

# **Bakkalaureatsarbeit**

zur Erlangung  
des Grades eines Bakkalaureus  
der technischen Wissenschaften

über das Thema

## **Konfliktverhalten in österreichischen Unternehmen mit dem Schwerpunkt auf kleine und mittlere Unternehmen**

im Rahmen der Lehrveranstaltung 366.048

Wirtschaft, Bakk.- Vertiefung

im Wintersemester 2005/06

Eingereicht bei:

Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl und ObRat Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Robert Schwarz

Institut für Sensor- und Aktuatorssysteme,

Fakultät für Elektrotechnik und Informationstechnik

Technische Universität Wien

Eingereicht von:

Christian Dumhart

Matrikelnummer 0325671

Arnoldgasse 2/5/27; 1210 Wien

Wien, am 25 Feb. 06

### **Kurzfassung**

Die Bakkalaureatsarbeit „Konfliktverhalten in österreichischen Unternehmen“ umfasst eine empirische Studie über das Verhalten bei Konflikten in Unternehmen. Die Arbeit ist im Wesentlichen in drei Teile gegliedert. Der erste Teil umfasst einen theoretischen Teil, der zweite Teil mit Empirie und der dritte Teil beschäftigt sich mit der Analyse der Studie, sowie mögliche Beispiele um Unternehmen konfliktfester machen zu können.

Der erste Teil widmet sich voll und ganz der Theorie von Friedrich Glasl. Hier wird näher auf sein Modell eingegangen. Es werden zuerst die Grundbegriffe erörtert und anschließend wird sein 9 Stufen System vorgestellt und erklärt. Es wird auch noch kurz auf die Theorie von Schwarz und Beck eingegangen.

Die empirische Erhebung steht ganz im Mittelpunkt des zweiten Teils. Zuerst wird der Fragebogen vorgestellt, danach erfolgt die statistische Auswertung der Fragen. Die Auswertung der einzelnen Fragen wird bei jedem Diagramm einzeln vorgenommen.

Eine kurze Gesamtanalyse leitet den dritten Teil ein. Hier werden die essentiellen Punkte der Studie zusammengefasst und analysiert. Danach erfolgt eine Hypothese, wie man in Unternehmen Präventivmaßnahmen einrichten kann um im Unternehmen mehr Konfliktfestigkeit zu erreichen.

Der Schluss der Arbeit fasst die wichtigsten Punkte zusammen und erörtert die offenen Fragen, sowie mögliche Aussichten.

# Abkürzungen

Bakk.	Bakkalaureat
bzw.	beziehungsweise
u.v.a.	und vieles andere
u.v.m.	und vieles mehr
z.B.	zum Beispiel

# Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1	Einleitung	1
1.1	Zielsetzung	1
1.2	Aufbau	2
Kapitel 2	Konfliktmodell	3
2.1	Modell Glasl	3
2.1.1	Konfliktfähigkeit	4
2.1.2	Der soziale Konflikt	5
2.1.3	Die Kernfrage bei Konflikten	7
2.1.4	Die Grenze der Selbsthilfe	8
2.1.5	Konfliktfestigkeit von Organisationen	8
2.1.6	Was Konflikte vorantreibt	9
2.1.7	Die 9 Eskalationsstufen	11
2.2	Modell Schwarz	15
Kapitel 3	Empirischer Teil	17
3.1	Fragebogen	17
3.1.1	Fragebogen Teil 1	18
3.1.2	Fragebogen Teil 2	21
3.1.3	Fragebogen Teil 3	26
3.2	Auswertung	29
3.2.1	Studiendesign	29
3.2.2	Allgemeiner Teil	29
3.2.3	Konfliktverhalten	33
3.2.4	Wirtschaftsmediatoren	47
Kapitel 4	Analyse	58
4.1	Analyse der Studie	58
4.1.1	Das Konfliktverhalten der Unternehmen	58
4.2	Wirtschaftsmediatoren	60
4.3	Mechanismen für Unternehmen	61
4.3.1	Die Mitarbeiter	61
4.3.2	Die Vorgesetzten	62
4.3.3	Die Geschäftsleitung	62

4.3.4	Das Unternehmen	63
4.3.5	Alle miteinander	63
Kapitel 5	Resümee	64
5.1	Persönliche Sicht	64
5.2	Aussichten	64

# **Kapitel 1 Einleitung**

Konflikte sind wahrscheinlich so alt wie die Menschheit selbst. Leben zwei oder mehrere Personen zusammen, sei es in der Arbeit oder Privat, kommt es früher oder später immer wieder zu Konflikten. Jeder geht anders mit Konfliktpotential um. Manche sind offensiv, andere eher defensiv, doch auch bei defensiven Personen ist ein Konflikt früher oder später vorprogrammiert.

Konflikte sind integraler Bestandteil jeglichen Zusammenlebens. Da Konflikte häufig als Kampfsituationen wahrgenommen werden, entfaltet sich schnell eine innere Konfliktdynamik, die eine friedliche, konstruktive und gewaltfreie Regelung nicht mehr möglich machen.

Ist es nicht natürlich bei Konflikten seine Meinung zu vertreten und diese zu verteidigen? Wie stark man auf seinem Standpunkt beharrt und verweilt hängt von jeder einzelnen Person ab, jedoch wird kaum jemand sofort nachgeben ohne sich Gedanken über die Argumente des Gegenübers zu machen. Andernfalls würde man dann schnell in ein diktatorisches und unterwürfiges Zusammenleben schlittern.

Da ich selbst schon sehr oft Konflikte schlichten musste, hat mich dieses Thema für die Bakk. - Arbeit besonders interessiert. Dadurch hatte ich die Möglichkeit, mich eingehend mit dieser Problematik auseinander zusetzen!

## **1.1 Zielsetzung**

Zielsetzung der Arbeit ist es zu erheben, wie sich das Konfliktverhalten in österreichischen Unternehmen darstellt. Dies wird mit Hilfe einer Onlineumfrage erhoben. Danach erfolgt die Auswertung der Daten. Zum Schluss sollen Hypothesen erstellt werden, wie man in einem Unternehmen Maßnahmen setzen kann um das Konfliktverhalten zu verbessern bzw. die

Mitarbeiter auszubilden konfliktlösungsorientierter zu handeln.

## **1.2 Aufbau**

In dem folgenden Teil erfolgt eine kurze Zusammenfassung über das Thema Konflikte (angelehnt an die Philosophie von Hr. Glasl Friedrich).

Der Hauptteil der Arbeit setzt sich mit einer empirischen Umfrage auseinander. In dieser Umfrage wurden österreichische Unternehmen über Ihre Meinung im Umgang mit Konflikten und deren Folgen befragt. Zum Schluss wird kurz skizziert, welche Punkte in der Umfrage besonders wichtig waren und welche Aussichten und offene Punkte nach diese Arbeit verbleiben.

# Kapitel 2 Konfliktmodell

In diesem Kapitel wird das Modell von Friedrich Glasl ausführlich beschrieben. Anschließend wird auch noch ein anders Model von Schwarz kurz erläutert. Der Leser soll nicht den Eindruck haben, dass nur das Model von Glasl ausführlich und wissenschaftlich ist, dennoch habe ich mich entschieden, nur ein Modell ausführlich zu beschreiben und auf dieses Modell aufzubauen und Bezug zu nehmen, da dieses Modell im europäischen Raum sehr bewähr und bekannt ist.

## 2.1 Modell Glasl

Jeder hat schon einmal einen Konflikt erlebt. Dies ist eine unangenehme Situation, die uns Kopfzerbrechen und Bauchschmerzen bereitet. Es gibt verschieden starke Konflikte. Nicht alle Konflikte drehen sich um den Arbeitsplatz. Auch persönliche Probleme können in beruflichen einstrahlen viele kleine, als unwichtige erachtete Dinge können sich summieren und somit zu Eskalation führen

Friedrich Glasl stellt immer wieder fest, dass viele Menschen solchen Situationen hilflos gegenüber stehen und dass Organisationen in den meisten Fällen unzureichend im Umgang mit Konflikten ausgestattet sind.<sup>1</sup>

In den nun folgenden Kapiteln werden gewisse „Grundbegriffe“ erörtert, die im Model Glasl eine wichtige Rolle spielen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 9

### 2.1.1 Konfliktfähigkeit

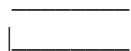
#### Was heißt konfliktfähig sein?<sup>2</sup>

- dass Sie Konfliktphänomene in Ihnen selbst und in Ihrer Umgebung möglichst früh und deutlich wahrnehmen
- dass Sie verstehen, welche Mechanismen zur Intensivierung der Konflikte und zu Verstrickung beitragen
- dass Sie vielfältige Methoden anzuwenden vermögen, mit denen Sie Ihr Anliegen zum Ausdruck bringen, ohne die Situation wesentlich zu Verschlimmern
- dass Sie Wege kennen und Mittel anwenden können, die zur Klärung von Standpunkten und Situationen beitragen
- dass Sie gut erkennen, wo die Grenzen Ihres Wissens und Könnens liegen und wo Sie sich deshalb um Hilfe von außen bemühen sollten.

Friedrich Glasl definiert Konfliktfestigkeit von Organisationen, als jene, die in der Lage sind, konstruktive Differenzen, Reibungen und Spannungen zu bearbeiten.<sup>3</sup>

#### Konfliktscheu/Streitlustig:<sup>4</sup>

- Die Konfliktscheuen befürchten, dass sie durch eventuelles aggressives Auftreten gefühllos, kalt und unmenschlich wirken; dass sie andere zurückstoßen, verletzen und zerstören oder selbst verletzt werden könnten. Deshalb verzichten sie auf harte Austragungsformen, unterdrücken ihre Gefühle und ziehen sich zurück.
- Die Streitlustigen befürchten hingegen, dass sie nicht genug zu sich selbst stehen, wenn sie sich zu nachgiebig zeigen; sie hassen es für feige oder unsicher gehalten zu werden; darum zeigen sie ihre Emotionen, handeln offensiv und nehmen lieber Wunden bei sich und den Anderen in Kauf, als dass sie das Feld räumen.



**Abbildung 1: Die 4 seelischen Ebenen; Quelle: selbsterstellt, nach Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten) S.24**

<sup>2</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 10

<sup>3</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 10

<sup>4</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 13

Man hat so gut wie mit allen Menschen Differenzen, noch dazu auf allen in Abbildung 1 angeführten seelischen Ebenen 1, 2, 3, und 4! Und doch leben Sie nicht mit all diesen Menschen im (sozialen) Konflikt. Mit einem Menschen eine Differenz zu haben ist noch kein Konflikt!

Das Bestehen von Differenzen ist also gar nicht das Problem, denn Differenzen machen an sich noch keinen Konflikt zwischen Menschen aus. Es kommt einzig darauf an, wie die Menschen die Differenzen erleben und wie sie mit ihnen umgehen.<sup>5</sup>

Glasl spricht von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens ein „Aktor“ (eine Partei, d.h. eine Person, Gruppe usw.) den Umgang mit einer Differenz so erlebt, dass er als „Aktor“ durch das Handeln eines anderen „Aktors“ beeinträchtigt wird, selbst die eigenen Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen.<sup>6</sup>

### 2.1.2 Der soziale Konflikt

Differenzen zu haben ist die natürlichste Sache der Welt. Wahrscheinlich leben wir zum größten Teil der Menschheit – wenn nicht mit allen Menschen – in Differenzen, deswegen haben wir aber noch keinen sozialen Konflikt.

#### **Ein sozialer Konflikt ist viel mehr eine Interaktion:<sup>7</sup>**

- zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),
- wobei wenigstens ein Akteur
- Differenzen (Unterschiede, Widersprüche, Unvereinbarkeiten)
  - im Wahrnehmen
  - und im Denken/Vorstellen/Interpretieren
  - und im Fühlen
  - und im Wollen
- mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt

Die Fünf Stufen, die zu einem sozialen Konflikt führen können, werden wie folgt charakterisiert:

---

<sup>5</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 23

<sup>6</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 23

<sup>7</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 24

### **1) Veränderung im Wahrnehmen:<sup>8</sup>**

In Konflikten treten Beeinträchtigungen in der Wahrnehmung auf, es kommt bei den beteiligten Personen zu unterschiedlichen Bildern der Wirklichkeit. Jeder Person ist sich sicher, dass sein Bild das richtige ist.

Folgende Veränderungen treten in diesem Bereich auf:

- Die Aufmerksamkeit wird selektiv, d.h., manche Dinge werden schärfer und andere gar nicht gesehen
- Bedrohliches wird deutlicher gesehen – anderes wird übersehen
- Ärgerliche und störende Eigenschaften des Gegners fallen auf, gute Eigenschaften des Gegners werden übersehen oder bagatellisiert
- es kommt zur Beeinträchtigung der Zeitwahrnehmung (so genannte „kognitive Kurzsichtigkeit“), wodurch die mittel- und langfristigen Folgen des eigenen Tuns immer mehr aus dem Bewusstsein verschwinden
- Ereignisse werden verzerrt und oft verdreht wahrgenommen, sodass es im Erinnern zu einer Umkehrung der chronologischen Reihenfolge kommen kann.
- Vielseitige und komplexe Dinge oder Situationen werden nur noch simplifiziert wahrgenommen
- Es wird nur das gesehen, was der eigenen Meinung und dem eingeschliffenen Denkmuster entspricht, d.h., bestehende Vorurteile scheinen bestätigt zu werden und verfestigen sich.

### **(2) Veränderungen im Vorstellen, Erinnern, Denken und Interpretieren:<sup>9</sup>**

Es tritt ein Schwarz-Weiß-Bild sowie polarisierte Begriffe und Vorstellungen auf. Zum Deuten der Beobachtungen werden alte Erinnerungsbilder herangezogen: „Das kenn ich ja von meinem Kollegen“ ER ist immer so!“. Bevor in die Urteilsbildung noch weitere Wahrnehmungen einbezogen werden, wird vorschnell ein Urteil gebildet, das der Erwartung oder Befürchtung entspricht.

Die Konsequenz aus diesen Erkenntnissen ist, dass die Betroffenen das von Ihnen Wahrgenommene selbst nicht unbedingt für wahrnehmen dürfen. Und wenn Sie von Ihrer Gegenpartei mit Geschichten konfrontiert werden, die zu Ihrer eigenen Wahrnehmung in Widerspruch stehen, geht es zumeist nicht um bewusstes Lügen und böswilliges Verdrehen, sondern um unbewusste Wahrnehmungsunterschiede – bei Ihnen wie auch bei der Gegenpartei!

---

<sup>8</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 25

<sup>9</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 26

**(3) Veränderungen im Gefühlsleben:** <sup>10</sup>

Um die Gefühlslage eindeutig zu gestalten distanziert sich die Person insoweit, dass sie nur mehr positive Gefühle für die eigene Partei hat und nur mehr negative für die andere. Bei Bemühungen um eine Konfliktlösung wird es immer darum gehen, sich selbst und die anderen Menschen aus der Gefangenschaft der eigenen Gefühle und Stimmungen zu befreien und durch Einfühlungsvermögen den Zugang zum Gegenüber wieder zu finden.

**(4) Veränderungen im Willensleben:** <sup>11</sup>

Durch Enttäuschungen versteifen sich die Menschen auf einige wenige Ziele, sie beharren darauf und wollen sie um jeden Preis durchsetzen. Mit der Zeit macht sich Fanatismus breit. Konfliktlösung wird deshalb zu einer Lockerung und Lösung im Willensbereich beitragen müssen.

**(5) Veränderung im äußeren Verhalten:** <sup>12</sup>

Durch die Erstarrung im Willensbereich verliert das Verhalten seine Vielfalt, es wird immer ärmer und einfältiger. Was gesagt und getan wird, deckt sich nur zum Teil mit den Absichten. Dadurch treten bei anderen Personen viele Wirkungen auf, die so nicht gewollt sind und zumeist auch nicht wahrgenommen werden. Dadurch eskalieren Konflikte noch mehr. Bei Bearbeiten von Konflikten wird es darum gehen, das Auseinanderklaffen von Absicht, Verhalten und Wirkung genau anzusehen.

### 2.1.3 Die Kernfrage bei Konflikten

Die Kernfrage bei Konflikten ist wohl „Habe ich einen Konflikt?“ – oder „Hat der Konflikt mich?“

**Ich habe einen Konflikt:**

Habe ich einen Konflikt, wo ich meine Selbstkontrolle und Selbstführung noch beherrsche, so hat mich der Konflikt noch nicht: verliere ich diese mit der Zeit, so hat mich der Konflikt!

**Der Konflikt hat mich:**

Ich kann mich bewusst auf eine Meinungsverschiedenheit einlassen, jedoch ab einer bestimmten Schwelle bin ich nicht mehr in der Lage, das Geschehen zu überblicken und so zu beeinflussen, dass im Großen und Ganzen nur das geschieht, was ich beabsichtigt habe.

---

<sup>10</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 27

<sup>11</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 27

<sup>12</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 29

Wenn der Konflikt mich hat, kann ich mich nicht mehr aus dem Geschehen herausnehmen und abschalten, sondern ich handle eigentlich fremd gesteuert.<sup>13</sup>

### 2.1.4 Die Grenze der Selbsthilfe

Die Grenze der Selbsthilfe lässt sich durch eine Analogie zum medizinischen Problem der Immunschwäche erklären. Innerhalb bestimmter Belastbarkeitsgrenzen verfügt der menschliche Körper über eigene Abwehrkräfte: bei Viren versagt aber unser Immunsystem und durch so genannte „kompensatorische Therapie“ wird der Organismus einige Zeit entlastet, so dass sich das Immunsystem wieder zu normalisieren vermag. Dadurch kann später wieder Selbstheilung einsetzen. Würde ich jedoch von einem Organismus mit gestörter Immunabwehr fordern, dass er sich auch dann selbst heilt, würde ich ihn überfordern und der Zerstörung aussetzen!<sup>14</sup>

### 2.1.5 Konfliktfestigkeit von Organisationen

Zahlreiche Verfahren können die Konfliktfestigkeit von Organisationen verbessern. Es gibt „Signalverfahren“, die erste Anzeichen von Spannungen und Reibungen sichtbar machen und weiterleiten:

Führungskräfte oder Organe der Personalvertretung befragen in regelmäßigen Abständen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wo aus ihrer Sicht das Arbeitsklima durch beginnende Spannungen gestört ist. Die Befragungen können schriftlich erfolgen.<sup>15</sup>

- Mitarbeiterbefragung
- Beschwerdebriefkasten
- Heiß-kalt-
- systematische Ausarbeitung (wie z.B. Krankenständen, Abwesenheit, Fluktuation, Kündigungen, usw.)
- vorausschauende Problemsammlungen

manche schriftliche Verfahren können auch durch Gespräche ersetzt werden z.B. Feedback – Gespräch, Supervision, Coaching, usw.

---

<sup>13</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 29

<sup>14</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 31

<sup>15</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 33

Für das Aufgreifen und Bearbeiten von problembehafteten Situationen kann es in einer Organisation vielerlei Organe geben, ein paar Bsp.:<sup>16</sup>

- Interventions-themas bzw. Lernpartnerschaften
- Mentorfunktionen
- Beschwerdekommision
- Vertrauenspersonen der Personalvertretung

Das Tragische an jedem Konflikt ist eigentlich, dass sich diese Übertreibungen und Verzerrungen bei den Parteien ungewollt und unbewusst einstellen.

Es ist vielmehr so:

Das Bild, das ich mir von mir selbst aufgebaut habe, kämpft gegen das Bild, das ich mir von meinem Feind gemacht habe und auf das ich mehr und mehr fixiert bin. Wir können sagen, dass uns Konflikte einerseits für die Schattenaspekte unseres Gegners überempfindlich machen und andererseits unempänglich für Hinweise auf unsere eigenen Schattenseiten, wodurch wir in uns Illusionen über unser höheres Ich nähren.

Ähnliche Verhältnisse zeigen sich auch in Arbeitsorganisationen, wenn z.B. Die Fertigungsabteilungen die Schuld an Fehlern immer wieder den Planungsstäben zuschieben; oder wenn die Führungsspitze für alle Fehlschläge die „dummen, arbeitsscheuen Mitarbeiter der untersten Ebene“ verantwortlich machen.

### **2.1.6 Was Konflikte vorantreibt**

Heftige Konflikte fallen nicht aus heiterem Himmel, sie bahnen sich an und werden schrittweise intensiver. Weil aber viele Menschen Konflikten lieber ausweichen, übergehen sie oft die ersten Signale und stellen sich der Situation erst, wenn schon einiges passiert ist.<sup>17</sup>

### **Was treibt die Eskalation voran?<sup>18</sup>**

---

<sup>16</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 34

<sup>17</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 80

<sup>18</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 83

- o Wachsende Streitpunktlawine: Immer mehr Streitpunkte werden in die Auseinandersetzung geworfen; Streitpunkt – Ansteckung

*und gleichzeitig...*

- o zunehmende Simplifizierung im Aufgreifen der Streitpunkte der Gegenpartei („Es geht nur um das eine ...!“

- o Arena – Ausweitung: Immer mehr Personen werden in den Streit gezogen.

*und gleichzeitig...*

- o zunehmende Personifizierung

- o Pessimistische Antizipation: Ich rüste mich für die schlechtesten der Möglichkeiten.

*und gleichzeitig ...*

- o selbst erfüllende Vorhersage: Was ich verhindern wollte, führe ich gerade durch meine Aktionen selbst herbei!

Das Geschehen lässt sich auf die Formel bringen: Der Partei A geht es beim Sprechen um die Erweiterung der Streitpunkte, der Partei B geht es beim Zuhören darum, durch Simplifizierung die Übersicht zu behalten. – Fatal ist aber, dass die Partei B als Sprechende gleichfalls die Streitpunktlawine vergrößert und die Partei A als Zuhörende darauf mit Simplifizierung reagiert, um dadurch nicht die Übersicht und ihren festen Standpunkt zu verlieren.

Wenn der steigende Ärger das Misstrauen nährt, hegen sie immer mehr den Verdacht, dass die gegnerische Seite dies alles mit Absicht tue.<sup>19</sup>

Wenn die Spannung zunimmt, wächst auch das gegenseitige Misstrauen. Die Menschen unterstellen einander schlechtere Absichten, als diese zu erkennen geben. Und um nicht gegebenenfalls als schwächer oder dümmer dazustehen, rüsten sie sich lieber zu viel als zu wenig, ehe sie sich in die Arena begeben.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 85

<sup>20</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 89

### 2.1.7 Die 9 Eskalationsstufen



**Abbildung 2: Die 9 Eskalationsstufen; Quelle: selbsterstellt, nach Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten) S.131**

„So wie ein rotes Pünktchen auf der Haut noch nicht erlaubt, den Ausbruch von Masern zu diagnostizieren, so genügt ein einzelnes Merkmal noch nicht zur richtigen Bestimmung der Eskalationsstufe.“<sup>21</sup> In Abbildung 2: Die 9 Eskalationsstufen; Quelle: selbsterstellt, nach Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten) S.131 sehen Sie die 9 Eskalationsstufen die

<sup>21</sup> Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 93

nachfolgend kurz umrissen werden. Generell ist aber zu sagen, dass die Sogkraft der Konfliktmechanismen den Konflikt weiter in die Tiefe zieht, wenn die Konfliktparteien nicht aufwachen und sich gegen diese Eigendynamik stellen. Dies erfordert aber Kenntnis der Mechanismen, die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Geschehens, des Bewusstseins und der moralischen Stärke!

### **Stufe 1 - Verhärtung:**<sup>22</sup>

In der Auseinandersetzung verhärten sich von Zeit zu Zeit die Standpunkte, „kristallisieren“ aus und prallen aufeinander. Die Opponenten können sich füreinander nicht mehr uneingeschränkt öffnen, sondern entwickeln innere Vorbehalte. Die Kommunikation leidet darunter, dass jede Seite das Geschehen mehr und mehr wie durch einen Filter wahrnimmt, d.h. manches um sie herum nicht erkennt oder ausblendet, selektiv zuhört und hinschaut.

### **Stufe 2 - Debatte und Polemik:**<sup>23</sup>

Unterschiedliche Meinungen und Standpunkte haben zu Beginn der Auseinandersetzung für Kreativität, Neuorientierung und Leben gesorgt, weil die Differenzen im Gespräch sachlich zu verbinden waren. Jetzt werden sie von den Disputantinnen und Debattierenden extrem polarisiert und zementiert. Durch gefiltertes Zuhören werden die Schwächen und Fehler in der Argumentation der Opponenten schnell erkannt und bekämpft. Denken, Fühlen und Wollen schlittern ins Extreme, und die extremen Positionen scheinen sich gegenseitig auszuschließen. Auseinandersetzung wird von scheinlogischen Gedankenführungen bestimmt, was eigentlich schon einer „rationalen Gewaltanwendung“ gleichzusetzen ist:

- Die Diskussion wird auf jene Themen abgelenkt, in denen man sich überlegen fühlt.
- Argumente werden benutzt, um die Gegenpartei auf seelisch-emotionaler Ebene zu verunsichern.
- Zwischen Fakten werden kausale Verknüpfungen behauptet, nur weil sie zeitlich aufeinander gefolgt sind und so weiter.

### **Stufe 3 - Taten statt Worte:**<sup>24</sup>

Die vielen Debatten sind mehrheitlich in Sackgassen gelandet. Deshalb glauben die Konfliktparteien nicht mehr daran, dass sie einander durch Worte erreichen und überzeugen können und dass durch einen Gedankenaustausch eine Lösung der bestehenden Differenzen gefunden werden kann. Im Gegenteil – durch Worte irritieren sie einander nur noch mehr! So kommt es zur Übersetzung: „Nicht Worte, sondern Taten sind entscheidend!“

---

<sup>22</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 94

<sup>23</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 97-98

<sup>24</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 99-100

Jede Konfliktpartei tut einfach das, wovon sie selbst überzeugt ist, und stellt die Gegenseite vor vollendete Tatsachen, frei nach dem Motto; „Wenn du nicht auf mich hörst, dann höre ich auch nicht auf dich!“

Wenn die Menschen dem Gesagten misstrauen, orientieren sie sich in dieser Reihenfolge:

- 1.) Bei Diskrepanzen zwischen Inhalt und stimmlichen Ausdruck wird der negativen Botschaft der Stimme eher geglaubt als dem Inhalt
- 2.) Wenn aus dem stimmlichen Ausdruck nicht klar erkannt werden kann, ob jemand Böses im Schilde führt, wird dem Gesichtsausdruck eher geglaubt als der Stimme.
- 3.) Wenn an der Wahrhaftigkeit des Gesichtsausdruckes gezweifelt wird, hat die Ausdrucksform der Hände mehr Glaubwürdigkeit als die des Gesichts,
- 4.) ... die der Körperhaltung mehr als die der Hände,
- 5.) und zuletzt die der Beine und Füße mehr als die der Körperhaltung.

#### **Stufe 4 - Images und Koalitionen:** <sup>25</sup>

Mit der Eskalationsstufe nimmt der seelische Abstand zwischen den Konfliktparteien dramatisch zu. Wenn sie sich bisher über bestimmte Verhaltensweisen geärgert haben, so wachsen nun die verschiedenen, als typisch erlebten Muster zu einem Gesamtbild der Konfliktparteien zusammen.

Jede Konfliktpartei macht sich von der eigenen Seite ein positives Bild, von der Gegenpartei ein negatives, wie beispielsweise:

- Ich weiß viel, aber ...
- Mein Wissen ist immer auf aktuellem Stand, aber ..
- Ich lerne gut, aber ..
- Ich bin genau, aber ..
- die Gegenseite weiß wenig
- das Wissen der Gegenseite ist hoffnungslos veraltet
- die Gegenseite ist lernunfähig
- die Gegenseite ist ungenau
- usw.

Eines ist wichtig: Auf Stufe 4 besteht der Inhalt der Feindbilder aus Urteilen über das Wissen und Können der gegnerischen Partei. Moralische Qualifikationen werden noch bewusst vermieden. Sollten sie sich doch einschleichen, werden sie schnellstens korrigiert.

Die Wahrnehmungsfähigkeit ist bereits sehr beeinträchtigt. Man sieht nur das, was mit dem eigenen Urteil übereinstimmt. Das ist der psychologische Mechanismus der „selbsterfüllenden Prophezeiung“ (self-fulfilling prophecy), d.h. die Konfliktparteien durchschauen nicht, dass sie durch ihr fixiertes Bild voneinander sich gegenseitig gerade in

---

<sup>25</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 101-103

die extremen Rollen manövrieren, die sie eigentlich aneinander bekämpfen. Und genau das bekämpfen sie danach wiederum. Mit vielen kleinen Sticheleien reizen sie einander, um für die Gegenseite den Ärger zu steigern; sie tun es aber möglichst so, dass ihnen die Absicht des Reizens nicht nachgewiesen werden kann.

### **Stufe 5 – Gesichtsverlust:<sup>26</sup>**

Durch verschiedene Umstände glaubt plötzlich eine Partei, die wahren, verwerflichen Absichten des Feindes zu durchschauen. Kränkungen und Beleidigungen sind jetzt keine Ausrutscher mehr, sondern beabsichtigt. Die Auseinandersetzung ist sprunghaft, radikal und brutal geworden – einerseits in Worten, andererseits vielleicht sogar in Handgreiflichkeiten ausgeartet.

Die Schwelle zur Stufe 5 ist sehr dramatisch. Sie wird dann überschritten, wenn eine Konfliktpartei meint, dass sie endlich die wahren, destruktiven Absichten des Feindes durchschaut und dass ihr damit die Schuppen von den Augen fallen.

Das enttäuschende „Aha-Erlebnis“ lässt auch bisherige Begegnungen mit dem „teuflischen“ Feind in einem anderen Licht erscheinen. Rückwirkend werden verschiedene Erlebnisse dahingehend interpretiert, dass auch dort schon die Verwerflichkeit gewirkt habe. Wenn eine Konfliktpartei dies so erfährt, greift sie die Gegenseite rücksichtslos an. Dazu werden jetzt leidenschaftlich Mittel und Wege gesucht und „Rituale inszeniert“ um das Gesicht der Gegenpartei direkt und schonungslos anzugreifen und zu „demaskieren“, d.h. zu entlarven.

### **Stufe 6 – Drohstrategien:<sup>27</sup>**

Wenn nach allem noch immer kein Weg aus dem Konflikt gefunden wird, eskaliert er in besonderer Härte weiter.

Die Parteien präsentieren ihre Forderungen und möchten einander zum Nachgeben zwingen. Damit die Forderung(1) erfüllt werden, wird eine Bestrafung (2- negative Sanktion), eine Schadenswirkung, angedroht; und damit die Gegenpartei dies alles ernst nimmt, muss gezeigt werden, dass man tatsächlich in der Lage ist, die Bestrafung durchzuführen (3 – Sanktionspotential)

Nur die bedrohte Partei entscheidet, ob sie die Drohung ernst nimmt, oder als bloßes Säbelgerassel abtut.

Drohungen werden in der Regel mit Gegendrohungen beantwortet. Die Entscheidungen werden von „pessimistischer Antizipation“ bestimmt. Durch Ultimatum und Gegenultimatum nimmt auch der Zeitdruck zu: Es muss schnell entschieden und gehandelt werden!

---

<sup>26</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 104-106

<sup>27</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 107-108

**Stufe 7 -Begrenzte Vernichtungsschläge:<sup>28</sup>**

In dieser Stufe ist es auf alle Fälle nötig externe geschulte Berater herbei zu ziehen! Drohungen werden in Taten umgesetzt. Die Konfliktparteien behandeln einander nur noch als „Ding“ und rechnen hauptsächlich mit quantitativen Größen. Sie haben den Glauben an die Menschlichkeit des Gegners verloren. Zuerst werden nur Sachmittel zerstört, mit denen die Sanktionen der Drohung hätten ausgeführt werden können, später greift das Zerstören auch auf Personen über.

**Stufe 8 - Zersplitterung des Feindes:<sup>29</sup>**

Hat sich auf Stufe 7 der Schaden noch einigermaßen in Grenzen gehalten, so wird nun mit jedem Schlag und Gegenschlag die Dosis erhöht. Mit dem Überschreiten der Schwelle zur Stufe 8 geht es jetzt wie besessen ums Ganze: Der Gegner soll zugrunde gerichtet werden, materiell und/oder psychisch und/oder geistig.

**Stufe 9 - Gemeinsam in den Abgrund:<sup>30</sup>**

Die feindlichen Parteien sehen keinen Weg mehr zurück. Die totale Konfrontation zielt auf die endgültige Vernichtung des Gegners. Es genügt, dass wenigstens eine Partei bereit ist, hemmungslos bis zum Äußersten zu gehen, und kein Mittel der Zerstörung mehr scheut, auch wenn dies zur Selbstvernichtung führen sollte. Wenn die Eskalation die Schwelle zur Stufe 9 überschritten hat, kann sogar im eigenen Untergang insofern ein Triumph erlebt werden, als der Gegner mit in dem Abgrund gerissen wird.

## 2.2 Modell Schwarz

An dieser Stelle sei nur kurz der Unterschied zu einem Anderen Modell, denjenigen von Hr. Schwarz, dargestellt.

Schwarz unterscheidet im Wesentlichen nach 3 Kategorien, nach Streitgegenständen, nach Erscheinungsformen und nach Merkmalen der Konfliktparteien.

Ursachen von Konflikten müssen nicht unbedingt auch Gegenstand des Konflikts sein, aber sie hängen eng miteinander zusammen.

Schwarz untergliedert die Streitgegenstände in:

- a) materielle, substantielle “Issue-Konflikte” um begrenzte Mittel wie Geld, Werkzeuge, Verantwortung

---

<sup>28</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 111

<sup>29</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 111

<sup>30</sup> Vgl. Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten), S. 112

- b) immaterielle, affektive Konflikte, bei denen Eigenschaften und Verhaltensweisen der Konfliktparteien im Mittelpunkt stehen
- c) nach Sachgebieten geordnete Interessen- und Wertkonflikte, z.B. die Firmenphilosophie betreffend oder juristische Sachverhalte
- d) nach Sachkonflikten geordnete Ziel- und Mittelkonflikte um Leitsätze, Kompetenzen, Strategien der Unternehmensführung
- e) struktur-orientierte, strategisch-prinzipielle Konflikte um Organisationsstrukturen, systemische Vernetzungen und Kommunikationsstrukturen

Ein größeres Untergliederungsmuster wäre die Einteilung in subjektive/persönliche und objektive/sachliche Konfliktgegenstände oder Ursachen, wie sie auch GLASL vornimmt.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Vgl. Wohlers, Jenifer: (Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften), S. 38

## **Kapitel 3 Empirischer Teil**

Dieses Kapitel widmet sich dem Fragebogen. Im ersten Abschnitt wird der Fragebogen vorgestellt. Danach erfolgt dessen Auswertung. Es wurden in Summe 3000 österreichische Unternehmen per Email angeschrieben, davon haben 102 geantwortet. Die Auswertung erfolgte automatisch mit Hilfe von php und einer MySQL Datenbank. Die nachstehenden Diagramme und Zahlen wurden statistisch ermittelt, subjektive Kommentare vom Fragebogen wurden vom Autor best möglich in die Arbeit eingearbeitet und analysiert, jedoch konnte nicht auf jeden einzelnen Kommentar Stellung genommen werden, da dies die Arbeit sprengen würde.

### **3.1 Fragebogen**

Der Fragebogen gliedert sich in 3 Teile. Der erste Teil erfasst die allgemeinen Daten des Mitarbeiters und des Unternehmens. Der zweite Teil umfasst allgemeine Fragen über das Konfliktverhalten des Unternehmens. Der dritte Teil beschäftigt sich mit Mediatoren und deren Einsatz in Unternehmen.

### 3.1.1 Fragebogen Teil 1

Im ersten Teil des Fragebogens wurden allgemeine Daten vom Unternehmen bzw. von der ausfüllenden Person ermittelt um eine bessere Aussagekraft der nachfolgenden Teile zu erhalten.

## ***Konfliktverhalten in Unternehmen***

**-1-**

### **1.) Angaben zur Person und zum Unternehmen:**

▶ 1.1) Wie alt sind Sie?

- unter 30 Jahre
- 30-39 Jahre
- 40-49 Jahre
- 50 und älter

---

▶ 1.2) Geschlecht:  weiblich  männlich

---

▶ 1.3) Ihre höchst abgeschlossene Schulbildung?

- Pflichtschule
- Lehre
- Meisterprüfung
- Fachschule
- Matura
- Fachhochschule
- sonstiges:

---

▶ 1.4) Sitz des Unternehmens?

- Vorarlberg
- Tirol
- Kärnten
- Burgenland

- Steiermark
- Salzburg
- Oberösterreich
- Niederösterreich
- Wien

---

▶ 1.5) Rechtsform des Unternehmens?

- Einzelunternehmen
- Personengesellschaft (OHG, KG, KEG, OEG, etc.)
- Kapitalgesellschaft (GmbH, AG, etc.)
- sonstiges

---

▶ 1.6) Wie viele Personen arbeiten in Ihren Unternehmen?

- 1- 9
- 10-49
- 50 - 149
- 150 - 499
- mehr als 500

---

▶ 1.7) Welcher Sparte bzw. welchem Bereich ist Ihr Unternehmen zuzurechnen?

- Gewerbe und Handwerk
- Industrie
- Handel
- Transport und Verkehr
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Information und Consulting
- Bank und Versicherung
- Neue Selbstständigkeit
- Land- und Forstwirtschaft
- sonstiges:

▶ 1.8) Geben Sie bitte Ihren genauen Tätigkeitsbereich in ihrem Unternehmen an:

### 3.1.2 Fragebogen Teil 2

Der zweite Teil des Fragebogens setzt sich mit dem Verhalten bei Konflikten im Unternehmen auseinander. Hier wurden die Fragen auf das eigene und auch auf alle Unternehmen in Österreich gestellt.

## *Konfliktverhalten in Unternehmen*

-2-

### 2.) Allgemeines Konfliktverhalten im Unternehmen:

► 2.1) Wie schätzen Sie die Konfliktlösungskultur in Ihrem Unternehmen ein?

- sehr konfliktlösungsorientiert
- eher konfliktlösungsorientiert
- eher konfliktscheu
- sehr konfliktscheu
- weiß nicht

► 2.2) Wie schätzen Sie die Konfliktlösungskultur in österr. Unternehmen ein?

- sehr konfliktlösungsorientiert
- eher konfliktlösungsorientiert
- eher konfliktscheu
- sehr konfliktscheu
- weiß nicht

► 2.3) Was muss eintreten, damit Sie Konfliktpotential in Ihren Unternehmen sehen?

- keine runde Zusammenarbeit
- Prozesse laufen nicht rund
- verringerte MA-Zufriedenheit
- erhöhte Anzahl an Kündigungen
- erhöhte Mitarbeiterfluktuation
- Anstieg von Krankenständen

- geringe Teilnahme bei Veranstaltungen
- sonstiges:

---

► 2.4) Wenn Konflikte nicht angesprochen werden, wo liegen aus Ihrer Sicht die hauptsächlich Ursachen dafür?

- Angst vor unangenehmen Situationen
- Angst vor Verantwortung
- Angst vor Eskalation
- Denken in Problemen/nicht in Lösungen
- ungenügende fachliche Ausbildung der Führungskräfte
- mangelnde Konfliktkompetenz der Führungskräfte
- keine klar definierten Spielregeln
- nicht/zu wenig eingebunden in die Unternehmenskultur
- kein Kostenbewusstsein
- sonstiges:

---

► 2.5) Wo sehen Sie mögliche Hemmnisse bei den Mitarbeitern, wenn Sie Konflikte nicht ansprechen?

- Angst um eigenen Arbeitsplatz
- Scheu, unangenehmes anzusprechen
- Angst davor, "Sündenbock" zu sein
- Angst vor Benachteiligungen
- Angst vor Ausgrenzung
- fehlende Zuständigkeit
- sonstiges:

---

► 2.6) Gibt es in Ihrem Unternehmen klare Richtlinien für den Umgang mit Konflikten/Konfliktpotenzialen?

- ja, schriftlich dokumentiert und jedem Mitarbeiter bekannt
- ja, aber nicht schriftlich
- nein

---

► 2.7) Gibt es in Ihrem Unternehmen speziell ausgebildete Mitarbeiter für Konfliktlösung?

- ja
- nein

---

▶2.8) Sofern Konflikte im Unternehmen auftreten: Wie werden diese bearbeitet, welche Anlaufstellen gibt es?

- direkte Konfrontation MA-Vorgesetzter
- Anlaufstelle in Personalabteilung
- eigene Hotline bei Betriebsrat
- Workshops zur Konfliktlösung
- Coaching der Mitarbeiter
- externer Mediator/Coach/Trainer
- eigene Konfliktberatungsstelle
- sonstiges:

---

▶2.9) Gibt es in Ihrem Unternehmen spezielle Vorkehrungsmaßnahmen, um Konflikte frühzeitig zu erkennen?

- ja
- nein

---

▶2.9.1) Wenn ja welche?

- Mitarbeiterbefragung
- Beschwerdebriefkasten
- Fitness-Check
- Feedback-Gespräch
- sonstiges:

---

▶2.9.2) Wie erfolgt die Auswertung?

---

▶2.10) Werden Ihre Führungskräfte spez. Für den Umgang mit Konflikten ausgebildet?

- ja
- nein

---

▶2.11) Trauen sich Untergebene mit Vorgesetzten Konflikte anzusprechen und professionell zu bearbeiten?

- ja
- nein
- weiß nicht

---

▶2.12) Wie hoch schätzen Sie die finanzielle Belastung ein, die durch unbearbeitete Konflikte unter Mitarbeitern für Ihren Betrieb jährlich entstehen?

---

▶2.13) Sehen Sie bei reinen homogenen Gruppen mehr Konfliktpotential als bei heterogenen Gruppen? (nur Techniker/Angestellte, nur Frauen, ...)

- ja
- nein
- weiß nicht

---

▶2.14) Glauben Sie dass bei Gruppen mit vielen weiblichen Kollegen eine potentiell höhere Konfliktgefahr besteht?

- ja
- nein
- weiß nicht

---

▶2.14.1) Wenn ja was könnte man Ihrer Meinung nach dagegen tun?

---

▶2.15) Glauben Sie, dass bei Gruppen mit vielen männlichen Kollegen eine potentiell höhere Konfliktgefahr besteht?

- ja
- nein
- weiß nicht

---

▶2.15.1) Wenn ja was könnte man Ihrer Meinung nach dagegen tun?

---

▶2.16) Wie ist das Verhalten in Ihrem Unternehmen wenn Konflikte auftreten?



▶ 2.17) Wer ist Ihrer Meinung nach konfliktfreudiger in Ihrem Unternehmen?

▶ 2.17.1) nach Geschlecht

- weiblich
- männlich

▶ 2.17.2) nach Alter

- unter 30 Jahre
- 30-39 Jahre
- 40-49 Jahre
- 50 und älter

▶ 2.17.3) nach Bildung

- Pflichtschule
- Lehre
- Meisterprüfung
- Fachschule
- Matura
- Fachhochschule
- sonstiges:

▶ 2.17.4) nach Gruppen

- Führungskräfte
- Angestellte
- Arbeiter
- Techniker
- Wirtschaftler
- Büroassistenten
- sonstiges:

### 3.1.3 Fragebogen Teil 3

Teil 3 des Fragebogens befasst sich mit Mediatoren im Unternehmen. Ob der Begriff bekannt ist, welchen Chancen man mit einem Mediator hat und wie der Ruf von Mediatoren ist.

## Konfliktverhalten in Unternehmen

-3-

### 3.) Mediatoren im Unternehmen:

▶ 3.1) Haben Sie von dem Thema Wirtschaftsmediation schon jemals gehört oder gelesen?

- ja
- nein

▶ 3.2) Welche der angeführten Vorteile ist für Sie beim Einsatz eines Mediators besonders wichtig?

- keine "verbrannte" Erde
- schnellere Konfliktlösung
- Konsens und höhere Akzeptanz
- Vermeidung von Gerichtsverfahren
- mehr Nachhaltigkeit/Umsetzung
- verbessertes Betriebsklima
- Reduktion firmeninterner Kosten
- sonstiges:

▶ 3.3) Kennen Sie Betriebe, wo Wirtschaftsmediation eingesetzt wurde?

- ja
- nein

▶ 3.4) Wurde in Ihrem Unternehmen bereits Wirtschaftsmediation eingesetzt?

- ja
- nein

---

▶ 3.4.1) Wenn ja warum?

- Konflikt eskalierte
- kein Ausweg aus der Situation ersichtilich
- wollte mir nicht die Finger verbrennen
- zu wenig Erfahrung mit Konflikten
- sonstiges:

---

▶ 3.4.2) Waren Sie damit zufrieden?

- ja
- nein

---

▶ 3.5) Wenn Sie die Wahl hätten, würden sie einen externen (Fremdperson) oder internen (speziell ausgebildeter Mitarbeiter im Unternehmen) Wirtschaftsmediator bevorzugen?

- intern
- extern

---

▶ 3.6) Wie würden Sie das Image von Wirtschaftsmediation/Mediatoren einschätzen?

- sehr positiv
- eher positiv
- teils/teils
- eher negativ
- sehr negativ
- weiß nicht

---

▶ 3.7) Wird sich die Wirtschaftsmediation in Österreich ihrer Meinung nach in den nächsten 5 Jahren durchsetzen?

- ganz sicher
- wahrscheinlich
- eher nicht
- sicher nicht

 weiß nicht

---

## **3.2 Auswertung**

Die nachfolgenden Auswertungen beziehen sich nicht immer auf die volle Stichprobe. Zum einen werden spezielle Aspekte hervorgehoben, zum anderen wurden nicht immer alle Punkte von den Probanden ausgefüllt.

### **3.2.1 Studiendesign**

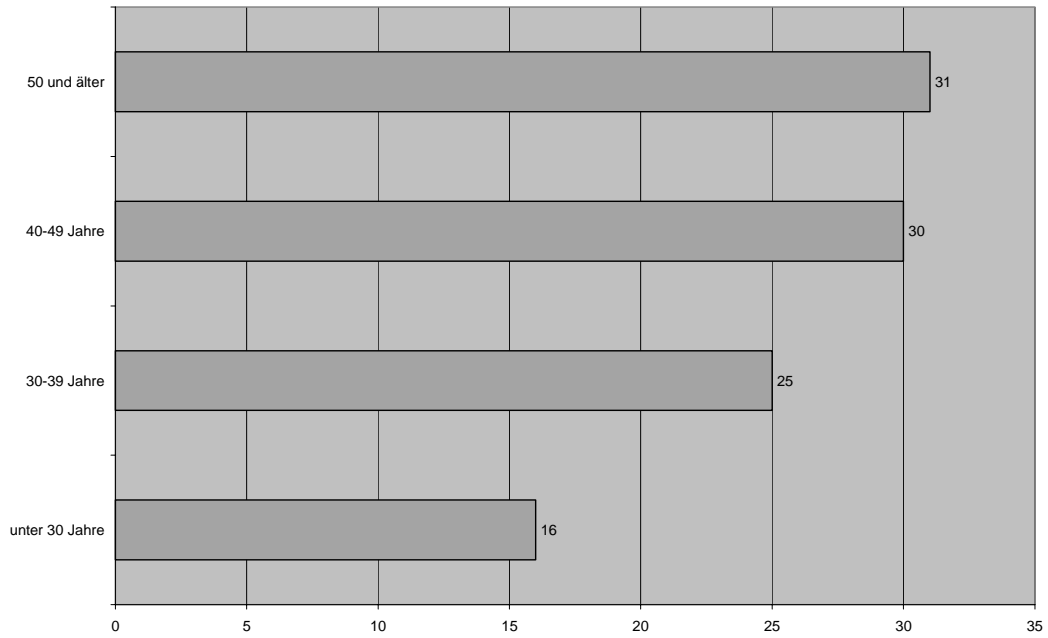
Zielsetzung der Studie war es das Konfliktverhalten in österreichischen Unternehmen zu analysieren. Zielgruppe der Studie waren die österreichischen Unternehmen, die Daten wurden von der Website der Wirtschaftskammer Österreich bezogen. Kontaktiert wurden die Unternehmen per Email. Die Adressen kann man unter der Website der Wirtschaftskammer beziehen kann. Stichprobe waren 3.000 Unternehmen in Österreich, wobei die Aufteilung pro Bundesland ungefähr gleich ausgefallen ist.

Die Unternehmen wurden persönlich per Email angeschrieben. Im Email enthalten war ein Link auf eine dynamische Website enthalten mit der Bitte den Onlinefragebogen auszufüllen. Die Anfragen wurden Mitte November 2005 versendet, der Fragebogen war im Zeitraum von Mitte November 2005 bis Ende Dezember 2005 online.

### **3.2.2 Allgemeiner Teil**

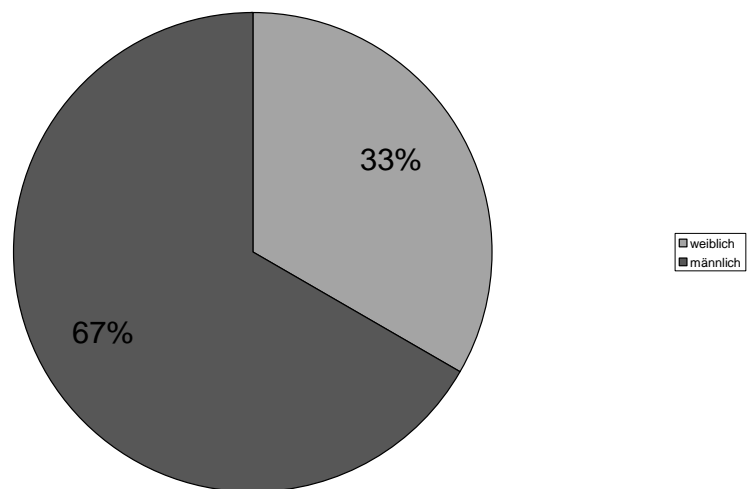
Nachfolgend finden Sie die Auswertung des allgemeinen Teils des Fragebogens. Auf Abszissenachse (horizontale Achse) ist entweder die Anzahl der Befragten oder der Prozentsatz auf 100% der Befragten aufgetragen. Auf der Ordinate (vertikale Achse) sind die auswählbaren Antwortmöglichkeiten des Fragebogens aufgetragen.

**Wie alt sind sie?**



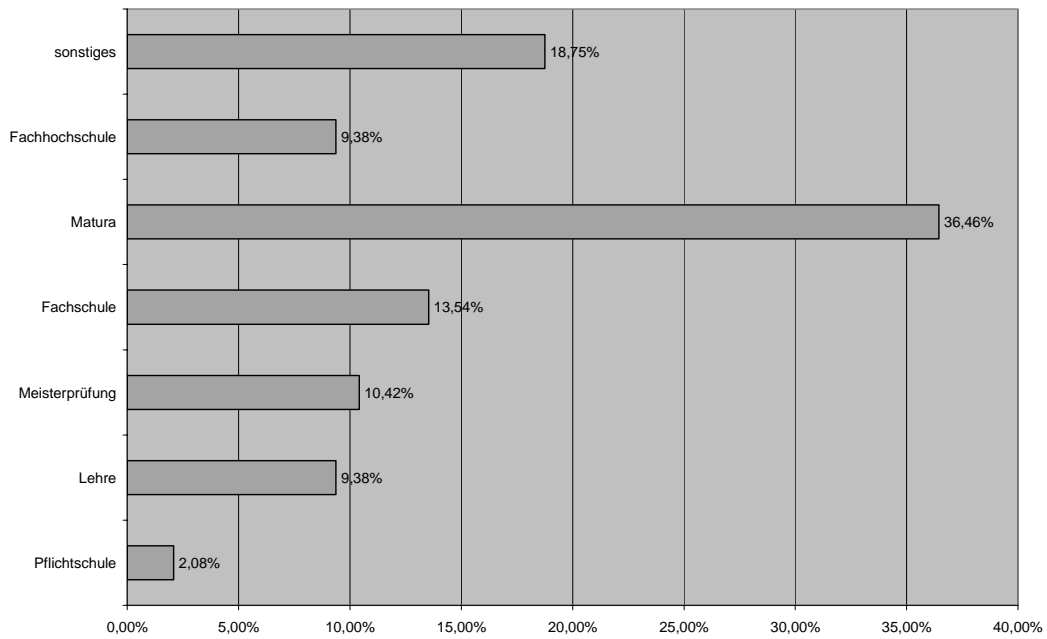
**Abbildung 3: Auswertung zu Frage 1.1: selbsterstellt**

**Geschlecht?**



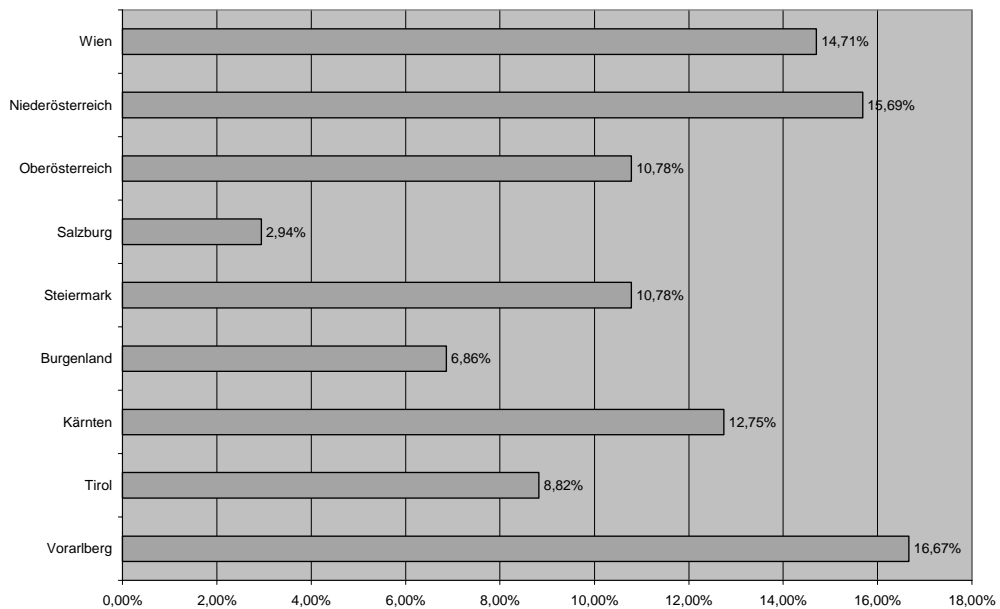
**Abbildung 4: Auswertung zu Frage 1.2: selbsterstellt**

**Ihre höchst abgeschlossene Schulbildung?**

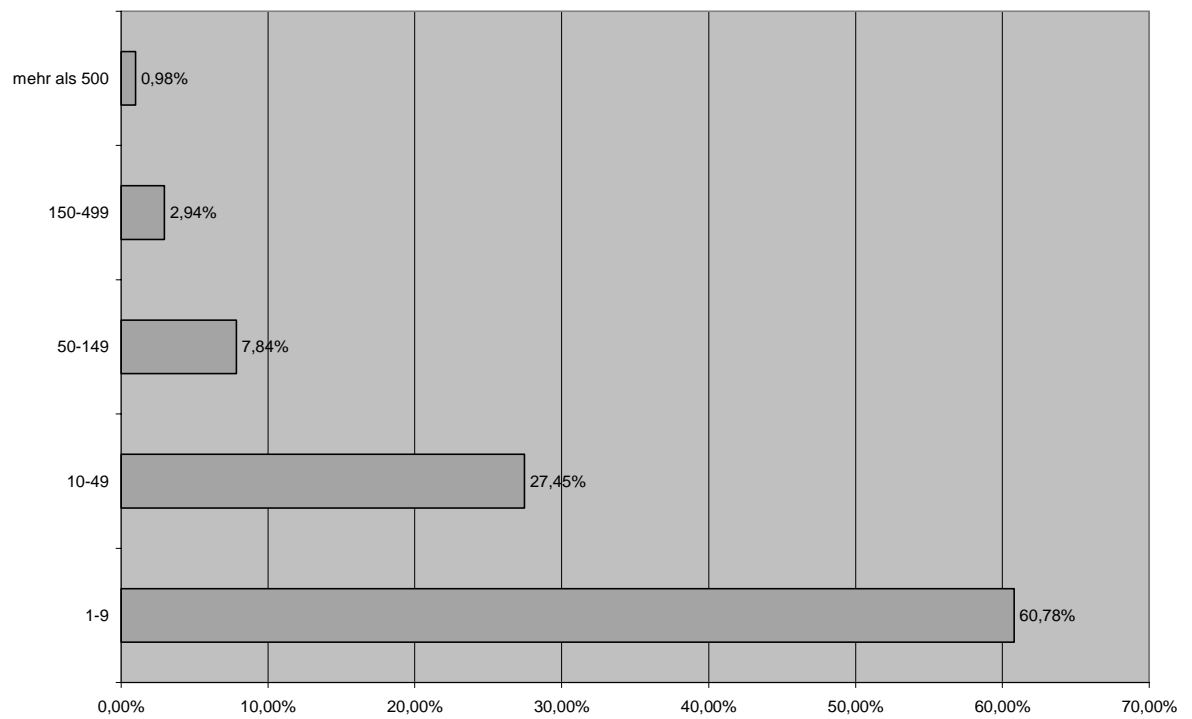


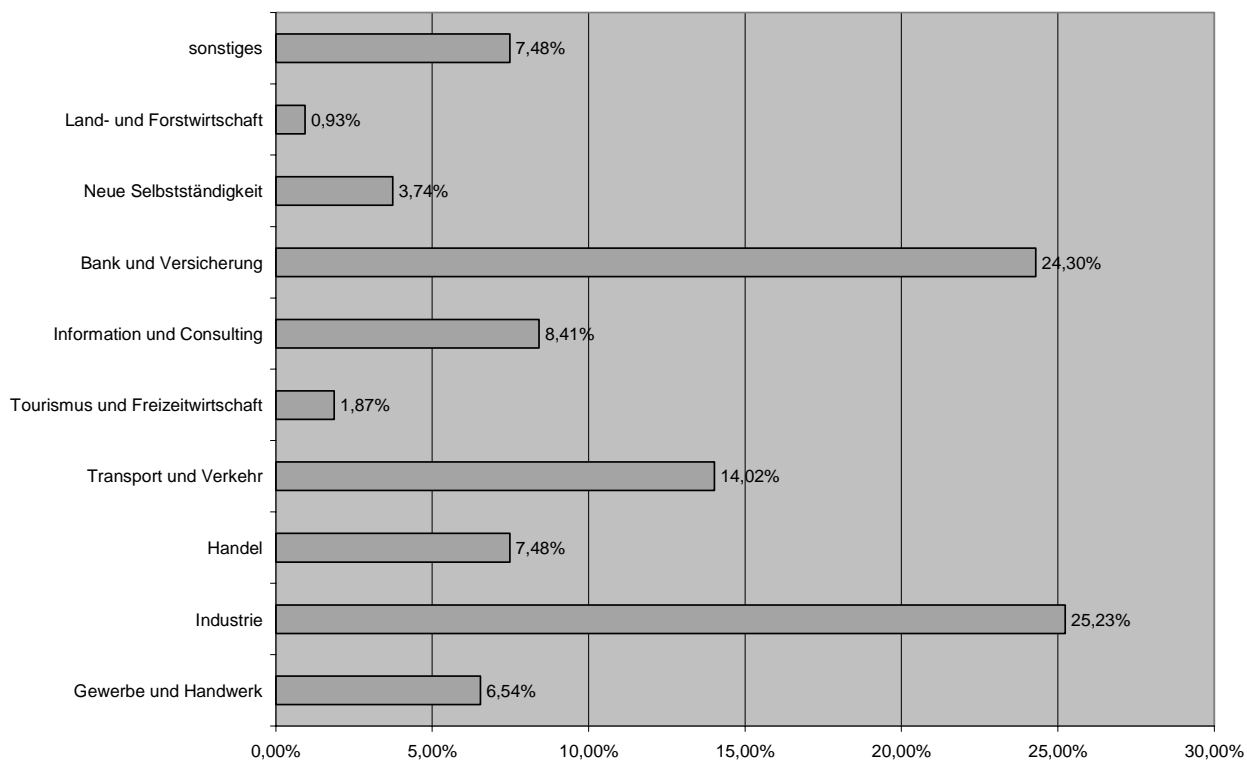
**Abbildung 5: Auswertung zu Frage 1.3: selbsterstellt**

**Sitz des Unternehmens?**

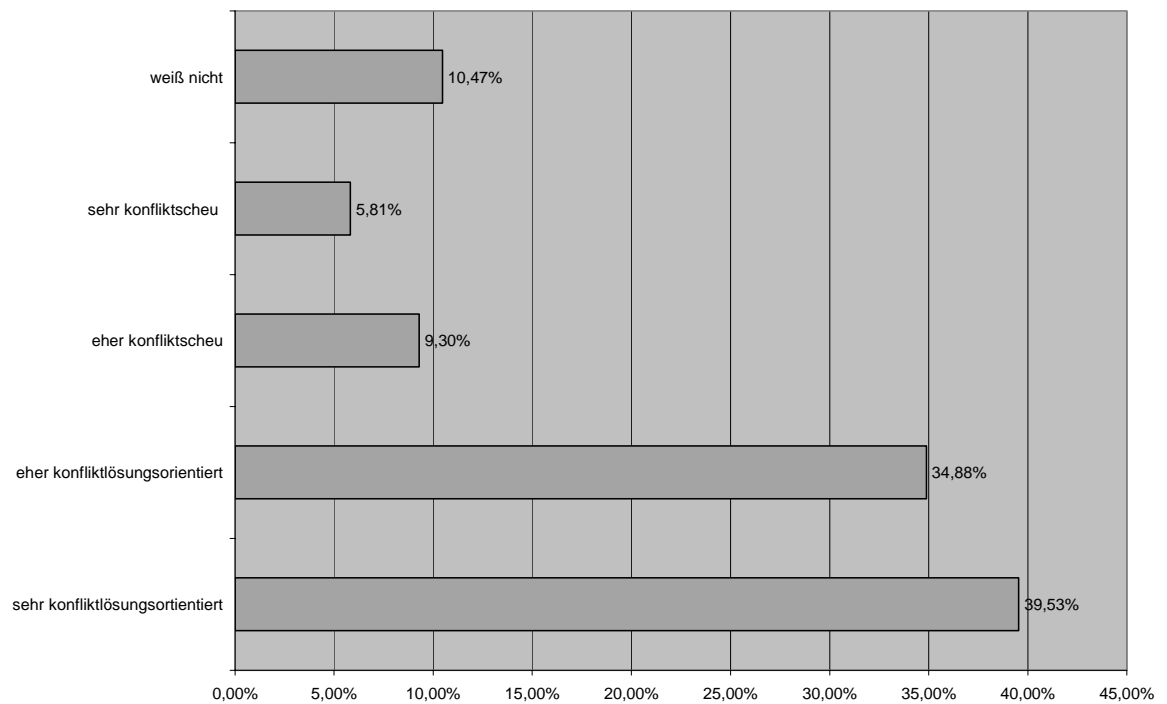


**Abbildung 6: Auswertung zu Frage 1.4: selbsterstellt**

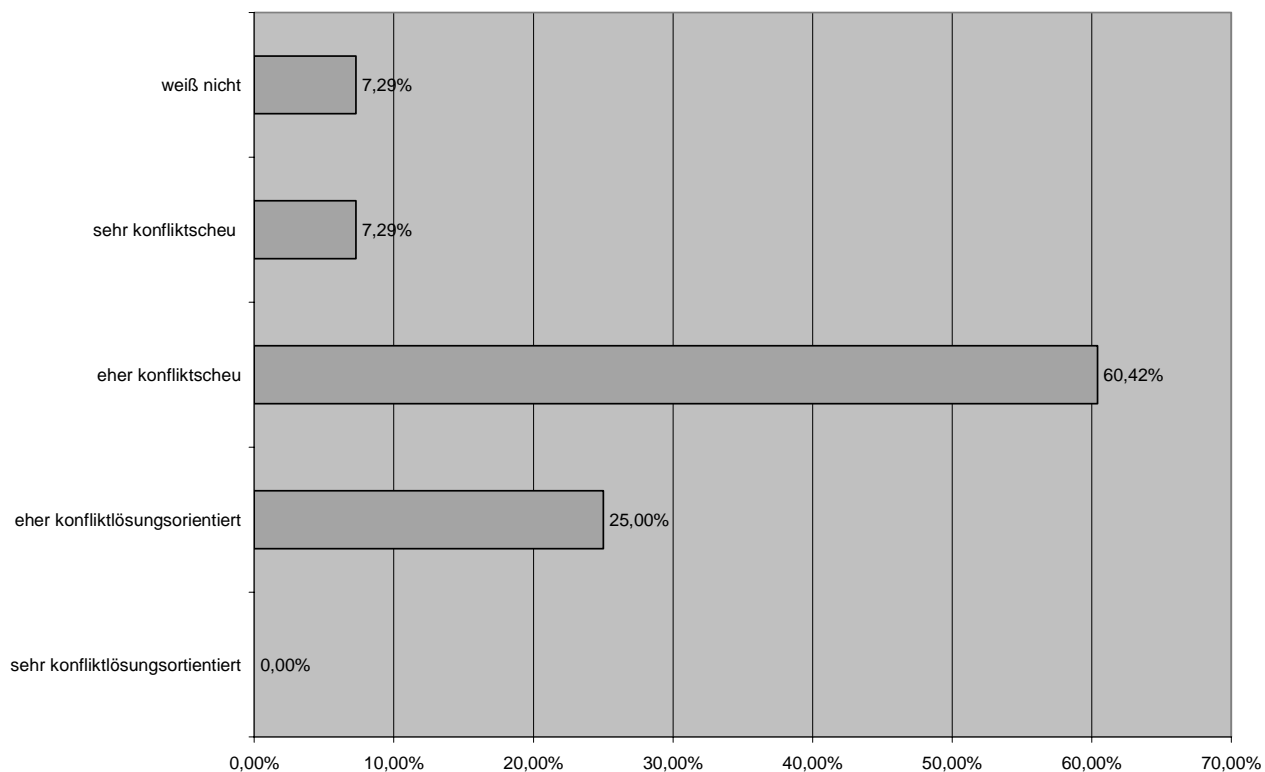
**Wieviele Personen arbeiten in Ihren Unternehmen?****Abbildung 7: Auswertung zu Frage 1.6: selbsterstellt**

**Welcher Sparte bzw. welchem Bereich ist Ihr Unternehmen zuzurechnen?****Abbildung 8: Auswertung zu Frage 1.7: selbsterstellt****3.2.3 Konfliktverhalten**

Da nur 11,76% der Unternehmen mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigen, wird in den folgenden Teilen die Auswertung auf Unternehmen kleiner als 50 Mitarbeiter eingegrenzt. Spezielle Merkmale bei Unternehmen größer als 50 Mitarbeiter werden dennoch kurz bei den gegebenen Fragen erörtert.

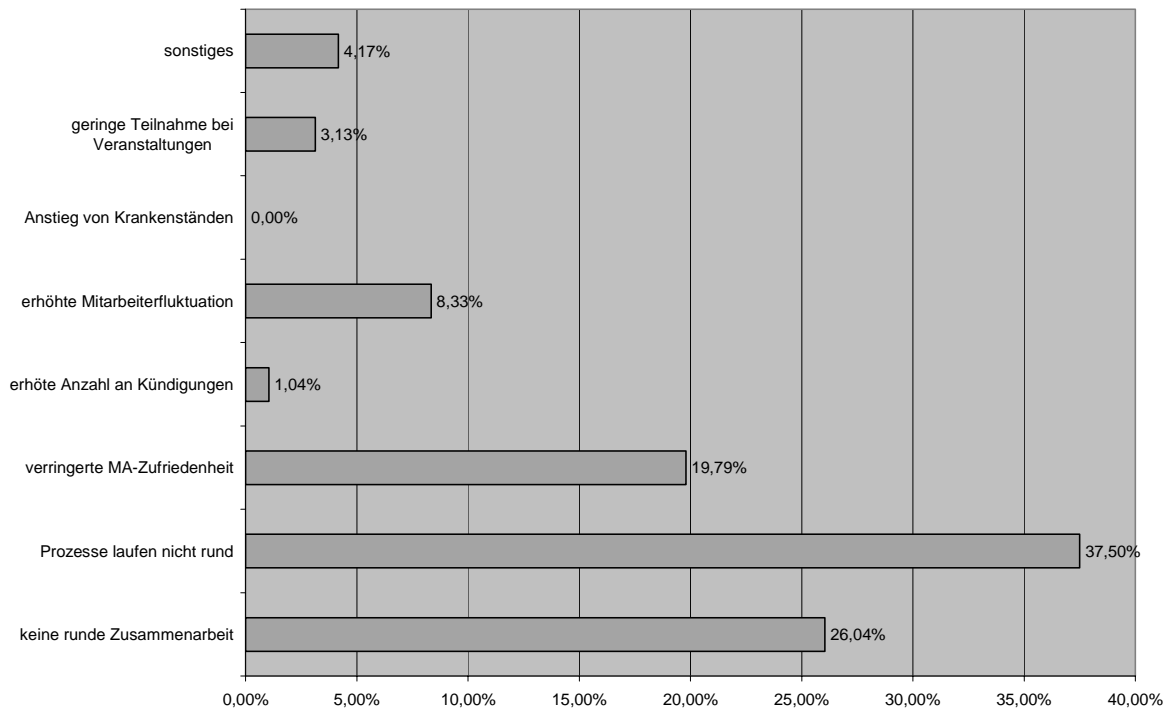
**Wie schätzen Sie die Konfliktlösungskultur in Ihrem Unternehmen ein?****Abbildung 9: Auswertung zu Frage 2.1: selbsterstellt**

Der Großteil der befragten Unternehmen sieht sich selbst als konfliktlösungsorientiert, nur ca. 15% meinen, dass in ihrem Unternehmen Konflikte, wenn überhaupt, mit Hemmnissen angesprochen werden.

**Wie schätzen Sie die Konfliktlösungskultur in österr. Unternehmen ein?****Abbildung 10: Auswertung zu Frage 2.2: selbsterstellt**

Die meisten Befragten glauben dass in österreichischen Unternehmen Konflikte mit Scheu angesprochen werden. Interessant ist der Vergleich zwischen eigenen Unternehmen und anderen Unternehmen. Sieht man sich die Daten im Detail an, so kann man großteils eine Spiegelung der Daten von konfliktlösungsorientiert im eigenen Unternehmen zu konfliktscheu in österreichischen Unternehmen und vici vers feststellen. Die großen Unternehmen (größer 50 Mitarbeiter) sehen das eigene Unternehmen als eher bis sehr konfliktlösungsorientiert. Die Sicht der großen Unternehmen auf die österreichischen Unternehmen ist aber optimistischer. Alle Befragten sind der Meinung, dass die österreichischen Unternehmen eher bis sehr konfliktlösungsorientiert sind.

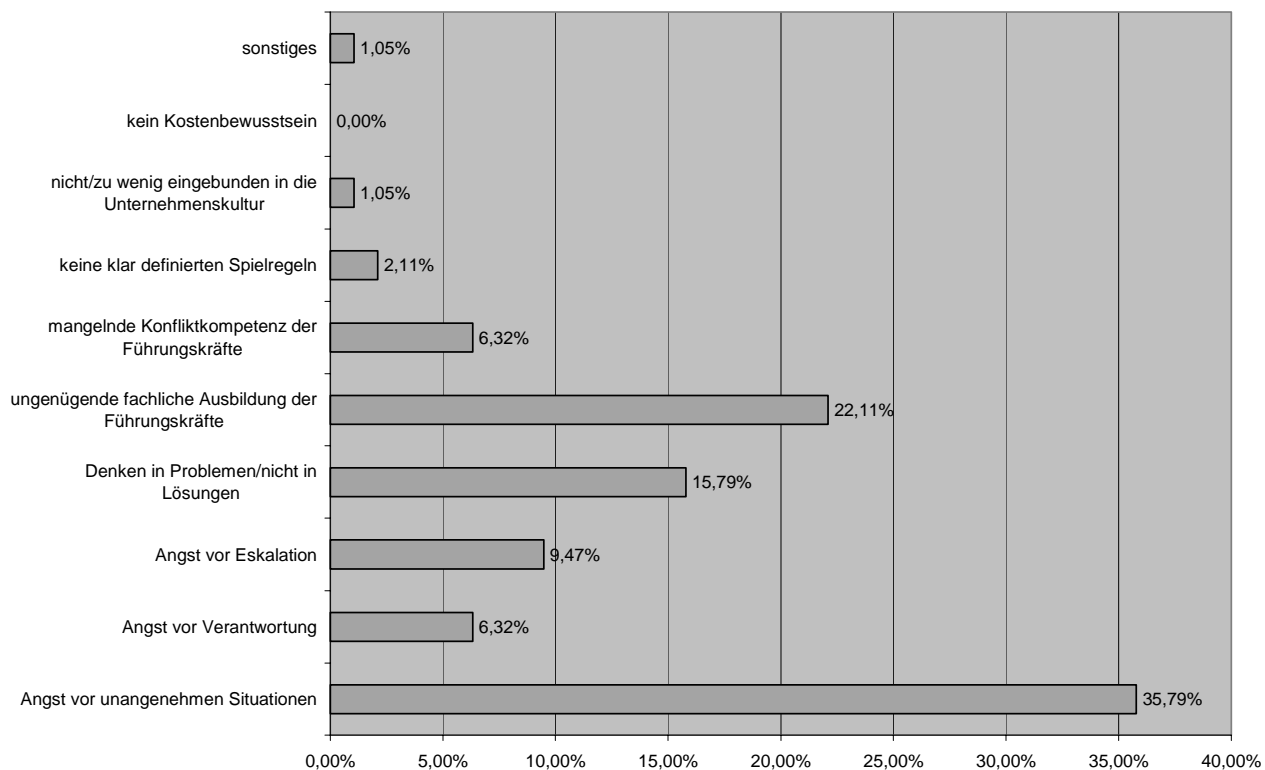
### Was muss eintreten, damit Sie Konfliktpotential in Ihrem Unternehmen sehen?



**Abbildung 11: Auswertung zu Frage 2.3: selbsterstellt**

Als Hauptgrund, um Konfliktpotential in eigenen Unternehmen zu sehen, wurde angeführt, dass die Arbeitsprozesse nicht mehr rund bzw. unbefriedigend laufen. An zweiter Stelle wurde die Zusammenarbeit positioniert und ein weiterer wichtiger Punkt ist die verringerte Mitarbeiterzufriedenheit. Krankenstände, Kündigungen, Mitarbeiterfluktuationen scheint eine nebensächlichere Rolle zu spielen. Folgende andere Gründe wurden unter dem Punkt sonstiges angemerkt: „es spielen viel mehr Punkte zusammen“, „kein Geld“, „kein Profit“, „können nur mehr streiten“, „Umstrukturierung im Unternehmen“.

### Wenn Konflikte nicht angesprochen werden, wo liegen aus Ihrer Sicht die hauptsächlichlichen Ursachen dafür?



**Abbildung 12: Auswertung zu Frage 2.4: selbsterstellt**

Die unangenehmen Situationen, wohl jedem bestens bekannt, sind lt. Studie der Hauptgrund weshalb Konflikte unausgesprochen bleiben. Die ungenügend fachliche Ausbildung und das der Führungskräfte dürfte auch eine wichtige Rolle spielen. Es ist sehr interessant, dass die Lösung von Konflikten der Führungskräfte zugeschrieben wird. Das Denken in Problemen und nicht in Lösungen wurde ebenfalls als ein wichtiger Punkt erachtet. Dies ist sicherlich nicht zu unterschätzen, da Pessimismus negatives Denken antreibt. Nur ca. 10% sehen einen Grund für unausgesprochene Konflikte darin, dass es zur Eskalation kommen könnte. Als sonstiger Punkt wurde noch „Überforderung“ angeführt.

### Wo sehen Sie mögliche Hemmnisse bei den Mitarbeitern, wenn Sie Konflikte nicht ansprechen?

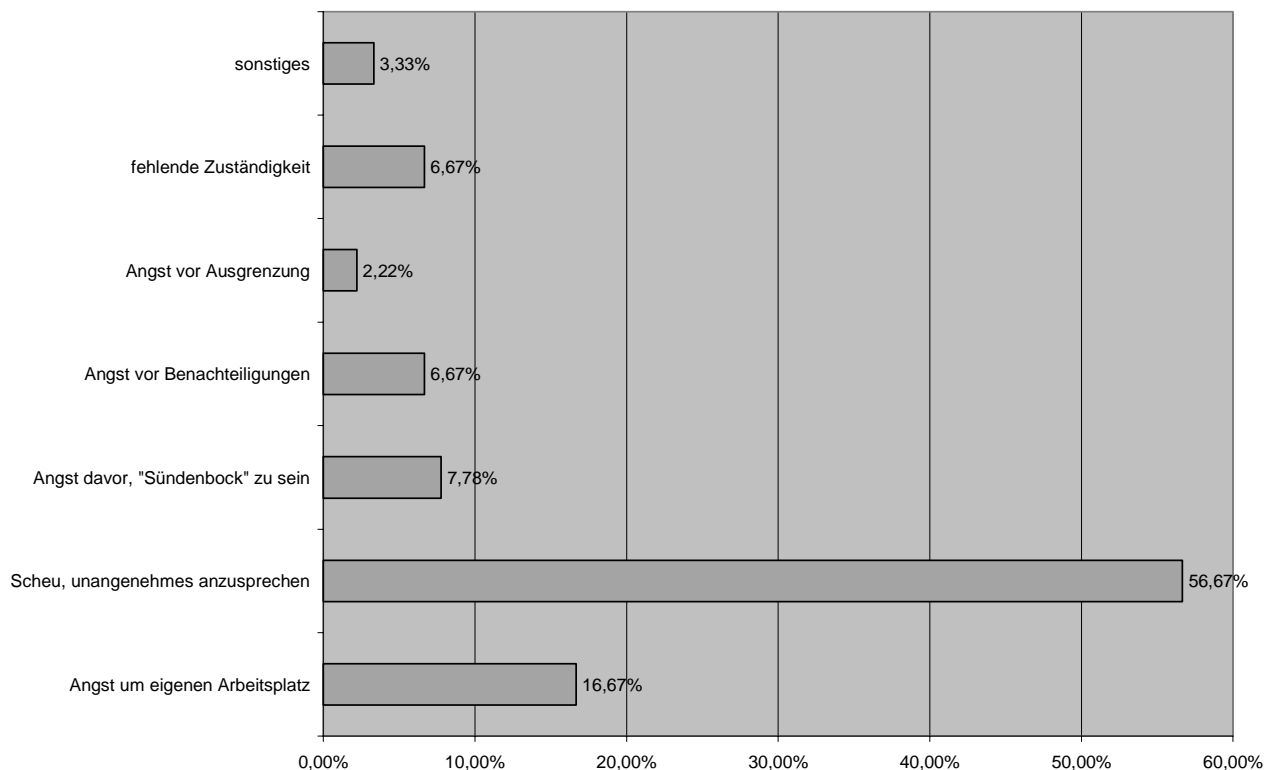


Abbildung 13: Auswertung zu Frage 2.5: selbsterstellt

Im Gegensatz zur vorhergehenden Frage wird hier speziell auf die Mitarbeiterproblematik eingegangen. Etwa 56% sehen auch hier die Scheu etwas Unangenehmes anzusprechen als größtes Hemmnis, dem Konflikt offen zu begegnen. Die Angst um den eigenen Arbeitsplatz spielt eher eine untergeordnete Rolle, dabei darf man aber nicht außer Acht lassen, dass nicht jeder Konflikt mit einem Vorgesetzten ausgetragen wird, wodurch dieser Aspekt an Wichtigkeit verliert. Als sonstige Punkte wurden noch „Außer Ärger keinen Nutzen“, „Autoritätshörigkeit“ und „fehlende Eigenverantwortung“ angeführt.

### Gibt es in Ihrem Unternehmen klare Richtlinien für den Umgang mit Konflikten/Konfliktpotenzialen?

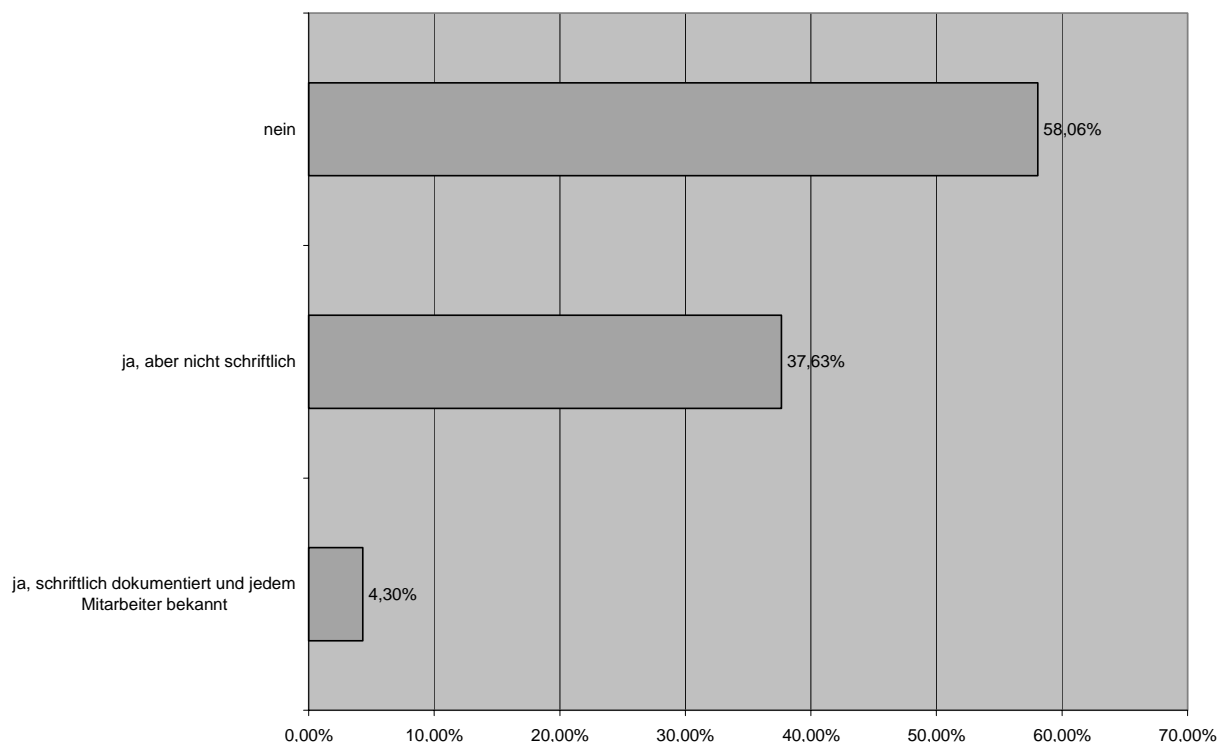
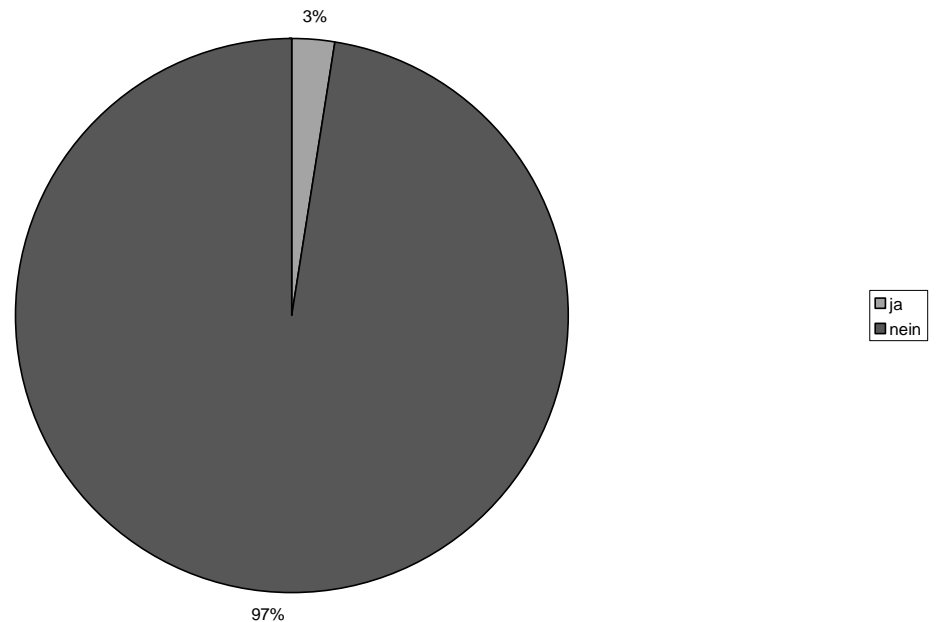


Abbildung 14: Auswertung zu Frage 2.6: selbsterstellt

Auf die Frage, ob es Regeln im Umgang mit Konflikten gibt wurde größtenteils mit nein beantwortet. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass der Großteil der Antworten von Mitarbeitern aus Unternehmen von weniger als 10 Angestellten kam. Da ist es nicht verwunderlich, dass es keine Notwendigkeit für klare Regeln gibt. Wie exakt die nicht schriftlichen Regeln jedem Mitarbeiter bekannt sind konnte man aus der Umfrage leider nicht entnehmen. Dies wäre ein interessanter Punkt, den man in eventuellen weitergehenden Arbeiten genauer verfolgen könnte.

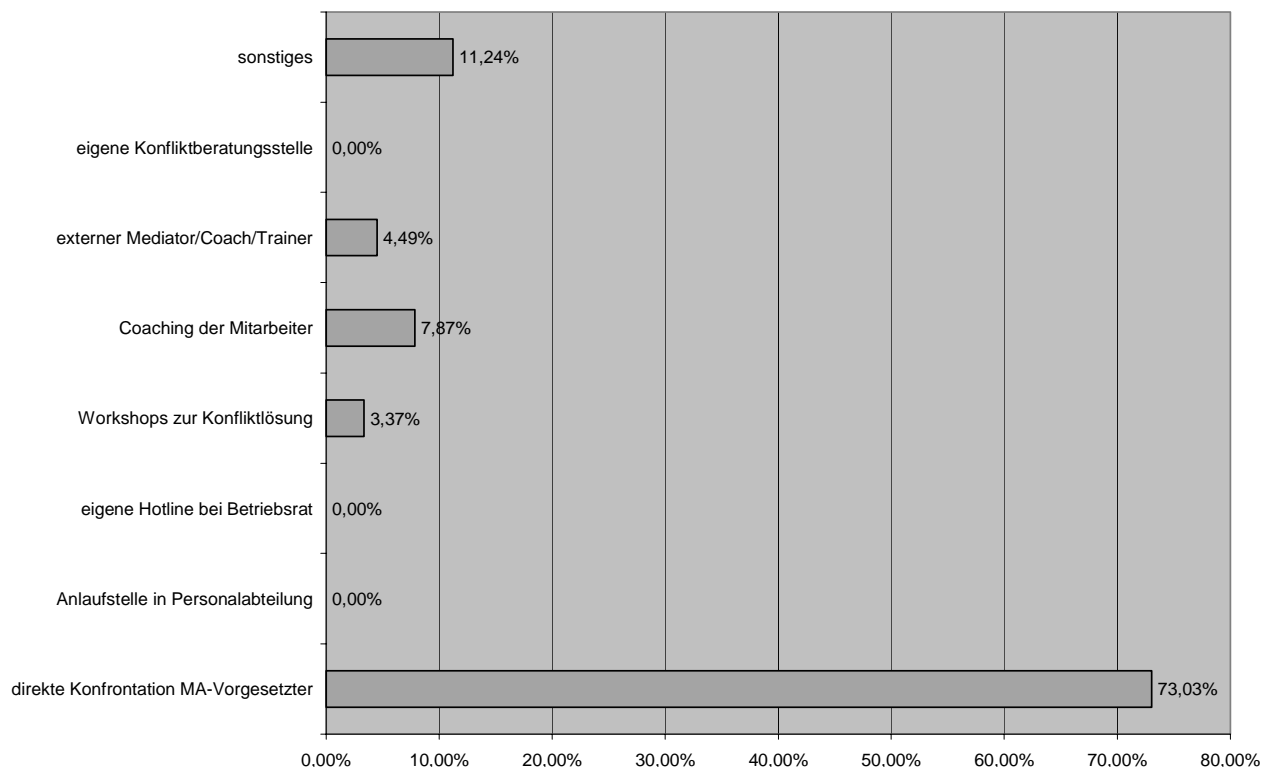
**Gibt es in Ihrem Unternehmen speziell ausgebildete Mitarbeiter für Konfliktlösung?**



**Abbildung 15: Auswertung zu Frage 2.7: selbsterstellt**

Dieses Diagramm ist wahrscheinlich wieder auf die Größe der Unternehmen (kleiner 50 Mitarbeiter) zurückzuführen. Unternehmen größer als 50 Mitarbeiter haben zu 88% mit ja geantwortet.

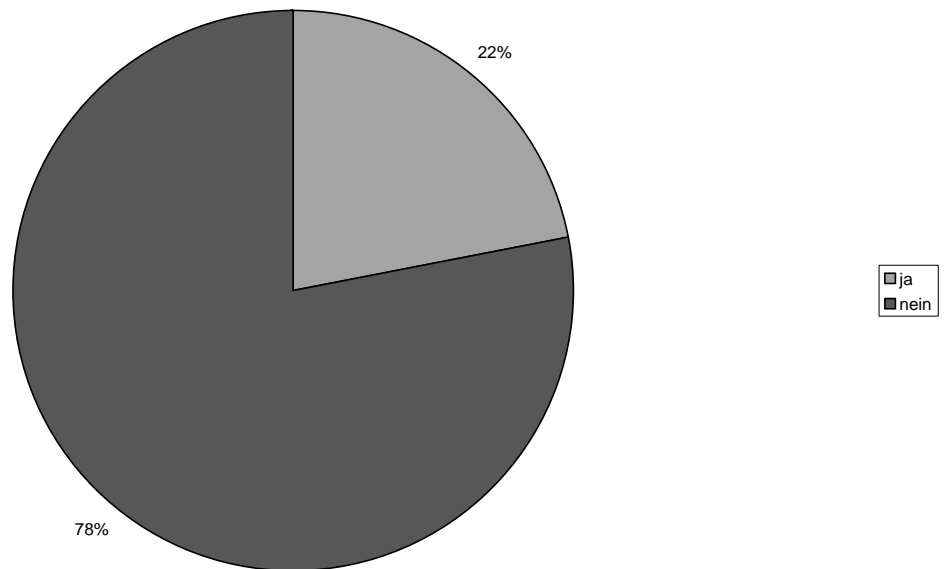
### Sofern Konflikte im Unternehmen auftreten: Wie werden diese bearbeitet, welche Anlaufstellen gibt es?



**Abbildung 16: Auswertung zu Frage 2.8: selbsterstellt**

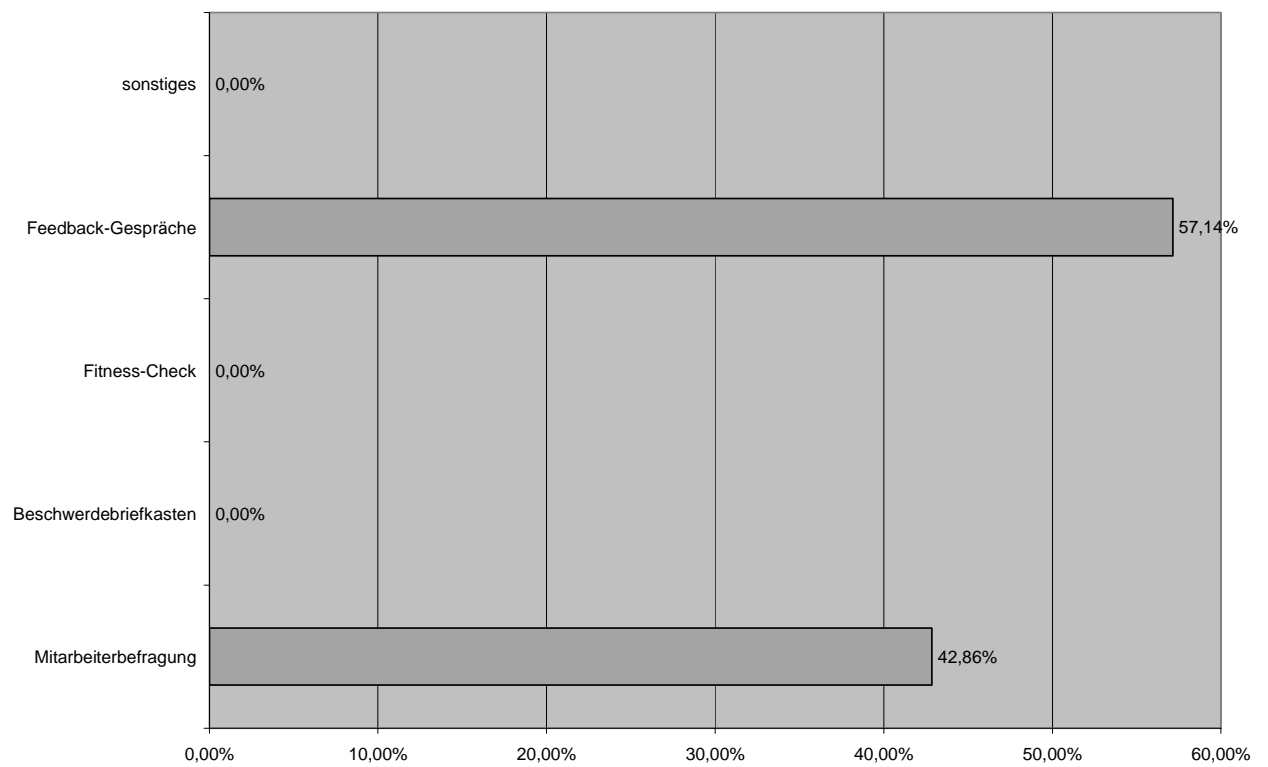
Die direkte Konfrontation, wenn Konflikte auftreten ist die gängigste Methode in österreichischen Unternehmen mit geringer Mitarbeiteranzahl. Diese Betriebe haben meist keine spez. Anlaufstellen und die Konflikte werden daher direkt eventuell über den Umweg des nächsten Vorgesetzten (Abteilungsleiter, ...) ausgetragen. Die größeren Betriebe haben auch die Konfliktberatungsstelle (Betrieb größer 500 Mitarbeiter), Hotline beim Betriebsrat und Anlaufstelle in Personalabteilung angekreuzt. Unter sonstiges wurde noch das Teamgespräch, das Gespräch mit den Mitarbeitern, die Chefsache und ein Gespräch zu Dritt („3-Mann untereinander“) angeführt

**Gibt es in Ihrem Unternehmen spezielle Vorkehrungsmaßnahmen um Konflikte frühzeitig zu erkennen?**

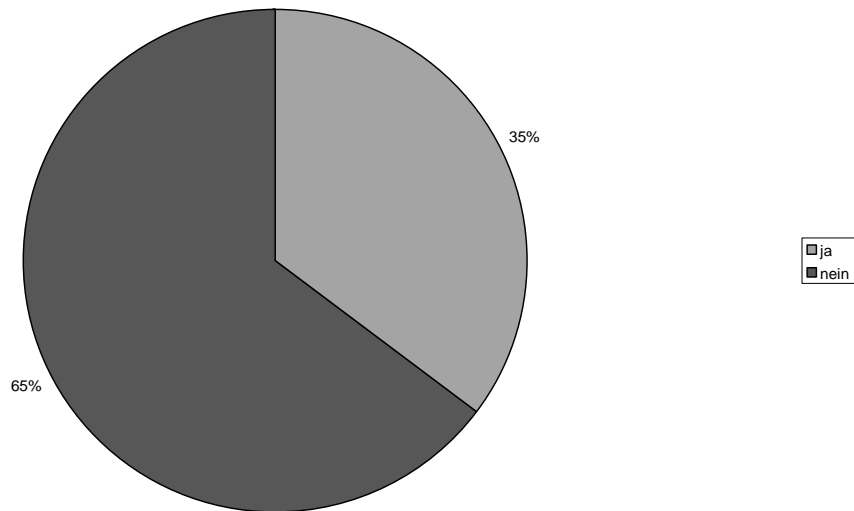


**Abbildung 17: Auswertung zu Frage 2.9: selbsterstellt**

Der größte Anteil der Befragten kennt in seinem Unternehmen keine speziellen Vorkehrungsmaßnahmen, um Konflikte vorzeitig zu erkennen. Hier kann man wieder die Größe des Unternehmens als Gewichtung sehen, jedoch könnten sich auch bei kleinen Betrieben Vorkehrungsmaßnahmen sehr positiv auswirken.

**Wenn ja welche?****Abbildung 18: Auswertung zu Frage 2.9.1: selbsterstellt**

Da bei den Betrieben kleiner 50 Mitarbeiter die Vorkehrungsmaßnahme eher die Minderheit war ist auch die Charakterisierung relativ dürftig. Bei größeren Betrieben wird als Hauptmaßnahme der Fitness-Check angeführt gefolgt vom Feedback-Gespräch.

**Werden Ihre Führungskräfte spez. im Umgang mit Konflikten ausgebildet?**

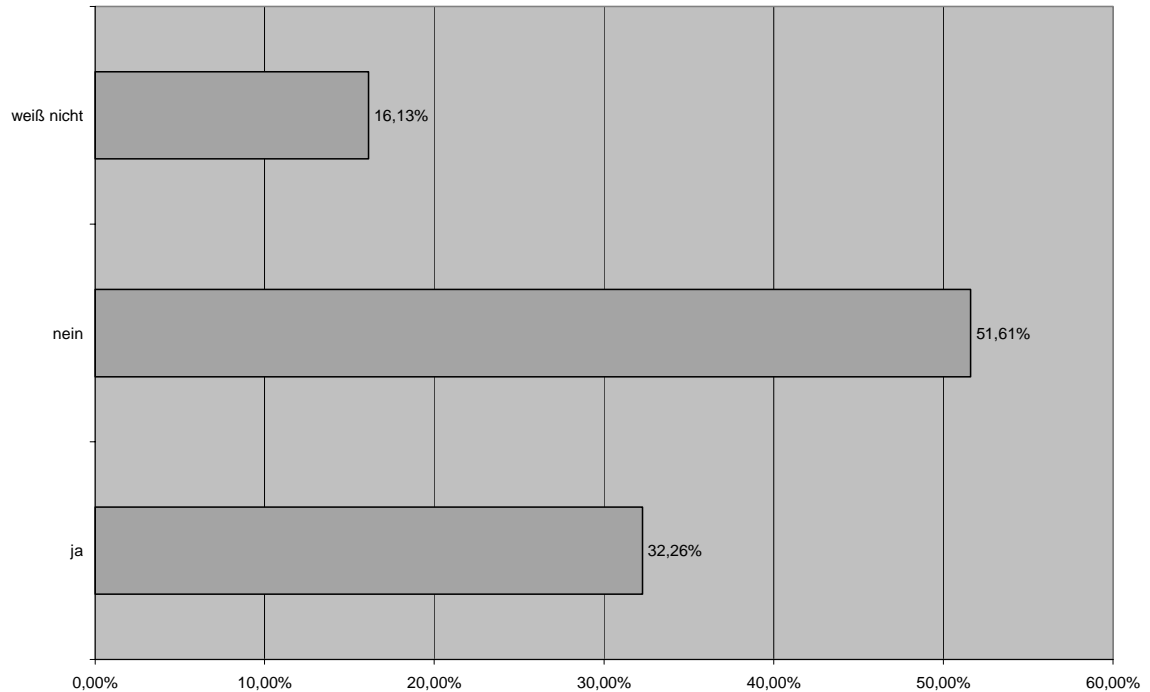
**Abbildung 19: Auswertung zu Frage 2.9.2: selbsterstellt**

Rund ein Drittel der befragten Unternehmen haben Mitarbeiter die, für den Umgang mit Konflikten ausgebildet wurden. Leider geht aus der Umfrage nicht heraus welche Ausbildung diese Mitarbeiter genossen haben. Dies wäre auch ein weiterer Punkt, den man in einer weiterführenden Arbeit untersuchen könnte.

**Wie hoch schätzen Sie die finanzielle Belastung ein, die durch unbearbeitete Konflikte unter Mitarbeitern für Ihren Betrieb jährliche entstehen?**

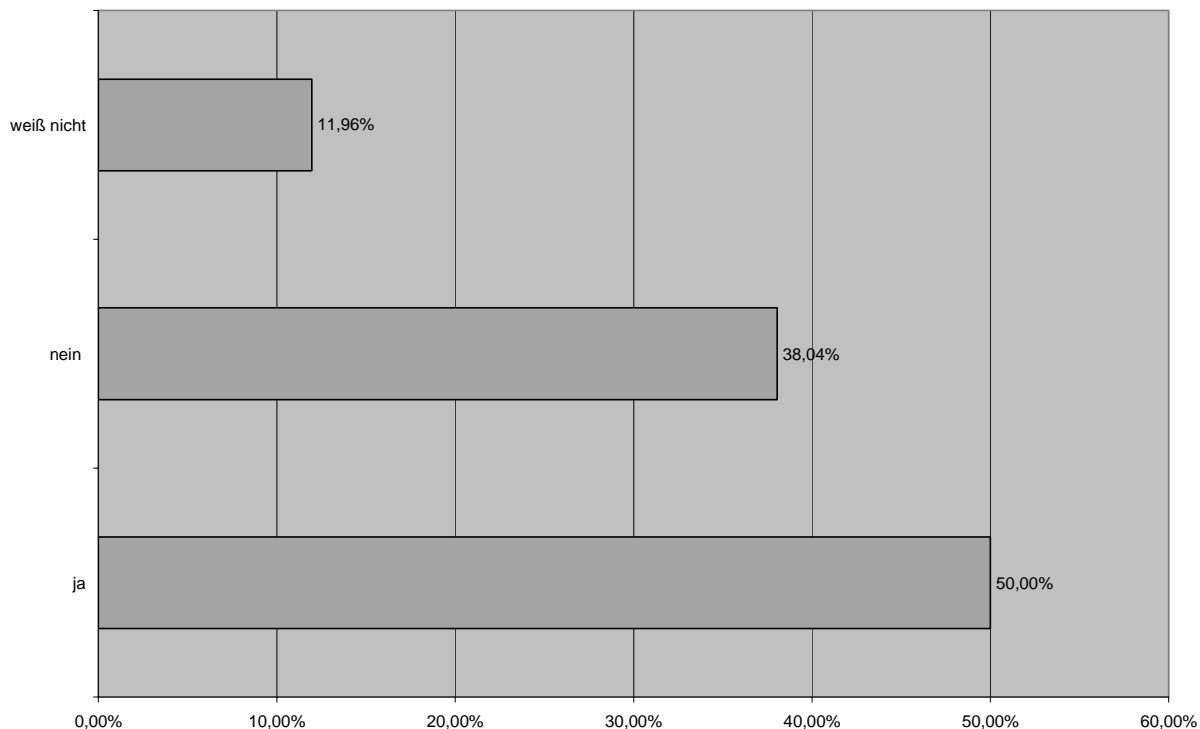
Die Antworten reichten hier von keiner Belastung bis € 200.000,-. Dies ist für die Befragten verständlicherweise schwer einzuschätzen, bzw. auch zu analysieren, da hier viele Faktoren mitspielen. Zum einen die Größe des Unternehmens, der jährliche Umsatz/Gewinn, die Branche, u.v.m. Interessant ist nur, dass die kleineren Betriebe eher keine Belastung sehen, wogegen die größeren Betriebe eine hohe Belastung annehmen.

**Sehen Sie bei reinen homogenen Gruppen mehr Konfliktpotential als bei heterogenen Gruppen? (nur Techniker/Angestellt, nur Frauen, ...)**



**Abbildung 20: Auswertung zu Frage 2.13: selbsterstellt**

Homogene Gruppen werden eher nicht als gefährdete Konfliktgruppen gesehen, nur ein Drittel schätzt homogene Gruppen wie z.B. nur Techniker in einem Team, nur Männer oder nur Frauen, als gefährdeter ein.

**Glauben Sie, dass bei Gruppen mit vielen weiblichen Kollegen eine potentiell höhere Konfliktgefahr besteht?****Abbildung 21: Auswertung zu Frage 2.14: selbsterstellt**

Genau die Hälfte der Befragten glaubt, dass mehr Konfliktgefahr in Gruppen mit ausschließlich weiblichen Kollegen besteht. Abhilfe würde lt. Befragung „auf gute Gesprächskultur achten, Konfliktmanagementseminar“, „Aufklärungsarbeit“, „Bei Anbahnung von Konflikten sofort Konsequenzen setzen“, „bei der Auswahl der neuen Mitarbeiterin ältere Mitarbeiter befragen, ob sie mit dieser auch arbeiten können“, „Den Konflikt rechtzeitig erkennen und mit ihnen sprechen“, „ein harmonisches Team bilden“, „flache Hierarchie“, „führen statt managen“, „gemischtes Team“, „klare Spielregeln definieren“, „Männer dazwischen setzen“, „Seminare“ u.v.m. genannt.

### Glauben Sie, dass bei Gruppen mit vielen männlichen Kollegen eine potentiell höhere Konfliktgefahr besteht?

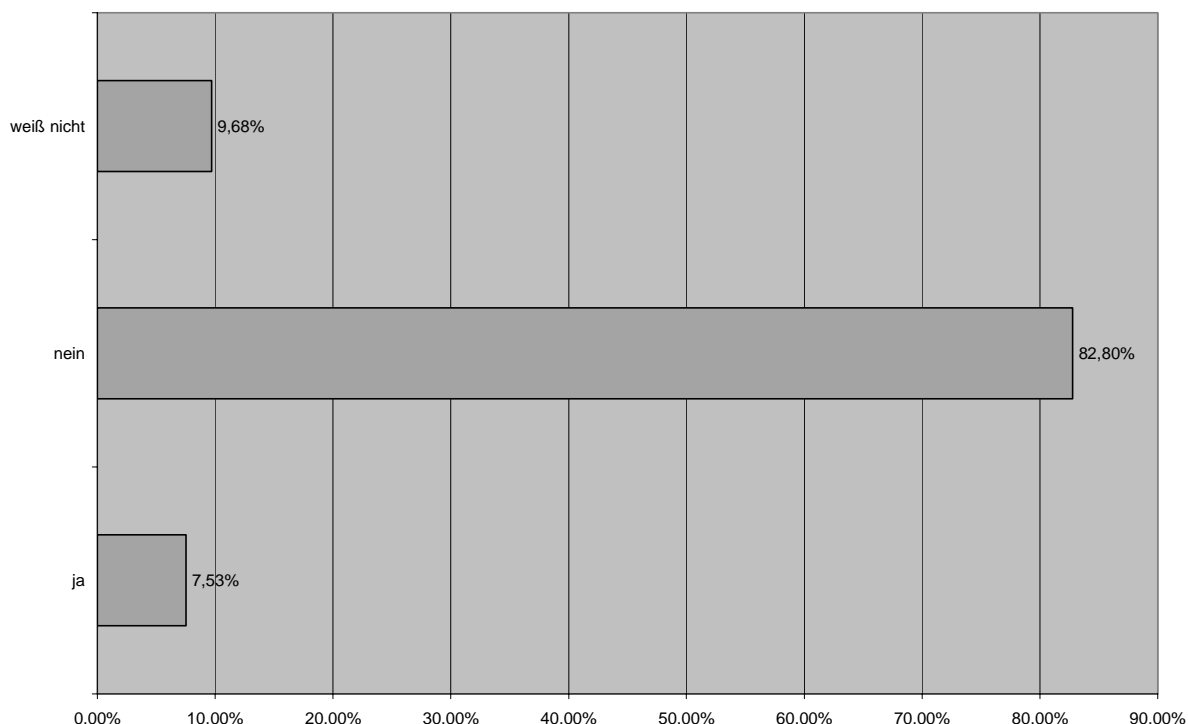


Abbildung 22: Auswertung zu Frage 2.15: selbsterstellt

Bei reinen Männergruppen sehen nur ca. 8% eine erhöhte Gefahr, über 80% glauben, dass hier keine Gefahr besteht. Da rund ein Drittel der Befragten weiblich waren ist davon auszugehen, dass die Tendenz da ist, homogene männliche Gruppen nicht so gefährdet zu sehen. Für eventuelle weiterführende Arbeiten wäre von Interesse weshalb die befragten Personen dies so sehen. Die Vorkehrungsmaßnahmen die die Befragten genannt haben, decken sich großteils mit denen der weiblichen Gruppen etwas oberhalb und werden deshalb hier nicht noch einmal angeführt.

### 3.2.4 Wirtschaftsmediatoren

Wirtschaftsmediation ist die außergerichtliche Regulierung von Konflikten, die sich nicht in rein privaten familiären oder öffentlichen, sondern ökonomischen Rechtsbereichen und Zusammenhängen ereignen. Mediation ist ein privates Verfahren zur freiwilligen Regelung von Konflikten unter Heranziehen von neutralen Dritten ohne Entscheidungsgewalt. Ziel sind rechtsgültige Vereinbarungen, die von den Betroffenen gemeinsam und eigenverantwortlich

erarbeitet werden. Dabei wird der Fokus auf konstruktive, wechselseitige wertschöpfende Lösungen gerichtet und nicht auf die Feststellung und Zuweisung von Schuld.

Die Wirtschaftsmediation versteht sich als professionelles Verfahren zu Lösungen von:

- innerbetrieblichen Konflikten
- Auseinandersetzung zwischen Vertragsparteien
- Konflikten zwischen und innerhalb von Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen, Wirtschaftsverbänden, Institutionen und Organisationen
- Schadensersatz- und Haftungsfragen

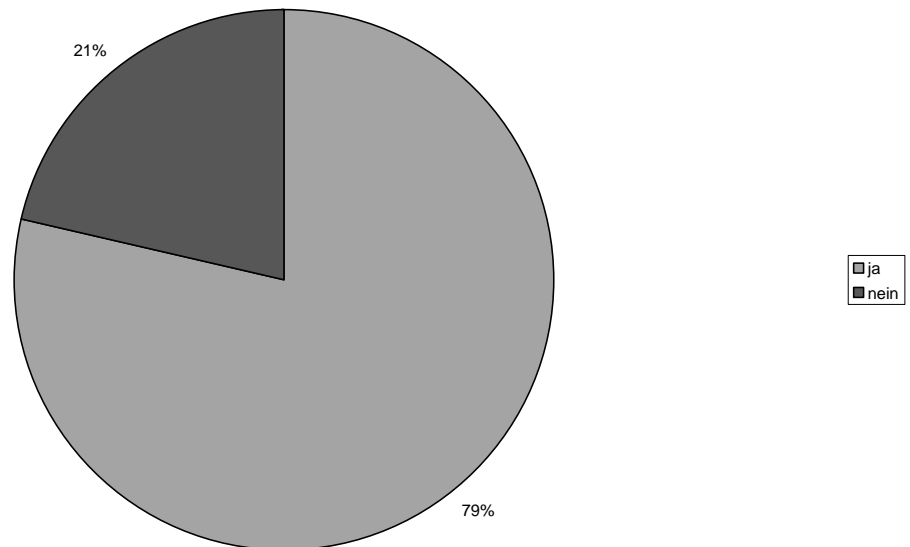
Das Beherrschen von Konfliktlösungsstrategien stellt eine zeitgemäße Anforderung an Führungskräfte dar. Im Bereich der Mediation geschulte Team-Leader können viel zur Prävention wie auch zur Lösungen beitragen. Wirtschaftsmediatoren müssen dazu permanent in unbekanntem und komplexen Fallkonstellationen auf die einzelne Sache bezogen handeln können. Dafür ist ein professioneller Umgang mit Emotionen, Beziehungen und der Technik der Wirtschaftsmediation einerseits und den rechtlichen Aspekten andererseits unumgänglich.<sup>32</sup>

Der Dritte und letzte Teil des Fragebogens setzt sich mit Wirtschaftsmediatoren auseinander. Hier wurde wiederum nur Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeiter in die Analyse mit einbezogen. Spezielle Merkmale größerer Unternehmen wurden gesondert herausgearbeitet.

---

<sup>32</sup> <http://www.rb-institut.de/wirtschaftsmediator.html> Kompetenzzentrum Recht Steuern Wirtschaft für Reno Fachangestellt; 15.01.2006

**Haben Sie von dem Thema Wirtschaftsmediation schon etwas gehört oder gelesen?**



**Abbildung 23: Auswertung zu Frage 3.1: selbsterstellt**

Der Großteil der Befragten kann mit dem Begriff Wirtschaftsmediation etwas anfangen. Nur rund ein Drittel ist dieser Begriff unbekannt bzw. neu.

### Welche der angeführten Vorteile ist für Sie bei einem Einsatz eines Mediators besonders wichtig?

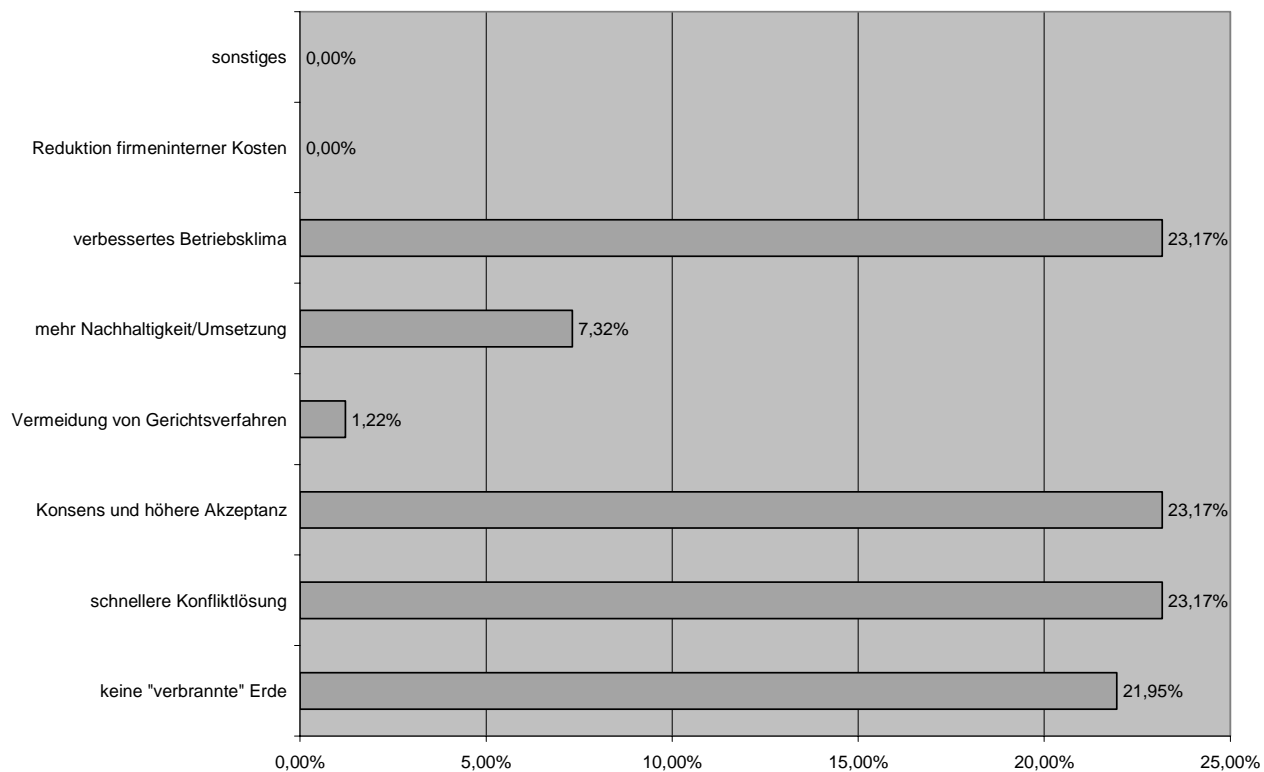
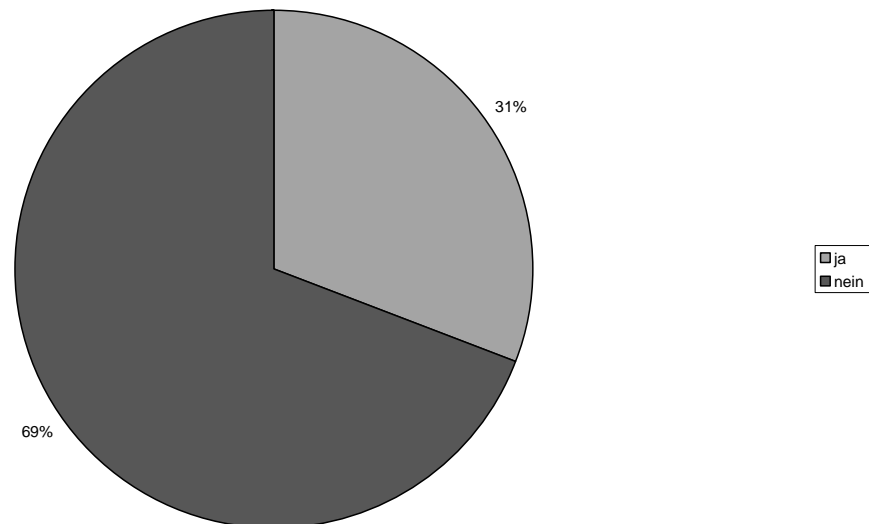
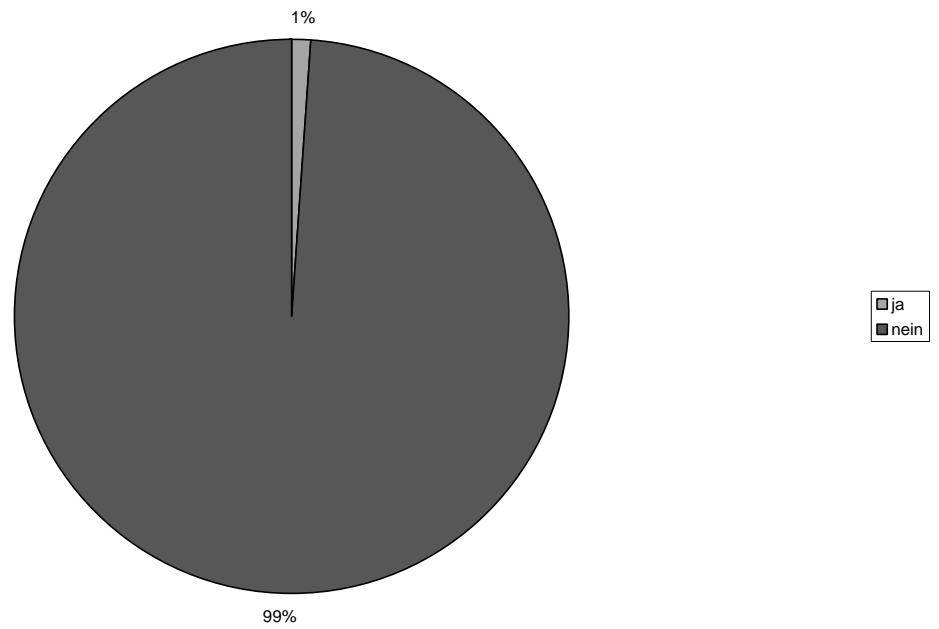


Abbildung 24: Auswertung zu Frage 3.2: selbsterstellt

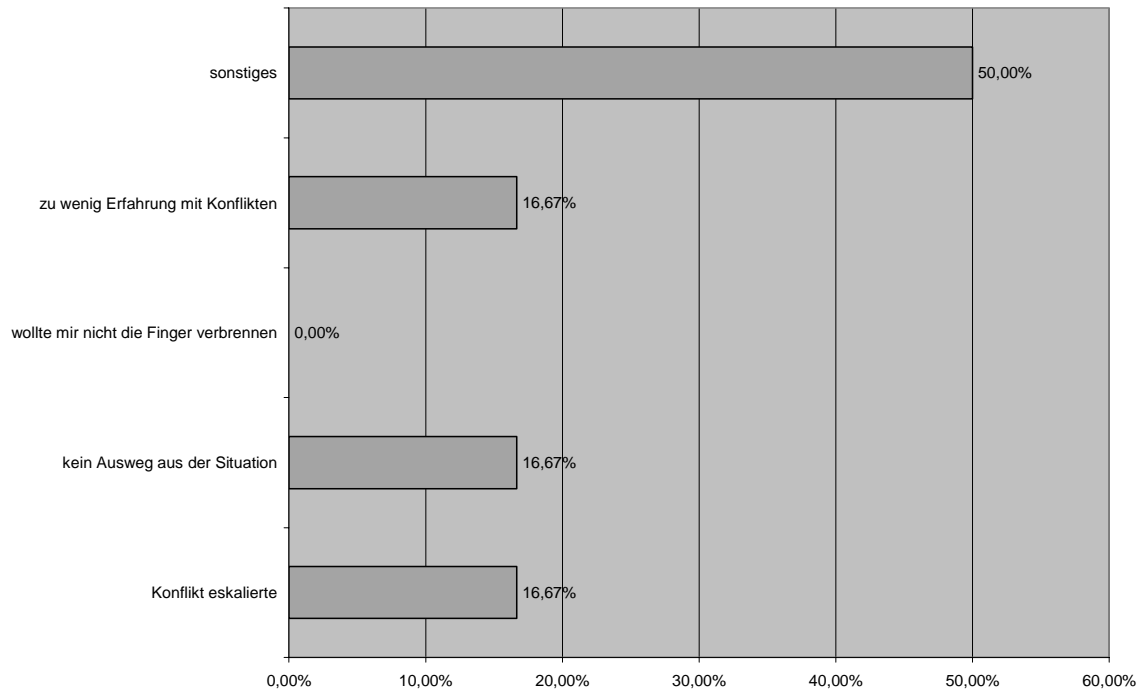
Die vier Punkte „verbessertes Betriebsklima“, „Konsens und höhere Akzeptanz“, „schnellere Konfliktlösung“, „keine verbrannte Erde“ wurden gleichhäufig gewählt. Weniger wichtig erscheint den Befragten die Vermeidung von Gerichtsverfahren und die Nachhaltigkeit bzw. bessere Umsetzung der Lösung. Die größeren Betriebe sehen die Vermeidung von Gerichtsverfahren und Reduktion firmeninterner Kosten zusätzlich als wichtige Punkte an.

**Kennen Sie Betriebe, wo eine Wirtschaftsmediation eingesetzt wurde?****Abbildung 25: Auswertung zu Frage 3.3: selbsterstellt**

Rund ein Drittel der Befragten kennen Unternehmen in denen Wirtschaftsmediation schon einmal eingesetzt wurde, hingegen gab es nur ein Unternehmen (1%) wo schon einmal ein Mediator im Einsatz war. Bei den größeren Betrieben waren schon öfters (wenn man nur die Betriebe >50 Mitarbeiter sieht ca. 68%) Mediatoren im Einsatz.

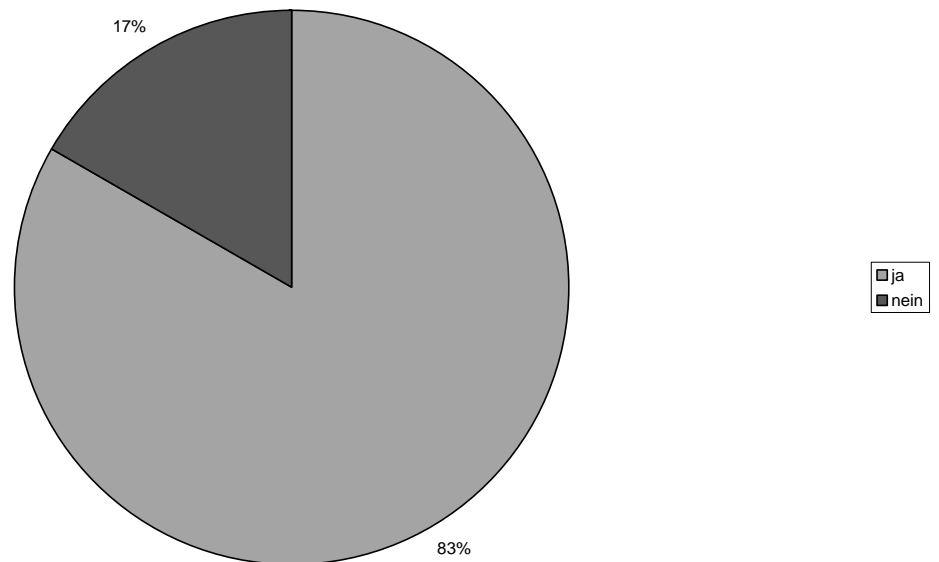
**Wurde in Ihrem Unternehmen bereits Wirtschaftsmediation eingesetzt?****Abbildung 26: Auswertung zu Frage 3.4: selbsterstellt**

### Wenn ja warum?



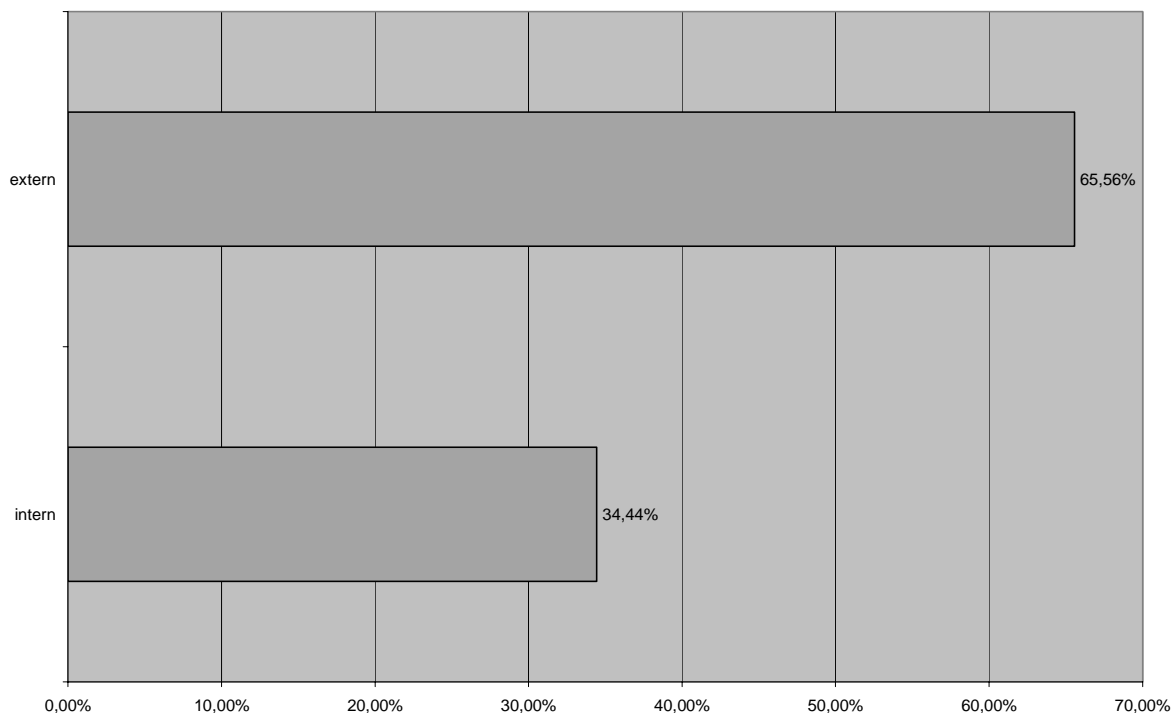
**Abbildung 27: Auswertung zu Frage 3.4..1: selbsterstellt**

In diesem Diagramm sind nun auch die größeren Betriebe eingebunden. Für die kleinen Unternehmen war der Grund, einen Wirtschaftsmediator zu Rate zu ziehen derjenige, dass der Konflikt eskalierte. Unter sonstiges wurde noch angeführt: „regelmäßige Team-Supervision“, „Arbeit blieb liegen“, „wir konnten es nicht mehr selbst lösen“.

**Waren Sie damit zufrieden?****Abbildung 28: Auswertung zu Frage 3.4.2: selbsterstellt**

Rund vier Fünftel der Befragten waren zufrieden beim Einsatz eines Mediators, nur 17% waren nicht bzw. nur wenig zufrieden. Warum die Unternehmen nicht mit der Mediation zufrieden waren, ging aus dem Fragebogen leider nicht hervor.

**Wenn Sie die Wahl hätten, würden sie einen externen (Fremdperson) oder internen (speziell ausgebildeter Mitarbeiter im Unternehmen) Wirtschaftsmediator bevorzugen?**

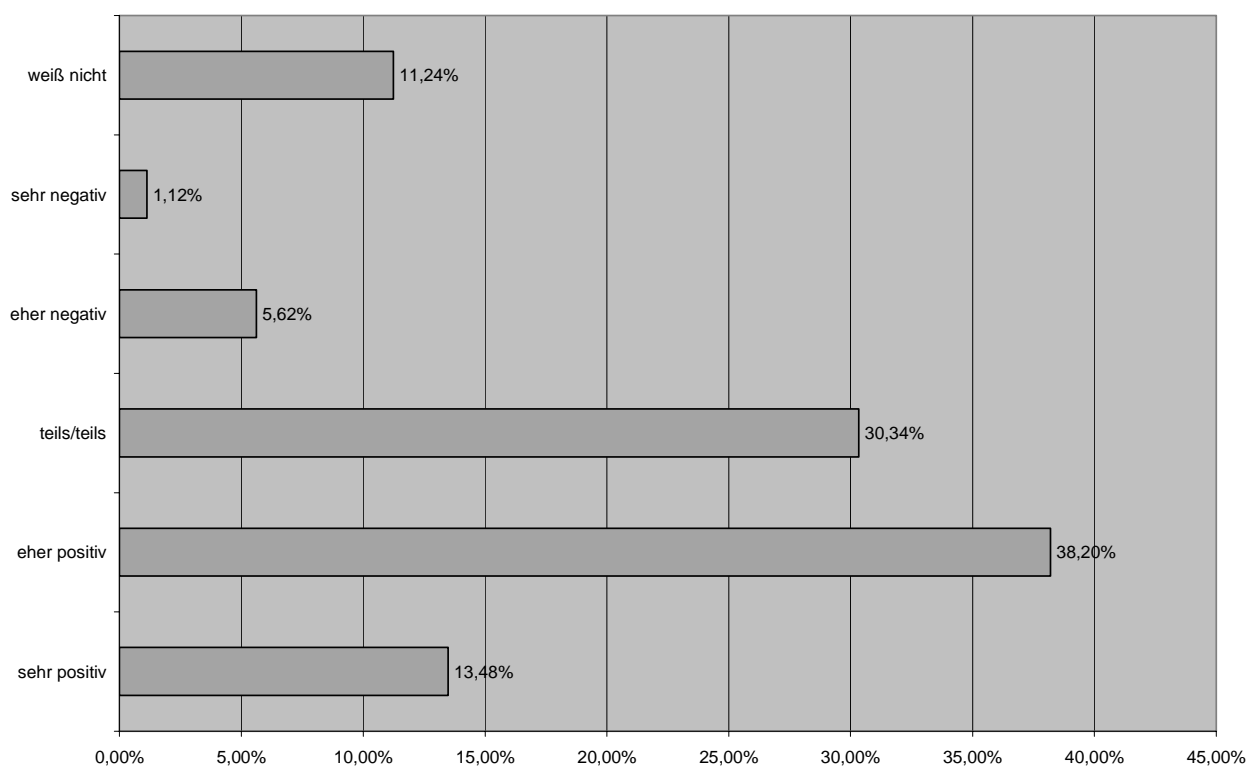


**Abbildung 29: Auswertung zu Frage 3.5: selbsterstellt**

Die meisten Unternehmen bevorzugen einen externen Mediator als einen speziell eigens Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. Hier wird die Größe der Betriebe wieder eine Rolle spielen, da es im kleinen Unternehmen einem Mitarbeiter nicht so schwer fallen wird, unparteiisch zu sein, da der Mediator die meisten Mitarbeiter persönlich kennt und seine eigenen Emotionen zur Beratung mitbringt. Dies kann schnell zu einem besonderen Verständnis für eine Partei führen und damit wieder Konflikte heraufbeschwören.

In großen Unternehmen kennt man nur einige wenige sehr gut, wodurch sich der Mediator unparteiisch dem Problem widmen kann, ohne befürchten zu müssen, jemanden zu bevorzugen oder zu benachteiligen.

Die Vorteile von internen Mediatoren liegen jedoch darin, dass sie das Unternehmen und dessen Führung kennen und sich dadurch besser in die Problematik hineinversetzen können.

**Wie würden Sie das Image von Wirtschaftsmediation/Mediatoren einschätzen?****Abbildung 30: Auswertung zu Frage 3.6: selbsterstellt**

Das Image von Mediatoren in Österreich wird durchwegs als positiv eingestuft. Ein Drittel ist sich nicht sicher und nur 6% schreiben den Mediatoren ein schlechtes Image zu.

### Wird sich die Wirtschaftsmediation in Österreich ihrer Meinung nach in den nächsten 5 Jahren durchsetzen?

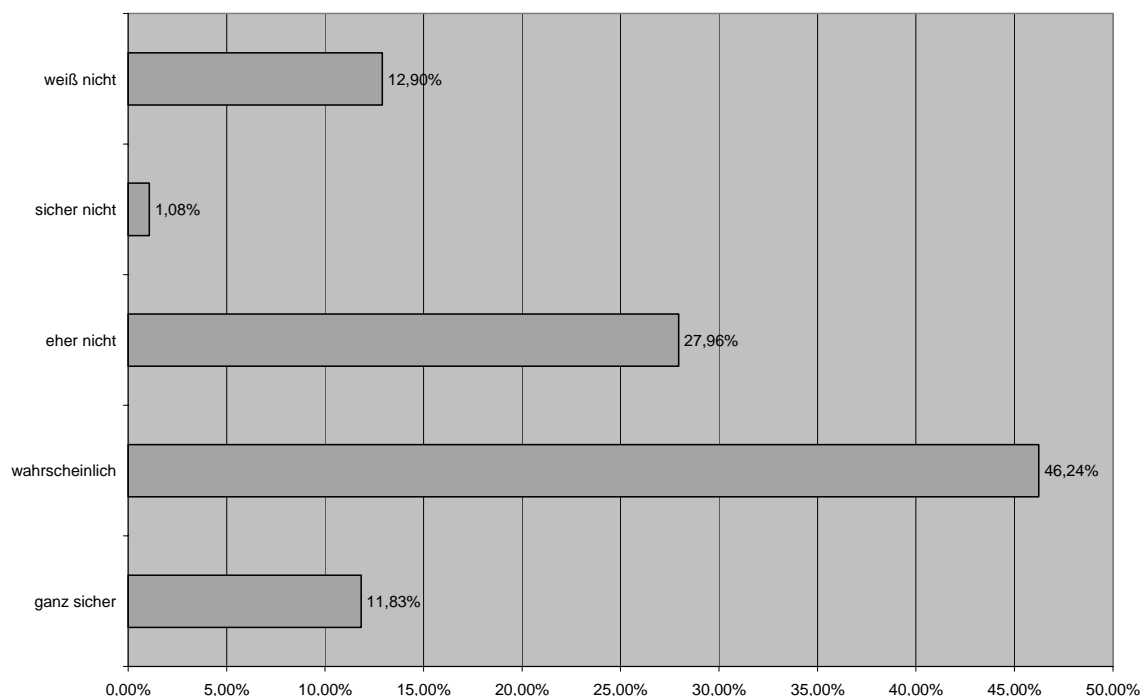


Abbildung 31: Auswertung zu Frage 3.7: selbsterstellt

Zum Abschluss wurde noch eine rein subjektiv-hypothetische Frage gestellt, wobei sich hier herauskristallisiert, dass die Mehrheit der Befragten es für wahrscheinlich hält, dass sich Mediation in österreichischen Unternehmen durchsetzen wird.

Dies könnte mit dem derzeitigen Trend zusammenhängen, dass die Unternehmen immer mehr wachsen und so die Gefahr von zwischenmenschlichen Konflikten steigt. Gleichzeitig kann die Unternehmensführung keinen so genauen Überblick über jeden einzelnen Mitarbeiter haben, wodurch regelmäßige Mediationen an Bedeutung gewinnen können.

# Kapitel 4 Analyse

In diesem Kapitel wird nochmals auf die Studie eingegangen. Es wird das Wichtigste nochmals kurz zusammengefasst und analysiert, danach werden Vorkehrungsmaßnahmen, die in Unternehmen eingerichtet werden können, um Konflikte zu vermeiden, besprochen.

## 4.1 Analyse der Studie

Die Stichprobe der Analyse umfasste hauptsächlich Klein- bis Mittelbetriebe, nur weniger als 10% waren Betriebe größer 50 Mitarbeiter. Diese 10% waren zusätzlich zahlenmäßig gestreut (aufgeteilt auf 50-149 Mitarbeiter, 150 – 499 Mitarbeiter und mehr als 500 Mitarbeiter). Bei einer Stichprobe von 102 ergeben sich weniger als 10 Auswertungsstudien, die für Betriebe mit mehr als 50 Mitarbeitern in Frage kommen. Es ist daher sehr schwierig, Schlussfolgerungen zu ziehen. Ich habe mich daher entschlossen diese Betriebe in meiner Analyse nicht einzubeziehen und mein Hauptaugenmerk auf Klein bis Mittelbetriebe zu richten.

Die Probanden der Studie waren durchwegs älter als 30 Jahre und waren zu 2/3 männlich. Die Ausbildung war meistens höher als ein Lehrabschluss. Die meisten Teilnehmer waren im nördlichen und westlichen Teil Österreichs (Vorarlberg, Kärnten, Niederösterreich, Wien). Die Sparten des Unternehmens waren verschieden wobei die Sparten „Bank und Versicherung“ und „Industrie“ einen Schwerpunkt hatten.

### 4.1.1 Das Konfliktverhalten der Unternehmen

Die Unternehmen sehen sich selbst als sehr konfliktlösungsorientiert, über 75% der Befragten sehen das Unternehmen „eher konfliktlösungsorientiert“ oder „sehr konfliktlösungsorientiert“ nur 15% sehen das Konfliktverhalten negativ und 10% der Befragten waren sich unsicher bzw. wussten es nicht. Im Gegensatz dazu steht die Einschätzung derselben Frage auf ganz Österreich gerichtet. Diesbezüglich ist die Einschätzung der Probanden pessimistischer nur

mehr 25% zuversichtlich, der Großteil sieht die Österreichischen Unternehmen als „eher konfliktscheu“ bzw. „sehr konfliktscheu“. 8% der Befragten wahren sich hier nicht sicher bzw. wussten es nicht Diese Tatsache hat mein besonderes Interesse geweckt, da die meisten Unternehmen sich selbst positiver sehen, als den Rest von Österreich. .

Da pro Unternehmen nur eine Person den Fragebogen ausgefüllt hat, kann man die Meinung des ganzen Unternehmens nicht beurteilen. Bei weiterführenden Arbeiten wäre es spannend, pro Unternehmen mehrere Probanden zu finden, um die Tendenz im Einzelunternehmen zu erfahren. Ist Optimismus nur auf Personen beschränkt, oder auch auf gesamte Unternehmen ausgedehnt? Nichts desto trotz ist, kann und darf ein Unternehmen, wo die Mitarbeiter sehr konfliktlösungsorientiert sind, nicht die Hände in den Schoß legen und sich auf den Lorbeeren ausruhen, viel mehr muss es daran arbeiten die Situation so gut und positiv aufrecht zu erhalten. Allen andern Unternehmen, bei denen die Konfliktfähigkeit nicht so gegeben ist, sei es angeraten, Mechanismen zu installieren, die frühzeitige Konflikte erkennen lassen um diese dann zielorientiert zu lösen. Aber Vorsicht: *Nicht jede Differenz ist ein Konflikt!* (siehe Kapitel 2.1.2 „Der soziale Konflikt“).

Für mich ist es erstaunlich, dass die Unternehmen nicht so sehr auf Krankenstände und Mitarbeiterfluktuation sehen. Genau an diesen Parametern kann man erkennen, ob sich die Mitarbeiter wohl fühlen, oder nicht. Es ist schon lange bekannt, dass man nur sehr gutes leisten kann, wo man sich wohl fühlt! Entscheidende Faktoren für Konfliktpotential sehen die Unternehmen eher dran, wenn die Prozesse nicht mehr gut bzw. rund laufen und keine ordentliche Zusammenarbeit mehr gegeben wird. Wahrscheinlich werden erst dann Aktionen zur Verbesserung des Betriebsklimas gesetzt, wenn der Gewinn weniger wird, oder ausbleibt. Dann ist es aber oft schon zu spät für kurzfristige Verbesserungen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist an dritter Stelle (!), der Zusammenhang mit der guten Zusammenarbeit und der Zufriedenheit der Mitarbeiter wird anscheinend nicht so sehr assoziiert. Die Krankenstandstatistik wird von keinen der Befragten Unternehmen als Anzeichen für Konflikte wahrgenommen. Das ist sehr erstaunlich, da durch Krankenstände dem Unternehmen viel Geld verloren geht. Genau so wenig (nur 1%) werden die Kündigungen für Rückschlüsse auf Konflikte herangezogen, obwohl jeder neu einzuschulende Mitarbeiter viel Zeit in Anspruch nimmt und die Arbeit in zwischen unbeachtet bleibt.

Bleibt ein Konflikt unangesprochen, so sehen die meisten der Befragten (>35%) die Ursache in der Angst vor unangenehmen Situationen. Dies ist gut verständlich, da Querulanten bei den Vorgesetzten nicht gern gesehen sind und oft auf der Abschussliste ganz oben stehen. Der zweite wichtige Punkt ist die Ausbildung der Führungskräfte nicht im Bezug auf die Konfliktfestigkeit sondern auf die fachspezifische Ausbildung. Ist die Führungsperson nicht gut genug oder fehlt die fachliche Kompetenz, so sehen viele Unternehmen hier einen Grund, für unausgesprochene Konflikte. Unzulänglichkeiten der Führungskraft wirken sich immer besonders schlecht auf das Betriebsklima aus. Diese Unzulänglichkeiten müssen oft von dem Untergebenen ausgeglichen werden, was verständlicherweise Unmut heraufbeschwört. Dabei wird oft die Frage gestellt: „Warum ist er der Chef und nicht ich?“ Solche Situationen

müssen auf jeden Fall vermieden werden!

Treten Konflikte in Unternehmen auf, so haben ca. 40% der Befragten Regeln, wie man damit umgehen soll bzw. kann. Von diesen 40% haben nur ca. 4% diese Regeln schriftlich dokumentiert, bei den restlichen 36% gibt es keine schriftlich dokumentierten Regeln. Wie diese Regeln hier aussehen, geht leider von der Studie nicht heraus. Interessante Aspekte wären hier, wie neue Mitarbeiter zu diesen nicht dokumentierten Regeln kommen, bzw. wie stabil diese nicht dokumentierten Regeln in echten Konfliktsituationen sind. Über 58% der Befragten haben keine Regeln, wie die Mitarbeiter mit Konflikten umgehen sollen.

Nur 3% der Befragten haben einen speziell Ausgebildeten Mitarbeiter im eigenen Unternehmen, die Unternehmen ziehen es vor, den Konflikt mit den nächsten Vorgesetzten zu lösen. Andere Möglichkeiten der Konfliktlösung, wie etwa Coaching der Mitarbeiter, externe Mediator, Workshops werden nicht bevorzugt.

Nur etwa 20% der Befragten Unternehmen haben spezielle Vorkehrungsmaßnahmen, um Konflikte vorzeitig zu erkennen. Die Maßnahmen sind bei den Unternehmen das Feedback-Gespräch und die Mitarbeiterbefragung. Alle andern Maßnahmen (Fitness-Check, Beschwerdebriefkasten, ...) werden von den befragten Kleinen bzw. Mittleren Unternehmen nicht verwendet.

Betrachtet man speziell das Konfliktpotential in Gruppen so sehen nur ca. ein Drittel der Befragten bei homogenen Gruppen, dies sind zum Beispiel Gruppen in denen nur Techniker arbeiten oder nur Männer integriert sind, ... erhöhtes Konfliktpotential. Über 50% sehen bei rein homogenen Gruppen kein erhöhtes Risiko. Jedoch glauben die Befragten, dass in Gruppen in denen nur weibliche Mitarbeiter integriert sind eine erhöhte Gefahr besteht, Konflikt aufkommen zu lassen; bei männlichen Gruppen sehen nur hingegen 8% der Befragten ein Risiko.

## 4.2 Wirtschaftsmediatoren

Der Begriff Wirtschaftsmediator ist etwa 20% der Befragten fremd vorgekommen, 80% der Befragten kannten den Begriff und verbessertes Betriebsklima, Konsens und höhere Akzeptanz sowie schnellere Konfliktlösung am häufigsten als Vorteile in Verbindung bringen. 31% der Befragten kennen Unternehmen, in denen Wirtschaftsmediation eingesetzt wird oder wurde. Nur in einen Mittelbetrieb wurde schon einmal Wirtschaftsmediation in Anspruch genommen. Die größeren Betriebe (>50) gaben als Grund für den Einsatz eines Mediators an, dass sie entweder zu wenig eigene Erfahrung im Umgang mit Konflikten haben, keinen Ausweg aus der eingefahrenen Situation mehr fanden bzw. der Konflikt eskalierte. Ein Betrieb setzt einen Mediator regelmäßig in so genannten Team-Superversionen ein. Vier Fünftel der Befragten waren mit dem Eingesetzten Wirtschaftsmediator zufrieden, nur rund ein Fünftel war unzufrieden. Leider geht aus der Studie nicht hervor wieso die Betriebe damit nicht zufrieden waren, ob der Konflikt ungelöst

blieb oder ob es andere Gründe gab. Rund zwei Drittel der Betriebe würden einen externen Mediator einer internen speziell ausgebildeten Person vorziehen. Der Grund dafür liegt wahrscheinlich daran, dass der Mediator nicht persönlich befangen sein soll. Es wäre sehr hinderlich, wenn die geschulte Person eine Partei vorziehen würde, da sie Angst vor nachfolgenden Problemen mit Vorgesetzten hat. Gleichermäßen wird oft befürchtet, dass der Mediator die Erfahrungen mit den Parteien in seine Einschätzung einbeziehen könnte.

Das Image der Mediatoren ist als sehr positiv zu sehen. 30% der Befragten stufen das Image als „teils/teils“ ein. Über 50% glauben, dass sich in den nächsten Jahren Wirtschaftsmediation durchsetzen wird. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die Entwicklung in diese Richtung gehen wird, da die Betriebe immer größer werden. Dadurch entstehen zwangsläufig mehr Konflikte, die sich auf das Klima negativ auswirken können. Da der Wettbewerb immer härter wird, kann man sich derartige Einbußen nicht leisten.

Wirtschaftsmediation ist also in Österreich großenteils der bekannt. Trotz der mehrheitlich positiven Einstellung, äußert rund 1/3 Skepsis. Es wäre äußerst interessant, die Gründe für diese Skepsis herauszufinden und Lösungsvorschläge für deren Beseitigung zu erarbeiten.

### **4.3 Mechanismen für Unternehmen**

Es ist für mich schwer Mechanismen für Unternehmen anzuführen, die etabliert werden sollen, um das Unternehmen konfliktfester zu gestalten, da ich keine praktische Erfahrung in diese Arbeit mit einfließen lassen kann, die dies wissenschaftlich rechtfertigen würde. Die Studie zeigt eine Landschaft der Konfliktkultur von Österreich, die hier vorgeschlagenen Mechanismen sind auf Literatur und eigene Erfahrung zurückzuführen. Letztere besteht hauptsächlich aus zu höheren, Konflikte lösen im kleinen Kreis bzw. Gruppen, Streit schlichten in Vereinen, bei denen ich meine Freizeit verbringe. Die Mechanismen sind teilweise erprobt, jedoch gibt es bestimmt kein „Kochrezept“ für Unternehmen, konfliktfester zu werden.

#### **4.3.1 Die Mitarbeiter**

Aus der Sicht der Mitarbeiter im Unternehmen entstehen Konflikte großteils, weil der Arbeitsbereich nicht klar definiert ist, Differenzen mit andern Kollegen bestehen, die nicht überwindbar scheinen, Neuerungen im Unternehmen eingeführt werden, die aus Sicht der Mitarbeiter nicht verständlich sind und somit als Unsinn abgetan werden.

*Welche Mechanismen können eingerichtet werden, um dem Vorzubeugen?*

Wichtig erscheint es mir, dass jeder Mitarbeiter einen klar definierten Arbeitsbereich hat, in dem er selbst die Initiative ergreifen und kreativ/eigenverantwortlich handeln kann. Er sollte in regelmäßigen Abständen die Möglichkeit haben, seine Arbeit zu präsentieren. Diese

Präsentation soll aber keineswegs in einer streng geregelten und klar definierten Art abgehandelt werden. Dies würde nur zu weiterem Stress und Missgunst ausarten. Viel mehr sollte das ganze im angenehmen Gespräch erfolgen. Hier ist es leichter über Erfolge und eventuelle Missstände zu diskutieren. Bei diesen Gesprächen sollte man beachten dass die Anzahl der Gesprächspartner nicht größer als 5 ist da wieder unnötiger Druck ausgeübt wird. Die Ergebnisse dieser Gespräche sollten schriftlich festgehalten werden und am Anfang jedes derartigen Treffens durchgegangen werden. Dabei soll erörtert werden, was sich geändert hat, was erreicht wurde, aus welchem Grund etwas nicht erreicht wurde, was geändert werden soll, ...

So können eventuelle Differenzen mit andern Arbeitskollegen, Vorgesetzten vorzeitig erkannt werden und man kann auf diese Art nach möglichen Lösungen suchen. Wenn diese Methoden einige Zeit erprobt wurden und alle anfänglichen Probleme beseitigt wurden, kann der soziale Konflikt im Keim erstickt werden.

Jeder Mitarbeiter sollte zumindest die Grundzüge des Konfliktverhaltens beherrschen, hier wäre eine firmeninterne Schulung ein positiver Gedanke. Selbst wenn derartige Kurse Kosten- und Zeitintensiv sind, wird sich der Erfolg schnell im Betriebsklima einstellen. Dadurch wird sich die Leistung der Mitarbeiter verbessern und somit der Profit des Unternehmens vermehren.

Neuerungen in Unternehmen sollten behutsam und unbedingt in Absprache mit den Mitarbeitern eingeführt werden. Obwohl nicht jede Neuerung mit den Mitarbeiter diskutiert werden, muss kann man versuchen, die Mitarbeiter in die Überlegungen einzubeziehen. Es kann durchaus sein, dass diese nicht die Tragweite des ganzen Problems sehen. Man darf aber nicht unterschätzen, wie viele Ideen zu Verbesserung von Abläufen von denen kommen, die sie ausführen!

### **4.3.2 Die Vorgesetzten**

Die Vorgesetzten sollten immer mit bestem Beispiel voran gehen. Das hört sich wie graue Theorie an, doch man muss sich als Vorgesetzter besonders bemühen sich selbst strenger zu kontrollieren als die Anderen! Man kann nicht von anderen erwarten professionell zu arbeiten, mit Konflikten umzugehen, die Regeln einzuhalten, ... wenn man sich als Vorgesetzter nicht selbst an diese hält. Ein Unternehmen sollte besonders die Vorgesetzten schulen mit Konflikten umzugehen. Sie frühzeitig bei seinen Mitarbeitern zu erkennen ist der beste Weg Eskalation zu verhindern!

### **4.3.3 Die Geschäftsleitung**

Bei größeren Betrieben sollte die Geschäftsleitung die Arbeitsgruppen auf Fluktuationen und Krankenstände prüfen, nicht nur die Bilanz ist ein wichtiges Maß für die Zufriedenheit der

Mitarbeiter! Was die Geschäftsleitung glücklich macht, muss nicht auch die Mitarbeiter glücklich machen, und vergessen Sie nicht: Unzufriedenheit wird sich früher oder später auf den Gewinn auswirken! Seien Sie als Geschäftsführung immer der aktive Part im Umgang mit Konflikten. Führen Sie neue Ideen ein, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern. z.B. Workshops oder Teamsitzungen könnten in die richtige Richtung gehen. Führen Sie regelmäßig Gespräche mit ihren Abteilungs- od. Gruppenleitern, damit sie wissen wie es um die Mitarbeiter steht! Mit diesen Informationen kann man vorzeitig agieren, statt erst in der Krise zu reagieren!

#### **4.3.4 Das Unternehmen**

Im Unternehmen sollten klar definierte Regeln, die jeder Mitarbeiter in Papierform bekommt, herrschen. Sei es um seinen Arbeitsbereich klar zu definieren, oder Firmenhierarchie zu kennen. Besonders wichtig sind die Spielregeln wie man mit Differenzen und Konflikten mit Mitarbeitern/Vorgesetzten umgeht. Installieren sie ein anonymes Mittel für Mitteilungen, wenn es Probleme gibt z.B. einen Feedbackbriefkasten (nennen Sie es nicht gleich Beschwerdebriefkasten, hier könnte die positiven Inputs verloren gehen!)

Organisieren Sie regelmäßig, aber zumindest 1x jährlich Workshops bei denen nicht das Fachliche, sondern das Zwischenmenschliche im Mittelpunkt stehen soll!

Wählen Sie einen Mitarbeiter aus, der speziell mit dem Thema Konflikt vertraut gemacht wird und setzen Sie diesen auch ein, wenn ein Streit im Entstehen ist, um „Nachtbarschaftshilfe“ zu leisten. Dehnt sich der Konflikt auf Stufe 4 aus, so wenden Sie sich an einen professionellen Berater – Mediator!

#### **4.3.5 Alle miteinander**

Vergessen Sie nicht, dass der Betrieb nicht ohne Ihre Mitarbeiter existieren kann. „Die Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied“ Wenn Sie dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeiter zufrieden sind, so werden Sie auch mit der Leistung zufrieden sein können.

Wie auch schon in der Einleitung dieses Kapitels erwähnt, sind das nur Tipps für eventuelle Mechanismen, die in Unternehmen eingeführt werden können, um das Unternehmen konfliktfester zu gestalten.

Sollten bei Ihnen immer wieder dieselben Konflikte entstehen, so wenden sie sich an einen professionellen Wirtschaftsmediator. Dieser wird Ihnen sicher mit Rat und Tat zur Seite stehen. Ich kann nur nochmals erwähnen, die Kosten die ein Mediator mit sich bringt, wird die Zukunft mit Sicherheit wettmachen!

# **Kapitel 5 Resümee**

## **5.1 Persönliche Sicht**

Aus meiner persönlichen Sicht ist die Studie als durchwegs positiv zu sehen, auch wenn ich mir bessere Vorkehrungsmaßnahmen und Vorkehrungseinrichtungen bzw. Überwachungseinrichtungen in Unternehmen wünschen würde. Speziell würde ich auch jedem Unternehmen (auch Unternehmen die nur 5 Mitarbeiter oder weniger haben) anraten, sich einen Richtlinienkatalog zusammenzustellen, wie Konflikte im Unternehmen gehandhabt werden sollen. Auch sehe ich das zwischenmenschliche als wesentlichen Bestandteil, um besser zusammenarbeiten zu können. Versteht man sich nicht nur im fachlichen, sondern auch auf persönlicher Ebene gut, so können Differenzen schneller beseitigt werden und es kann nicht so schnell in einen sozialen Konflikt ausarten!

Hier würde ich soziale Rituale wie gemeinsame Mittagspausen, vielleicht manchmal nach der Arbeit mit den Kollegen weggehen, oder ähnliches, um die persönliche Beziehung zu den Kollegen zu verbessern und das Arbeitsklima und somit auch in weiterer folge die Dynamik und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigen.

## **5.2 Aussichten**

In Zukunft werden wahrscheinlich Stress und Druck noch mehr auf Unternehmen und Mitarbeiter zukommen, somit wird auch das Konfliktpotential mit der Zeit steigen. Es wäre wünschenswert, wenn Unternehmen Präventivmaßnahmen im Unternehmen einrichten um Konflikte vorherzusehen und auch aktiv vorbeugend zu handeln.

Die Arbeit hat nur an der Oberfläche dieser Thematik gekratzt. Es wurden viele Punkte in der Arbeit aufgezeigt, die nicht bearbeitet wurden bzw. noch offen sind, wie etwa das genaue Verhalten in Konfliktsituationen, wie sehen die Richtlinien/Regeln bei Konflikten in

Unternehmen aus, u.v.a.m. Diese Punkte würden sich anbieten im Detail, vielleicht in separaten Arbeiten zu erörtern und zu erfragen

Vielleicht kann man mit diesen Arbeiten in nähere Zukunft die Unternehmen unterstützen, um die österreichischen Unternehmen konfliktfester zu gestalten.

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die 4 seelischen Ebenen; Quelle: selbsterstellt, nach Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten) S.24.....	4
Abbildung 2: Die 9 Eskalationsstufen; Quelle: selbsterstellt, nach Glasl, Friedrich: (Selbsthilfe in Konflikten) S.131.....	11
Abbildung 3: Auswertung zu Frage 1.1: selbsterstellt .....	30
Abbildung 4: Auswertung zu Frage 1.2: selbsterstellt .....	30
Abbildung 5: Auswertung zu Frage 1.3: selbsterstellt .....	31
Abbildung 6: Auswertung zu Frage 1.4: selbsterstellt .....	31
Abbildung 7: Auswertung zu Frage 1.6: selbsterstellt .....	32
Abbildung 8: Auswertung zu Frage 1.7: selbsterstellt .....	33
Abbildung 9: Auswertung zu Frage 2.1: selbsterstellt .....	34
Abbildung 10: Auswertung zu Frage 2.2: selbsterstellt .....	35
Abbildung 11: Auswertung zu Frage 2.3: selbsterstellt .....	36
Abbildung 12: Auswertung zu Frage 2.4: selbsterstellt .....	37
Abbildung 13: Auswertung zu Frage 2.5: selbsterstellt .....	38
Abbildung 14: Auswertung zu Frage 2.6: selbsterstellt .....	39
Abbildung 15: Auswertung zu Frage 2.7: selbsterstellt .....	40
Abbildung 16: Auswertung zu Frage 2.8: selbsterstellt .....	41
Abbildung 17: Auswertung zu Frage 2.9: selbsterstellt .....	42
Abbildung 18: Auswertung zu Frage 2.9.1: selbsterstellt .....	43
Abbildung 19: Auswertung zu Frage 2.9.2: selbsterstellt .....	44
Abbildung 20: Auswertung zu Frage 2.13: selbsterstellt .....	45
Abbildung 21: Auswertung zu Frage 2.14: selbsterstellt .....	46

Abbildung 22: Auswertung zu Frage 2.15: selbsterstellt .....	47
Abbildung 23: Auswertung zu Frage 3.1: selbsterstellt .....	49
Abbildung 24: Auswertung zu Frage 3.2: selbsterstellt .....	50
Abbildung 25: Auswertung zu Frage 3.3: selbsterstellt .....	51
Abbildung 26: Auswertung zu Frage 3.4: selbsterstellt .....	52
Abbildung 27: Auswertung zu Frage 3.4.1: selbsterstellt .....	53
Abbildung 28: Auswertung zu Frage 3.4.2: selbsterstellt .....	54
Abbildung 29: Auswertung zu Frage 3.5: selbsterstellt .....	55
Abbildung 30: Auswertung zu Frage 3.6: selbsterstellt .....	56
Abbildung 31: Auswertung zu Frage 3.7: selbsterstellt .....	57

# Literaturverzeichnis

(Verwendete und weiterführende Literatur)

Besemer, Ch.: *Mediation in Konflikte*. Baden, 1995

Esser, A./Wolmerath, M.: *Mobbing*. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung. Frankfurt am Main, 1999

Fisher, R. / S. Brown: *Gute Beziehungen*. Die Kunst der Konfliktvermeidung, Konfliktlösung und Kooperation. München, 1989

Glas, Friedrich: *Konfliktmanagement*. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern/Stuttgart, 1997

Glasl, Friedrich: *Selbsthilfe in Konflikten*. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden, 4., überarbeitete Auflage, Verlag Freies Geistesleben, Haupt Verlag, 2004

<http://www.rb-institut.de/wirtschaftsmediator.html> Kompetenzzentrum Recht Steuern Wirtschaft für Reno Fachangestellt; 15.01.2006

Lücker, H. –R.: *Konflikt-Psychologie. Einführung und Grundlegung*. München / Basel., 1957

Neuberger, O.: *Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen*. München / Metering, 1994

Schlaugat, K.: *Mobbing am Arbeitsplatz*, München / Metering, 1999

Wohlens, Jenifer: *Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften*, Witzenhausen, 2002