

Das Tabu lebt! – Verfehlt Wirtschaftsmediation die Zielgruppe der österreichischen KMU?

Dipl.-Geogr. Ulrike Gamm und Dipl.-Ing. Mag. Dr. Mario Patera, Wien*

In einer jüngst in Österreich durchgeführten repräsentativen Befragung aller KMU (Klein- und Mittelbetriebe) wurde erstmals im deutschsprachigen Raum deren aktuelle Konfliktkultur erhoben, sowie die potentielle Anschlussfähigkeit von Wirtschaftsmediation für diese eminent wichtige Zielgruppe analysiert.

Zu den wichtigsten Eintrittsbarrieren für eine erfolgreiche Anwendung von Wirtschaftsmediation in KMU zählen die Existenz zweier Tabuthemen (der Konflikt als solcher sowie Managementversagen als die ihm zugeschriebene Hauptursache) ebenso, wie die Ausblendung von Konfliktkosten. Darüber hinaus sind eine teilweise verfehlt positionierte Produktplatzierung sowie Mängel in der Ausbildungsqualität mitverantwortlich für die gegenwärtig geringe Nachfrage nach Wirtschaftsmediation.

I. Einleitung

Durch das neue Zivilrechtsmediationsgesetz (ZivMediatG)¹ 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 nun auch für Zivilrechtsstreitigkeiten geschaffen, aber die praktische Anwendung von Wirtschaftsmediation in Österreich (wie wohl auch in der BRD, der Schweiz sowie den meisten EU-Ländern) steht noch an ihrem Anfang. Das aus den USA stammende „Erfolgsmodell“ Wirtschaftsmediation lässt sich im dortigen Kontext 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 primär als Attraktoren, sondern die externen Defizite befördern die Anwendungspraxis! Diese in den USA mediationsförderlichen Rahmenbedingungen gelten aber nicht in Österreich und insbesondere nicht für die hier wichtigste Unternehmensform – nämlich die der Klein- und Mittelbetriebe (KMU). Deren entscheidende Bedeutung kann anhand weniger Kennzahlen eindrucksvoll vermittelt werden: In Österreich können rund 99,5% aller Unternehmen als Klein- und Mittelunternehmen eingestuft werden, die fast zwei Drittel aller unselbstständigen Erwerbstätigen beschäftigen. Dabei erwirtschaften sie 58% der Umsatzerlöse und haben einen Anteil an den Bruttoinvestitionen von rund 55%.² Durch diese besondere ökonomische Bedeutung wird unmittelbar einsichtig, dass die KMU für Wirtschaftsmediation in Österreich einen *zentralen Anwendungskontext* darstellen. Neben ihrer quantitativen Relevanz stellen KMU auch aufgrund ihrer besonderen Strukturen 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 er-

reichen, 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 Konfliktpotenzialen aufgrund von unklaren Rollen und Kompetenzbereichen gerechnet werden, die dann sowohl in internen Konflikten als auch in solchen 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 bewirkt, 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 ausgeglichen.
- Aufgrund der geringeren funktionalen Differenzierung muss für die Mehrzahl der KMU davon ausgegangen werden, dass es in den Unternehmen weniger institutionalisierte Strukturen und Ansprechpersonen für Konfliktbearbeitung gibt. Es kann daher auch vermutet werden, dass der Zugang zu externer Unterstützung geringer ist als in Großunternehmen. Die genannten Faktoren führen dazu, dass die für eine adäquate Konfliktlösung förderliche analytische Distanz besonders selten vorausgesetzt werden kann, da hierfür wenig institutionelle Vorsorge getroffen wird.

Angesichts der hohen ökonomischen Relevanz der KMU sowie der skizzierten Besonderheiten dieses Unternehmenstyps ist es besonders überraschend, dass es im deutschsprachigen Raum bislang keine Studien gibt, die sich mit der Konfliktkultur in diesem wesentlichen Unternehmenstyp beschäftigen. Es ist daher bislang weder bekannt, welche Konflikte von KMU als besonders zentral wahrgenommen, noch welche Formen der Konfliktbearbeitung bevorzugt gewählt werden. Die Kenntnis dieser Konfliktlandkarten ist jedoch Voraussetzung dafür, das Modell der Wirtschaftsmediation für diesen Unternehmenskontext so weiter zu entwickeln, dass es für die spezifischen Kontextbedingungen anschlussfähig ist. Nur so kann verhin-

* Ulrike Gamm ist Unternehmensberaterin und Mediatorin, Dr. Mario Patera ist u.a. Wissenschaftler an der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt und Mediator. Mehr über die Autoren erfahren Sie auf S. 96.

¹ Österreichisches Bundesgesetzblatt 29/2003; vgl. insofern auch den Beitrag von Allmayer-Beck, IDR 2004, 119 ff.

² KMU Forschung Austria, Pressemitteilung vom 28.3.2003.

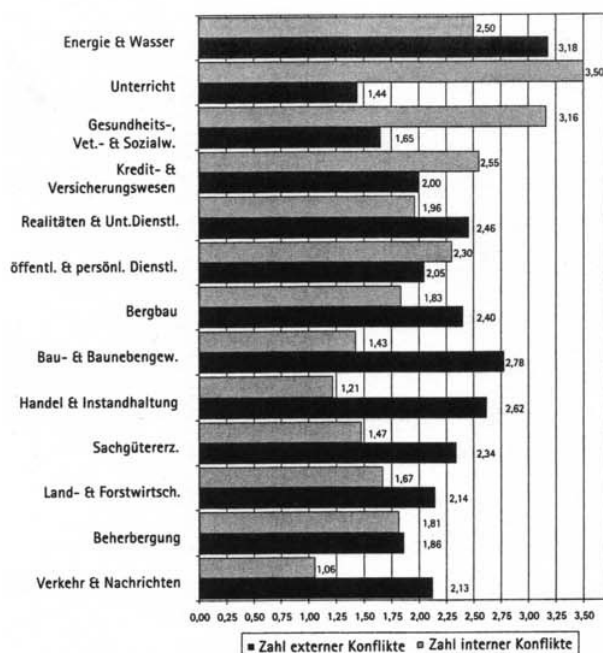


Abbildung 1: Durchschnittliche Zahl typischer interner und externer Konflikte in verschiedenen Branchen. Basis der Konfliktszahl: 17 interne und 8 externe Konflikte. Berechnet wurde der gruppierte Median, gereiht nach der Gesamtzahl der durchschnittlichen Konflikte.

dert werden, dass österreichische KMU 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 attraktiv ist.

II. Methodische Vorgehensweise

Folgerichtig beauftragte das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im August 2003 den Programmbereich „Interkulturelle Sozialkompetenz“ der Fakultät für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universität Klagenfurt³ mit einer Studie zur Erhebung der aktuellen Anwendung von Wirtschaftsmediation in österreichischen KMU. Die Studie kombinierte quantitative Analysemethoden (Fragebogenerhebungen per Post und E-Mail bei über 6.000 KMU, Rücklaufquote: 14,4%) mit qualitativen Analysen (Gruppen- und Einzelinterviews mit Unternehmensvertretern, Wirtschaftsmediatoren sowie für die Mediation relevanten Akteuren). Die dabei gewonnenen Ergebnisse wurden in einem weiteren Schritt von KMU-Vertretern sowie Wirtschaftsmediatoren reflektiert.

Wie die Studienergebnisse zeigen, verfügen bislang nur 5% der österreichischen KMU über eigene Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation. Angesichts dieser geringen Anwendungspraxis wurde untersucht:

- Welche Konflikte werden in KMU vorwiegend wahrgenommen?
- Welche unternehmensinternen Schlüsselfaktoren bestimmen den Einsatz von Wirtschaftsmediation?
- Welche fördernden und hindernden Faktoren produzieren sowohl das Angebot „Wirtschaftsmediation“ selbst als auch dessen Anbieter?

Wie bereits erwähnt, verblüfft die Tatsache des Fehlens repräsentativer Studien zur Konfliktkultur der für Österreich wichtigsten Unternehmensstruktur. Ebenso überraschend ist, dass zahlreiche Berufsvereinigungen sowie Kammern und Interessensvertretungen von Et Mediatoren in den letzten Jahren ihre Marketingbemühungen ohne Kenntnis dieser Schlüsselfaktoren durchgeführt haben. Die nachstehenden Ausführungen versuchen, diese blinden Flecken zur gegenwärtigen Konfliktlandkarte von KMU in Österreich zu beleuchten.

III. Welche Konflikte werden in KMU wahrgenommen?

Als zentrale Konfliktfelder wurden von den KMU ihre Konflikte mit externen Akteuren angegeben: von den fünf häufigsten Konflikten finden vier mit relevanten Umwelten statt. Bei diesen interorganisationalen Konflikten stellen vor allem Kundenbeziehungen ein hohes Konfliktpotenzial dar; mehr als die Hälfte der Unternehmen gaben hier Konflikte an, 47% der Unternehmen berichten insbesondere über Konflikte durch Zahlungsverzug bei Kunden. Als weitere externe Konfliktfelder werden die Beziehungen zu Lieferanten (mehr als 36% der KMU) und Behörden (mehr als 34%) genannt. Ein besonders hoher Anteil an externen Konflikten ist dabei für die Branchen Energie und Wasser, Bau- und Baunebengewerbe, Handel und Instandsetzung sowie Verkehr und Nachrichten zu verzeichnen (vgl. Abbildung 1).

Bei den unternehmensinternen Konflikten überwiegen in der Wahrnehmung der KMU die horizontalen Konflikte zwischen Arbeitnehmern; mit über 39% liegen diese noch vor vertikalen Konflikten zwischen der Geschäftsführung und Mitarbeitern, die von mehr als 30% der Unternehmen angeführt werden. 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 Beratern – Übergabesituationen und Fusionen als wenig konfliktär an.

IV. Konfliktfolgekosten

Zu den für die Studienautoren überraschendsten Ergebnissen zählte, dass in den KMU relativ selten negative Auswirkungen von Konflikten wahrgenommen werden! Wenn Konfliktfolgen von den Unternehmen angegeben wurden, dann werden diese primär als soziale Auswirkungen angesehen: die „Demotivation der MitarbeiterInnen“, die „Verschlechterung des Gesprächsklimas“. Ökonomische Folgen wie „Schäden für laufende oder künftige Geschäftsverbindungen“, „Imageverlust am Markt“, „Kosten für Gutachten, Rechtsanwälte“ etc. rangieren demgegenüber in der Wahrnehmung am unteren Ende der Skala (vgl. Tabelle 1, S. 61).

³ Projektleitung: Dipl.-Ing. Mag. Dr. M. Patera, Projektteammitglieder: Ass.-Prof. Mag. Dr. U. Froschauer, Dipl.-Geogr. U. Gamm, a.o. Univ.-Prof. Dr. M. Lueger, Mag. H. Mayrhofer sowie Univ.-Prof. S. Breidenbach, Univ.-Prof. P. Heintzel.

Konfliktfolgen	Mittelwert	Streuung
Demotivation von MitarbeiterInnen	4,19	1,065
Verschlechterung des Gesprächsklimas	4,34	1,065
Zeitverlust Et -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

Tabelle 1: Häufigkeit von Konfliktfolgen. Mittelwerte; 1 = immer/6 = nie.

Während sich für die ökonomischen Folgen keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen ausmachen lassen, zeigt sich, dass mit steigender MitarbeiterInnenzahl die sozialen Konfliktfolgen stärker wahrgenommen werden.

V. Wahrnehmung der eigenen Konfliktkultur

In der *Selbstwahrnehmung der eigenen Konfliktkultur* erleben sich die KMU als stark konsensorientiert und konstruktiv; sie orientieren sich dabei überwiegend an den gesellschaftlichen Normen des Konfliktumgangs. Durch eine Faktorenanalyse wurden drei unterschiedliche Konfliktkulturdimensionen identifiziert:

- Konfliktvermeidung und Personalisierung;
- konstruktive Konsensfindung;
- Eskalation und Entpersonalisierung.

Betrachtet man die Verteilung der drei Dimensionen, so zeigt sich eine klar abgestufte Differenzierung: Es dominiert die Konsensfindung, aber mit nur geringem Abstand folgt bereits die Dimension „Eskalation und Entpersonalisierung“, während das

mit Abstand geringste Gewicht die Strategie der „Vermeidung und Personalisierung“ hat. Aktive Konfliktbearbeitungsstrategien sind also grundsätzlich wichtiger als Vermeidungsstrategien. Man ist daher in der Selbstwahrnehmung der KMU auch eher bereit, einen Konflikt zu eskalieren als die Konfliktaustragung zu vermeiden. In kleinen Unternehmen bis zu fünf MitarbeiterInnen ist sowohl die Strategie „Konstruktive Konsensfindung“ als auch „Eskalation und Entpersonalisierung“ signifikant stärker ausgeprägt als in den größeren Unternehmen.

VI. Wann nutzen KMU externe Unterstützung in Konflikten?

Darüber hinaus wurde erhoben, *bei welchen Konflikten* KMU bereit sind, externe Unterstützung (im weiten Sinne: durch RechtsanwälteInnen, UnternehmensberaterInnen, MediatorInnen etc.) in Anspruch zu nehmen bzw. in welchem Umfang sie dies bereits getan haben. Externe Unterstützung wird von den KMU erst bei massiven Konflikten in einem späten Stadium der Konflikteskalation in Anspruch genommen. Für ein Drittel der Unternehmen kommt eine externe Konfliktberatung generell nicht in Frage.

Insbesondere bei Konflikten, die über die Unternehmensgrenzen hinausgehen, wird auf die Unterstützung durch Externe zurückgegriffen; circa 45% der Unternehmen haben hier schon eine externe Konfliktunterstützung in Anspruch genommen. Demgegenüber werden interne Konflikte als Managementaufgabe angesehen. Nur circa 19% der KMU haben angegeben, sich bei einem oder mehreren unternehmensinternen Konfliktfällen extern unterstützt haben zu lassen. Einzig bei Konflikten im Rahmen von Umstrukturierungen bzw. bei Betriebsübergaben und -übernahmen gibt es eine leicht höhere Bereitschaft zur externen Konfliktberatung. Dabei sind größere Unternehmen eher bereit, sich auch bei internen Konflikten unterstützen zu lassen.

Tabelle 2 zeigt, wie häufig KMU bei welchen für ihr Unternehmen typischen Konflikten externe Unterstützung in Anspruch genommen haben bzw. für welche sie sich eine externe Unterstützung vorstellen können.

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 Et 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 Et 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
Mobbing im Unternehmen	5	10,9%	41	89,1%	46
persönliche Differenzen	11	24,4%	34	75,6%	45

Typischer Konflikt	Beratung beansprucht		Beratung vorstellbar		Gesamt (100%)
	Anzahl	%	Anzahl	%	
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

Tabelle 2: Häufigkeit des Beiziehens externer Konfliktberatung.

Wie Tabelle 2 zeigt, ist nur bei den ersten beiden Konfliktfeldern (Kunden und Zahlungsverzug) die tatsächlich bereits in Anspruch genommene Beratung höher als die vorstellbare Inanspruchnahme. Hier ist die externe Beratung also tatsächlich bereits Realität in den KMU; bei allen anderen Konfliktfällen ist dies bislang eher eine Option.

VII. Welche Formen externer Unterstützung nutzen KMU?

Ebenso wurde der Frage nachgegangen, mit welchen *Formen externer Unterstützung* in Konflikten die KMU bereits Erfahrung gemacht haben und wie diese bewertet wurden. Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, werden die Erfahrungen besonders stark durch die Inanspruchnahme von Unternehmensberatung sowie durch das klassische Gerichtsverfahren geprägt. Überraschenderweise liegt Coaching als externe Unterstützung bei der Anzahl der Nennungen bereits auf dem dritten Platz. Gerichtsverfahren werden besonders stark bei Konflikten im Bereich Zahlungsverzug oder Schadens- bzw. Gewährleistungskonflikten in Anspruch genommen (vgl. Tabelle 3).

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

Tabelle 3: Erfahrungen mit Konfliktlösungen Externer. Mittelwerte; 1= sehr positiv/6= sehr negativ. Jene KMU, die angegeben haben, über keine Erfahrungen zu verfügen, wurden aus der Analyse ausgeschlossen.

Bemerkenswert an diesen Ergebnissen ist nicht nur die Zahl der Nennungen, sondern auch die Bewertung der mit dem jeweiligen Angebot gemachten Erfahrungen. Mit dem streitigen Gerichtsverfahren wurden dabei insgesamt die schlechtesten Erfahrungen gemacht (Mittelwert 3,20). Demgegenüber werden die Erfahrungen mit den neueren, prozessorientierten Angeboten wie Coaching, Supervision und auch Wirtschaftsmediation eher positiv eingestuft (Mittelwert von 2,19-2,4 in der Bewertung). Sofern es also gelingt, diese neuen Angebote

in den KMU zu platzieren, werden diese von den KMU als positiv eingestuft.

VIII. Was erwarten sich KMU von externen Konfliktvermittlern?

Die Erwartungshaltungen an die Kompetenzen externer Konfliktvermittler sind sehr hoch. Alle im Fragebogen genannten *Fähigkeiten von externen Vermittlern* wurden von den KMU als „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ eingestuft. Diese Ergebnisse können zum einen als ein äußerst anspruchsvolles Anforderungsprofil interpretiert werden oder aber als wenig ausdifferenziertes Bild darüber, was von einem externen Konfliktvermittler konkret zu erwarten ist (vgl. Tabelle 4).

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
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

Tabelle 4: Wichtigkeit der Fähigkeiten von KonfliktvermittlerInnen. Mittelwerte; 1= sehr wichtig/6= völlig unwichtig.

Durch eine dimensionale Analyse wurde untersucht, wie sich die von den Befragten bewerteten Fähigkeiten gruppieren lassen. Dabei ergaben sich drei Kompetenzdimensionen, die entsprechend ihrer Bedeutung gereiht wurden:

Komponente Vermittlungskompetenz: neutral sein, Erfahrungen mit Konfliktbearbeitung haben, mit allen Konfliktbeteiligten angemessen reden können;

Komponente Sozialkompetenz: organisatorische Fähigkeiten, kommunikationsfreudig sein, positiv denken, auf Emotionen eingehen können;

Komponente Fachkompetenz: Erfahrung in der Branche des eigenen Unternehmens, juristische Kenntnisse, technische Kenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse.

Während Sozial- und Vermittlungskompetenz für alle Unternehmensgrößen, Branchen und Unternehmenstypen annähernd gleich wichtig sind, gibt es hinsichtlich der Bedeutung der Fachkompetenz Unterschiede. Diese ist insbesondere für kleinere Unternehmen, für Unternehmen in der Land- und Forstwirtschaft sowie im Bau- und Baunebengewerbe sowie für Familienunternehmen von größerer Bedeutung.

Auch im Hinblick auf die *von externen Konfliktvermittlern wahrzunehmenden Aufgaben* gibt es eine hohe Erwartungshaltung; alle angegebenen möglichen Aufgaben wurden im Mittel als sehr wichtig bzw. wichtig eingestuft. Als wichtigste Aufgabe schätzen die KMU die Unterstützung der Kommunikation zwischen den Konfliktparteien ein. Des Weiteren wird von den Vermittlern eine starke Lösungsorientierung erwartet: Sie sollen innovative Lösungen anregen, Entscheidungsvorschläge unterbreiten, die Machbarkeit von Konfliktlösungen überprüfen. Am unteren Ende der Erwartungsliste, aber immer noch als „wichtige Aufgabe“ eingestuft, werden noch stärker direktive Aufgaben wie etwa „Konfliktregelung überwachen“ oder „Übernahme von Verantwortung für die Vereinbarungen“.

IX. Zufriedenheit der KMU mit Wirtschaftsmediation

Nahezu 90% der Unternehmen, die bereits über konkrete eigene Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen, bewerten diese als positiv und über 80% würden dieses Verfahren auch anderen Unternehmen zur Konfliktbearbeitung empfehlen. Die Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation wurde dabei in fünf unterschiedlichen Dimensionen erhoben (vgl. Tabelle 5).

Dimension der Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation	N	Mittelwert	Standardabweichung
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

Tabelle 5: Dimension der Zufriedenheit mit Wirtschaftsmediation. Mittelwert; 1= sehr zufrieden/6= sehr unzufrieden. Basis: nur jene KMU, die über konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen.

Trotz dieser auf den ersten Blick sehr positiven Einschätzung der Erfahrungen weisen die Daten unterschiedlich hohe Streuungen auf. Während sich bei der am positivsten bewerteten Dimension „Vertraulichkeit“ noch fast 90% der Antworten zwischen „sehr zufrieden“ und „eher zufrieden“ bewegen und auch bei der Zeitdauer nahezu 80% ihre Erfahrungen als „sehr zufrieden“ bis „eher zufrieden“ einstufen, ist die Streuung bei der Zufriedenheit mit dem Verlauf des Verfahrens sowie den Kosten größer. Es waren zwar immer noch circa drei Viertel der Befragten „sehr zufrieden“ bis „eher zufrieden“, aber immerhin auch ein Viertel der Unternehmen waren „weniger zufrieden“ bis „sehr unzufrieden“. Noch größer ist die Streuung bei der Zufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen der Mediation. Bei dieser auch für die zukünftige Nachfrage wesentlichen Dimension äußerten mehr als ein Drittel der Unternehmen ihre Unzufriedenheit.

X. Zugang der KMU zu WirtschaftsmediatorInnen

Tabelle 6 dokumentiert, über welche Verweiskontexte die KMU zu ihrem Mediator/ihrer 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

Tabelle 6: Zugang zur Wirtschaftsmediation. Basis: nur jene KMU, die über konkrete Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation verfügen.

Mehr als ein Viertel der Unternehmen hatten bereits vor der Mediation Kontakt zum Mediator/Mediatorin, möglicherweise hat dieser Kontakt auch die Entscheidung für die Mediation gefördert. Eine weitere wichtige Informationsquelle sind Steuerberater/Wirtschaftstreuhänder, die durch ihre langjährigen Klientenbindungen eine besondere Vertrauensposition besitzen und deren Empfehlungen für eine(n) MediatorIn bei den KMU von höherer Bedeutung waren als die Empfehlungen durch Rechtsanwälte. Insgesamt zeigt sich, dass die beruflichen und privaten Netzwerke der Unternehmer einen zentralen Stellenwert beim Kontakt zu Wirtschaftsmediatoren einnehmen; formalere Zugangskanäle (Internet, Listen, Broschüren) fallen gegenüber dem direkten Kontakt bei den Informationsquellen deutlich zurück.

XI. Unternehmensinterne Hürden für den Einsatz von Wirtschaftsmediation

Aus den Ergebnissen wird sichtbar, dass Unternehmen, die Zugang zur Wirtschaftsmediation gefunden haben, dieses Verfahren auch positiv bewerten. Doch welche Hürden müssen zunächst überwunden werden, damit Wirtschaftsmediation von KMU künftig verstärkt eingesetzt werden kann? Zur Beantwortung dieser Frage werden nachfolgend sowohl die unternehmensinternen Hürden skizziert, als auch die Faktoren dokumentiert, die das Produkt „Wirtschaftsmediation“ sowie die Anbieter des Produktes selbst dazu beitragen, dass Wirtschaftsmediation in österreichischen KMU noch wenig nachgefragt wird (vgl. Abbildung 2).

1. Hürde 1: Tabuthema Konflikt – Konflikt als Managementversagen

Die erste Hürde für Wirtschaftsmediation liegt in der generellen Einstellung von KMU zu Konflikten: Konflikte sind emotional negativ besetzt und 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



Abbildung 2: Unternehmensinterne Hürden für den Einsatz von Wirtschaftsmediation.

diesem Verständnis ist es einfacher, Unterstützung bei externen Konflikten in Anspruch zu nehmen, da hier die „Schuldigen“ außerhalb der Führungsverantwortung und Gestaltungsmöglichkeit durch das Management zu suchen sind. Diese Tabuisierung gilt generell für KMU aber besonders stark für kleinere Unternehmen und Familienbetriebe. Traditionellerweise haben kleinere 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 Verschwiegene allein durch ihre Anwesenheit und zeigen außerdem noch „wie es geht“; ein Gesichtsverlust, der vermieden werden sollte! Wie Chris Argyris⁴ in seinen Unternehmensstudien zu „defensive routines“ gezeigt hat, nutzen Führungskräfte daher viele zumeist nicht bewusste Strategien, damit die hinter ihrem Führungsverständnis liegenden Annahmen sowie die im Unternehmen auftretenden Konflikte nicht thematisiert werden können. Eine Veränderung dieser Haltung von Führungskräften in KMU zum Thema „Konflikt“ ist daher zentral für die Einführung von Wirtschaftsmediation. Hierzu ist es notwendig, dass in Trainingsmaßnahmen stärker die individuellen, impliziten Annahmen über den Zusammenhang von Führung und Konflikt reflektiert sowie die unternehmensinternen Mechanismen sichtbar gemacht werden, die zur Aufrechterhaltung des Konflikttabus beitragen. Die das Konflikttabu aufrechterhaltende Zuschreibung „Konflikt als Managementversagen“ macht u.a. deutlich, wie sehr in den Köpfen der Beteiligten noch das System der Hierarchie präsent ist. Besonders gravierend wirkt sich der Einfluss der Medien auf diese wenig hilfreich Zuschreibung „Managementversagen“ aus. Dieser erfolgt höchst direktiv in dem Bemühen Managementversagen bei Top-Führungskräften aufzuzeigen – getreu dem allgegenwärtigen Motto: „Only bad news are good news“ – aber auch indirekter transportierte Botschaften, wie ständige Rankings, „Auf- und Absteiger des Jahres,“ „Tops und Flops“, etc. kennzeichnen das öffentliche Bild über den destruktiven Umgang mit Konflikten im Unternehmen.

Weit über den in Rede stehenden Untersuchungszusammenhang hinaus bleibt festzuhalten, dass hier nur erfolgreich geerntet wird, was seit Jahrhunderten emsig bei der Sozialisation gesät wurde: Ständige Abwertungen nach dem Klischee

„richtig – falsch“, der Drang zu linearen Ursachenzuschreibungen, die ihrerseits wieder die Suche nach Schuldigen fördert, der tägliche Gebrauch einer gerade durch Abwertungen äußerst gewaltsamen Sprache, die Aufrechterhaltung des simplifizierenden Täter-Opfer-Schemas, etc.

2. Hürde 2: Ausblendung von Konfliktfolgekosten

Ferner 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. Diese Ausblendung ist angesichts der ausdifferenzierten Controlling-systeme überraschend, kann jedoch mit dem Fehlen von Konfliktkostenstudien erklärt werden. So gibt es bislang keine Fallstudien oder Berechnungshilfen, die sichtbar machen, was ungelöste Konflikte im Unternehmen laufend an Kosten verursachen. Diese Ausblendung von Konfliktfolgekosten bedeutet jedoch auch, dass eines der Hauptmarketingargumente von Wirtschaftsmediation, die „kostengünstige Konfliktlösung“ in den KMU nur wenig Resonanz auslösen kann.

3. Hürde 3: Ausblendung von Kosten der Konfliktbearbeitung

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, zumeist mit einer hohen Beteiligungsquote von Vorgesetzten und Kollegen in der Konfliktbearbeitung. 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 bei der Konfliktbearbeitung in Anspruch genommen wird, werden nur die unmittelbar sichtbar werdenden Kosten (Rechtsanwälte, Gebühren, etc.) kalkuliert, interne Arbeitsleistungen und der dafür notwendige Zeit- und Personalaufwand bleiben weiterhin ausgeblendet. Diese Aufwände tauchen dann wieder als Ressourcenengpass auf, wenn in der Wirtschaftsmediation etwa die Anwesenheit von Führungskräften im Verfahren gefordert wird. Auch für diese Hürde ist es sinnvoll eine höhere Sensibilisierung für die internen Kosten von informellen Konfliktbearbeitungsstrategien, etwa durch Modellrechnungen anhand von konkreten Fallbeispielen aus dem KMU-Alltag, zu erzeugen.

4. Hürde 4: Selber bewältigen statt externer Unterstützung

Eine weitere Erschwernis für die Nutzung von Wirtschaftsmediation liegt in der Selbstwahrnehmung der Konfliktkultur. KMU nehmen sich selbst als aktiv gestaltend im Umgang mit

⁴ Argyris, C., Strategy, Change and Defensive Routines, 1985.

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 darstellen würde. Externe Unterstützung wird jedoch zumeist nur in bereits stark eskalierten Situationen gesucht, wenn die internen Ressourcen und Mechanismen nicht mehr ausreichen. Externe Konfliktunterstützung setzt quasi ein internes Ohnmachtserleben voraus. Der qualitative Mehrwert externer Unterstützung oder gar der Nutzen eines präventiven Einsatzes von Wirtschaftsmediation wird bislang nicht gesehen. Um die Anschlussfähigkeit von Wirtschaftsmediation bei KMU sicherzustellen, müsste vermehrt am positiven Selbstbild der KMU Konfliktkultur angesetzt werden und der Beitrag des Verfahrens zur Entwicklung einer proaktiven Konfliktkultur deutlich gemacht werden. Dabei sollte die Gestaltungsfreiheit und die Kontrolle des Konfliktlösungsverfahrens durch die Führungskräfte stärker als Nutzen in den Vordergrund gestellt werden.

5. Hürde 5: Hohe Erwartungshaltung

Wenn in schwierigen Situationen externe Unterstützung in Anspruch genommen wird, dann gibt es gleichzeitig hohe, aber auch sehr diffuse Erwartungen an die externen Konfliktvermittler bzw. Mediatoren. 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. 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 daher 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 auseinandersetzen. Hier ist es bislang nicht gelungen, den Führungskräften der KMU den Mehrwert der persönlichen Mitgestaltung und Kontrolle im Mediationsverfahren nachvollziehbar zu machen. Begriffe wie „Selbstverantwortung“ sind hierzu nicht hilfreich, da sie im Unternehmenskontext als zu therapeutisch angesehen werden, „Kontrolle“ oder „aktives Risikomanagement“ versprechen hier eine höhere Anschlussfähigkeit.

Förderliche Faktoren für die Nutzung von Wirtschaftsmediation in KMU sind zum einen persönliche Erfahrungen mit dem Verfahren selbst. Diese können auch aus positiven Mediationserfahrungen in anderen Lebensbereichen, oder auch aus der Teilnahme an einer Mediationsausbildung kommen. Weiters befördern zwei Faktoren den Einstieg in die KMU: das Bedürfnis der Führungskräfte nach Vertraulichkeit der Konfliktbearbeitung und die Erwartung ökonomischer Vorteile durch eine Verteilung von „Schuld“. Diese Erwartung ist dann vorzufinden, wenn im KMU sichtbar geworden ist, 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 weiteren Konflikteskalation zu minimieren und für beide Seiten eine relativ vorteilhafte Lösung zu finden.

XII. Hemmnisse durch das „Produkt Wirtschaftsmediation“

Während die vorherigen Abschnitte die Eintrittsbarrieren für Wirtschaftsmediation in KMU thematisiert haben, wird nachfolgend verdeutlicht, was das „Produkt“ Wirtschaftsmediation und die bisherigen Vorgehensweisen zur Produktpositionierung selbst dazu beitragen, dass die Nachfrage bislang eher gering geblieben ist.

Wenn es – wie in Österreich – nur wenig bis keinen externen Druck gibt, der die Nachfrage nach Wirtschaftsmediation befördert, dann müssen umso mehr die inneren Stärken, der Zusatznutzen des Verfahrens für die KMU klar erkennbar sein, um sich – als neues Unterstützungsangebot – gegenüber bereits am Markt etablierten Verfahren abheben zu können.

Für KMU – aber auch für mögliche Verweiskontexte – ist nicht klar erkennbar, für welche Konfliktkonstellationen Wirtschaftsmediation besser geeignet ist als andere Verfahren der Konfliktbearbeitung (z.B. Coaching, Moderation). So bleibt unklar, bei welchen Konfliktkonstellationen, mit welchem Eskalationsgrad, unter welchen Rahmenbedingungen Mediation anderen Konfliktbearbeitungsformen vorzuziehen wäre. Vielmehr ist bei KMU-Vertretern der Eindruck entstanden, dass Wirtschaftsmediation in der Ausrichtung eher eng auf personale Aspekte eines Konfliktes ausgerichtet ist und weitergehende Konfliktdimensionen aus dem Gesamtsystem des Unternehmens ausgeblendet bleiben. Wirtschaftsmediation wird somit als zu direkt und zu eng fokussiert erlebt. In der Wahrnehmung der KMU ist es erforderlich alle unangenehmen Komponenten des Konfliktes offen auszutragen, diesen aber als Einzelfall zu isolieren – beide Facetten werden von Unternehmen aber eher vermieden. Daher ergibt sich eine Präferenz für Unterstützungsformen, die eine Konfliktbearbeitung im Hintergrund betreiben (Unternehmensberatung, Coaching) und weniger stark in das Tabu eindringen.

Hinsichtlich der zentralen Konfliktfelder gibt es unterschiedliche Wahrnehmungen zwischen Unternehmen und Wirtschaftsmediatoren. Aus Sicht der Unternehmer wird die Konfliktwahrnehmung primär durch Konflikterfahrungen aus dem „normalen“ Unternehmensalltag geprägt (Zahlungsverzug Kunden, Terminprobleme mit Lieferanten, etc.). Für Situationen, die im Lebenszyklus eines Unternehmens eher seltener stattfinden (Fusionen, Übergaben, Übernahmen) gibt es weniger Aufmerksamkeit bzw. es wird nicht damit gerechnet, dass hier Konflikte im eigenen Unternehmen auftauchen werden. Demgegenüber beschreiben Wirtschaftsmediatoren gerade diese Konfliktfälle in ihren PR-Materialien als typische Anwendungsfelder.

Der Unterschied interessensbasierter Konfliktlösungen und damit auch der Mehrwert von Mediation gegenüber anderen Formen der Konfliktbearbeitung wird bislang nur unzureichend deutlich nach außen kommuniziert. 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. In den aus Wirtschaftsmediatoren bestehenden Resonanzgruppen zur Studie gab es eine große Ambivalenz ob eher die fließenden Übergänge zu anderen Angeboten (Moderation, Teamentwicklung, Coaching, etc.) zu betonen wären, um damit von der Bekanntheit und Akzeptanz dieser Verfahren zu profitieren, oder ob doch stärker die methodischen und strukturellen Unterschiede in der Öffentlichkeit aufgezeigt werden sollten. Diese Pendelbewegung zwischen Betonung und Verwischung der Unterschiede erweckt bei KMU Führungskräften 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 Wirtschaftsmediatoren 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 Wirtschaftsmediator.

In der Wahrnehmung der Unternehmer sind Wirtschaftsmediatoren zudem zu stark auf Strukturen und Phasenabläufe fixiert und reagieren zu wenig flexibel auf die aktuellen Prozesse in der Mediation. Diese Betonung von Strukturelementen resultiert zum einen aus Defiziten in den Ausbildungen von Wirtschaftsmediatoren, ist aber auch das Ergebnis eines nicht vollständig vollzogenen Rollenwechsels. Fachexperten mit jahrelanger Erfahrung in evaluativer Beratung können nur bedingt durch eine 200 Stunden-Ausbildung zu Prozessexperten qualifiziert werden. Der hohe Strukturanteil im Arbeiten ist daher eine Entlastungsstrategie der Mediatoren im Umgang mit eigenen Unsicherheiten.

Das Vertrauen in das Produkt „Wirtschaftsmediation“ ist zum jetzigen Zeitpunkt aufgrund der wenigen Erfahrungen noch gering. Wie die Studienergebnisse zeigen, ist der Begriff „Wirtschaftsmediation“ in den KMU zwar bekannt, der konkrete Nutzen, die Vorgehensweise sowie die Unterschiede zu anderen Konfliktregelungsformen sind aber nicht ausreichend vertraut. Diese fehlende Information schafft Unsicherheit: Wirtschaftsmediation wird in den KMU als ein nur schwer zu kalkulierendes Risiko eingeschätzt. Gerichtsverfahren beinhalten zwar auch Risiken, aber zumindest die Abläufe und Rollen im Verfahren sind bekannter. Wirtschaftsmediation wird dagegen sowohl mit einem höheren Prozess- wie auch Ergebnisrisiko behaftet eingestuft.

Vertrauen entsteht daher nicht gegenüber dem Produkt, sondern zunächst nur gegenüber den Personen, die für dieses Produkt stehen, entweder der/die jeweilige MediatorIn oder die Person, die Wirtschaftsmediation empfiehlt. Wirtschaftsmediation kommt daher primär über persönliche Kontakte in die KMU. Dies unterstreicht die immense Bedeutung der beruflichen und privaten Kontaktnetzwerke für das Marketing von Wirtschaftsmediation.

Das sichtbare Marketing von Wirtschaftsmediatoren wird von den KMU als wenig anschlussfähig erlebt. Grundsätzlich klingt zwar der Begriff „Mediation“ weniger bedrohlich als „Konfliktintervention“ oder „Konfliktberatung“, bei denen der Konflikt bereits an der sprachlichen Oberfläche direkt angesprochen wird. Allerdings wird durch viele Begriffe, die in der Wahrnehmung der KMU aus dem therapeutischen Feld kommen (Selbstbestimmung, Autonomie, etc.) der Eindruck

erzeugt, dass ökonomische Logiken zu wenig berücksichtigt werden. Das Marketing wird als wenig professionell und „hausbacken“ eingestuft.

XIII. Hemmnisse durch die Anbieter

Nicht zuletzt tragen auch die Wirtschaftsmediatoren selbst zur geringen Nachfrage bei den KMU 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 Zusatzfähigkeit 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.

Den bisherigen Ausbildungen ist es nicht gelungen, für diesen Rollenwechsel und die daraus entstehenden neuen Anforderungen ausreichend zu qualifizieren. Neben der Prozesskompetenz fehlt vielen Wirtschaftsmediatoren insbesondere Organisationswissen, speziell für KMU und Familienunternehmen. Um für die komplexen und anspruchsvollen Aufgabstellungen eines Wirtschaftsmediators gerüstet zu sein, ist eine umfassende und praxisnahe Ausbildung notwendig. Dies ist jedoch nur mit Trainern möglich, die neben der didaktischen Qualifikation auch über ausreichend eigene Mediationserfahrung sowie Felderfahrung im Kontext „Wirtschaftsunternehmen“ verfügen.

Während in den Ausbildungen von Familienmediatoren 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 Studie zeigte, die Fachkompetenz eines Mediators besonders bei kleinen Unternehmen sowie Familienunternehmen wichtig ist, unterstützen interprofessionelle Medienteams zum einen das Sicherheitsbedürfnis dieser KMU und verhindern zum anderen ein zu stark evaluatives Arbeiten.

XIV. Fazit

Durch das neue Zivilrechtsmediationsgesetz wurde vom österreichischen 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 als 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 potenzielle Konflikte mit Zulieferern und Kooperationspartnern in ihre Verträge aufnehmen. Durch eine finanzielle Unterstützung der ersten Mediationsitzung bei spezifischen Zielgruppen der Wirtschaftsförderung (Unternehmensgründern, Tech-

nologiezentren, etc.) kann ein externer Anreiz gegeben werden, um die bisherige Schwellenangst zu überwinden. Besondere Bedeutung kommt dabei der Frage zu, inwieweit es gelingt, die bisherige Konfliktkultur in KMU durch die Ausbildung von Führungskräften zu verändern. Hierzu wird es u.a. notwendig sein, das bisherige Konflikttabu in Unternehmen

abzubauen und ein höheres Konfliktkostenbewusstsein zu schaffen.⁵

⁵ Die ausführlichen Studienergebnisse finden sich unter www.konfliktkultur.com.

In: Journal of International Dispute Resolution 2/2005 2. Jahrgang, S. 59 - 67