

Marktanalyse zur Anwendung von Mediation in deutschsprachigen Unternehmen

- Umfrageergebnisse -

Dieser Bericht ist ausschließlich für den adressierten Empfänger bestimmt. Die Verteilung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte oder zur Veröffentlichung ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Zweisicht, Christian Bähler und Elke Schwertfeger (vormals mediationsbüro freiburg) oder der MWonline GmbH, Johannes Thönneßen, gestattet.

Die Berichterstattung in verbandsinternen und öffentlichen Medien ist mit genauer Quellenangabe und Bezugsadresse erlaubt. Bitte stellen Sie uns jeweils ein Belegexemplar zur Verfügung.



Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	4
2	Zielgruppe.....	5
3	Vorgehen.....	6
4	Auswertung.....	8
5	Ergebnisse.....	9
5.1	Human Resources.....	9
5.1.1	Informationsquellen.....	9
5.1.2	Einsatz von externen Dienstleistern.....	14
5.1.3	Einsatz von externen Dienstleistern nach Fachgebieten.....	15
5.1.4	Entscheidungskriterien für die Auswahl von Dienstleistern.....	16
5.1.5	Bedeutung von Mitgliedschaft & Zertifizierung.....	18
5.1.6	Weiterbildung von Mitarbeitern (aktueller Stellenwert).....	19
5.1.7	Weiterbildung von Mitarbeitern (zukünftiger Stellenwert).....	21
5.2	Konfliktlösung.....	23
5.2.1	Ansätze der Konfliktlösung.....	23
5.2.2	Zufriedenheit mit praktiziertem Konfliktmanagement.....	25
5.2.3	Wichtigste Aspekte bei Lösungsmöglichkeiten von internen Konflikten.....	26
5.2.4	Wichtigste Aspekte bei Lösungsmöglichkeiten von externen Konflikten.....	28
5.2.5	Suche nach Konfliktmanagern.....	29
5.2.6	Entscheidungsinstanz bei Konflikten.....	30
5.2.7	Relevante Bereiche für Konfliktmanagement.....	31
5.2.8	Konfliktkonstellationen.....	32
5.2.9	Erhebung von Konfliktkosten.....	33
5.2.10	Erfolgsquote bei Mediation.....	35
5.3	Strukturiertes Konfliktmanagementdesign.....	37
5.3.1	Gibt es ein Konfliktmanagementdesign?.....	37
5.3.2	Geschulte Konfliktspezialisten.....	39
5.3.3	Betriebsvereinbarung Konfliktmanagement.....	41
5.4	Honorare.....	42
5.4.1	Entlohnung von Mediation (je Stunde).....	42
5.4.2	Entlohnung von Mediation (je Tag).....	44

5.5	Statistische Informationen	45
5.5.1	Unternehmensbranche	45
5.5.2	Regionaler Standort des Unternehmens	46
5.5.3	Position im Unternehmen	47
5.5.4	Größe des Unternehmens	48
5.5.5	Personalentwicklungsabteilung	49
5.5.6	Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter.....	50
6	Fazit und Ausblick	51
7	Dank	53
8	Kontakt.....	54
8.1	Zweisicht. Christian Bähler & Elke Schwertfeger.....	54
8.2	MWonline	55
9	Bezug der Studie	56

1 Einführung

Vergleicht man die Anzahl der Publikationen in 2003 in der Fachliteratur und in Fach- und Publikumszeitschriften im Bereich Mediation mit den Veröffentlichungen der letzten Jahre, ist eine stetige Zunahme zu verzeichnen. Dabei sind zunehmend Titel aus dem Fachbereich der Wirtschaftsmediation erschienen.

Auch wenn immer mehr über Wirtschaftsmediation geschrieben wird, die Anwendung von Mediation wird dabei bisher nicht erfasst. Eine Einschätzung über die Verbreitung und die Anzahl von jährlich stattfindenden Mediationen in Unternehmen und Organisationen lässt sich daher schwer beziffern.

Die Untersuchung zur „Anwendung von Mediation in deutschsprachigen Unternehmen“, durchgeführt von der Beratungsgesellschaft für Unternehmenskommunikation und Wirtschaftsmediation, Zweisicht (vormals mediationsbüro freiburg), und dem Internetportal Managementwissen Online (MWonline GmbH) unternimmt deswegen den Versuch, systematisch die Verbreitung von Mediation und anderen Formen des Konfliktmanagements zu erfassen. Dabei wurde auch berücksichtigt, über welche Informationswege die Zielgruppe sich über neue Ansätze in der Personalentwicklung informiert und welchen Stellenwert sie den unterschiedlichen PE-Themen einräumen.

Mediation in Unternehmen ist nach unserer Grundannahme noch nicht sehr stark verbreitet. Aus diesem Grund gehen wir davon aus, dass sich z.B. Personalentwickler/innen über allgemein zugängliche Medien zu dem "Oberthema" HR informieren und weniger spezifisch zum Thema Mediation.

2 Zielgruppe

Die Marktanalyse richtete sich an Führungskräfte und Mitarbeiter von Personalabteilungen aus Unternehmen, Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen in deutschsprachigen Ländern (D, A, CH).

3 Vorgehen

Die Umfrage wurde im Vorfeld in Pressemitteilungen an über 80 Print- und Online-Redaktionen bekannt gemacht. Dabei wendeten wir uns in erster Linie an Medien, die die Zielgruppe Führungskräfte und Personalentwickler ansprechen.

Darüber hinaus haben wir direkt Mediatoren- und Trainerverbände sowie uns bekannte Kolleginnen mit der Bitte angeschrieben, die Umfrage Ihren Kunden bekannt zu machen.

Die Erhebung wurde dabei von zwei großen Mediatorenverbänden, der Centrale für Mediation (CfM) und dem Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V. (BMWA) unterstützt.

Die Ankündigung wurde in folgenden Medien veröffentlicht:

	Print	Web	Newsletter	Sonstiges
MWonline		X	X	
Management & Training	X			No. 06/2003
Training Aktuell	X			No. 06/2003
Personal Magazin	X	X		No. 07/2003
Personal	X			No. 07/2003
Badische Zeitung	X			12/06/2003
BMWA		X		Mail an alle Mitglieder
Centrale für Mediation, Köln		X		
Trainertreffen Deutschland	X	X		06/2003
BDVT	X			05/2003
Dozentenbörse		X	X	
Beratungspool (Schweiz)		X	X	
weiterbildung.de		X	X	
Expertweb		X		
weiterbildung-im-netz.de		X		
connectu.de		X		
Stellenreport		X		

Die Umfrage war 43 Tage (02.06. – 14.07.2003) über das Internetportal Managementwissen Online zugänglich und wurde in dieser Zeit von 452 Interessenten aufgerufen. Durchschnittlich füllten ca. 150 Teilnehmer den Fragebogen komplett aus. Da nicht jede Frage zwingend beantwortet werden musste, lag die Beteiligung teilweise deutlich darunter. Die max. Beteiligung bei einer Frage lag bei 190 Antworten („Einsatz von externen Dienstleistern, S. 14).

Die technische Umsetzung der Online-Befragung übernahm MWonline-Partner checkstone survey technologies GmbH, Leipzig (<http://www.checkstone.com/>).

Der Fragebogen wurde von uns in fünf Hauptthemen unterteilt. Zuerst wollten wir wissen, auf welchem Weg die Zielgruppe von Mediation und anderen neue Verfahren der Personal- und Organisationsentwicklung erfährt. Dabei haben wir auch deren Einschätzung über aktuelle und zukünftige Themenstellungen in diesem Bereich erfasst.

Im zweiten Teil haben wir die Anwendungen von Mediation, die Wahl eines geeigneten Konfliktmanagers und den Erfolg von Mediation in Unternehmen erfragt.

Anschließend haben wir untersucht, inwieweit in den befragten Unternehmen eine strukturiertes Konfliktmanagementdesign vorhanden ist, das z.B. durch Leitlinien festlegt, wie bei einem Konflikt vorzugehen ist.

Im vierten Bereich wollten wir wissen, welcher Stunden- bzw. Tagessatz für die „Dienstleistung“ Mediation von der Zielgruppe für angemessen gehalten wird.

Abschließend erfassten wir im fünften Teil die statistischen Daten der Teilnehmenden.

4 Auswertung

Die Umfrage wurde teilweise mit Hilfe von offenen Fragen durchgeführt. Die Antworten waren meist sehr detailliert und erforderte die Festlegung sinnvoller Kategorien.

Angesichts der Teilnehmeranzahl von 150 und der selektiven Stichprobe (die meisten Teilnehmer sind vermutlich Leser/innen des Newsletters von MWonline) kann nicht von einer repräsentativen Stichprobe ausgegangen werden. Trotzdem lassen sich interessante Ergebnisse und Trends ableiten.

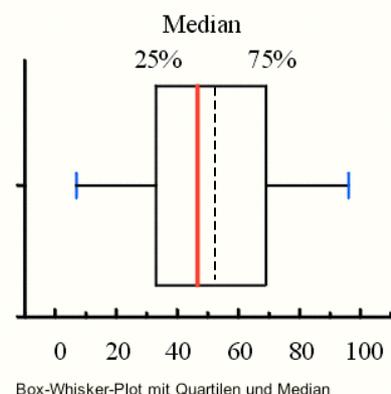
Einzelne Fragen haben wir mit einer „Box-Whisker-Plot“-Grafik dargestellt, um zentrale Tendenz, Streuung, Schiefe und Spannweite einer Verteilung inkl. möglicher Ausreißer in einem Bild zusammen zu fassen.

Die Box umfasst die mittleren 50 % der Verteilung und reicht daher vom unteren bis zum oberen Quartil (25 bzw. 75 %). In unserer Box wird mit einer gestrichelten Linie der Mittelwert (Summe alle Werte durch Anzahl aller Werte) und mit einer durchgezogenen Linie der Median dargestellt. Der Median wird errechnet, indem die Zahlenwerte in einer Datentabelle nach Messwerten sortiert werden. Bei ungerader Anzahl wird der in der Mitte stehende Wert als charakteristischer Wert angesehen, bei einer geraden Anzahl von Messwerten der Mittelwert der beiden benachbarten mittleren Werte. Gibt es bei einer Auswertung viele Extremwerte in eine Richtung, ist der Median aussagekräftiger als der Mittelwert.

Beispiel:

In der nebenstehenden Grafik zeigt der „Box-Whisker-Plot“ ein und eine unsymmetrische Verteilung.

Median: ca. 48
unterer Quartil: ca. 32
oberer Quartil: ca. 70
⇒ innerhalb der Quartile liegen 50 % der Nennungen



5 Ergebnisse

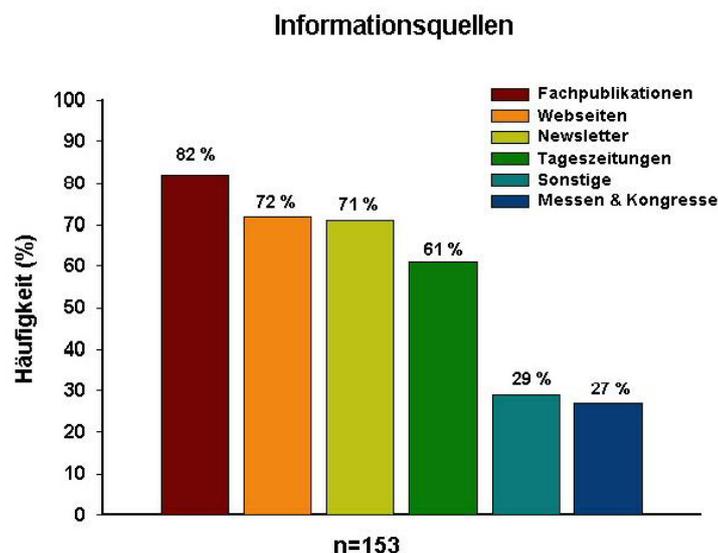
5.1 Human Resources

Mediation ist eine Methode, die in Fachpublikationen in den letzten zwei Jahren zunehmend dargestellt und diskutiert wird. Angesichts der vermuteten noch geringen Verbreitung von Mediation, haben wir uns im Vorfeld die Frage gestellt, ob die Berichterstattung über Mediation Beachtung findet und welche Medien explizit als Informationsquelle für neue Beratungsansätze genutzt werden.

Des Weiteren haben wir uns gefragt, in welchen Bereichen Unternehmen mit externen Dienstleistern bereits zusammen arbeiten und welchen Themen aktuell und in Zukunft eine Wichtigkeit beigemessen wird.

5.1.1 Informationsquellen

Wir hatten gefragt: „Wo informieren Sie sich über innovative Methoden und Beratungsansätze im Bereich Human Resources?“



Die Antworten fielen deutlich aus und zeigten, dass sich die beteiligten Führungskräfte und PE'ler gezielt in Fachpublikationen und auf (Fach-) Webseiten informieren. Die Nutzung von Internetangeboten sind in Form von Webseiten und Newslettern nahezu gleich auf.

Im Fragebogen wurden die Teilnehmer gebeten, die Nutzung der einzelnen Medien namentlich zu benennen. Dabei sind insbesondere bei den Fachpublikationen und bei den Zeitungen als Informationsquellen eine breite Vielfalt an Titeln angegeben worden.

Die Aufteilung der Fachpublikationen zeigt, dass die Zielgruppe sich in Fachzeitschriften für Personal- und Organisationsentwicklung informiert. Zusätzlich wird aber auch etlichen Publikationen aus der Wirtschaftspresse eine Kompetenz zum Thema Human Resources zugesprochen.

Die Verbreitung von „Spezialmagazinen“ zum Thema Mediation und Konfliktmanagement ist bisher nicht sehr groß und dürfte in der Regel eng mit der eigenen Tätigkeit bzw. Ausbildung als Mediator/in verbunden sein.

No.	Fachpublikation	Herausgeber	Nennungen
1.	managerSeminare	managerSeminare Verlag	27
2.	Personalführung	DGFP e.V.	21
3.	Personalwirtschaft	Luchterhand Verlag	18
4.	Organisationsentwicklung	OMAG	17
5.	Personal	Verlagsgruppe Handelsblatt	16
6.	Management und Training	Luchterhand Verlag	11
7.	Harvard Businessmanager	manager magazin Verlag	10
8.	Manager Magazin	manager magazin Verlag	8
9.	Wirtschaft und Weiterbildung	Max Schimmel Verlag	7
10.	Wirtschaftspsychologie aktuell	R. v. Decker's Verlag	7
11.	brand eins	brand eins Verlag	6
12.	Wirtschaftswoche	Verlagsgr. Handelsblatt	6
13.	Personal Magazin	Haufe Verlag	4
14.	Capital	Gruner + Jahr	3
15.	Harvard Business Review		3
16.	Psychologie heute	Beltz Verlag	3
17.	Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie	Hogrefe Verlag	3
18.	Zeitschrift für Konfliktmanagement	Centrale für Mediation	3
19.	Impulse	Gruner + Jahr	2
20.	mediationsreport	Centrale für Mediation	2
21.	Personalmanager (Österreich)	Spring Messe Management	2
22.	Training (Österreich)		2

Da die Marktanalyse über die Plattform von MWonline durchgeführt und über den Newsletter (mit fast 12.000 Abonnenten) intensiv beworben wurde, hat uns das Abschneiden von MWonline in den Rubriken „Webseiten“ und Newsletter nicht weiter verwundert. Interessant war für uns, dass außer der Homepage von managerSeminare keine Seite von den oben erwähnten Fachzeitschriften genannt wurde. Auch die Webseiten der Mediationsverbände wurden nicht mehrfach genannt. Nicht repräsentativ aber möglicherweise ein Hinweis auf ein gutes Webseitenmarketing ist die dreifache Erwähnung der Homepage des Institutes Sikor aus Steyerberg. Das zeigt, dass eine informativ gemachte Firmenwebsite in der Zielgruppe Beachtung findet.

No.	Webseiten	Nennungen
1.	mwonline.de	64
2.	managerseminare.de	4
3.	hrblue.de	3
4.	hrforum.de	3
5.	institut-sikor.de	3
6.	mediate.com	2
7.	wirtschaftspsychologie-aktuell.de	2
8.	coaching-report.de	2

Newsletter haben bei den Teilnehmern der Umfrage als Informationsquelle für Human Resources einen relativ hohen Stellenwert. Die Streuung (Anzahl der genutzten Newsletter) ist allerdings trotz eines großen Angebotes gering. Die herausragende Position von MWonline dürfte auch hier mit der angesprochenen Zielgruppe zusammenhängen (Zielgruppe, S. 5), zeigt aber auch u.a. den hohen Bekanntheitsgrad des Newsletters in der Zielgruppe.

No.	Newsletter	Nennungen
1.	MWonline	77
2.	Trainerbuch	2
3.	Zeit zu Leben	2

Mehr als 60 % der Teilnehmer informieren sich über aktuelle Trends im Personalbereich (auch) über Tageszeitungen. Die Streuung ist relativ breit und zeigt, dass besonders Titel mit einer zugeschriebenen Wirtschaftskompetenz führend sind.

No.	Tageszeitungen	Nennungen
1.	Frankfurter Allgemeine Zeitung	29
2.	Süddeutsche Zeitung	26
3.	Die Zeit	15
4.	Frankfurter Rundschau	8
5.	Handelsblatt	8
6.	Die Welt	4
7.	Der Standard	3

8.	Tagesspiegel	3
9.	Financial Times	2
10.	Generalanzeiger	2
11.	Spiegel	2
12.	Stuttgarter Zeitung	2
13.	Wirtschaftswoche	2
14.	NZZ	2

An vorletzter Stelle stehen „Sonstige Informationsquellen“. Besonders interessant fanden wir, dass die Teilnehmer der Umfrage sich innerhalb dieser Rubrik nicht am häufigsten durch Bücher, Fortbildungen oder im Gespräch mit den eingesetzten Trainern und Beratern informieren, sondern über persönliche Netzwerke mit Kolleg/innen.

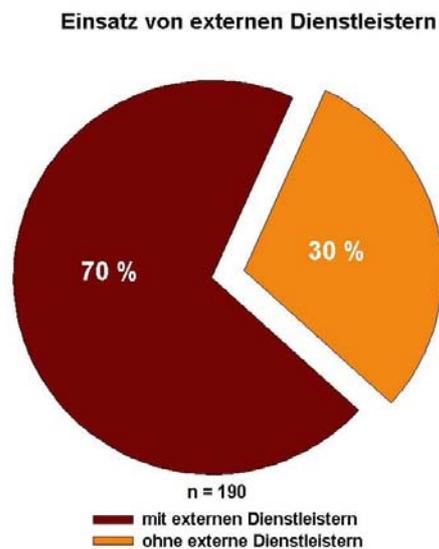
No.	Sonstige Informationsquellen	Nennungen
1.	PE-Netzwerke	17
2.	Fachliteratur (Bücher)	11
3.	Fortbildungen	6
4.	Trainer und Berater	5

Am wenigsten werden Messen und Kongresse als Informationsforum für neue Beratungsansätze und Methoden gewählt. Aus persönlichen Gesprächen mit Personalverantwortlichen hören wir immer wieder, dass die Kosten-Nutzen-Relation hier schlecht bewertet wird und Einsparungen in Unternehmen hier am ehesten getroffen werden. Das könnte eine Erklärung der Daten bieten.

No.	Messen und Kongresse	Nennungen
1.	Personal	7
2.	DGFP-Kongress mit Messe „Personal & Weiterbildung“	6
3.	Zukunft Personal	4
4.	Personal Austria	2

5.1.2 Einsatz von externen Dienstleistern

Wie verhält sich der Anteil von externen zu internen Berater/innen? Wir haben gefragt: „Wird in Ihrer Firma Beratungs- und Trainingsbedarf mit externen Dienstleistern abgedeckt?“



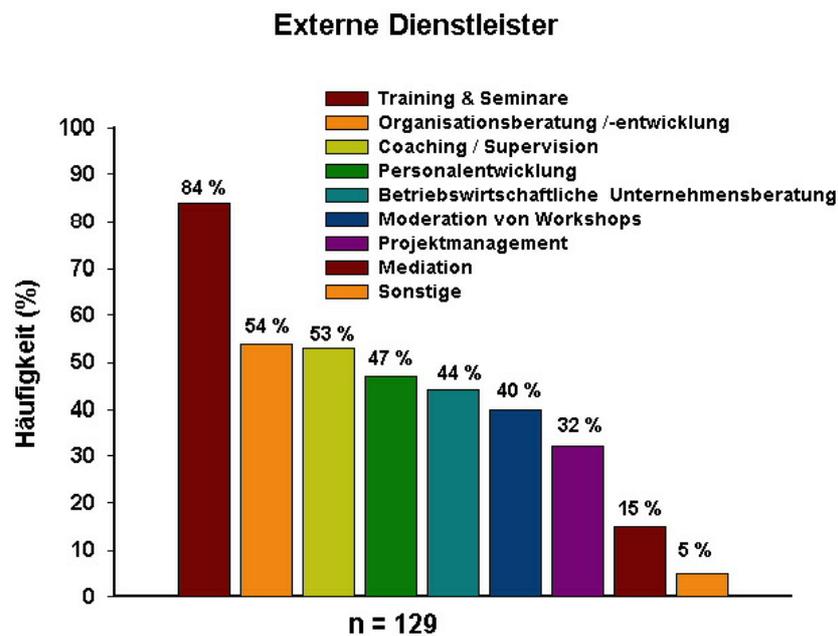
Die Antwort war eindeutig: Mehr als 2/3 der befragten Unternehmen arbeitet bereits mit externen Dienstleistern zusammen.

Für Mediation gilt:

Der Einsatz von externen Mediatoren bei Unternehmenskonflikten ist nach unserer Erfahrung bisher die Regel. Das liegt zum Einen an der von Konfliktvermittlern erwarteten Neutralität und Allparteilichkeit, die für angestellte Mediatoren nicht immer gewährleistet werden kann, zum Anderen verfügen bisher nur wenige Firmen über Mitarbeiter, die eine Mediationsausbildung absolviert haben (vgl. Geschulte Konfliktspezialisten, S. 39).

5.1.3 Einsatz von externen Dienstleistern nach Fachgebieten

Wie verteilt sich der Einsatz von externen Dienstleistern auf die unterschiedlichen Beratungsansätze („In welchen Bereichen arbeiten Sie mit externen Dienstleistern zusammen?“)?



Am häufigsten werden die Dienste von externen Trainern und Seminaranbietern in Anspruch genommen. Kollegen aus den Bereichen OE und PE liegen fast gleichauf mit Coaching/Supervision. Sie sind bei ca. 50 % der Unternehmen im Einsatz.

Überrascht hat uns der lediglich 5. Platz für die betriebswirtschaftliche Unternehmensberatungen. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen haben auf externe Unterstützung in diesem Bereich in der Vergangenheit verzichtet.

Relativ abgeschlagen liegt die Mediation mit 15 % auf dem vorletzten Platz. Lediglich 18 Unternehmen haben in der Vergangenheit mit externen Mediatoren einen Konflikt bearbeitet.

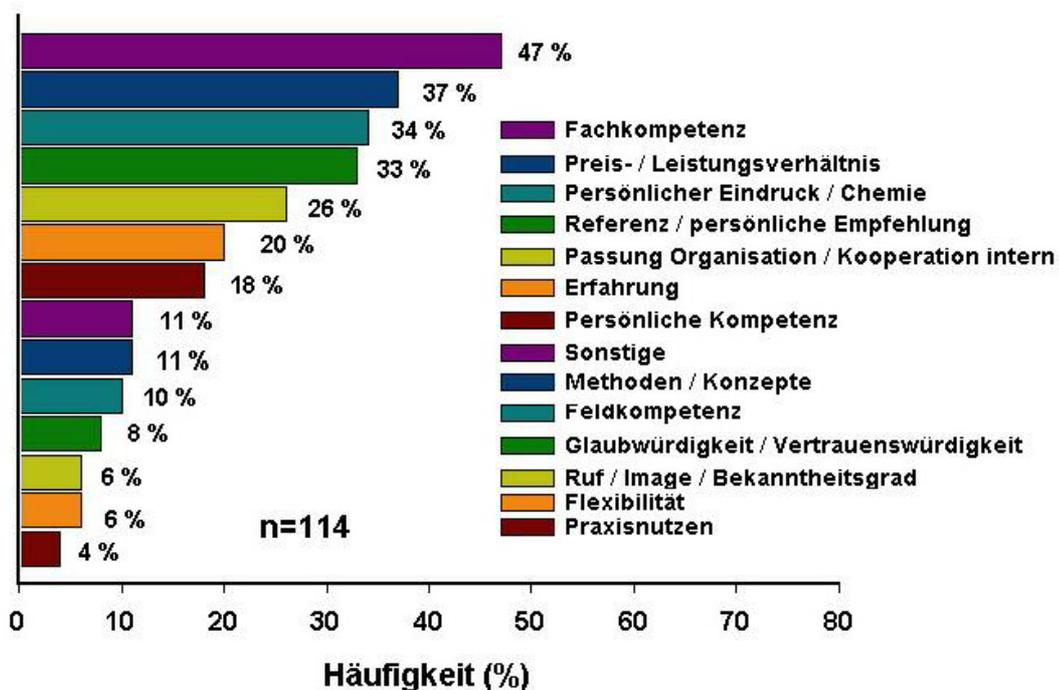
Unter „Sonstige“ wurden IT-Dienstleister (n=6) und die Zusammenarbeit mit Hochschulen (n=2) aufgeführt.

5.1.4 Entscheidungskriterien für die Auswahl von Dienstleistern

„Was sind die wichtigsten Entscheidungskriterien für die Auswahl eines solchen Dienstleisters?“ Die Teilnehmer konnten dabei die Antworten frei formulieren, Mehrfachnennungen waren deshalb möglich.

Die Antworten wurden von uns in 14 Kategorien unterteilt.

Entscheidungskriterien für Dienstleister



Interessant war für uns, dass unter dem Stichwort „Kompetenzen“ die Fachkompetenz mit großem Abstand am häufigsten erwähnt wurde, hingegen die Feldkompetenz mit 10 % sich als relativ unbedeutend darstellt.

Am zweithäufigsten wurde mit 37 % das gute Preis-/Leistungsverhältnis als Auswahlkriterium externer Dienstleister benannt. Wie sich im weiteren Verlauf der Marktanalyse (Honorare, S. 42) noch zeigen wird, ist damit aber explizit nicht ein „günstiger“ Stunden- oder Tagessatz gemeint, sondern das hervorragende Verhältnis zu einer guten Leistung. So sind laut einer Studie

der Unternehmensberatung McKinsey (Top Management Survey 2002) Unternehmen bereit, gutes Geld für Weiterbildung auszugeben und würden sogar noch mehr Geld in die Hand nehmen, wenn es einen messbaren „Return on Investment“ gibt. In der Studie heißt es weiter, „wenn Vorstände an Weiterbildung denken, geht es in Wahrheit in erster Linie um eine Erhöhung der Effektivität“.

Der persönliche Eindruck, im Sinne von „die Chemie muss stimmen“, liegt an dritter Stelle und hat somit einen hohen Stellenwert. Nimmt man persönliche Kompetenz (im Sinne von persönlicher Kompetenz bezüglich soft-skills) dazu, zeigt sich, dass die „weichen Faktoren“ bezüglich der Trainerqualifikation mit den „hard-facts“ Fachkompetenz und Preis-Leistungsverhältnis gut mithalten können.

An vierter Stelle wird als Entscheidungskriterium die Referenz oder persönliche Empfehlung durch Kolleg/innen oder bekannte Unternehmen genannt. Das wird zusätzlich unterstrichen durch das Ergebnis dieser Studie, dass der Kontakt zu Mediatoren zu allererst durch Empfehlungen zu stande kommt (vgl. Suche nach Konfliktmanagern, S. 29).

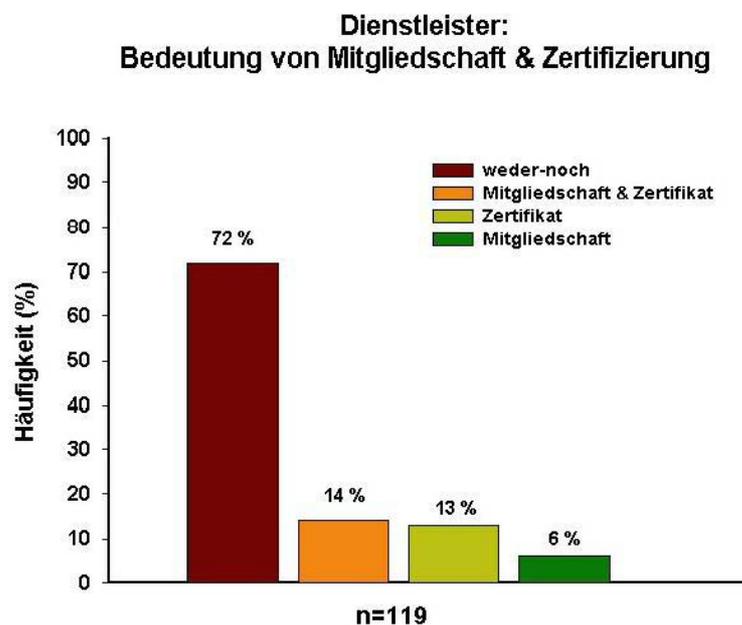
Deutlich unterstrichen wurde auch die Bedeutung der Passung zum Unternehmen und dessen –kultur. Dabei wurde immer wieder auf die Individualität und besondere Berücksichtigung von Kundeninteressen und –bedürfnissen hingewiesen.

Überrascht hat uns das niedrige Abschneiden des Praxisnutzens. Da aus unserer Erfahrung dies ebenfalls ein wichtiges Kriterium darstellt, vermuten wir, dass der Praxisnutzen von den Teilnehmern der Umfrage vorausgesetzt wurde. Trotzdem bleiben aus unserer Erfahrung dazu noch Fragen offen. Wir erleben häufig Unternehmen, die in Weiterbildung investieren, die Verzahnung mit dem Berufsalltag aber versäumen. Der Praxistransfer von PE- und OE-Maßnahmen wird nach unseren Beobachtungen bisher zuwenig überprüft und gesichert.

5.1.5 Bedeutung von Mitgliedschaft & Zertifizierung

In einigen Beratungsfeldern werden Mitgliedschaften und anerkannte Zertifikate als Qualitäts- und Gütesiegel (z.B. Supervisoren, Unternehmensberater) von den Anbietern im Marketing eingesetzt und haben sich dort etabliert. Doch welche Bedeutung haben diese als Entscheidungskriterium bei der Suche und Verpflichtung eines Beratungs- oder Trainingsunternehmens („Spielen bei der Auswahl eines solchen Dienstleisters Mitgliedschaften oder Zertifizierungen von Fach- und Berufsverbänden eine Rolle?“)?

Die Teilnehmer der Studie haben deutlich zum Ausdruck gebracht, dass Zertifizierung und Mitgliedschaft bei der Auswahl des Dienstleisters keine Bedeutung haben. Das wird auch durch die Ergebnisse der vorhergehenden Frage (Entscheidungskriterien für die Auswahl von Dienstleistern, S. 16) betont, bei der die Fachkompetenz, ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis und der persönliche Eindruck als wichtigste Merkmale aufgeführt wurden.

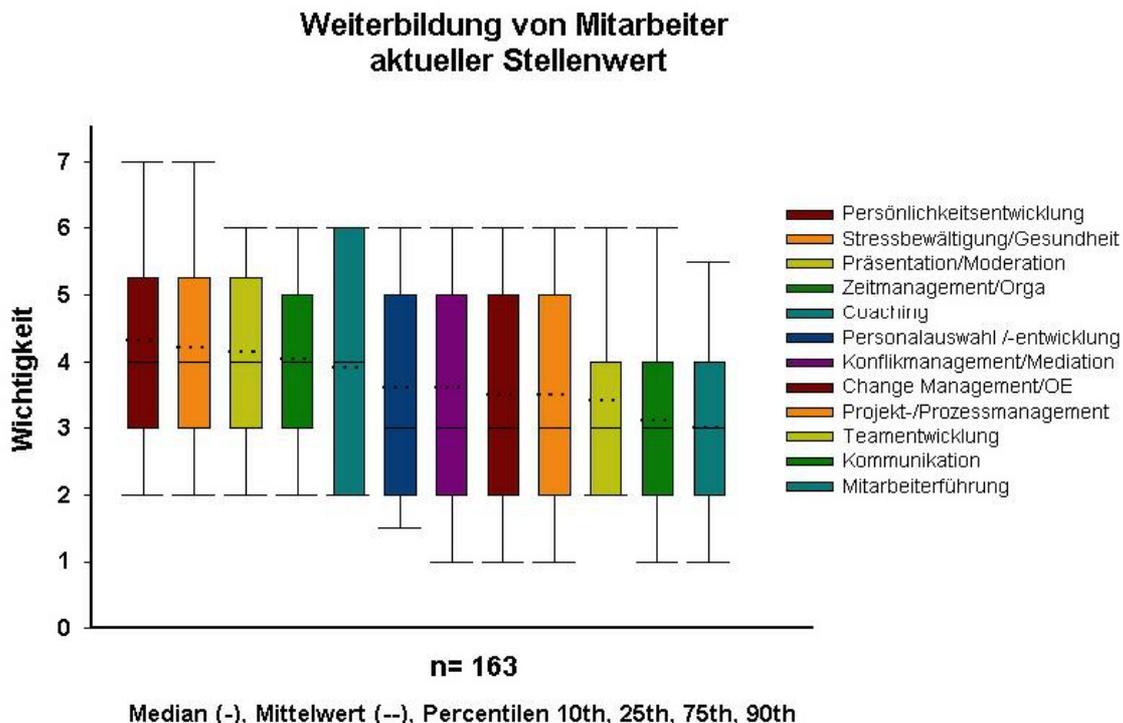


Für den Bereich der Mediation kann aus Sicht der Verfasser vermutet werden, dass die Vielfalt an Fachverbänden für Mediation in Deutschland und die damit einhergehende wenig transparente Vergabe von Zertifizierungen es bisher nicht vermocht haben, ein allgemein anerkanntes Gütesiegel zu etablieren. Eine reine Mitgliedschaft in einem Fachverband dürfte als Qualitätsmerkmal den Kunden von Mediation nicht ausreichen.

5.1.6 Weiterbildung von Mitarbeitern (aktueller Stellenwert)

Verfolgt man die Häufigkeit von Themen in Fachpublikationen sowie die Bewerbung von Angeboten durch Beratungs- und Trainingsunternehmen ist festzustellen, dass es immer wieder „Modethemen“ gibt, um die sich beide Seiten besonders stark bemühen.

Doch wie verhält sich das Interesse auf der Kundenseite? „Was sind Ihrer Meinung nach zur Zeit die wichtigsten Themen in Ihrer Firma in Bezug auf die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter? (7=sehr wichtig, 1=unwichtig)



Die Darstellung der Auswertung erfolgt in einer „Box-Whisker-Plot“-Grafik, sie stellt Mittelwert (gestrichelte Linie), Median (durchgezogenen Linie) und Streuung (Quartile, Percentile) in einem Bild dar.

Die Box umfasst erstens die mittleren 50 % der Verteilung, vom unteren bis zum oberen Quartil (25 bzw. 75 %) und zweitens 80 % der Verteilung, dies entspricht den Percentilen (10 bis 90 %).

Es lässt sich erkennen, dass Median und Mittelwert teilweise stark differieren. Die Verteilung der Wichtigkeit entspricht dann nicht einer Normalverteilung, sondern einer links- oder rechtslastigen Verteilungen. Das heißt einige Teilnehmer kennzeichnen sich dadurch, dass Sie besonders hohe Wertungen für die Wichtigkeit bestimmter Themen abgaben.

Insgesamt liegen die Themen in ihrer Wichtigkeit nah beieinander, Persönlichkeitsentwicklung, Stressbewältigung, Präsentation und Zeitmanagement sind die Favoriten, hier gibt es auch nur eine geringe Spannweite in der Wertung der Wichtigkeit unter den verschiedenen Themen.

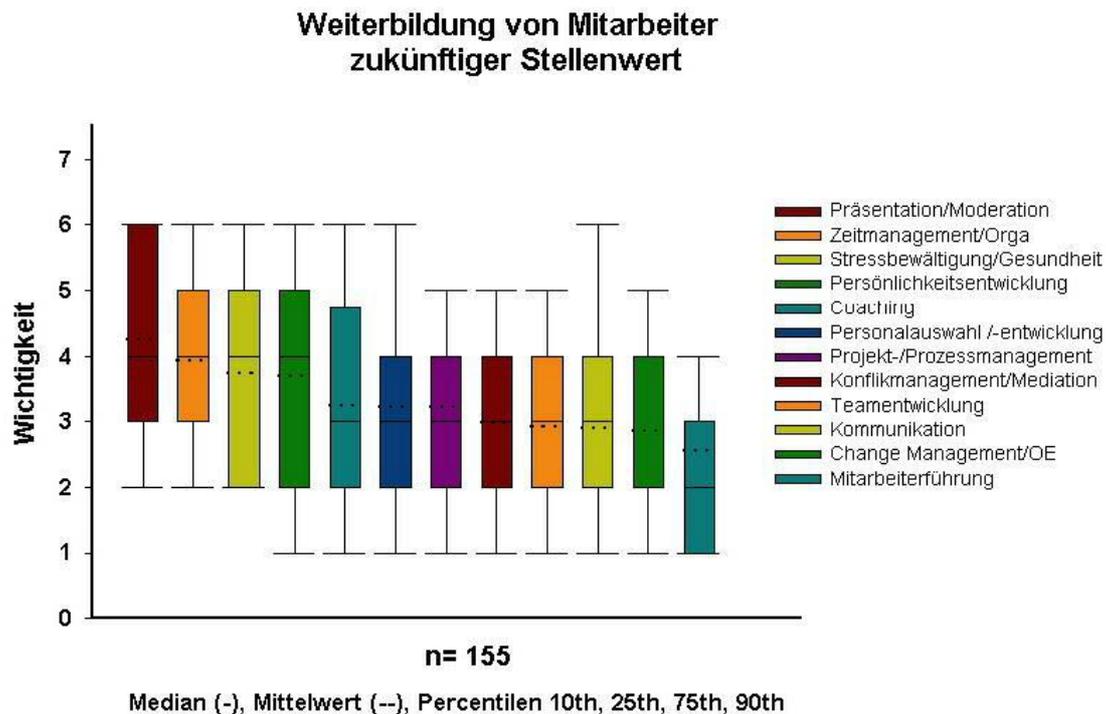
Das Thema Coaching liegt an fünfter Stelle und weist von allen Themen die größte Spannweite der Wertungen auf. Hier wird über den Stellenwert offensichtlich sehr unterschiedlich geurteilt.

Unser Schwerpunktthema Konfliktmanagement, Mediation liegt von den 12 Themen an siebter Stelle und damit fast gleichauf mit Personalauswahl, Changemanagement, und Projektmanagement. Sehr erstaunlich fanden wir, dass das Thema Mitarbeiterführung auf dem letzten Platz landete. In diesem Bereich werden nach unserer Erfahrung, viele Maßnahmen durchgeführt, es gibt ein breites Spektrum an Angeboten und Firmen legen großen Wert auf Managementtraining, und Managementdevelopment.

Andere Studien kommen hier auch zu einem ganz anderen Ergebnis. Jürgen Graf („Weiterbildungsszene Deutschland 2003“, managerSeminare) sieht in den letzten drei Jahren einen deutlichen Zuwachs der Angebote in diesem Themenfeld. Allgemein gilt: Führungsthemen haben stark Konjunktur, wenn die Wirtschaftlage angespannt ist. Auch die Themen Coaching und Konfliktmanagement werden in Graf's Studie zunehmend wichtig im Angebot der Bildungsdienstleister.

5.1.7 Weiterbildung von Mitarbeitern (zukünftiger Stellenwert)

„Was sind Ihrer Meinung nach in Zukunft die wichtigsten Themen in Ihrer Firma in Bezug auf die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter? (7=sehr wichtig, 1=unwichtig)“



Das Bild hat sich nicht wesentlich verändert. Präsentation, Moderation rutscht allerdings vom dritten auf den ersten Platz, Zeitmanagement, Organisation steht an zweiter Stelle. Dem Thema Stress und Gesundheit wird weiterhin ein wichtiger dritter Platz eingeräumt. Persönlichkeitsentwicklung rutscht vom ersten auf den vierten Platz. Die Werte liegen aber insgesamt immer noch eng beieinander. Sie unterscheiden sich im Mittelwert und Median kaum, lediglich in der Streuung. Die Wichtigkeit wird deutlich unterschiedlich gewertet.

Dies zeigt sich anders beim Coaching. In Jürgen Grafs „Weiterbildungsszene Deutschland 2003“ (managerSeminare) wird Coaching von den Weiterbildungsanbietern als einer der wichtigsten Themenkomplexe der Zukunft genannt, in unserer Untersuchung hält Coaching zwar seine Position in der Rangreihe der wichtigen Themen, verliert aber an „Wichtigkeitspunkten“, der Mittelwert sinkt von Punkt 4 auf Punkt 3. Die Unternehmen sehen Coaching also an Bedeu-

tung verlieren. Graf sieht hier auch ein Überangebot auf Bildungsanbieterseite im Vergleich zur Nachfrage in den Unternehmen heranziehen.

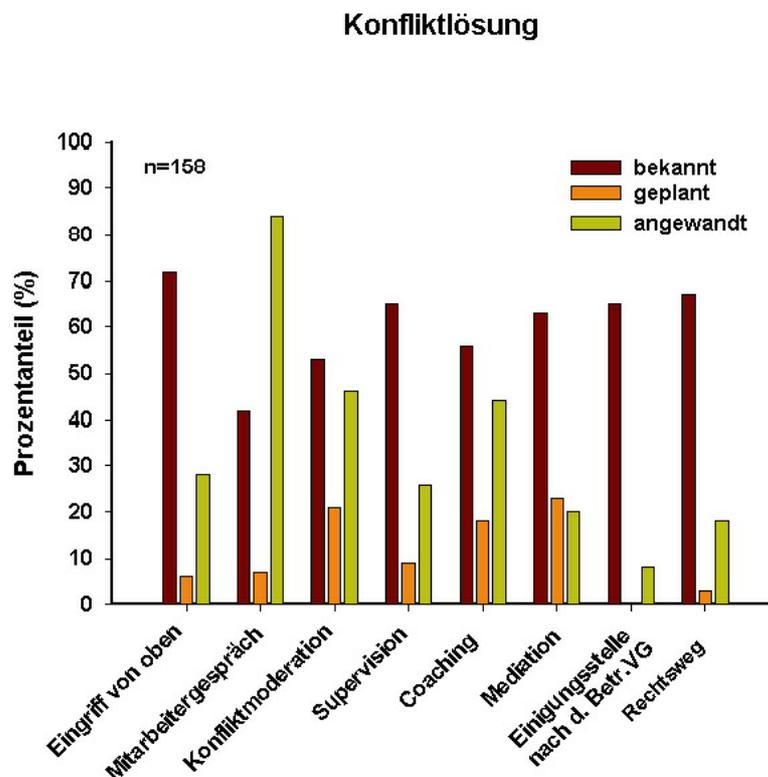
Bei den weiteren Themen gibt es keine größeren Veränderungen in der Einschätzung der Wichtigkeit. Das Thema „Mitarbeiterführung“ verliert nochmals an Wichtigkeit und bleibt auf dem letzten Platz.

5.2 Konfliktlösung

Der zweite Teil unserer Studie beschäftigt sich mit unserem Schwerpunkt Konfliktlösung und Mediation. Da Konfliktvermittlung häufig nach ähnlichen Grundsätzen und Verfahrensstrukturen wie bei der Mediation, aber mit verschiedenen „Etiketten“ (z.B. Klärungshilfe, Konfliktmoderation) durchgeführt wird, arbeiten wir in der Regel mit weiter gefassten Begriffen.

5.2.1 Ansätze der Konfliktlösung

Konflikte sind Alltag in Unternehmen, ein erfolgreiches Konfliktmanagement ist mit verschiedenen Ansätzen möglich. Aus diesem Grund wollten wir wissen, „Welche der folgenden Ansätze zur Konfliktlösung kennen Sie, welche wenden Sie an bzw. planen ihre Anwendung?“



Alle zur Auswahl stehenden Konfliktlösungsmethoden waren mehr als der Hälfte der Befragten bekannt. Lediglich das Mitarbeitergespräch weicht davon geringfügig ab. Am Bekanntesten

sind Konfliktlösungsansätze durch Machtentscheid („Eingriff von oben“) und durch Delegation („Rechtsweg“, „Einigungsstelle“). Partizipative Methoden sind allerdings dicht gefolgt.

Die Ergebnisse bei der Erfassung der Anwendung von unterschiedlichen Konfliktlösungsansätzen zeigt teilweise deutliche Abweichungen zu den Angaben unter „kenne ich“. Die größten Abweichungen sind hier bei der Einigungsstelle, dem Rechtsweg und der Mediation.

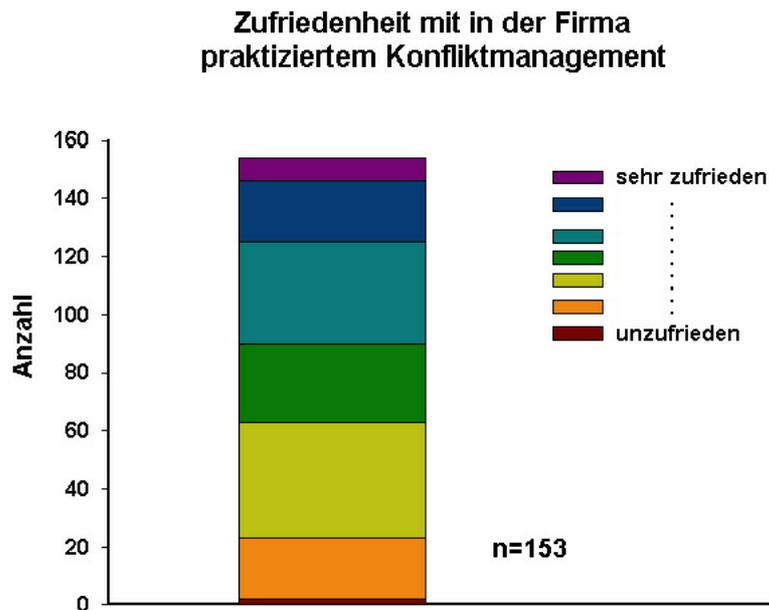
Für uns nicht erklärbar ist beim „Mitarbeitergespräch“ der Unterschied zwischen dem im Verhältnis geringen Bekanntheitsgrad und der sehr verbreiteten Anwendung. Es lässt sich lediglich spekulieren, ob das Mitarbeitergespräch als eigene Methode der Konfliktlösung relativ wenig im Bewusstsein der Teilnehmer vorhanden ist, tatsächlich jedoch häufig und vermutlich nicht nur bei Konflikten angewandt wird.

Vergleicht man die angewendeten Konfliktlösungsansätze in einem Ranking, belegen kommunikative Verfahren die ersten Plätze. Erst auf Platz vier folgt der „Eingriff von oben“. Die Mediation als relativ neue Form der Konfliktklärung belegt zusammen mit dem Rechtsweg und der Einigungsstelle die letzten Plätze. Das geringfügig bessere Abschneiden der Mediation im Vergleich zum Rechtsweg vermögen wir nicht mit einem „Durchbruch“ von Mediation im Wirtschaftsbereich vergleichbar in den USA interpretieren. Es ist vielmehr mit dem besonderen Interesse an Mediation der Teilnehmer erklärbar.

Im Ranking der Aussagen über den geplanten Einsatz von Verfahren zur Konfliktlösung schneiden alle partizipativen Methoden überdurchschnittlich ab, während der Eingriff von oben und die Delegation an Gerichte oder eine Einigungsstelle deutlich die hintersten Plätze belegt. Die Platzierung von Konfliktmoderation und Mediation auf den vordersten Plätzen spiegelt das große Interesse an diesen Verfahren wider. Die Mediation kann als einziger Ansatz auf eine Zunahme der Anwendung im Vergleich zum status quo hoffen.

5.2.2 Zufriedenheit mit praktiziertem Konfliktmanagement

„Wie zufrieden sind Sie mit dem von Ihnen in Ihrer Firma bisher praktizierten Konfliktmanagement? (7= sehr zufrieden, 1=unzufrieden)“



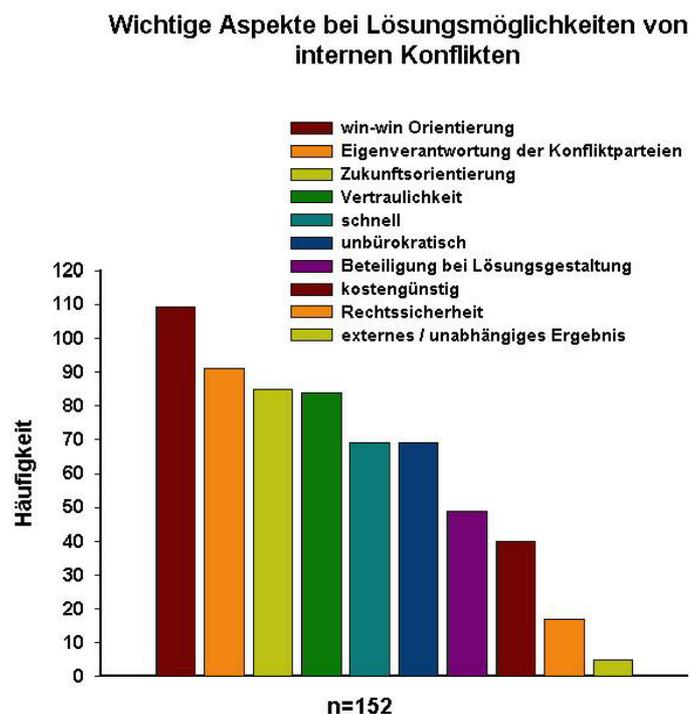
Die Ergebnisse zeigen, dass wenig Teilnehmer sehr zufrieden, noch sehr unzufrieden mit dem in ihrer Firma praktizierten Konfliktmanagement sind.

Die meisten Nennungen erfolgten im Mittelfeld, d.h. mittelmäßig zufrieden bzw. unzufrieden. Angesichts der Auswirkungen eines ineffektiven oder mittelmäßigen Konfliktmanagements auf die Unternehmensprozesse (Unternehmenskultur, Unternehmensklima, Arbeitszufriedenheit und letztendlich Produktivität) sehen wir hier noch deutliches Potential für Optimierung und Entwicklung. Da heute deutlich „jede Stellschraube im Unternehmen gedreht wird und gedreht werden muss“, zeigt sich durchaus ein Mangel an effektivem Konfliktmanagement. Dies belegen auch die Ergebnisse bezüglich Kostenerhebungen im Zusammenhang mit Konfliktmanagement (vgl. Erhebung von Konfliktkosten, S. 33). Auch hier zeigt sich ein Mangel an Bewusstsein einerseits und ein Mangel an daraus abgeleiteten Maßnahmen andererseits.

5.2.3 Wichtigste Aspekte bei Lösungsmöglichkeiten von internen Konflikten

Die unterschiedlichen Methoden im Konfliktmanagement zeichnen sich durch unterschiedliche Aspekte im Betrachtungsfokus, in der Durchführung, Methodenwahl und im Ergebnis aus. Abhängig von den beteiligten Konfliktparteien variieren möglicherweise die Ansprüche an eine gelungene Konfliktlösung.

„Was sind für Sie die wichtigsten Aspekte für die Wahl einer Konfliktlösungsmethode bei einem betriebsinternen Konflikt (z.B. mit Mitarbeitern, Betriebsrat)? Kreuzen Sie bitte die vier Aspekte an, die für Sie am Wichtigsten sind.“



Bei betriebsinternen Konflikten dominieren eindeutig die Faktoren, die das psychosoziale Klima fördern. Dabei werden besonders häufig Faktoren genannt, die die Interessen aller Konfliktparteilichen berücksichtigen und die zukünftige Zusammenarbeit stärken.

Dabei sind die Firmen offenbar auch bereit, Geld in die Konfliktklärung zu investieren, denn das Attribut „kostengünstig“ ist nicht besonders relevant. Wie bereits im Kapitel

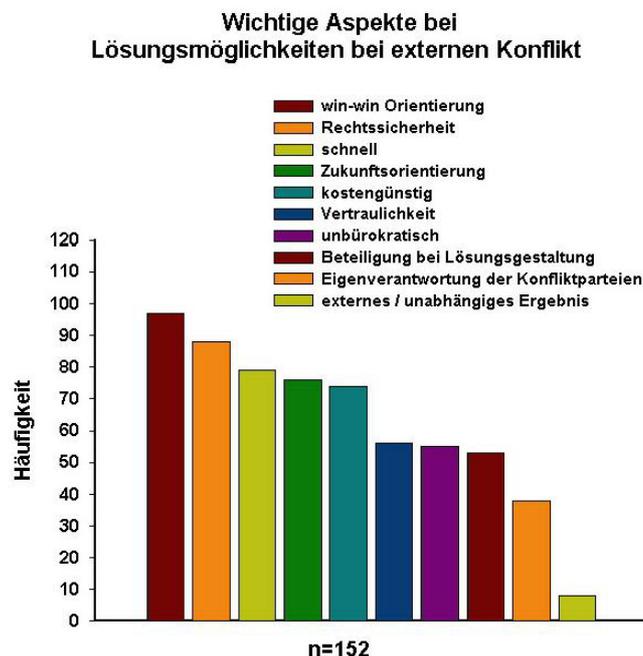
„Entscheidungskriterien für die Auswahl von Dienstleistern“ (S. 16) gezeigt wurde, spielt hingegen ein gutes Preis-Leistungsverhältnis sehr wohl eine Rolle.

In der Mediatorenbranche wird teilweise sehr engagiert die Begrenzung von Mediation auf einige wenige Berufszweige diskutiert. Dies wird u.a. mit dem Hinweis auf das Rechtsberatungsgesetz begründet. Die (potentiellen) Kunden von Mediation haben in dieser Umfrage bei firmeninternen Konflikten gezeigt, dass für sie ganz andere Aspekte von Bedeutung sind. Die Frage nach „Rechtssicherheit“ wird auf dem vorletzten Platz angesiedelt.

Doch wie sieht es bei externen Konflikten, etwa zwischen Unternehmen aus?

5.2.4 Wichtigste Aspekte bei Lösungsmöglichkeiten von externen Konflikten

„Was sind für Sie die wichtigsten Aspekte für die Wahl einer Konfliktlösungsmethode bei einem externen Konflikt (z.B. mit Lieferanten, Kunden)? Kreuzen Sie bitte die vier Aspekte an, die für Sie am Wichtigsten sind.“



Auch wenn einige Aspekte ihre Position klar behaupten konnten (win-win Orientierung, schnell) hat es einen interessanten Wechsel gegeben. Zugunsten der „Rechtssicherheit“ wurde die „Eigenverantwortung der Konfliktparteien“ auf den vorletzten Platz verwiesen.

Die Ausrichtung auf eine doppelte Gewinnerstrategie (Berücksichtigung der Interessen aller Konfliktbeteiligten) ist bei betriebsinternen und externen Konflikten gleich geblieben.

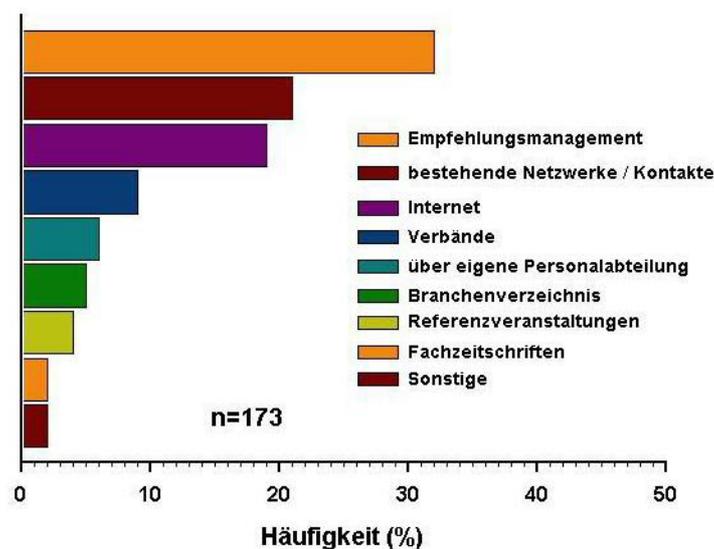
In gleichem Maße interessant ist die Bedeutung eines „externen, unabhängigen Ergebnisses“ für die beteiligten Unternehmen. In beiden Fällen wird einem „Expertenstatus“ nur eine geringe Bedeutung beigemessen.

5.2.5 Suche nach Konfliktmanagern

Im Zusammenhang mit Konflikten wird häufig die besondere Vertrauensstellung eines Vermittlers betont, Mediatoren klagen häufig darüber, wie „schwer verkäuflich“ Konfliktklärung sei. Wie finden Anbieter und Kunden zusammen?

„Wenn Sie Bedarf an einer extern moderierten Konfliktklärung haben, wo du wie suchen Sie nach einem geeigneten Konfliktmanager (Mediator/Moderator/o.ä.)?“

Suche nach Konfliktmanagern

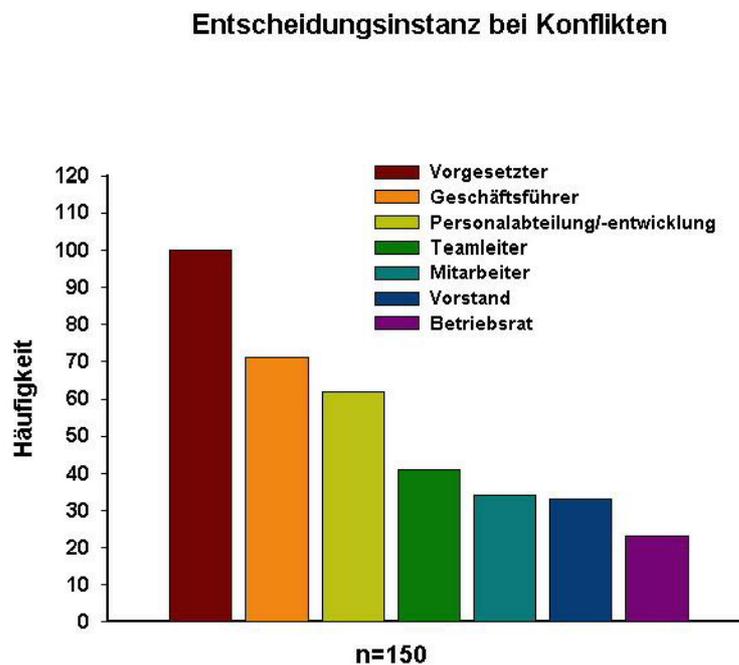


Erwartungsgemäß verlassen sich die Kunden von Mediation entsprechend auf „vertrauliche“ Empfehlungen: Empfehlungsmanagement (Empfehlung von Kunden an Kunden) und der Austausch in bestehenden Netzwerken wurden am häufigsten genannt.

Die Suche nach Dienstleistern im Bereich Konfliktmanagement findet mittlerweile aber auch gezielt in Verzeichnissen über Internet, Fachverbände und Branchenverzeichnis statt. Wenige Kunden engagieren ihre Mediatoren offensichtlich aufgrund ihres durch Publikationen oder durch Referenzveranstaltungen erworbenen Expertenstatus.

5.2.6 Entscheidungsinstanz bei Konflikten

„Wer entscheidet in Ihrer Firma über die geeignete Maßnahme in einem Konflikt? (Mehrfachnennungen möglich)“



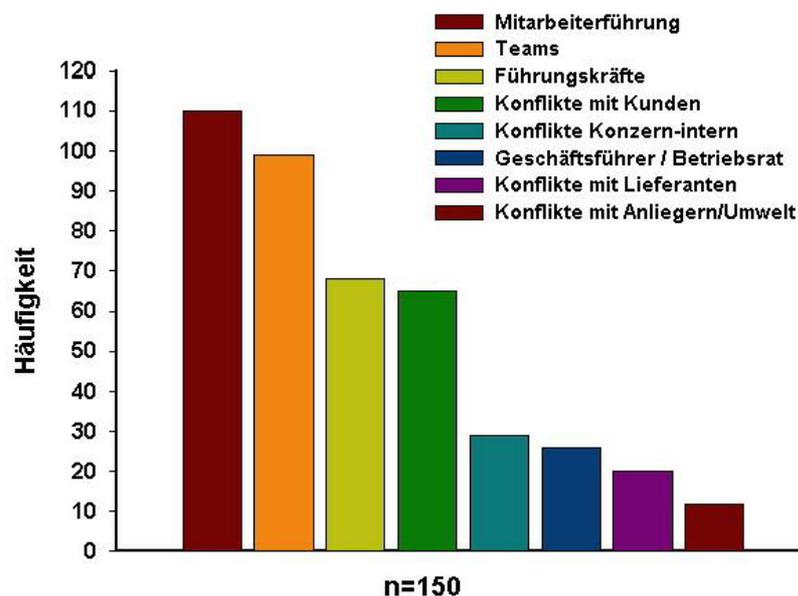
Die Auswahl von externen Konfliktmanagern ist insbesondere bei kleineren Firmen „Chefsache“. Hier ist i.d.R. der Geschäftsführer auch gleichzeitig der Inhaber und letzte Entscheidungsinstanz mit Personalverantwortung.

Am häufigsten entscheidet der Vorgesetzte oder der Geschäftsführer, falls vorhanden wird an eine Personal- oder Personalentwicklungsabteilung delegiert. Mitarbeiter und Betriebsrat werden bei der Auswahl eher nicht gefragt.

5.2.7 Relevante Bereiche für Konfliktmanagement

Im Vorfeld hatten wir bereits zwischen betriebsinternen und externen Konflikten unterschieden. Mit der Frage nach den relevanten Bereichen wollten wir dies weiter spezifizieren: „In welchen Bereichen ist für Sie Konfliktmanagement relevant? (Nennen Sie die drei Bereiche, die Ihnen am Wichtigsten sind.)“

Konfliktmanagement - relevante Bereiche

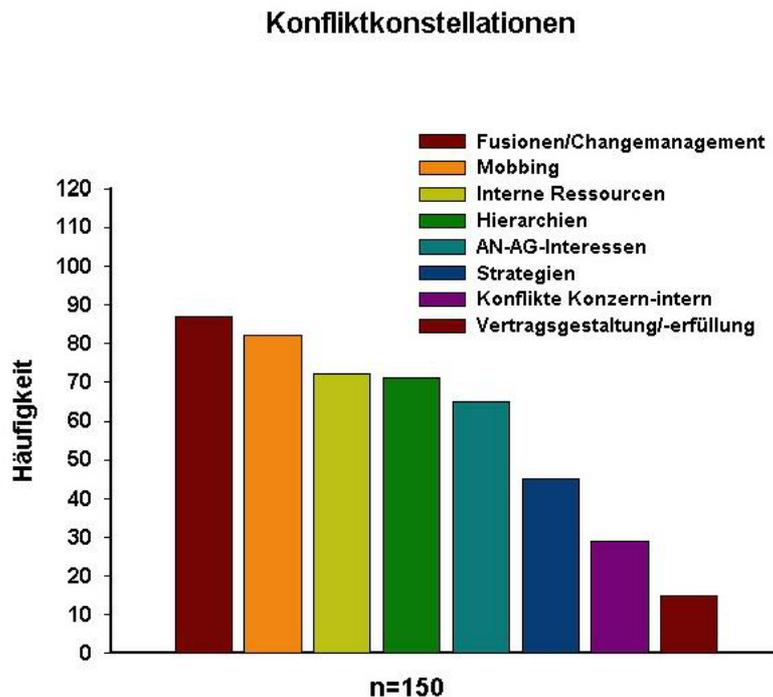


Konflikte wurden von den Teilnehmern der Studie am meisten zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und unter Mitarbeitern (Teams) genannt. Wir gehen davon aus, dass dort derzeit durch Konflikte die meisten Energien gebunden werden.

Unter den externen Konflikten sind Auseinandersetzungen mit Kunden deutlich häufiger als mit Lieferanten oder Anliegern. Bei dem generell hohen Stellenwert von Kundenorientierung bei Unternehmen ist zu vermuten, dass in diesem Bereich die Konflikte noch zunehmen und sich an die 50 %-Marke annähern werden.

5.2.8 Konfliktkonstellationen

„In welchen (potentiellen) Konfliktkonstellationen ist für Sie Konfliktmanagement relevant?
(Nennen Sie die drei Bereiche, die Ihnen am Wichtigsten sind.)“



Die Ergebnisse der Befragung nach der Relevanz von Konfliktmanagement in bestimmten Konfliktkonstellationen zeigten, dass besonders beim Umgang mit Veränderungen, Mobbing und „beschränkten Ressourcen“, Konfliktmanagement ein wichtiges Thema ist. Diese so genannten Verteilungs- und Gruppenkonflikte verschärfen häufig das Arbeitsklima, Themen wie Wertewandel, Paradigmenwechsel, Budgetierung, stärkeres betriebswirtschaftliches Denken, Arbeitsverdichtung, Stellenum- und abbau usw. belasten vielfach das interne Arbeitsklima. Auch das Thema „Mobbing“ kann hier zumindest teilweise verortet werden. Mobbing entsteht u.a. dann, wenn neue Arbeitsstrukturen Überforderungen und Ängste bei den Arbeitnehmern auslösen.

Die geringe Relevanz von Konfliktmanagement bei der Vertragsgestaltung und –erfüllung führen wir auf die ebenfalls geringe Bedeutung von Konflikten mit Lieferanten zurück, aber auch auf die bisher geringe Bedeutung von Mediation bei der Entlassung von Mitarbeitern. In der Regel werden diese Streitigkeiten in Deutschland – anders wie in Amerika – vor dem Arbeitsgericht ausgetragen.

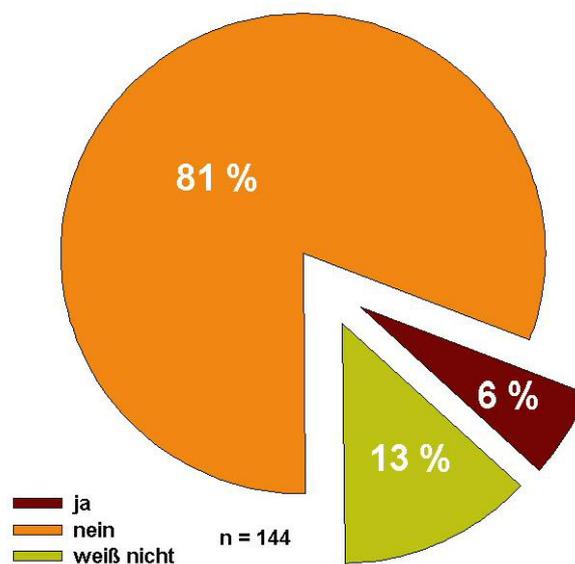
5.2.9 Erhebung von Konfliktkosten

Konflikte verursachen verschiedene Kosten. Sie kosten Zeit, nämlich Arbeitszeit von Führungskräften und Mitarbeitern. Arbeitszeit, die benötigt wird den Konflikt auszu- tragen, zusätzliche Arbeitszeit, die durch mangelnden Informationsfluss oder falsche Informationen zustande kommt. Konflikte senken Produktivität durch einen Motivati- onsverlust bei einem schlechten Arbeitsklima, dies drückt sich z. B. auch in Form von Krankenstand, innerer Kündigung etc. aus. Dazu kommen noch die nicht unerheblichen Kosten, die viele etablierte Konfliktlösungen mit sich bringen (etwa Verfahrenskosten bei einem Rechtsstreit, Kosten die durch aufgeschobene Entscheidungen entstehen, Kosten bei der Entlassung/Wiederbesetzung eines Arbeitsplatzes).

Wir sehen Investitionen in PE oder OE-Maßnahmen im Sinne eines effizienten Kon- fliktmanagements eng gekoppelt an die Kosten-Nutzen-Situation im Betrieb. Konflikt- managementsysteme sind Stellschrauben im betriebswirtschaftlichen Sinne.

Doch sind den Unternehmen die Kosten „ihrer“ Konflikte bekannt: „Gibt es in Ihrem Haus eine Erhebung oder Auswertung über die Kosten bzw. Folgen, die durch Konflikte entstehen? (z.B. Krankenstand, Fluktuation, ...)“

Erhebung von Konfliktkosten ?



Bei den befragten Unternehmen werden die Kosten von Konflikten nahezu nicht erfasst (81 %). Immerhin 13 % der Teilnehmer konnten dazu keine sichere Antwort geben. Da die Teilnehmer i.d.R. alle wichtige Positionen in Ihrem Unternehmen bekleiden, kann davon ausgegangen werden, dass in den meisten dieser Firmen ebenfalls die Kosten von Konflikten nicht erfasst werden.

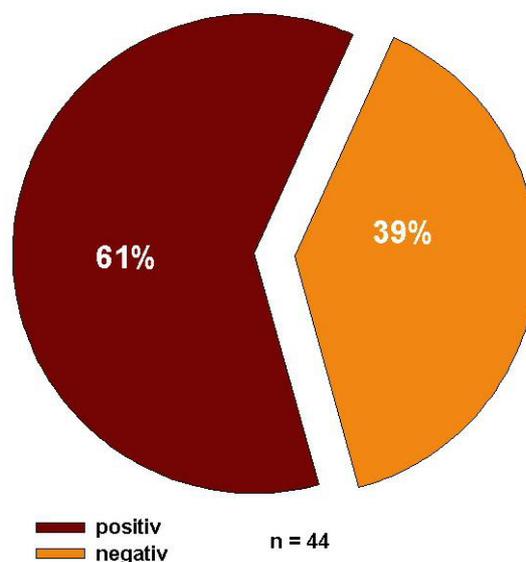
Insgesamt acht mal (6 %) wurde angegeben, dass die Konfliktkosten erfasst werden. Diese hatten wir zusätzlich gefragt: „Wie werden die Kosten erhoben/gemessen“? Fünf Teilnehmer haben beschrieben, dass sie (teilweise sehr differenziert) die Kosten des Krankenstands erfassen. In einem Fall wurden weiterhin die Kosten der Fluktuation im Unternehmen gemessen.

Die Kosten wurden nur einmal beziffert und sind deswegen nicht vergleichbar.

5.2.10 Erfolgsquote bei Mediation

„Wenn bereits eine Mediation in Ihrem Unternehmen durchgeführt wurde: War die Mediation erfolgreich?“

Erfolgsquote bei Mediation



Diese Frage wurde mit 44 Angaben von den wenigsten Teilnehmern ausgefüllt, was noch mal unterstreicht, wie gering die Erfahrung in Unternehmen tatsächlich bisher mit Mediation ist. Mit 61 % ist die Mediation bei den Teilnehmern der Studie zwar mehrheitlich erfolgreich verlaufen, dennoch war das Ergebnis für uns überraschend. In der Literatur werden teilweise nicht näher belegte amerikanische Studien zitiert, die von einer Erfolgsquote zwischen 75 und 90 % sprechen.

In der deutschsprachigen Literatur berichtet z.B. Christoph Besemer über eine Erfolgsquote von durchschnittlich 60 – 80 % in amerikanischen Mediation Center (Besemer, „Mediation in der Praxis“, S. 17).

Bei der Auswertung der Frage „Welches sind/waren die Auswirkungen der Mediation?“ wurde uns die vielfältigen Definitionsmöglichkeiten von „Erfolg“ bewusst, was vermutlich zu einer unterschiedlichen Bewertung des Erfolgs geführt hat. Nach unserer Definition ist eine erfolg-

reiche Mediation, wenn es den Konfliktparteien gelingt eine Einigung zu erzielen, bei der die wichtigsten Interessen aller Beteiligten Berücksichtigung finden.

Zusätzlich haben Bercovitch et al. (1991) in einer Untersuchung zum Erfolg von Mediation bei internationalen politischen Konflikten verschiedene Parameter herausgefunden, die den Erfolg von beeinflussen. (Bsp.: War die Vorkonfliktbeziehung gut oder freundschaftlich, dann ist auch eine Mediation erfolgreicher).

Bei der Beschreibung der Auswirkungen haben die Unternehmen besonders die „weichen Faktoren“ bei der Befriedung des Konfliktes erwähnt. Das sind ein gutes Arbeitsklima, Klarheit und Offenheit im Team sowie eine bessere Kommunikationskultur.

No.	benannte Auswirkungen	Nennungen
1.	Arbeitsklima und Zusammenarbeit verbessert, gegenseitige Akzeptanz	5
2.	zukunftsorientierte, tragfähige Lösung	4
3.	Klarheit in wichtigen Punkten erreicht (z.B. Formen weiterer Zusammenarbeit)	4
4.	win-win Lösung gefunden	3
5.	Offenheit im Team	3
6.	bessere Kommunikationskultur im Unternehmen	3
7.	Befriedung nach Mobbing	3
8.	Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit	2
9.	Arbeitsplatzwechsel eines Mitarbeiters	2
10.	Selbsterkenntnis der beteiligten Personen	2

Weitere Einzelnennungen waren der Abbau des Krankenstandes und ein höheres Engagement der Mitarbeiter.

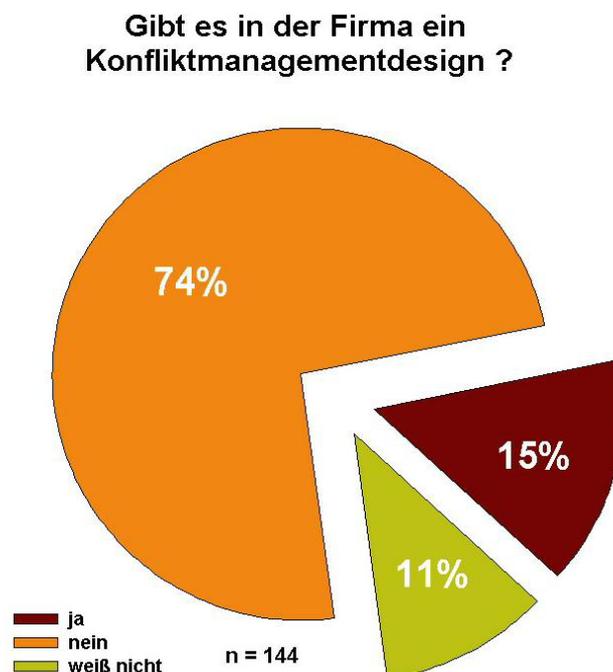
Neben den Auswirkungen der Mediation haben auch zwei Teilnehmer Gründe für den Misserfolg beschrieben. Beide nannten den Vorgesetzten bzw. eine Führungskraft, die sich nicht an die getroffenen Absprachen hielt, als Grund für den fehlenden Erfolg.

5.3 Strukturiertes Konfliktmanagementdesign

Nicht die Konflikte sind das Problem, sondern wie man damit umgeht. Nach unserem Verständnis sind Konflikte die Regel und nicht Einzelfälle. Um das konstruktive Potential von Konflikten zu nutzen und möglichst zeitnah zu bearbeiten, gibt es die Möglichkeit, ein strukturiertes Konfliktmanagementdesign zu implementieren, das den Umgang mit verschiedenen Formen des Konflikts regelt.

5.3.1 Gibt es ein Konfliktmanagementdesign?

„Gibt es in ihrer Firma ein Konfliktmanagementdesign (Strukturiertes Konfliktmanagement mit Leitlinien, die denn Mitarbeitern bekannt sind, wie bei einem Konflikt vorzugehen ist)?“



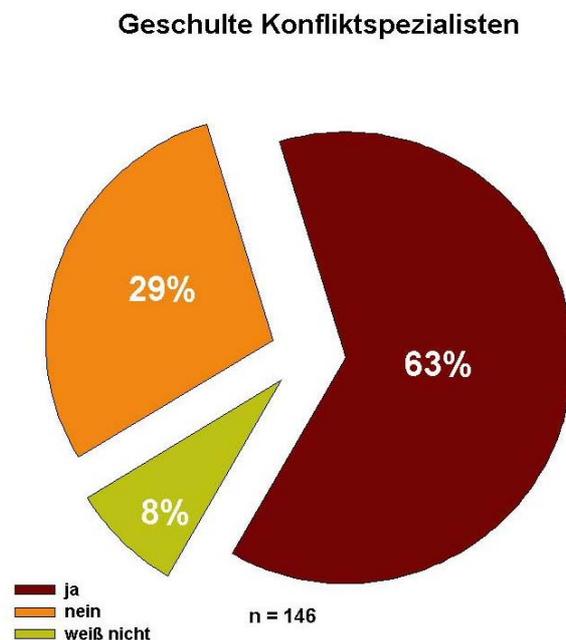
Fast 74 % der befragten Unternehmen verfügt bisher nicht über ein solches strukturiertes Vorgehen bei Konflikten. Bei 11 % ist den Mitarbeitern das Bestehen zumindest nicht bekannt („Weiß nicht“). Immerhin 15 % der Teilnehmer hat diese Frage mit „Ja“ beantwortet.

Von allen Personen, denen ein Konfliktmanagementdesign in Ihrem Betrieb bekannt ist, wollten wir wissen: „Wie wurden die Mitarbeiter hierüber informiert bzw. geschult?“

No.	Formen der Bekanntgabe	Nennungen
1.	Seminar/Unternehmens-Academy	4
2.	Informationsschreiben (Rundbrief, Intranet)	3
3.	im Leitbild/in Konzernrichtlinie verankert	2
4.	Informationsveranstaltung/Besprechung	2

5.3.2 Geschulte Konfliktspezialisten

Die meisten Modelle von Konfliktmanagementdesigns sehen unterschiedliche Formen von internen Konfliktspezialisten (z.B. Mediatoren, Konfliktlotsen, Konfliktmanager) vor. Da dies aber nicht prinzipiell an ein solches Design gebunden ist, haben wir alle Teilnehmer gefragt: „Gibt es bei Ihnen Mitarbeiter, die im Umgang mit Konflikten speziell geschult worden sind?“



Die Angaben über die Konfliktspezialisten erscheinen uns mit 63 % als sehr hoch. Aufschluss über das Verständnis eines „Spezialisten“ ergab unsere Frage: „Wie wurden diese Mitarbeiter geschult?“

Art	Beispiel	Nennungen
Ausbildung	Mediation, Konfliktmoderation	13
Ausbildung	Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung	7
Seminar	Mediation, Konfliktmanagement, Konfliktmoderation	45
Seminar	Kommunikations-, Führungskräfte- und Teamleiterqualifizierung	16
Beratung	Supervision, Coaching	7
Berufsausbildung	Psychologie, Sozialpädagogik	4

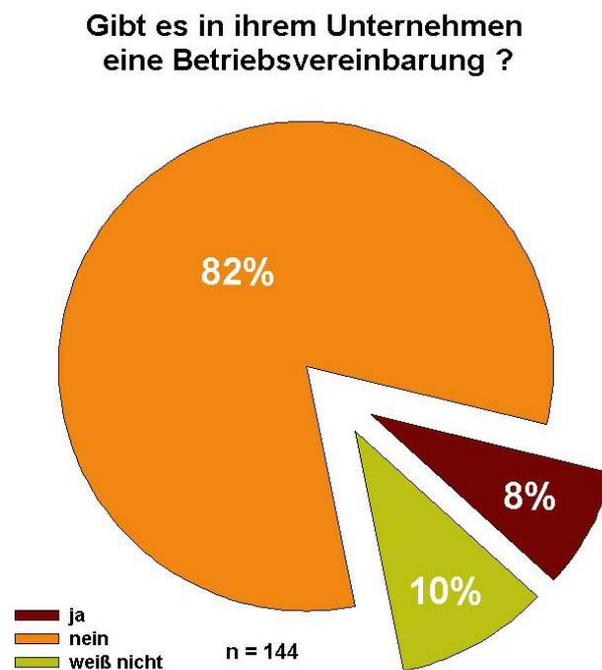
Von 92 Nennungen entfallen 13 auf eine qualifizierte Ausbildung in Mediation oder Konfliktberatung. Den größten Anteil macht mit 45 Nennungen der Personenkreis aus, der ein Training (von ein bis fünf Tagen) in Konfliktmanagement u.ä. besucht hat.

Bei weiteren sieben Nennungen wurde Personen ein Status als Konfliktspezialisten zugewiesen, da sie über eine Ausbildung in einem verwandten Beratungsverfahren verfügen, bei dem das Thema Konflikt ebenso behandelt wird (Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung). 16 Mal wurde auf die Teilnahme an Seminaren zu Kommunikation, Führung oder Teamleiterqualifizierung verwiesen.

Weitere Nennungen entfielen auf Teilnehmer von Beratung in Konfliktsituationen (Coaching, Supervision) oder auf Personen mit einem akademischen Herkunftsberuf in Psychologie oder Sozialpädagogik.

5.3.3 Betriebsvereinbarung Konfliktmanagement

Bereits bei unserer Frage nach einem „strukturierten Konfliktmanagementdesign“ wurde von einigen Teilnehmern auf die Verankerung im Unternehmensleitbild oder den Konzernrichtlinien hingewiesen (Gibt es ein Konfliktmanagementdesign?, S. 37). Eine weitere Möglichkeit ist die Verabschiedung einer Betriebsvereinbarung: „Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Betriebsvereinbarung zum Umgang mit Konflikten?“



Die große Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen verfügt bisher über keine Betriebsvereinbarung, die den konstruktiven Umgang mit Konflikten zum Inhalt hat. In 10 % ist den Teilnehmenden unserer Umfrage eine solche Betriebsvereinbarung nicht bekannt.

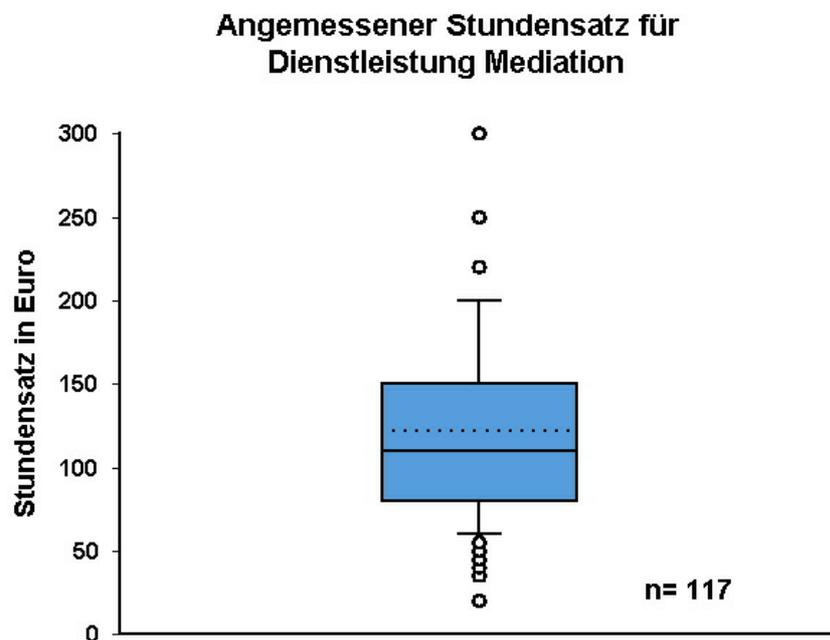
Immerhin 8 % der teilnehmenden Firmen verfügen bereits über eine solche Vereinbarung.

5.4 Honorare

Während für Rechtsanwälte die Vergütung eines Rechtsstreites in der BRAGO geregelt und anhand des Streitwertes bemessen wird, ist der Honorarsatz für Mediation bisher frei verhandelbar. Im Bewusstsein, dass Mediation bisher relativ wenig angewendet wird, haben wir nach einem „angemessenen“ Honorar für Mediation gefragt.

5.4.1 Entlohnung von Mediation (je Stunde)

„Welchen Stundensatz halten Sie für den Einsatz der ‚Dienstleistung‘ Mediation für angemessen?“



Median (-), Mittelwert (--), Percentilen 10th, 25th, 75th, 90th

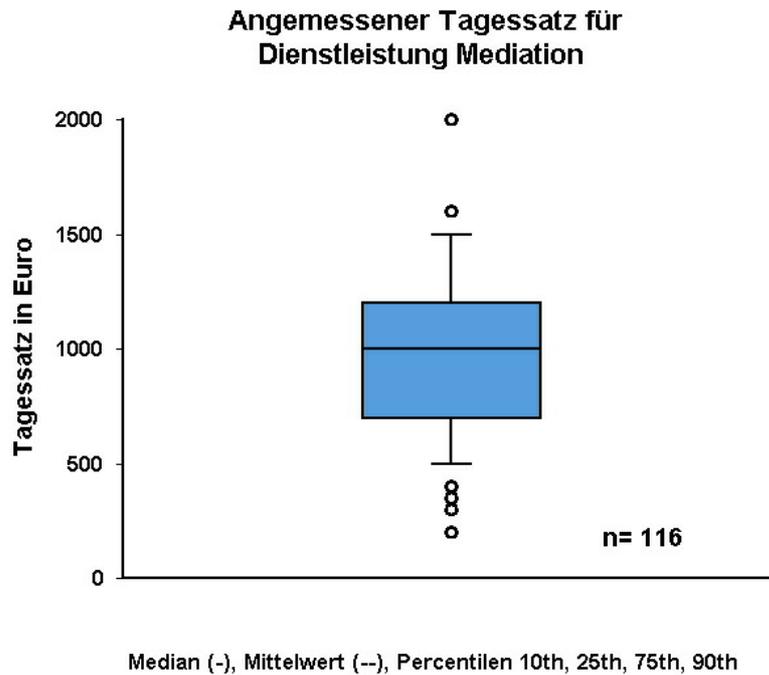
Die Angabe der Stundensätze hat eine sehr große Spannweite (20,00 – 300,00 EUR) gezeigt. Besonders im sozialen und Non-Profit-Sektor sind die als angemessen verstandenen Honorarsätze erwartungsgemäß gering. Der Mittelwert (gestrichelte Linie) für eine Stunde Mediation liegt bei 121,19 EUR, der Median (durchgezogene Linie) mit 110,00 EUR noch darunter.

In der sog. „Box-Whisker-Plot“-Grafik wird die Spannbreite der mittleren 50 % der Nennungen angezeigt (blauer Kasten). Sie liegt zwischen 80,00 und 150,00 EUR. Um die oberen und unteren „Extremwerte“ (durch Kreise dargestellt) noch deutlicher abzuheben, haben wir auch die Percentile bei 10 % und 90 % (Balken) dargestellt. Innerhalb dieser Balken liegen 80 % der Nennungen (zwischen 60,00 und 200,00 EUR).

Die niedrigsten Honorare lagen bei 20, 35 und 40 EUR, die höchsten bei 220, 250 und 300 EUR je Stunde.

5.4.2 Entlohnung von Mediation (je Tag)

„Welchen Tagessatz halten Sie für die ‚Dienstleistung‘ Mediation für angemessen?“



Auch für die Darstellung der als „angemessen“ eingeschätzten Tagessätze haben wir eine „Box-Whisker-Plot“-Grafik gewählt. Die Spannweite liegt dieses Mal zwischen 120,00 – 2.000,00 EUR. Mittelwert (gestrichelte Linie) und Median (durchgezogene Linie) für einen Tag Mediation liegen bei 1.000,00 EUR.

In der Grafik wird die Spannweite der mittleren 50 % der Nennungen angezeigt (blauer Kasten). Sie liegt zwischen 650,00 und 1.200,00 EUR. Um die oberen und unteren „Extremwerte“ (durch Kreise dargestellt) noch deutlicher abzuheben, haben wir auch die Perzentile bei 10 % und 90 % (Balken) dargestellt. Innerhalb dieser Balken liegen 80 % der Nennungen (zwischen 500,00 und 1.500,00 EUR).

Die niedrigsten Honorare lagen bei 120, 200 und 300 EUR, die höchsten bei 1.500, 1.600 und 2.000 EUR je Tag.

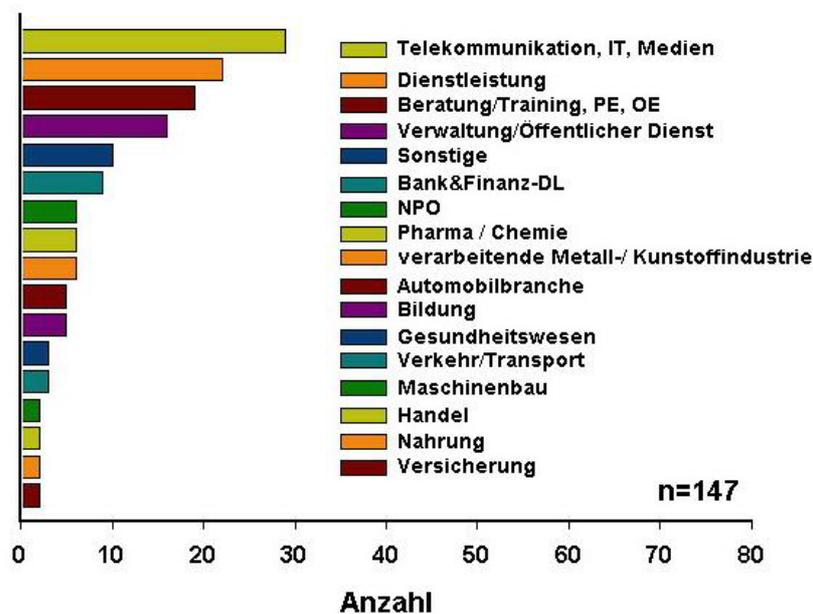
5.5 Statistische Informationen

Um die erhobenen Daten und den Teilnehmerkreis an der Umfrage besser einschätzen zu können, haben wir auch verschiedene statistische Informationen erhoben.

5.5.1 Unternehmensbranche

„Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?“

Branchenzugehörigkeit



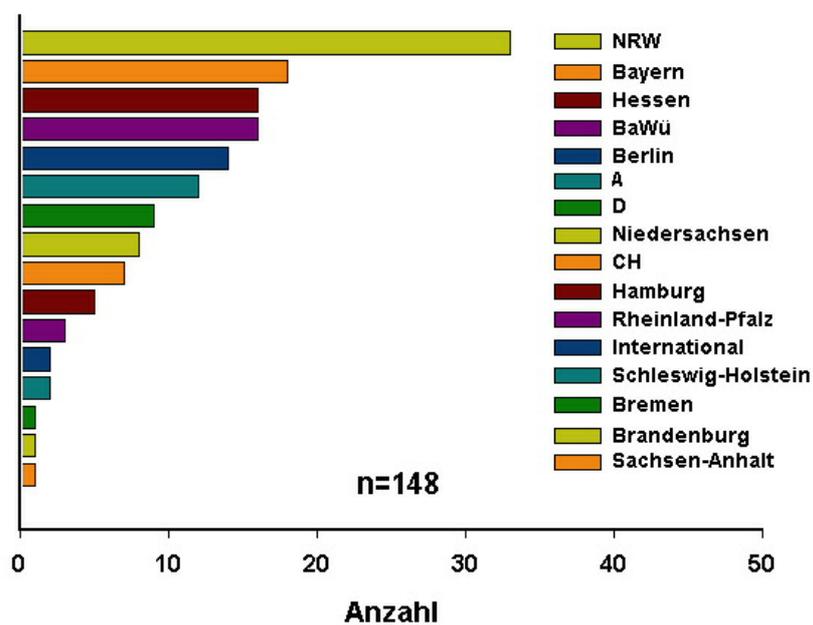
Die meisten Teilnehmer kamen aus der Telekommunikationsbranche, Dienstleistung und Verwaltung/Öffentlicher Dienst. Des weiteren waren eine größere Anzahl von Beratungs- und Trainingsunternehmen vertreten.

Eher unterrepräsentiert sind die Bereiche Produktion, Non-Profit Unternehmen/Soziales.

5.5.2 Regionaler Standort des Unternehmens

„In welchem Land/Bundesland ist Ihr Unternehmen angesiedelt?“

Regionaler Standort der Unternehmen

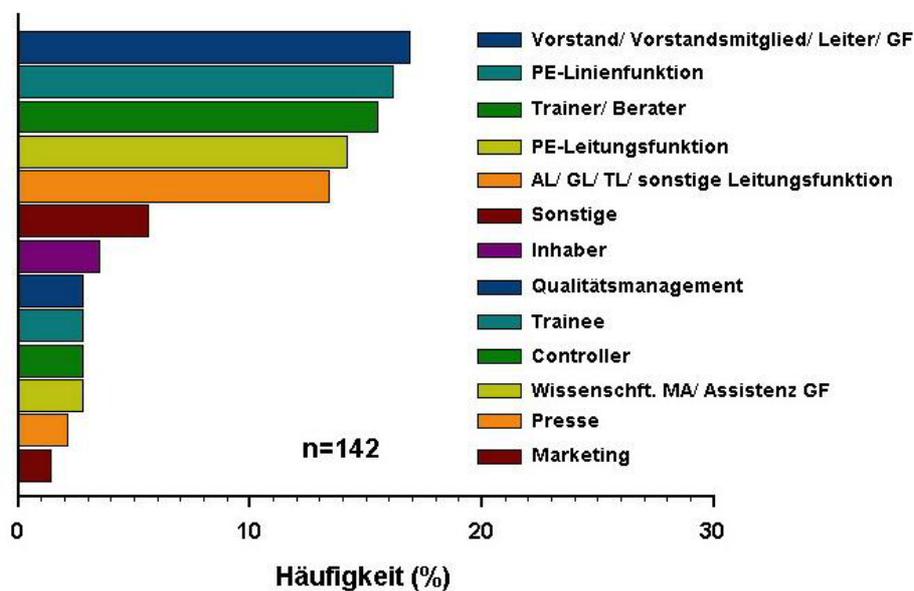


Eine Reihe von Unternehmen mit Firmensitzen bzw. Filialen in mehreren Bundesländern oder Staaten haben auf die Angabe eines Bundeslandes verzichtet und statt dessen „Deutschland“ oder „international“ angegeben.

5.5.3 Position im Unternehmen

Wir wollten wissen: „Wie lautet Ihre Position im Unternehmen?“

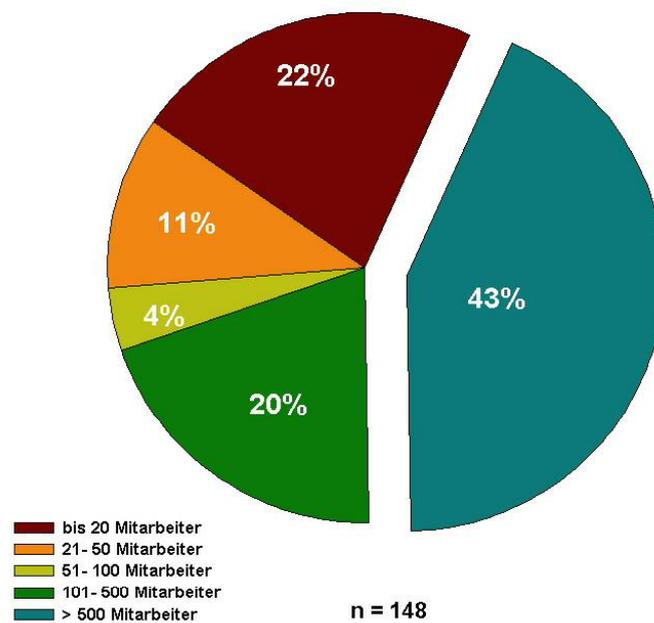
Eigene Position im Unternehmen



Die Nennung der Positionen spiegelt in etwa die Angaben bei den Entscheidern von Konfliktmanagement wider (Entscheidungsinstanz bei Konflikten, S. 30). In dieser Hinsicht ist es uns gelungen, eine aufgrund der Auswahl der Teilnehmer zwar nicht repräsentative, aber dennoch an der Zielgruppe ausgerichteten Studie durchzuführen.

5.5.4 Größe des Unternehmens

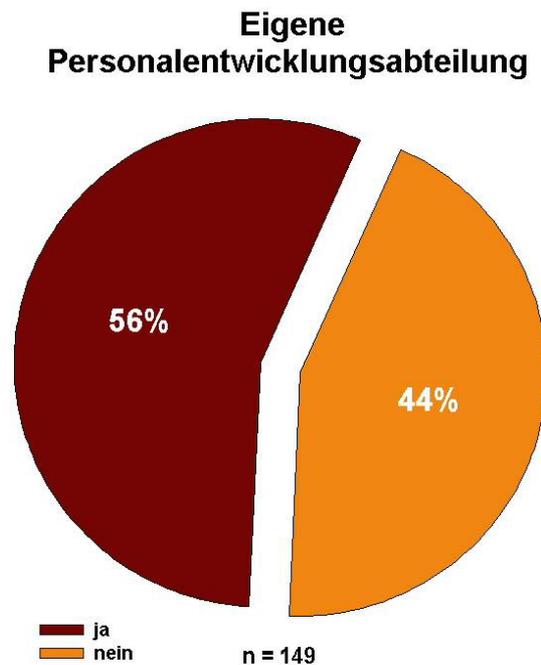
Größe des Unternehmens



Die Teilnehmer der Umfrage arbeiten zu 33 % in kleineren (bis 50 Mitarbeiter/innen) und zu 24 % in mittelständischen Unternehmen. 43 % der teilnehmenden Firmen verfügt über eine Mitarbeiterschaft von mehr als 500 Personen.

5.5.5 Personalentwicklungsabteilung

„Hat Ihre Firma eine eigene Personalentwicklungsabteilung?“



Die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen (56 %) verfügt über eine eigene Personalentwicklungsabteilung. In 44 % ist Personalentwicklung der Personalabteilung oder dem Geschäftsführer zugeordnet.

5.5.6 Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter

„Wie viel Prozent Ihrer Mitarbeiter nehmen jährlich an einem Training teil?“



Die Teilnehmer konnten auf diese Frage direkt eine Prozentzahl angeben. Die Angaben haben uns positiv überrascht. In nahezu 5 % der teilnehmenden Unternehmen wird jährlich (fast) jeder Mitarbeiter auf ein Training entsendet, in 22,5 % der Unternehmen wird mind. jeder 2. Mitarbeiter pro Jahr geschult.

Dennoch hat Weiterbildung in 41 % der Unternehmen keine hohe Priorität: sie ermöglichen im Jahr max. jedem 5. Betriebsangehörigen eine Personalentwicklungsmaßnahme, ein Unternehmen bildet seine Mitarbeiter in diesem Jahr überhaupt nicht weiter.

6 Fazit und Ausblick

- » Führungskräfte und PE'ler informieren sich gezielt.
Dabei dominieren Fachpublikationen wie z.B. „managerSeminare“, „Personalführung“ und „Personalwirtschaft“. Das Internet gewinnt an Bedeutung in Form von Webseiten und Newslettern. Messen und Kongresse haben nur eine untergeordnete Relevanz.
- » Externe Dienstleister sind im Trainingsbereich etabliert.
Mit großem Abstand werden externe Dienstleister für Trainings und Seminare, gefolgt von Organisationsberatung und Coaching eingesetzt. Die Mediation liegt mit einer Verbreitung von 15 % auf dem vorletzten Platz.
- » Empfehlungsmanagement und persönliche Sympathie sind wichtiger als Zertifikate
Die Empfehlung eines Dienstleisters aus dem Kollegennetzwerk und die passende Chemie im Erstgespräch sind bei der Auswahl eines Beraters/Trainers entscheidend, persönliche Glaubwürdigkeit steht über den „Diplomen“.
- » Konfliktlösestrategien sind bekannt, wenig genutzt, wenig etabliert.
Mediation ist mittlerweile zwar bei 62,66 % der befragten Unternehmen bekannt, wird aber nur von ca. 15 - 20 % angewendet. Am häufigsten wird bei Konflikten derzeit das Mitarbeitergespräch (84,18 %) gefolgt von Moderation (46,2 %) und Coaching (44,3 %) eingesetzt. Dabei sind die Teilnehmer mit dem in ihrer Firma praktizierten Konfliktmanagement nicht ausgesprochen zufrieden: Nur 18,83 % sind besonders zufrieden, aber 58,44 % sind unentschieden oder eher unzufrieden.
- » Geringes Niveau in systematischer Konfliktbearbeitung.
15 % der beteiligten Unternehmen hat den Umgang mit Konflikten in Leitlinien beschrieben und standardisiert („Konfliktmanagementdesign“), 8 % haben hierüber eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Der Nutzen von Konfliktmanagementdesigns ist bisher in der Wahrnehmung der Zielgruppe wenig transparent.

- » Konflikte verursachen Kosten – exakt beziffern kann sie kein Unternehmen
Den beteiligten Unternehmen sind „ihre“ Konfliktkosten nicht bekannt. Lediglich 6 % der Teilnehmer gaben an, dass in ihrem Betrieb zumindest die Kosten von Krankenstand oder Mitarbeiterfluktuation erfasst werden. Eine systematische Auswertung der Konfliktkosten wurde in keiner Firma durchgeführt.

- » Bei der Bezahlung gilt: Ein gutes Preis-Leistungsverhältnis ist wichtiger als „billig“.
Die Honorare sind abhängig von der Branche sehr unterschiedlich. Der durchschnittliche Stundensatz liegt bei ca. 120 EUR (bei einer Bandbreite von 20 – 300 EUR), der Tagessatz bei ca. 1.000 EUR (bei einer Bandbreite zwischen 120 und 2.000 EUR).

Mediation hat in Unternehmen noch einen erheblichen Nachholbedarf. Verglichen mit verwandten Beratungsformen wie z.B. dem Coaching ist die Verbreitung bisher gering.

Wir gehen davon aus, dass Konfliktmanagement und Mediation in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen wird, wenn zunehmend mehr Unternehmen Erfahrungen mit diesen Methoden sammeln. Dabei werden sie feststellen, dass die bei Konfliktlösungsmethoden geforderten Aspekte „win-win-Lösungen“, „Eigenverantwortung der Konfliktparteien“ und „Zukunftsorientierung“ in besonderem Maße von Mediation erreicht werden. Beziehen Unternehmen das eigene Qualitätsmanagement auch auf ihre Mitarbeiter/innen, führt kein Weg an einem systematischen Konfliktmanagement mehr vorbei.

7 Dank

Wir möchten uns ganz herzlich bedanken

- » bei unserem Partner checkstone survey technologies GmbH, deren innovative Software einen reibungslosen Ablauf gewährleistete,
- » beim „Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.“ (BMWA) und der „Centrale für Mediation“ in Köln, die unsere Umfrage in Mediator-
kreise bekannt gemacht haben und um Unterstützung der Kolleg/innen bei
der Gewinnung von Teilnehmenden warben,
- » bei den Trainerverbänden „Trainertreffen Deutschland“ und „Bundesverband
Deutscher Verkaufsförderer und Trainer e.V.“ (BDVT) sowie etlichen Trainerda-
tenbanken im Internet, die mit gleichem Anliegen unsere Umfrage in Trainer-
kreisen verbreitet haben,
- » bei den Kolleg/innen, die sich von den Veröffentlichungen der Fachverbände
angesprochen gefühlt haben und Ihre Kunden zur Teilnahme an der Umfrage
gewinnen konnten,
- » bei den Vertretern der Fachpublikationen und Fachseiten im Internet, die unsere
Pressemitteilung veröffentlicht haben
- » und natürlich bei allen, die bereitwillig die Fragen beantworteten und damit,
wie wir meinen, einen Einblick in die Anwendung von Konfliktmanagement und
Mediation in Unternehmen ermöglichten.

8 Kontakt

8.1 Zweisicht. Christian Bähler & Elke Schwertfeger

Was mit dem mediationsbüro freiburg begann, erweitern wir in der Beratungsgesellschaft für Wirtschaftsmediation und Unternehmenskommunikation Zweisicht zu einer Querschnittskompetenz über die drei Ebenen: persönlicher – zwischenmenschlicher – systemisch-struktureller Bereich.

Wir fördern Konflikt *fair*ständnis

- » Einzel- und Team-Coaching
- » Trainings zu Kommunikation und Konfliktmanagement
- » Beratung und Begleitung bei Veränderungsprozessen
 - » Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement
- » Berufsbegleitende Ausbildung „Mediation in Organisationen“
(gemäß den Standards des Bundesverbandes Mediation e.V.)
 - » Innerbetriebliche Konfliktmanagementsysteme

zweisicht
christian bähler & elke schwertfeger
hermannstraße 21
d-79098 freiburg
fon. 0761 – 20 22 200
fax. 0761 – 20 24 121



eMail: dialog@zweisicht.de

8.2 MWonline

... ist ein Service, der alle relevanten Veröffentlichungen rund um das Thema Management liest und das Wesentliche daraus in gut lesbarer Form zusammen fasst. Mehr noch: Man bekommt dazu eine Bewertung geliefert, die Auskunft darüber gibt, ob der Beitrag gut verständlich verfasst ist, ob er wirklich Neues verrät und ob er für die Praxis von Nutzen ist.

In den von uns gelesenen Veröffentlichungen finden sich hin und wieder tolle Ideen und Tipps, versteckt zwischen theoretischen Erörterungen oder nur ganz nebenbei am Rande erwähnt. Diese gehen ein in unsere **Ideenfabrik**. Inzwischen empfangen mehr als 11.000 Manager, Berater, Personalentwickler und an Managementthemen Interessierte unseren wöchentlichen **Newsletter**, und was lag näher, als dieser hochqualifizierten Zielgruppe weitere Serviceleistungen anzubieten: Auf den **Partnerseiten** stellen sich zahlreiche Firmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen dar und auf den **Seminarseiten** bieten diese Partner eine Vielzahl von Veranstaltungen an.

MWonline GmbH
Geschäftsführer: Johannes Thönneßen
Langemarkstr. 22
41539 Dormagen

Tel: 02133 536 926
Fax: 02133 536 927

e-Mail: jthoennessen@mwonline.de

9 Bezug der Studie

Die kompletten Ergebnisse der Umfrage „Anwendung von Mediation in deutschsprachigen Unternehmen“ können zu einem Preis von Euro 25,- zzgl. MwSt. per E-Mail bestellt werden: umfrage@zweisicht.de.

Bitte geben Sie Name und Rechnungsadresse an, wir senden Ihnen die ca. 50 Seiten umfassende Auswertung (mit allen Ergebnissen als Prozentwerte in Form von Balkendiagrammen bzw. Tabellen) als eBook im PDF-Format zu.

Wer bei der Beantwortung der Umfrage seine E-Mail-Adresse angegeben hat, bekommt die Ergebnisse kostenlos zugeschickt, eine Anforderung per Mail ist nicht notwendig.