Unternehmensinterne Hürden für den Einsatz von Wirtschaftsmediation

Hürde 1: Tabuthema Konflikt – Konflikt als Managementversagen

Die Studienergebnisse zeigen, dass es auch der Mediation nicht geglückt ist die emotionell negative Besetzung von Konflikten zu relativieren. Trotz vieler Bekundungen, den Konflikt als Chance zu begreifen, werden Konflikte weiterhin primär als Störung angesehen, die schnellstmöglich beseitigt werden muss, wofür – wie in hierarchisch organisierten Unternehmen üblich - in erster Linie das Management zuständig ist. Konflikte werden nach diesem Jahrzehnte vermittelten Verständnis als Führungsversagen interpretiert, etwas ist nicht wie ursprünglich geplant verlaufen, die Kontrolle hat versagt, falsche Entscheidungen sind getroffen worden. Aufgrund eines derartigen linearen Führungsverständnisses, das sowohl von den Führungskräften, wie auch von MitarbeiterInnen aufrecht erhalten wird, ist es einfacher, externe Konflikte einzugestehen, da diese im geringeren Maße durch Führungskräfte direkt zu beeinflussen sind; die „schuldigen“ Akteure werden außerhalb des Unternehmens angesiedelt (unberechenbare Kunden, unzuverlässige Lieferanten, etc.). Interne Konflikte fallen demgegenüber stärker in die eigene Führungsverantwortung und können daher weniger offen eingestanden werden.

Wie Chris Argyris in seinen Unternehmensstudien⁴⁰ zu „defensive routines“ eindrucksvoll gezeigt hat, nutzen Führungskräfte viele, zumeist nicht bewusste Strategien, damit die hinter ihrem Führungsverständnis liegenden Annahmen sowie die im Unternehmen auftretenden Konflikte nicht thematisiert werden können, damit das Tabuthema „Konflikt“ nicht besprechbar gemacht werden kann. Die Veränderung dieser Haltung und des dahinter liegenden mentalen Modells setzt Reflexionsprozesse voraus, eine Aktivität, die für aktionsorientierte Führungskräfte eher ungewohnt und von daher bedrohlich ist.

Diese Tabuisierung und Abwehr gilt generelle für KMU aber besonders stark für kleinere Unternehmen und Familienbetriebe. Traditionellerweise haben kleine Gruppen, besonders Familien, große Schwierigkeiten mit Konflikten umzugehen und diese offen anzusprechen. Sie werden als Sphäre der Intimität angesehen, in die man sich ungern hineinschauen lässt. „Fremde“ Konfliktvermittler stören diese Intimität, veröffentlichen

⁴⁰ Argyris, C. (1985): Strategy, Change, and Defensive Routines. Boston

Verschwiegenes allein durch ihre Anwesenheit und zeigen außerdem noch „wie's geht“. Ein Gesichtverlust, der vermieden werden sollte.

Erschwerend kommt weiters hinzu, dass die Zuschreibung „Konflikt als Managementversagen“ über die Medienberichterstattung nahezu täglich perpetuiert wird. Die „Suche nach Schuldigen“, das Bemühen, „Managementversagen bei Top-Führungskräften“ aufzuzeigen, ständige Rankings von „Tops“ und „Flops“, Auf- und Absteigern des Jahres, etc. kennzeichnen das öffentliche Bild über den destruktiven Umgang mit Konflikten im Unternehmen.

EMPFEHLUNGEN

Trainingsmaßnahmen für Führungskräfte zum Thema „Konflikt“ und „Konfliktmanagement“ müssen stärker die individuellen impliziten Annahmen über den Zusammenhang von Führung und Konflikt reflektieren sowie die unternehmensinternen Mechanismen sichtbar machen, die in KMU zur Aufrechterhaltung des Konflikttabus beitragen.

Sensibilisierung für künftige Führungskräfte

„Konfliktverhalten, Konfliktmanagement und Mediation“ sollten bereits Ausbildungsinhalte in Allgemeinbildenden und Berufsbildenden Höheren Schulen sein. Einführungen in Mediation sollten fixer Bestandteil von Curricula an Universitäten und Fachhochschulen werden.

Medienarbeit

Die Konsequenzen der negativen Medienberichte über Manager und Konflikte in Unternehmen für die Konfliktkultur in Unternehmen sind durch unterschiedliche Interessenvertretungen wie Wirtschaftskammer, Industriellenvereinigung oder Arbeiterkammer aufzuzeigen.

Hürde 2: Ausblendung von Konfliktfolgekosten

Wie aus der quantitativen Studie erkennbar wird, gibt es wenig Bewusstsein für die ökonomischen Folgen eines Konfliktes. Dies ist angesichts der höchst ausdifferenzierten Formen der in Betrieben eingesetzten diversen

Controllingsysteme ein paradoxer Befund. Es bedeutet jedoch, dass in den Unternehmen nicht sichtbar wird, welche Kosten durch den Wegfall bisheriger Kunden oder den Neuaufbau von Lieferantenbeziehungen entstehen. Selbst die Kosten für die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen und deren Einarbeitung als Folge von Konflikten können zahlenmäßig in der Mehrzahl der Unternehmen nicht angegeben werden und fließen daher bei der Entscheidung für die jeweilige Konfliktbearbeitungsstrategie nicht ein. Indirekte Kosten, die etwa aufgrund von verzögerten Entscheidungen, Diebstählen oder Beschädigungen von Produktionsmitteln entstehen, werden aufgrund dessen noch viel weniger berücksichtigt.

Dieses Ausblenden von ökonomischen Folgekosten führt dazu, dass – wenn überhaupt – nur die Kosten für eine Konfliktbearbeitung sichtbar werden, nicht jedoch die Kosten, die durch die Fortsetzung des Konfliktes aufgrund nicht erfolgter Konfliktbearbeitung entstehen.

EMPFEHLUNGEN

Erstellung und Publikation von Fallstudien über Konflikte in KMU, in denen Kosten auf den verschiedenen Ebenen exemplarisch berechnet sind.

Entwicklung von Berechnungshilfen, um sichtbar zu machen, was ungelöste Konflikte im Unternehmen laufend an Kosten verursachen.

Überarbeitung von Informationsmaterialien und Marketing-Strategien, die primär auf das Argument „kostengünstige Konfliktlösung“ fokussieren, zugunsten der Darstellung weiterer Nutzendimensionen der Wirtschaftsmediation.

Hürde 3: Ausblendung von Kosten der Konfliktbearbeitung

Konfliktmanagement und Wissensmanagement weisen eine charakteristische Ähnlichkeit auf: fast alle sind von der Notwendigkeit überzeugt, aber wenige praktizieren es, wofür – eine weitere Gemeinsamkeit – zumeist der Druck des Alltags verantwortlich gemacht wird. In den KMU gibt es wenig formale Regeln und Abläufe bei der Bearbeitung von Konflikten. Konflikte werden case-by-case entschieden, bei einem hohen Grad der Beteiligung

von Vorgesetzten und KollegInnen an der Konfliktbearbeitung. Diese Vorgehensweise fördert eine hohe zeitliche und psychische Belastung der Beteiligten und steigert somit die internen Kosten. Durch die informelle Regelung werden diese Kosten jedoch nicht sichtbar. Die informelle Bearbeitung ohne Hinzuziehen externer Personen erscheint daher zunächst kostengünstiger.

In den Fällen, in denen externe Unterstützung für eine Konfliktbearbeitung in Anspruch genommen werden muss, werden i.d.R. nur die unmittelbar sichtbar werdenden Kosten für Rechtsanwälte und Gerichtsverfahren kalkuliert. Auch hier werden die für eine streitige Konfliktlösung notwendigen internen Arbeitsleistungen, etwa die Vorbereitungszeit für Gerichtsverfahren oder die Dokumentation der Ereignisse für die eigenen Rechtsanwälte, nicht mitberücksichtigt.

EMPFEHLUNGEN

Sensibilisierung für die internen Kosten von Konflikten durch Kostenberechnungen an konkreten Fallbeispielen.

Publikation von Modellrechnungen der Kosten für streitige Konfliktregelungen (mit direkten und indirekten Kosten)

Integration des Themas Konfliktkosten in **Schulungs- und Beratungsaktivitäten für Unternehmensgründer**.

Hürde 4: Selber Bewältigen statt externe Unterstützung

Die Selbstwahrnehmung der Konfliktkultur in KMU folgt weitgehend den vermuteten gesellschaftlichen Normen. So schätzt man sich als weitgehend konsensorientiert ein und bevorzugt eher aktive als defensive Strategien der Konfliktbearbeitung.

Ein Drittel der KMU ist generell nicht für eine externe Unterstützung in Konflikten zugänglich. Externe Unterstützung wird dann in Anspruch genommen, wenn man sich dem externen Konfliktgegner unterlegen fühlt

oder wenn die internen Ressourcen und Mechanismen der Konfliktbearbeitung nicht mehr ausreichen, zumeist in bereits stark eskalierten Konflikten. Die Inanspruchnahme von externer Unterstützung setzt also zumeist ein internes Ohnmachtserleben voraus. Ein Bewusstsein für den qualitativen Mehrwert einer externen Unterstützung in Konfliktsituationen oder gar den Nutzen eines präventiven Einsatzes von Mediation entwickelt sich also nur langsam.

EMPFEHLUNGEN

Führungskräften in KMU sollte ein **niederschwelliges Angebot für Konfliktinterventionen** zur Verfügung gestellt werden, durch das eine Erstinformation bei Konflikten auch anonym möglich ist. Eine **Konflikt-Hotline** etwa, die nicht primär auf der Suche nach Mediationsfällen ist, könnte eine externe Perspektive in Konfliktsituationen einbringen und gegebenenfalls geeignete weitere Schritte identifizieren helfen, ohne als Ersatz für eine rechtliche Beratung zu fungieren.

Führungskräften sollten **Entscheidungshilfen** gegeben werden, in welchen Konfliktsituationen **welche Form externer Unterstützung** hilfreich ist.

Wirtschaftsmediation sollte die **Gestaltungsfreiheit und die Kontrolle des Konfliktlösungsverfahrens** durch die Führungskräfte stärker als Nutzen in den Vordergrund stellen und dadurch den Unterschied zu Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren deutlich machen.

Um die Anschlussfähigkeit von Wirtschaftsmediation bei KMU sicherzustellen, müsste vermehrt am **positiven Selbstbild der Konfliktkultur in KMU** angeknüpft und so der eigene Beitrag zur Entwicklung einer proaktiven Konfliktkultur deutlich gemacht werden.

Hürde 5: Erwartungshaltung Entlastung

Wie die Studienergebnisse zeigen, gibt es hohe, aber tendenziell auch eher diffuse Erwartungen an MediatorInnen. Wenn schon externe Unterstützung in Anspruch genommen wird, dann möchte man gleichzeitig auch gerne die Konfliktlösung delegieren. Dieser Entlastungswunsch steht jedoch im Gegensatz zu den Prinzipien der Mediation, die die Selbst-

verantwortung der Konfliktparteien für die Entwicklung der Lösungen betonen. Im Unterschied zur amerikanischen Anwendungspraxis, in der Mediationen auch in Abwesenheit der Konfliktparteien nur durch deren Anwälte stattfinden, ist in Österreich die Anwesenheit der Konfliktparteien im Verfahren und ihr aktives Engagement notwendig. Hier müssen also konsequent Erwartungen enttäuscht werden, die nicht allein auf eine Reduzierung des zeitlichen Einsatzes von Führungskräften zielen (ein Einsatz, der in gerichtlichen Auseinandersetzungen und in den dazu notwendigen Vorbereitungsarbeiten auch zu leisten wäre), sondern auch auf eine Verringerung der emotionalen Kosten ausgerichtet sind. Es ist bekannt, wie viel Energie es kostet, in Konflikten verwickelt zu sein; wie schwer emotionelle Betroffenheit wiegt. Es gibt die Angst, dass Konfliktregelungen nur schwer durchzusetzen sind. Hinter dem Wunsch nach Delegation steht also häufig ein Schutzbedürfnis, aus Angst vor weiteren Kränkungen will man sich möglichst wenig mit der anderen Seite, mit der Konfliktthematik weiter beschäftigen müssen.

EMPFEHLUNGEN

Der Mehrwert der persönlichen Mitgestaltung und Kontrolle in der Konfliktbearbeitung muss für die Konfliktparteien deutlicher sichtbar werden.

In Informationen sollte weniger die Formulierung „**Selbstverantwortung**“ gewählt werden, im Unternehmenskontext ist der Begriff „Kontrolle“ (über das Verfahren) sowie „aktives Risikomanagement“ besser anschlussfähig.

5.2. Produkt Wirtschaftsmediation

Während der vorherige Abschnitt die Eintrittsbarrieren für Wirtschaftsmediation in den Unternehmen thematisierte, wird nachfolgend der Frage nachgegangen, was das Produkt „Wirtschaftsmediation“ und die bisherigen Vorgehensweisen zur Produktpositionierung dazu beitragen, dass die Nachfrage bislang eher gering ist. Darauf aufbauend werden Empfehlungen entwickelt, um eine größere Anschlussfähigkeit an KMU zu entwickeln.

Hierfür scheinen drei Kernbereiche von besonderer Bedeutung:

- Nutzenversprechungen des Produktes
- Verfahrensanforderungen
- Marketingstrategien

5.2.1. Nutzenversprechungen

Wenn es – wie in Österreich - nur wenig bis keinen externen Druck gibt, der die Nachfrage nach Wirtschaftsmediation befördert, dann müssen im Gegenzug die inneren Stärken, der Zusatznutzen des Verfahrens besonders klar für die KMU erkennbar sein, um sich – als neues Unterstützungsangebot – gegenüber anderen bereits am Markt etablierten Verfahren abheben respektive durchsetzen zu können. Von WirtschaftsmediatorInnen werden nachfolgende Nutzendimensionen immer wieder als zentral angeführt:

Nutzendimension vielseitige Einsatzmöglichkeiten

In der Literatur, aber auch in den Interviews mit MediatorInnen wird Mediation für eine Vielzahl von internen und externen Konfliktfeldern empfohlen, es wird dabei aber nicht hinreichend deutlich gemacht, bei welchen Konfliktkonstellationen Mediation besser geeignet ist als andere Verfahren. Es fehlt sowohl für den potentiellen Kunden als auch für mögliche Verweiskontexte die Orientierung, wann Mediation zu bevorzugen ist und woran diese Entscheidung festgemacht werden kann.

EMPFEHLUNGEN

Potentielle Kunden sollten klare **Entscheidungshilfen** erhalten, aus denen sichtbar wird, für welche Konfliktarten, mit welchem Eskalationsgrad, unter welchen Bedingungen Mediation anderen Konfliktbearbeitungsformen vorzuziehen ist.

Möglichen Verweiskontexten (RechtsanwältInnen, TherapeutInnen, RichterInnen) sind **Orientierungen** zu geben, wann eine Weiterempfehlung für eine Mediation besonders sinnvoll ist.

Wie die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analyse sowie die Diskussionen in den Resonanzgruppen gezeigt haben, gibt es hinsichtlich der zentralen Konfliktfelder in KMU unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen MediatorInnen und UnternehmerInnen.

Aus der Sicht der UnternehmerInnen wird die Konfliktwahrnehmung primär durch Konflikterfahrungen aus dem „normalen“ Unternehmensalltag geprägt (Zahlungsverzug bei Kunden, Terminprobleme mit Lieferanten, Konflikte mit MitarbeiterInnen, etc.). Für Situationen, die im Lebenszyklus eines Unternehmens eher selten stattfinden (Fusionen, Übergabe-Übernahme), gibt es weniger Aufmerksamkeit, bzw. es wird nicht damit gerechnet, dass Konflikte bei derartigen Anlässen im eigenen Unternehmen auftreten werden, obwohl aus der Literatur und Beratungspraxis hinreichend bekannt ist, dass diese Konstellationen als besonders konfliktträchtig angesehen werden können.

Demgegenüber beziehen sich viele Fälle, die von MediatorInnen für Informationsmaterialien genutzt werden, gerade auf diese typischen Konfliktsituationen. In den Erwartungen etwa der Wirtschaftskammer, aber auch bei den MediatorInnen in der Resonanzgruppe der Studie wird für diese Fälle ein Auftragszuwachs erwartet.

EMPFEHLUNGEN

Information, Sensibilisierung für die Konfliktträchtigkeit dieser besonderen Entwicklungsphasen von Unternehmen ist **präventiv** notwendig. Dazu sollten die Anlaufstellen eingebunden werden, die einen regelmäßigen Kontakt mit KMU-Führungskräften haben (Wirtschaftstreuhänder, Banken, etc.)

Führungskräfte sind über **Warnsignale** zu informieren, woran Konflikte in diesen Entwicklungsstadien frühzeitig erkannt werden können.

Benötigt wird ein **klares Angebot** für die Unternehmen, was Mediation in diesen **konkreten Situationen** leisten kann.

Wie die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, wird Wirtschaftsmediation dann in Anspruch genommen, wenn ein **Verteilungsschlüssel für die Kosten** des Konfliktes gesucht wird. Dahinter steht die implizite Annahme: Beide Konfliktparteien tragen eine Mitverantwortung/Mitschuld für den Konflikt, beide müssen daher auch einen Beitrag zur Lösung bringen. Diese mediationsfördernde Annahme erfordert jedoch einen Abschied vom bislang weit verbreiteten, simplifizierenden Täter-Opfer-Denken. Nach dem neuen, mediationsförderlichem Verständnis der Konfliktdynamiken sind die Konfliktparteigen gleichzeitig „Täter“ wie „Opfer“ – aber immer Mitgestalter.

EMPFEHLUNG

In Konfliktmanagementtrainings sind stärker die impliziten Annahmen über Konfliktentstehung und –dynamik (**Mit-Täter statt Täter-Opfer**) zu reflektieren und die daraus entstehenden Konsequenzen für eine Konfliktlösungsstrategie aufzuzeigen.

Nutzendimension Zeit- und Kostenersparnis

Bei dieser Nutzendimension Zeit- und Kostenersparnis wäre zu erwarten, dass sie für Wirtschaftsunternehmen gut anschlussfähig ist. In Informations- und Marketingbroschüren wird sie daher von MediatorInnen auch an prominenter Stelle angeführt. Dabei ist die Ersparnis in der Regel im Vergleich zu einem streitigen Gerichtsverfahren gedacht, womit sie im Wesentlichen der Argumentationslogik amerikanischer WirtschaftsmediatorInnen folgen. Die Wirkung dieses Argumentes ist jedoch nicht so schlagkräftig, da – wie die quantitative Studie zeigt – in KMU nur wenig Bewusstsein für die ökonomischen Folgen von Konflikten und Konfliktregelungen besteht. Auch vor dem Hintergrund des unterschiedlichen Rechtssystems verliert dieser Nutzen in Österreich weiter an Überzeugungskraft. Er kann nur dann stärker in Entscheidungsprozessen Einfluss nehmen, wenn die real eingesparten Kosten in Modellrechnungen für KMU transparent gemacht werden können.

Besondere Aufmerksamkeit verdient in diesem Zusammenhang auch die Existenz eines doppelten, mentalen „Zeitparadoxons“, welches den Vorteil der Zeitersparnis durch den Einsatz von Wirtschaftsmediation begleitet:

1. Zum einen steht die Beschleunigungslogik des derzeitigen Wirtschaftssystems der Notwendigkeit zur Verlangsamung als Voraussetzung für wirkliche Zeitersparnis mental im Wege. Beispielsweise ist nur eine sorgfältige, zunächst zeitintensivere Planung in der Lage, markante Zeitersparnisse im Projektverlauf zu lukrieren. Dies gilt deckungsgleich für Konfliktbearbeitung: die häufig angewandten „Schnellschüsse“ zur scheinbaren Konfliktlösung (z.B. Personalisierung von Konflikten mit anschließender Entlassung eines Mitarbeiters) eskalieren zumeist die Situation und ziehen vermehrte Zeitaufwände für die Reparatur derselben nach sich.

2. Zeitersparnis kann subjektiv in der Interpretation durch Führungskräfte auch dadurch erreicht werden, dass der anstehende Konflikt an den Rechtsanwalt und damit an die streitige Konfliktlösung delegiert wird. Die für die Vorbereitung der anwaltlichen Unterstützung notwendige Arbeitszeit im Unternehmen (Erstellung von Unterlagen, Suche nach Dokumenten, Besprechungen, etc.) wird dabei in der Kalkulation ebenso wenig berücksichtigt, wie die Schäden, die im Unternehmen etwa durch aufgeschobene Entscheidungen entstehen.

EMPFEHLUNGEN

In der Werbung für Wirtschaftsmediation müssen **Modellrechnungen** für real eingesparte Kosten die Nutzendimension Kostenersparnis **konkret** belegen.

Die Nutzendimension Zeitersparnis sollte nicht nur pauschal durch den Hinweis auf langjährige Gerichtsverfahren untermauert werden, sondern gleichzeitig auf die **Notwendigkeit des persönlichen zeitlichen Engagements** einer Führungskraft für eine rasche Konfliktlösung eingehen.

Nutzendimension Mehrwert der interessensgestützten Konfliktregelung

Der Unterschied interessensbasierter Konfliktlösungen und damit auch der Mehrwert von Mediation gegenüber anderen Formen der Konfliktbearbeitung ist überraschenderweise die Nutzendimension, die bislang am wenigsten deutlich formuliert wird. Diese unscharfe Grenzziehung nach außen ist für eine junge, sich noch entwickelnde Disziplin zwar verständlich, für einen Marktauftritt im Wettbewerb mit anderen Unterstützungsangeboten jedoch ein wesentlicher Nachteil. Wie die Diskussionen in den Resonanzgruppen zeigten, gibt es eine große Ambivalenz ob eher die fließenden Übergänge zu anderen Angeboten (Moderation, Teamentwicklung, Coaching) zu betonen sind, um damit von der Bekanntheit und Anerkennung dieser Verfahren zu profitieren, oder ob doch stärker die methodischen und strukturellen Unterschiede in der Öffentlichkeit aufgezeigt werden sollten. Diese Pendelbewegung zwischen Betonung und Vermischung der Unterschiede erweckt bei potentiellen Kunden den Eindruck eines unscharfen Profils, eine Einschätzung, die am Markt wenig vertrauensbildend wirkt.

Die Angst vor einer deutlicheren Abgrenzung kann u.a. durch die häufig fehlende Identifikation der MediatorInnen mit ihrer beruflichen Rolle interpretiert werden. Mediation wird überwiegend als Zusatzfähigkeit zum Quellenberuf ausgeübt und diese professionelle Mehrfachidentität schwächt die Herausbildung einer eigenen Identität als MediatorIn.

Zudem erfordert das Herausarbeiten von Interessen hinter Positionen beträchtliche Fähigkeiten auf Seiten des Mediators. Zahlreiche Ausbildungen zur Wirtschaftsmediation vermitteln diese Kenntnisse nur äußerst mangelhaft, was nicht zuletzt auch auf eine wenig elaborierte Literatur zu diesem Thema zurückzuführen ist. Weiters illustriert die Tatsache des Fehlens der Interessensbasierung in der Definition von Mediation in § 1 des Zivilrechtsmediationsgesetzes die Umfänglichkeit dieser Schwachstelle.

Zusätzlich zu dieser unscharfen Abgrenzung nach außen wird auch das konkrete inhaltliche Angebot durch die MediatorInnen unklar definiert. Hier können zwei unterschiedliche Strömungen identifiziert werden: eine engere Fokussierung auf das Thema „Konflikt“ und eine weiter gehende Ausrichtung auf „interessensbasiertes Arbeiten“ in unterschiedlichen Situationen. Während die erste Richtung mitten in ein Tabuthema zielt,

erweitert die zweite den Anwendungsraum von Wirtschaftsmediation auf die Unterstützung von komplexen Entscheidungsprozessen sowie auf einen präventiven Einsatz des mediativen Know-hows. In beiden Richtungen wird jedoch nicht deutlich kommuniziert, was der Kunde konkret bekommt: Ist Mediation mehr als nur die „Unterstützung der Kommunikation“?

EMPFEHLUNGEN

Die **präventiven Einsatzmöglichkeiten** mediativen Know-hows und der **Nutzen interessensgestützter Entscheidungsfindung** sind für UnternehmerInnen klarer herauszuarbeiten.

Der Mehrwert der Unterscheidung zwischen Interessen und Positionen für die Entwicklung von Konfliktlösungen kann nur durch **persönliche Erfahrung** nachvollzogen werden. Daher sollten in **Informationsveranstaltungen** zur Wirtschaftsmediation auch immer **Übungssequenzen** integriert werden, die diese Erfahrungen ermöglichen.

Anbieter von **Mediationsausbildungen** müssen vermehrt ihr Augenmerk auf die Vermittlung der für Mediation zentralen **Kompetenz der Interessensfindung** hinter Positionen richten.

Nutzendimension Risikominimierung

Risikominimierung ist gerade bei Konflikten im Wirtschaftskontext ein attraktives Nutzenversprechen. Wenn KMU und MediatorInnen von Risiko und Risikominimierung reden, werden damit jedoch unterschiedliche Dimensionen berührt. Wie die Studienergebnisse zeigen, ist der Begriff „Wirtschaftsmediation“ in den KMU zwar bekannt, der konkrete Nutzen, die Vorgehensweise sowie die Unterschiede zu anderen Formen der Konfliktregelung sind aber nicht ausreichend vertraut. Diese fehlende Information schafft Unsicherheit: Wirtschaftsmediation wird als ein für das Unternehmen nicht zu kalkulierendes Risiko eingeschätzt. Gerichtsverfahren sind zwar auch ein Risiko, dieses scheint aber in der Wahr-

nehmung kalkulierbarer, da zumindest die Abläufe und Rollen im Verfahren bekannter sind. Mediation ist in der Wahrnehmung der KMU dagegen sowohl mit einem Risiko hinsichtlich des Ergebnisses als auch hinsichtlich des Prozessverlaufes behaftet. Somit erhöht Wirtschaftsmediation in Konfliktsituationen, die ja selbst schon als unsicher und riskant erlebt werden, das Risiko und stellt eine zusätzliche Belastung dar. Das neue Zivilrechtsmediationsgesetz schafft zwar objektiv mehr Rechtssicherheit in der Mediation, ist jedoch nur sehr bedingt in der Lage, die subjektive Wahrnehmung von Unsicherheit zu beeinflussen respektive abzubauen.

Wenn MediatorInnen von Risiken der Konfliktbearbeitung reden, fokussieren sie auf die Unwägbarkeiten der Entscheidungen im Rahmen streitiger Konfliktregelungen („Vor Gericht und auf hoher See bist du in Gottes Hand“), d.h. sie vergleichen mit externen Risiken und stufen im Vergleich dazu Mediation als weniger risikoreich ein, da die Entscheidungsfindung intern und damit im Bereich des eigenen Gestaltungsvermögens der Konfliktbeteiligten liegt. D.h. in den Diskussionen mit KMU berücksichtigen MediatorInnen die Unsicherheit auf der Prozessebene zu wenig.

EMPFEHLUNG

Maßnahmen zur Verbreitung der Idee von Wirtschaftsmediation müssen verstärkt auf die Möglichkeiten der **Kontrolle und des Risikomanagements** der an der Konfliktlösung mitwirkenden ManagerInnen fokussieren, da beide Aufgaben als genuine Managementaufgaben betrachtet werden.

5.2.2. Verfahrensanforderungen

Wenn es gelingt, die mentalen Barrieren gegenüber Wirtschaftsmediation im Vorfeld der Anwendung (Konflikttabu, reservierte Einstellung gegenüber externer Unterstützung) zu überwinden, äußern die Unternehmen, die eine Wirtschaftsmediation absolviert haben, eine hohe Zufriedenheit. Die im Rahmen der Interviews sichtbar gewordenen Kritikpunkte beziehen sich auf den Prozessverlauf selbst und die dabei

erzielten Ergebnisse, nicht aber auf Kosten oder Zeitdauer des Verfahrens – wie viele WirtschaftsmediatorInnen selbst befürchten. Aus den Interviews mit Unternehmern sowie aus den Resonanzgruppen wird sichtbar, dass einzelne Elemente des Verfahrens sowohl für die MediatorInnen als auch für die Konfliktparteien einen Bruch mit herkömmlichen Verhaltensmustern darstellen.

Multidimensionales Arbeiten

Wirtschaftsmediation verlangt ein multidimensionales Arbeiten: Es geht um Interessen und Bedürfnisse von Personen und Organisationen; um Konfliktgeschichten aus der Vergangenheit und Lösungen für die Zukunft. Emotionen und Sachverhalte sollen gleichermaßen berücksichtigt werden, es gilt die Konfliktthemen zu fokussieren und den weiteren Entstehungs- und Austragungsrahmen des Konfliktes zu berücksichtigen. Die dafür notwendige Gleichzeitigkeit in der Wahrnehmung und Gestaltung verschiedener Prozessebenen ist sowohl eine hohe Anforderung für die MediatorInnen als Steuerungsverantwortliche, aber auch für die Konfliktparteien. Sie erfordert einen ständigen Wechsel von Präsenz und Dissoziation, eine Fähigkeit, die in einer Ausbildung von derzeit mindestens 228 Stunden (gem. ZivMediatG) nur begrenzt erlernt werden kann. UnternehmerInnen beobachten bei MediatorInnen eine inhaltliche Ausrichtung, die als zu eingengt auf den konkreten Konfliktfall gesehen wird, bei der häufig auf Personen, deren Eigenschaften, Kompetenzen, etc. geschaut wird und die organisationale Perspektive vernachlässigt wird. In den meisten Ausbildungen fehlt die klare Unterscheidung von personalen und organisationalen Logiken, das gerade für Wirtschaftsmediationen so zentrale Organisationswissen wird nicht vermittelt.

EMPFEHLUNG

Organisationsknow-how muss in der Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen ein zentraler Bestandteil sein.

Kontakt statt Delegation der Verantwortung

Die Darstellung von Wirtschaftsmediation als einem Verfahren, das durch Perspektivenwechsel sowie Gleichberechtigung der Konfliktparteien Lösungen erarbeitet, steht im Gegensatz zu den Erwartungen der Unternehmen in einer konkreten Konfliktsituation. Konfliktparteien haben zumeist wenig Interesse an einer aktiven Auseinandersetzung mit ihrem Konfliktpartner. Rechtsanwälte und Gerichte bieten in streitigen Verfahren genau diesen Vorteil der Kontaktvermeidung. Mediation, als Re-Delegation - ist in dieser Hinsicht eine ZuMUTung, die wirklich Mut verlangt, da hier nicht nur der Kontakt mit dem „Gegner“ notwendig ist, sondern sogar das Nachvollziehen der anderen Konfliktperspektive gefördert wird. Eine Vorstellung, die vor Verfahrensbeginn zunächst auf wenig Interesse stößt.

EMPFEHLUNG

In den Informationsmaterialien zur Wirtschaftsmediation fehlen bislang Aussagen zum **Mehrwert** einer Konfliktlösung durch die eigene Mitwirkung anstelle der Delegation an Rechtsanwälte oder Schiedsrichter. Unverzichtbar ist, den Mehrwert der **mediativ erzielten Lösungsqualität sichtbar** zu machen.

Prozess – Struktur - Ambivalenz

In der Wahrnehmung der UnternehmerInnen sind MediatorInnen zu stark auf Strukturen und Phasenabläufe fixiert und reagieren zuwenig flexibel auf die aktuellen Prozesse in der Mediation. Diese Betonung von Strukturelementen resultiert zum einen aus Defiziten in den Ausbildungen der MediatorInnen, ist aber auch Ergebnis eines nicht vollständig vollzogenen Rollenwechsels. FachexpertInnen mit jahrelanger Erfahrung in evaluativer Beratung können nur bedingt durch eine mindestens 228-Stunden-Ausbildung zu Prozess-expertInnen qualifiziert werden. Erschwerend kommt hinzu, dass ihr beruflicher Alltag geringe Einsatzmöglichkeiten für Prozessarbeit bietet, sie daher das erworbene Wissen nur in wenigen Situationen konkret anwenden können. Ein hoher Strukturanteil im Arbeiten kann daher auch als Entlastungsstrategie im Umgang mit eigenen Unsicherheiten angesehen werden. Gleichzeitig kann für die Konfliktbeteiligten eine klare Struktur auch

eine Entlastung darstellen, MediatorInnen sollten daher verschiedene Techniken beherrschen, wie sie durch Strukturelemente im Mediationsprozess **Sicherheit und Entlastung für die MediandInnen bringen können.**

EMPFEHLUNG

In den Ausbildungen muss sichergestellt werden, dass die angehenden WirtschaftsmediatorInnen auch **Prozesserfahrungen** gewinnen können. Kurze Ausschnitte aus einzelnen Phasen einer Mediation in Form von Rollenspielen vermitteln keine angemessene **Prozesssicherheit**.

5.2.3. Marketing

Geringe Markttransparenz

Für InteressentInnen ist das Angebot an WirtschaftsmediatorInnen nicht überschaubar. Die umfangreiche Liste im Bundesministerium für Justiz gemäss ZivMediatG (Stand Ende Januar 2005: über 1.500 eingetragene MediatorInnen, weitere 1.600 haben die Eintragung beantragt) mit zum Teil sehr unspezifischen Angaben zum Leistungsspektrum ist kaum als Unterstützung bei der Auswahl geeignet. Andere Listen, die etwa von einzelnen Berufsgruppen oder Interessensvereinigungen von MediatorInnen geführt werden, zeigen nur Ausschnitte des Anbietermarktes und sind zum Teil nicht aktuell. Es gibt bislang keine Möglichkeit für eine gezielte Recherche nach WirtschaftsmediatorInnen.

EMPFEHLUNG

Datenbanken mit WirtschaftsmediatorInnen sollten eine **gezielte Recherche** unterstützen (Erfahrungen mit unterschiedlichen Konflikten in KMU, Angaben zum professionellen Hintergrund, Referenzen). Vorbild können hier die Recherchemöglichkeiten in anderen professionellen Feldern sein (z.B. Psycho-online).

Formale – informelle Vermarktungsstrategien

Aufgrund der noch jungen Geschichte der Wirtschaftsmediation kann das Vertrauen in das Verfahren noch nicht sehr groß sein. Vertrauen kann daher zunächst einmal nur der Person bzw. den Personen entgegen gebracht werden, die für dieses neue Verfahren stehen. Das bedeutet, dass die bisherigen (beruflichen und privaten) Erfahrungen mit dem Mediator/der Mediatorin bzw. mit demjenigen, der die Mediation empfiehlt, vertrauensbildend wirken.

Informelle Informationsquellen sind daher für potentielle Mediationskunden besonders wichtig. Wie die quantitative Studie zeigte, entstanden mehr als ein Viertel der Zugänge zur Mediation aus der direkten persönlichen Bekanntschaft mit dem Mediator. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Marketing im persönlichen Umfeld, in konkreten Alltagssituationen (beruflich und privat).

Weitere wichtige Verweiskontexte, die gezielt betreut werden müssen, sind BeraterInnen, die mit KMU über einen längeren Zeitraum kooperieren bzw. von diesen als Vertrauenspersonen angesehen werden. Dazu zählen an erster Stelle SteuerberaterInnen, WirtschaftsprüferInnen und RechtsanwältInnen. Zurzeit bestehen hier aber auch Konkurrenzängste, dass durch den Verweis an KollegInnen mit Mediationserfahrung möglicherweise der Klient nach Ende der Mediation abwandert.

EMPFEHLUNGEN

Die **Vernetzung zwischen MediatorInnen aus unterschiedlichen Quellenberufen ist zu intensivieren**. Bislang gibt es über kleinere Netzwerke hinaus wenig Gelegenheiten, die für den gezielten Aufbau von Kooperationsbeziehungen förderlich sind. Es fehlen gemeinsame Veranstaltungen und Projekte, durch die MediatorInnen sich **untereinander in Aktion kennen lernen** können.

Beim **Verweis** eigener KlientInnen an BerufskollegInnen mit Mediationserfahrung sollten solche Settings genutzt werden, bei denen der verweisende Berater in der Mediation mit anwesend ist. Neben einem **aktiven Beitrag zum Kundenschutz** wird so auch der Konfliktpartei mehr Sicherheit durch die Anwesenheit eines ihr bekannten Beraters geben (Verringerung der Schwellenangst).

Das Marketing für Wirtschaftsmediation erfolgt bislang zu stark nur durch die Anbieter selbst. Eine weitere wichtige Informationsquelle, die in Marketingaktivitäten eingebunden werden sollte, sind Proponenten in Unternehmen, die bereits über eigene Erfahrungen mit Mediation verfügen sei es weil sie selbst eine Mediationsausbildung absolviert haben sei es weil sie schon an einer Mediation oder aber an kurzen Mediationsschnupperkursen für Führungskräfte teilgenommen haben.

EMPFEHLUNG

Informationsveranstaltungen in einem halböffentlichen Raum, bei denen **Führungskräfte untereinander** ihre Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation und Konfliktkultur austauschen, unterstützen dieses **informelle** Marketing.

Die Informationen der Wirtschaftskammer über Wirtschaftsmediation erzielen zwar eine große Breitenwirkung und sind auch bekannt, können aber mit den persönlichen Kontakten nicht konkurrieren.

EMPFEHLUNG

Im Marketing muss die **Person des Mediators/der Mediatorin stärker im Mittelpunkt** stehen. Marketingbemühungen von Institutionen, die „nur“ für das Verfahren werben, sind daher wenig attraktiv, wenn nicht konkrete Leitpersonen für die Qualität und Seriosität bürgen.

Formalere Instrumente (Informationsbroschüren, Internet oder auch MediatorInnenlisten) stellen bislang keine relevanten Kanäle für den Zugang zu MediatorInnen dar und können daher nicht als primäre Marketinginstrumente genutzt werden.

Sprache

Grundsätzlich klingt der Begriff „Mediation“ – Vermittlung – weniger bedrohlich als „Konfliktmanagement“, bei dem der Konflikt direkt angesprochen und bereits an der sprachlichen Oberfläche fokussiert wird.

Die in Marketing-Unterlagen verwendete Sprache wird in den Unternehmen jedoch als wenig anschlussfähig erlebt. Die genutzten Begriffe kommen zu stark aus dem therapeutischen Feld und die Unterlagen bzw. Werbeveranstaltungen berücksichtigen nur unzureichend den spezifischen Informationsbedarf von KMU. Dieses Defizit wird vor dem Hintergrund der Entwicklungsgeschichte der Mediation in Österreich mit einem starken Bezug zur Familien- und Scheidungsmediation verständlich. Verschärft wird diese Situation noch dadurch, dass viele TrainerInnen aus dem therapeutischen Feld kommen, ihre Sprache in die MediatorInnen-ausbildung mitbringen und MediatorInnen zuwenig gelernt haben, ihr Angebot in die Sprache der NutzerInnen zu übersetzen. Formulierungen wie z.B. „Eigenverantwortlichkeit“ als einem wichtigen Prinzip in der Mediation klingen für UnternehmensvertreterInnen eher abschreckend, Kontrolle (über Verfahren und Ergebnisse) sind demgegenüber in der Sprache eher anschlussfähig.

Weiters kommen einige WirtschaftsmediatorInnen aus Quellenberufen, in denen Marketing nicht üblich oder sogar nicht erlaubt war. Hier konnte zum einen wenig Kompetenz entwickelt werden, zum anderen scheuen die Mehrzahl der EinzelmediatorInnen den Schritt in Richtung professionelles Marketing aus Kostenüberlegungen.

EMPFEHLUNG

Ein zielgruppenadäquates Marketing sollte **Bestandteil von Weiterbildungsmaßnahmen** für WirtschaftsmediatorInnen sein.

5.3. Anbietersystem WirtschaftsmediatorInnen

Das Anbietersystem „WirtschaftsmediatorInnen“ ist ein noch relativ junges soziales System, bestehend aus Personen und Institutionen mit höchst unterschiedlichen professionellen Hintergründen. Die Identität dieses Systems und damit auch dessen Grenzziehung ist bislang recht instabil, da Mediation überwiegend noch als Zusatztätigkeit ausgeübt wird („Ich bin RechtsanwältIn und MediatorIn“). Diese professionelle Mehrfachidentität schwächt aber die Herausbildung einer eigenen Identität als WirtschaftsmediatorIn. Dies trägt dazu bei, dass das Denken und Handeln weiterhin sehr stark in der eigenen Herkunftsprofession verwurzelt bleibt, was auch ein Grund für die sowohl offenen als auch subtilen Auseinandersetzungen professioneller Standesorganisationen in Dachverbänden oder Netzwerken von MediatorInnen sein kann.

Aufgrund der Ergebnisse der qualitativen Studie sowie der Diskussionen in den Resonanzgruppen ist es für die künftige Entwicklung der Wirtschaftsmediation von besonderer Bedeutung, dass eine weitere Professionalisierung auf drei unterschiedlichen Ebenen stattfindet:

- Individuelle Professionalisierung
- Formale und informelle Institutionen von MediatorInnen
- Gesamtsystem

Individuelle Professionalisierung

Die individuelle Professionalisierung zielt auf eine höhere Professionalität im Handeln als WirtschaftsmediatorIn und betrifft sowohl die Kompetenzen für die Gestaltung von Wirtschaftsmediationen, als auch die Vermarktung der eigenen Leistungen.

EMPFEHLUNGEN

Für eine weitere Professionalisierung sind insbesondere die folgenden Kompetenzfelder in den Ausbildungen stärker zu fokussieren: **Prozesskompetenz, Organisationsknow-how speziell für KMU und Familienunternehmen, Gestaltung von integrierten Konfliktmanagementsystemen, Kooperation von unternehmensinternen und externen Mediatoren, Reflexion der durch die Herkunftsprofessionen mitbestimmten mentalen Modelle.**

Die Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen muss verstärkt Angebote zur **Reflexion von Praxisfällen** anbieten, auf deren Grundlage die MediatorInnen gezielte **Hinweise für ihr individuelles Weiterbildungsprogramm** erhalten können.

Formale und informelle Institutionen von MediatorInnen

Während in den Ausbildungen von FamilienmediatorInnen das Modell der Co-Mediation angesichts der Komplexität von Konflikten im Familiensystem vermittelt und gefördert wird, fehlt für das Anwendungsfeld „Wirtschaft“ mit einer gleich hohen oder höheren Komplexität diese Aufmerksamkeit. Da, wie die quantitative Studie zeigte, die Fachkompetenz eines Mediators besonders bei kleineren Unternehmen sowie Familienunternehmen besonders wichtig ist, unterstützen interprofessionelle MediatorInnenteams zum einen das Sicherheitsbedürfnis dieser Unternehmen und verhindern zum anderen ein zu stark evaluatives Arbeiten. Durch die geringe Anzahl von Mediationsfällen können nur wenige Teams in ein konkretes Arbeiten kommen, nur auf dem Papier bestehende Teams finden aber auch nur schwer Mediationsfälle und lösen sich daher schneller wieder auf.

Der Organisationsgrad von WirtschaftsmediatorInnen und insbesondere deren Engagement in diesen Institutionen ist relativ niedrig. Dies betrifft sowohl die Vereinigungen von WirtschaftsmediatorInnen, die sich entlang von Berufsständen gebildet haben, als auch die interprofessionellen Zusammenschlüsse. Der Aufbau von regionalen Netzwerken von WirtschaftsmediatorInnen, die sich wechselseitig bei der Markterschließung

und –bearbeitung unterstützen, wird durch zumeist nicht thematisierte Konkurrenzängste behindert.

Losere Vernetzungen, etwa in Form von Peer Groups, haben zumeist nur eine Lebensdauer von unter 3 Jahren, sind stark beziehungsorientiert und inhaltlich zumeist auf ein gemeinsames Lernen ausgerichtet. Sie bieten den teilnehmenden MediatorInnen eine emotionale Heimat, werden jedoch wenig für eine weitere Markterschließung genutzt.

EMPFEHLUNGEN

Interprofessionelle Kooperationen müssen gezielt **gestaltet** werden, um den Mehrwert der unterschiedlichen Professionen nutzen zu können.

Interprofessionelle MediatorInnenteams bzw. Co-MediatorInnen sind speziell für den Einsatz in **KMU und Familienunternehmen** zu bilden und nach aussen sichtbar zu machen.

Es werden **neue Veranstaltungsformate** benötigt, bei denen MediationskollegInnen aus anderen Professionen im konkreten Tun beobachtet werden können, um eine **bessere Entscheidungsgrundlage** für die Bildung von Zusammenschlüssen zu erhalten.

Gesamtsystem

Sowohl im Bereich der Wirtschaftsmediation wie auch für das gesamte Feld der Mediation ist eine wachsende Akademisierung zu beobachten. Die Mehrzahl der im ZivMediatG genannten Quellenberufe verlangt einen universitären Abschluss. Fraglich ist jedoch, ob dies zu einer Qualitätssicherung im Feld beiträgt oder ob durch diese Zugangsbarrieren primär Einflussphären abgesichert werden sollen. Neben der Konkurrenz insbesondere zwischen den rechts- und wirtschaftsnahen Berufen gibt es Befürchtungen, dass das ZivMediatG zu einer 2-Klassen-Gesellschaft von WirtschaftsmediatorInnen beiträgt, diejenigen, die auf der Liste des Justizministerium stehen, und diejenigen ohne Listeneintragung. Konkurrenten neigen jedoch dazu, sich selbst als den Besseren anzubieten und andere

tendenziell abzuwerten. Diese Situation schafft in einem noch nicht etablierten Beratungsbereich zusätzliche Unsicherheiten.

EMPFEHLUNG

Berufsständische Vereinigungen sowie die Zusammenschlüsse von WirtschaftsmediatorInnen müssen vermehrt einen interprofessionellen Dialog über das **Qualitätsverständnis in der Wirtschaftsmediation** gestalten, um über diese Auseinandersetzung eine eigene **Identität** zu schaffen und gleichzeitig dem **Markt eine Orientierung** im Hinblick auf Qualität zu geben.

5.4. Empfehlungskatalog für zentrale Akteure

Externe Interventionen zur Förderung der Wirtschaftsmediation in KMU können entweder struktureller Art sein oder auf der Ebene der Kultur ansetzen. Strukturelle Interventionen, wie etwa die Nutzung von Mediationsklauseln in allen Gesellschaftsverträgen oder die Reduzierung der Versicherungsbeiträge bei Rechtsschutzversicherungen, wenn vom Vertragsnehmer vor dem Gerichtsweg zunächst eine Mediation versucht wird, befördern möglicherweise schneller die Nachfrage nach Mediation, bewirken aber keine grundsätzlichen Haltungsänderungen gegenüber den aufgezeigten Tabus und Ausblendungen. Die hier notwendigen kulturellen Änderungen können nur mit einem größeren zeitlichen Engagement erzielt werden. Daher beinhaltet der nachstehende Empfehlungskatalog für die verschiedenen institutionellen Akteure einen Mix beider Ansätze.

5.4.1. Politik und Verwaltung

Durch das neue Zivilrechtsmediationsgesetz wurde vom Gesetzgeber bereits ein wichtiger Beitrag geleistet, um die Seriosität und Glaubwürdigkeit von Mediation nicht mehr nur bei Konflikten im Familienkontext, sondern auch bei Wirtschaftskonflikten zu stärken.

Eigenanwendung

Durch den eigenen Einsatz von Mediation in Bundes- und Landesbehörden können weitere wichtige Signale in Richtung der KMU gesetzt

werden. Es bietet sich eine breite Palette unterschiedlicher Einsatzmöglichkeiten an, deren Wirkungen durch einen ganzheitlichen Ansatz, etwa im Rahmen eines behördeninternen Mediationsprogrammes, deutlich verstärkt werden können:

-Einsatz von Mediation bei internen Konflikten (vertikal und horizontal), durch interne und externe MediatorInnen

Formulierung von internen Regeln für die Nutzung von Mediation (Mediation als Bestandteil des internen Konfliktmanagementsystems)

- Einsatz von mediativem Know-how durch Führungskräfte, um etwa Veränderungsprozesse durch interessensgestützte Entscheidungen besser zu gestalten.
- Integration von Mediationsklauseln in Verträgen mit Zulieferern und KooperationspartnerInnen
- Schulung von MitarbeiterInnen, die Ausschreibungen für Mediationen im öffentlichen Bereich aufsetzen.
- Berichte über durchgeführte Mediationen veröffentlichen, um dem Konflikttabu aktiv entgegenzuwirken.

Direkte Förderung

Wiederholt wurde im Bericht auf fehlende Studien zum Thema „Konfliktkosten, Konfliktfolgekosten und Kosten unterschiedlicher Formen der Konfliktbearbeitung hingewiesen. Hier ist eine Forschungsförderung insbesondere hinsichtlich der Auswirkungen auf KMU dringend erforderlich.

Weiters wird empfohlen, für spezifische Zielgruppen, z.B. UnterehmsgründerInnen, Technologiezentren, Wirtschaftsmediationen in den Fördermaßnahmenkatalog aufzunehmen, in dem z.B. die erste Sitzung einer Wirtschaftsmediation finanziell gefördert wird.

Ganz generell wäre ein Anreizsystem für gerichtsnahe Wirtschaftsmediation sinnvoll, durch das eine finanzielle Förderung der ersten Mediationsitzung mit einem Fixbetrag (z.B. 300 Euro) stattfindet. Diese Förderung würde dann in Anspruch genommen werden können, wenn auf Anregung des zuständigen Richters (vor oder während eines Gerichtsverfahrens) die Parteien einen gemeinsamen Mediationsversuch unternehmen.

5.4.2. Gerichte

An den Gerichten sollten unabhängige Informationsstellen zur Wirtschaftsmediation eingerichtet werden. Wie die Erfahrungen in den Niederlanden zeigen, ist es wichtig, dass diese Informationen durch unabhängige MediatorInnen im Gerichtsgebäude gegeben werden, da eine gezielte Information der potentiellen MediandInnen durch die RichterInnen im Rahmen ihrer Tätigkeit nicht erwartet werden kann.

5.4.3. Ausbildungseinrichtungen

Trotz häufig geäußelter Kritik hinsichtlich eines Überangebotes an Ausbildungen für Mediatoren sind qualitätsvolle Ausbildungen weiterhin Mangelware. Für die künftige Entwicklung sind grundsätzlich zwei unterschiedliche Zielgruppen für Ausbildungsmaßnahmen zu fokussieren:

Führungskräfte in Unternehmen und Verwaltung

Für diesen Personenkreis sind drei unterschiedliche Ausbildungsangebote zu differenzieren, die sich hinsichtlich der Komplexität, der Inhalte sowie der Breite und Tiefe der Interventionen in das Unternehmen steigern:

- Angebote zur Vermittlung von Basiswissen zu Konflikt, Konfliktverhalten und Mediation
- Angebote zur Förderung der Konfliktkompetenz von Führungskräften (Einsatz von mediativem Know-how in der Führungsrolle, Entscheidungsraster für die Auswahl geeigneter Konfliktbearbeitungsformen mit und ohne externer Unterstützung)
- Angebote zur Förderung der Konfliktfähigkeit in KMU (Reflexion und Gestaltung der Konfliktkultur in KMU)

Bei diesen Angeboten sind eher unternehmensnahe Veranstaltungsformate zu wählen, etwa die Zusammenarbeit mit bereits bestehenden Netzwerken von KMU (z.B. B2bnetwork).

Damit die Auseinandersetzung mit alternativen Formen der Konfliktbearbeitung frühzeitig möglich ist, sollte dieses Themenspektrum bereits in den Lehrplänen von allgemeinbildenden höheren wie berufsbildenden Schulen, in den Studienplänen der Universitäten und Fachhochschulen enthalten sein. Weiters sollten angehende UnternehmerInnen etwa im

Rahmen der Unternehmerprüfung Informationen zu alternativen Formen der Konfliktbearbeitung und Wirtschaftsmediation erhalten.

MediatorInnen

Auch wenn die Ausbildungsverordnung ZivMediatG ein erster Versuch zur Qualitätssicherung in der Ausbildung von MediatorInnen darstellt, so gibt diese inhaltlich wenig bis keine Orientierung, was aber für die Qualifizierung von WirtschaftsmediatorInnen notwendig wäre. Weder aus der Theorie der Mediation noch aus der bisherigen Anwendungspraxis ist bislang systematisch erarbeitet worden, welche Inhalte in den Curricula für Wirtschaftsmediation enthalten sein müssen. Wie die Ergebnisse eines Forschungsprojektes⁴¹ zur Ausbildung von WirtschaftsmediatorInnen zeigen, ist es wichtig, die nachfolgenden Aspekte stärker in Ausbildungen zu fokussieren:

- Organisationswissen
- Prozesskompetenz
- Begleitung der MediatorInnen in der Übergangsphase von Ausbildungsabschluss zur Mediationspraxis
- Kooperation von externen und internen MediatorInnen (Konfliktlotsen, Ombudspersonen, etc.)
- Gestaltung von integrierten Konfliktmanagementsystemen.

Insbesondere die Rolle von unternehmensinternen MediatorInnen wird in den bisherigen Ausbildungen nicht fokussiert, wobei gerade diese Rolle in KMU vor dem Hintergrund der Eigenwahrnehmung der Konfliktkultur sehr anschlussfähig wäre.

In den Ausbildungen für beide Zielgruppen ist darauf zu achten, daß diese von TrainerInnen durchgeführt werden, die neben ihrer didaktischen Kompetenz auf über eigene Anwendungserfahrung mit Wirtschaftsmediation verfügen.

⁴¹ Entwicklung von Qualitätsstandards für eine professionelle , methodisch fundierte Aus- und Weiterbildung von WirtschaftsmediatorInnen in Österreich“, Forschungsprojekt Nr.8923, gefördert aus Mitteln des Jubiläumsfonds der Oesterreichischen Nationalbank, Wien 2004

5.4.4. Interessensvertretungen

Die Kammern der verschiedenen Quellenberufe der MediatorInnen haben alle eigene Mediationsausbildungen für ihre Mitglieder durchgeführt, führen eigene Listen mit MediatorInnen und werben für Mediation in ihren Mitgliedsorganen und auf ihren Homepages. Diese Aktivitäten sind zunächst primär als Teil der Mitgliederförderung anzusehen; die Anschlussfähigkeit und Signifikanz dieser Maßnahmen für die Zielgruppe KMU wurde in den Resonanzgruppen als gering eingestuft.

Die in den letzten zwei Jahren unternommenen Versuche einer stärkern Vernetzung der Interessensvertretungen untereinander bei Informations- und Marketingmaßnahmen für Wirtschaftsmediation waren wenig erfolgreich, da die Ambivalenz zwischen Kooperation und Konkurrenz nur unzureichend thematisiert wurde. Für künftige gemeinsame Projekte, die für die weitere Marktentwicklung dringend notwendig sind, ist eine professionelle Begleitung erforderlich, die einen interessenbasierten Prozess gestalten vermag.

Auffälligerweise fehlt bislang die kongruente Umsetzung mediativen Know-hows in den Berufsverbänden. Gerade hier könnte durch die eigene Anwendung von Mediation bei internen Konflikten im Berufsstand, in Disziplinausschüssen und Beschwerdekommisionen nicht nur eine klarere Positionierung sondern eine weitreichende Vorbildwirkung erreicht werden. Nach dem Motto „Gutes Tun und darüber reden“ sollten die im Zuge der eigenen Anwendung gewonnenen Erfahrungen auch fortlaufend veröffentlicht werden.

5.4.5. Wirtschaftskammer

Den Informationskampagnen zu Wirtschaftsmediation wird in der quantitativen Studie zwar eine hohe Breitenwirkung attestiert, inhaltlich ist sie für die Mehrzahl der KMU aber zu allgemein gehalten. Es sind aber auch in Zukunft Informationsmaßnahmen zu den Grundlagen der Wirtschaftsmediation notwendig, hier sollte aber auf eine klarere Ausrichtung auf die Situation von KMU geachtet werden und angesichts der unterschiedlichen Konfliktkulturen in den verschiedenen Branchen auch differenziertere branchenspezifische Veranstaltungen angeboten werden.

Darüber hinaus ist insbesondere das fehlende Kostenbewusstsein zu thematisieren, sowohl für die Folgekosten von Konflikten als auch für die Kosten, die durch die verschiedenen Formen des Umgangs mit Konflikten (von Verdrängung bis zu streitiger Konfliktregelung) entstehen.

Bestehende Informations- und Beratungsangebote sollten um spezifische Informationen zum Thema Wirtschaftsmediation ergänzt werden, z.B. sind Erweiterungen bei der Nachfolgebörse oder dem Leitfaden zur Betriebsnachfolge sinnvoll. Im Rahmen des Unternehmerservice sollte geprüft werden, ob neben der bestehenden Themenpalette (Finanzierungs-, Personal- oder Steuerberatung, etc.) auch eine Beratung in Konfliktfällen angeboten werden kann.

5.4.6. KMU Förderinstitutionen

Bei den bestehenden Institutionen, die KMU fördern oder die regelmäßig Informationen für diese Zielgruppe bereitstellen sind in den inhaltlichen Schwerpunkten (z.B. Gründungsberatung, Förderungen, Internationalisierung, Übergaben) bislang keine Hinweise auf Mediation enthalten. Anstelle des weiteren Aufbaus von neuen Informationskanälen durch WirtschaftsmediatorInnen sollte eine stärkere Zusammenarbeit mit den bestehenden Einrichtungen gesucht werden.

5.4.7. Versicherungen

In der Zeitschrift „Konsument“⁴² wurden die Leistungspakete von 15 Rechtsschutzversicherungen geprüft, von denen immerhin 11 Anbieter Mediation in ihrem Angebot haben. Bedauerlicherweise sind weitere Informationen für den Verbraucher bei den Versicherern nur schwer identifizierbar, so finden sich z.B. auf keiner Homepage der Versicherungen entsprechende Informationen. Hier sollten Kurzinformationen insbesondere für Unternehmen schneller erkennbar sein.

⁴² Konsument 2/2005, S. 19

5.4.8. Medien

Aus demokratiepolitischen wie auch wirtschaftspolitischen Gründen ist es wichtig die Medien (Presse, Radio, Fernsehen) über die Folgen des aktuellen Umgangs mit Konflikten in Unternehmen (Sieger–Verlierer–Modell) zu informieren und die Chancen von interessengestützter Konfliktbearbeitung im Rahmen von Weiterbildungen für Journalisten erfahrbar zu machen. Dies setzt jedoch einen massiven Veränderungsprozess voraus, da dieses Feld sich bislang eher für Konflikte als für konsensuelle Lösungsansätze interessiert.

6. Anhang 1: Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Rücklauf nach Erhebungsversion.....	48
Tab. 2:	Rücklauf nach Branchen	49
Tab. 3:	Rücklauf nach Rechtsform	50
Tab. 4:	Rücklauf nach Unternehmenstyp.....	50
Tab. 5:	Rücklauf nach Unternehmensgröße	51
Tab. 6:	Rücklauf nach Bestandsdauer.....	52
Tab. 7:	Rücklauf nach Fragebogen-AusfüllerIn.....	53
Tab. 8:	Häufigkeit typischer Konflikte (absteigend sortiert)	59
Tab. 9:	Häufigkeit der Bevorzugung formeller und informeller Konfliktaustragung.....	60
Tab. 10:	Beteiligungsausmaß an Konflikten (sofern Stelle vorhanden).....	60
Tab. 11:	Signifikante Zusammenhänge zwischen Unternehmenssituation und typischen Konflikten	64
Tab. 12:	Korrelation zwischen Unternehmenssituation und der Häufigkeit interner und externer Konflikte.....	66
Tab. 13:	Häufigkeit verschiedener Beschreibungen der Konfliktkultur	68
Tab. 14:	Dimensionen von Konfliktkultur (rotierte Faktormatrix)	69
Tab. 15:	Bedeutung der Dimensionen von Konfliktkultur	70
Tab. 16:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße & „Konstruktive Konsensfindung“ (Duncan-Test).....	71
Tab. 17:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Eskalation & Entpersonalisierung“ (Duncan-Test).....	73
Tab. 18:	Zusammenhang zwischen Branche und „Vermeidung und Personalisierung“ (Duncan-Test).....	74
Tab. 19:	Zusammenhang zwischen Branche und „Konstruktive Konsensfindung“ (Duncan-Test).....	75
Tab. 20:	Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp und „Eskalation und Entpersonalisierung“ (Duncan-Test).....	76
Tab. 21:	Häufigkeit von Konfliktfolgen	78
Tab. 22:	Dimensionen häufiger Konfliktfolgen (rotierte Faktormatrix)	79
Tab. 23:	Bedeutung der Dimensionen von Konfliktfolgen	79
Tab. 24:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Beeinträchtigung des Kooperationsklimas“ (Duncan-Test)	80
Tab. 25:	Häufigkeit des Zeitpunkts des Einbezugs externer Konfliktberatung	82
Tab. 26:	Häufigkeit des Beiziehens externer Konfliktberatung.....	84
Tab. 27:	Häufigkeit der Inanspruchnahme externer Unterstützung bei internen und externen Konflikten	87

Anhang

Tab. 28:	Häufigkeit typischer interner und externer Konflikte	88
Tab. 29:	Beziehung Unternehmensgröße und Häufigkeit typischer interner Konflikte	90
Tab. 30:	Prioritäten bei der Entscheidung über externe Unterstützung.....	97
Tab. 31:	Dimensionen der Entscheidung für externe Unterstützung (rotierte Faktormatrix)	101
Tab. 32:	Bedeutung der Dimensionen von Entscheidungskriterien.....	101
Tab. 33:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Vorteilsmaximierung“ (Duncan-Test).....	102
Tab. 34:	Zusammenhang zwischen Branche und „Vorteilsmaximierung“ (Duncan-Test)	104
Tab. 35:	Wichtigkeit der Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen.....	106
Tab. 36:	Dimensionen wichtiger Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen (rotierte Faktormatrix).....	107
Tab. 37:	Bedeutung der Dimensionen von Anforderungen an externe KonfliktvermittlerInnen.....	108
Tab. 38:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Fachkompetenz“ (Duncan-Test).....	109
Tab. 39:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Vermittlungskompetenz“ (Duncan-Test)	110
Tab. 40:	Zusammenhang zwischen Branche und Anforderung nach „Fachkompetenz“ (Duncan-Test).....	111
Tab. 41:	Zusammenhang zwischen Typ des Unternehmens und „Fachkompetenz“ (Duncan-Test).....	112
Tab. 42:	Wichtigkeit der Aufgaben von KonfliktvermittlerInnen	112
Tab. 43:	Erfahrungen mit Konfliktlösungen Externer.....	114
Tab. 44:	Informationen über externe Unterstützung.....	115
Tab. 45:	Zugang zur Wirtschaftsmediation	117
Tab. 46:	Dimension der Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation	118
Tab. 47:	Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation: Verteilungen	119
Tab. 48:	Häufigkeit der Weiterempfehlung von Wirtschaftsmediation	120
Tab. 49:	Momentane Unternehmenssituation: Vergleich Kompetenzzentren mit anderen Unternehmen.....	121
Tab. 50:	Momentane Unternehmenssituation: Vergleich Kompetenzzentren mit anderen Unternehmen in der Rechtsform „Kapitalgesellschaft“	122

7. Anhang 2: Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße & „Konstruktive Konsensfindung“	72
Abb. 2:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße & „Eskalation & Entpersonalisierung“	73
Abb. 3:	Zusammenhang zwischen Unternehmenstyp und „Eskalationsstrategie“	76
Abb. 4:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Beeinträchtigung des Kooperationsklimas“	81
Abb. 5:	Durchschnittliche Zahl typischer interner und externer Konflikte	91
Abb. 6:	Branchenunterschiede bei internen Konflikten: durchschnittliche Konfliktzahl und Inanspruchnahme bzw. Vorstellbarkeit externer Unterstützung.....	92
Abb. 7:	Branchenunterschiede bei internen Konflikten: externe Unterstützung beansprucht und vorstellbar	94
Abb. 8:	Branchenunterschiede bei externen Konflikten: durchschnittliche Konfliktzahl und Inanspruchnahme bzw. Vorstellbarkeit externer Unterstützung.....	95
Abb. 9:	Branchenunterschiede bei externen Konflikten: externe Unterstützung beansprucht und vorstellbar	96
Abb. 10:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Vorteilsmaximierung“	103
Abb. 11:	Zusammenhang zwischen Branche und „Vorteilsmaximierung“	105
Abb. 12:	Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und „Fachkompetenz“	109
Abb- 13:	Unternehmensinterne Hürden für den Einsatz von Wirtschaftsmediation	156

Anhang

8. Anhang 3: Fragebogen

(Siehe Anlage)