

**Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte –
News-Letter Nr. 6/06**

„Konfliktpotenziale in Österreichs Unternehmen werden steigen““

Sehr geehrte Damen und Herren

nun ist es so weit! Unsere repräsentative Studie zu „Wirtschaftsmediation und Konfliktlösung in österreichischen Unternehmen“ gemeinsam mit dem IGF – Institut für Grundlagenforschung – liegt vor. Befragt wurden wie im Jahr 2004 Führungskräfte (Personalverantwortliche, GeschäftsführerInnen...) aus 300 österreichischen Unternehmen mit mehr als 80 MitarbeiterInnen. Ziel unserer Studie war es herauszufinden, wie es um Konflikte in österreichischen Unternehmen bestellt ist und in wie weit sich Wirtschaftsmediation als Konfliktlösungsinstrument durchsetzt bzw. im Vergleich zu vorherigen Studie durchgesetzt hat.

Konfliktpotenziale nehmen zu, werden aber nicht angesprochen

Nach Ansicht der Befragten werden die Konfliktpotenziale in den österreichischen Unternehmen in den nächsten Jahren zunehmen: **51% der befragten Führungskräfte gehen davon aus, dass die Konfliktpotenziale „eher zunehmen“ werden, immerhin 14% gehen sogar von einer „starken Zunahme“** aus. Die Ursachen für diese Entwicklung sind in dem zunehmenden Druck, dem die Unternehmen durch strukturelle Veränderungen wie Fusionen, Börsegänge, die Öffnung der Grenzen und den verstärkten Wettbewerb durch die Globalisierung ausgesetzt sind, zuzuschreiben. Dieser erwarteten Zunahme der Konfliktpotenziale steht jedoch eine über weite Strecken nicht vorhandene Konfliktlösungskultur gegenüber.

Die Gründe für das nicht Ansprechen von Konflikten beruhen auf Basis der Ergebnisse in unterschiedlichen Angstmotiven:

Auf der Seite der Unternehmen, der Führungskräfte und Vorgesetzten sind es

- die Angst vor unangenehmen Situationen (63%),
- die Angst vor einer Eskalation des Konflikts (52%),
- die mangelnde Ausbildung der Führungskräfte, mit Konflikten umzugehen (52%)
- und die Angst vor Verantwortung (49%).

Für die Mitarbeiter bedeutet dies:

- Angst um den eigenen Arbeitsplatz (68 %)
- Scheu, unangenehmes auszusprechen (60 %)
- Angst davor, „Sündenbock“ zu sein (65 %)
- Angst vor Benachteiligung (47 %)
- Angst vor Ausgrenzung (55 %)
- Fehlende Zuständigkeiten (24 %)

Dazu kommt, dass es im Unternehmen **keine Spielregeln für den Umgang mit Konflikten gibt (50%), Konflikte nicht Teil der Unternehmenskultur sind (41%) und kein Bewußtsein für die Kosten eines Konflikts besteht (40%).**

Kaum auf Konflikte vorbereitet

Die Konfliktlösungskultur ist in den österreichischen Unternehmen nach wie vor nur in Ansätzen entwickelt. Nach Einschätzung der Befragten sind **österreichische Unternehmen eher (49%) bzw. sehr konfliktscheu (4%)**. Gleichzeitig ist nur eine Minderheit der Österreichischen Unternehmen auf Konflikte vorbereitet: **In nur rund einem Drittel der Unternehmen gibt es MitarbeiterInnen, die über eine spezielle Ausbildung für Konfliktlösung verfügen**. Nur 14% der Unternehmen verfügen über schriftlich dokumentierte und allen MitarbeiterInnen bekannte Richtlinien für den Umgang mit Konflikten und Konfliktpotenzialen. 30% der Befragten geben an, es gebe solche Richtlinien, allerdings nicht schriftlich dokumentiert.

Diese Ergebnisse bestätigen fast auf den Prozentpunkt genau die Ergebnisse der ersten Studie aus dem Jahr 2004. Damals existierten in nur 16% der befragten Unternehmen schriftlich dokumentierte Spielregeln für den Umgang mit Konflikten. Weitere 26% der Unternehmen gaben damals an, solche - allerdings nicht schriftlich dokumentierte - Spielregeln zu haben.

Es scheint, dass in vielen österreichischen Unternehmen nach wie vor die Tragweite und Kosten von unternehmensinternen Konflikten nicht bewusst ist. Anders ist es nicht zu erklären, dass diesem Thema unternehmensintern offensichtlich noch immer so wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.“

Wirtschaftsmediation ist langsam im Kommen

Im November 2004 hatten erst 13% der befragten Unternehmen direkte oder indirekte Erfahrungen mit dem Einsatz von Wirtschaftsmediation gemacht. Im Mai 2006 hat immerhin schon ein Fünftel der Befragten (21%) angegeben, Unternehmen zu kennen, bei denen Wirtschaftsmediation zur Konfliktlösung eingesetzt wurde. **Fast drei Viertel der befragten Unternehmen mit praktischen Mediationserfahrungen waren mit den erarbeiteten Lösungen (sehr) zufrieden**.

Wenn es um die möglichen Einsatzbereiche von Wirtschaftsmediation geht, zeigen die Ergebnisse keine großen Unterschiede. Die Befragten können sich den Einsatz eines Mediators sowohl im **„zwischenmenschlichen Bereich“ (63%)** als auch bei **„unternehmensstrategischen Entscheidungen (54%) wie Fusionen, Nachfolgeregelungen oder auch der Frage nach der zukünftigen strategische Ausrichtung eines Unternehmens vorstellen**. Ebenfalls ungefähr die Hälfte der Befragten sieht einen möglichen Einsatz von Mediatoren bei **„externen Konflikten“ (51%)**, die im Spannungsfeld von Unternehmen mit Umfeld, Kunden oder Lieferanten auftreten.

Bei KMUs ist Wirtschaftsmediation noch ein unbekanntes Wesen

Trotz des zunehmenden Einsatzes von Wirtschaftsmediation ist diese vor allem bei kleineren und mittleren Unternehmen noch immer ein weitgehend unbekanntes Wesen: Zwar haben 66% der Befragten von „Wirtschaftsmediation“ zumindest schon gehört, konkrete Assoziationen und Wissen dazu sind allerdings noch immer selten anzutreffen.

Bei den **kleineren Unternehmen mit 80 bis 149 MitarbeiterInnen** liegt der Anteil jener, die mit dem Begriff Wirtschaftsmediation etwas anfangen können, **allerdings erst bei 46%**.

Der Nutzen von Wirtschaftsmediation ist unklar

Das Bild von Wirtschaftsmediation ist bei den Befragten noch weitgehend unklar. Während ein Drittel der Befragten nach wie vor keine spontane Assoziation mit dem Begriff Wirtschaftsmediation verbindet, **denken immerhin 42% bei „Wirtschaftsmediation“ spontan und ungestützt an „Konfliktlösung“**. Weitere 11% verbinden mit „Wirtschaftsmediation“ spontan auch **„Vermittlung“ und „außergerichtliche Einigung“**.

Dieses Bild wird auch durch die Antworten auf die Frage nach den hauptsächlichen Vorteilen von Mediation für die Unternehmen bestätigt: **70% der Befragten** sehen die entscheidenden Vorteile der Wirtschaftsmediation in der „**Konfliktlösung durch neutrale Personen**“. **Vorteile wie Kosten- und Zeiteffizienz (je 13%) oder die Vermeidung juristischer Auseinandersetzungen (12%)** assoziiert nur eine Minderheit der Befragten mit Wirtschaftsmediation.

Das Image entwickelt sich positiv

Dieses nach wie vor unklare Bild von Wirtschaftsmediation hat zur Folge, dass auch das Image von Wirtschaftsmediation keineswegs nur positiv gesehen wird: **Immerhin fast die Hälfte der Befragten (49%) schätzt das Image von Wirtschaftsmediation als sehr bzw. eher positiv ein.** Im Vergleich dazu waren im Herbst 2004 nur 38% dieser Meinung. Allerdings liegt der Anteil der Skeptiker, die das Image von Wirtschaftsmediation mit teils/teils bewerten, noch immer bei 36%. Und nach wie vor geben immerhin 12% der Befragten keine Bewertung zum Image von Wirtschaftsmediation ab.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Wirtschaftsmediation zwar als Begriff schon eine gewisse Bekanntheit erreicht hat, dass das konkrete Wissen um Wirtschaftsmediation aber noch kaum verbreitet ist.

Zum Schluss eine Einladung, Dinge zu ändern, weil:

“If you always do, what you always did, you will always get, what you always got!

(oder mit den Worten Johann Wolfgang von Goethe: „Was immer Du tun kannst – fange es an. In der Kühnheit liegt Genie, Macht und Magie“

Mit diesem „Change-Motto“ verabschieden wir uns und wünschen Ihnen einen schönen und erholsamen Sommer 2006, so dass viele gute neue Ideen für das zweite Halbjahr entstehen können.

Viel Glück.

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.