



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

Band 23

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Damaris Deinert

Das ungenutzte Mediations- angebot der IHKs – kein Bedarf bei KMU?

Ein marktpsychologischer Erklärungsversuch



Wolfgang Metzner Verlag

Band 23

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Viadrina-Schriftenreihe zu Mediation und Konfliktmanagement

Herausgegeben von

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.

Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL. M.

Dipl.-Psych. Kirsten Schroeter

Dr. Felix Wendenburg, M. B. A.

Damaris Deinert

Das ungenutzte Mediationsangebot der IHKs – kein Bedarf bei KMU?

Ein marktpsychologischer Erklärungsversuch



Wolfgang Metzner Verlag

Master-Studiengang Mediation
und Konfliktmanagement
Masterarbeit
Studiengang 2018/2019



EUROPA-UNIVERSITÄT
VIADRINA
FRANKFURT (ODER)

© Wolfgang Metzner Verlag, Frankfurt am Main 2021

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
ISBN 978-3-96117-076-0
ISSN 2365-4155

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhalt

| | |
|---|----|
| Vorwort | 5 |
| 1. Ausgangslage und Problematik | 6 |
| 1.1. Verbreitung der Mediation in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) – ein Überblick | 6 |
| 1.1.1. Allgemeine Verbreitung der Mediation | 7 |
| 1.1.2. Verbreitung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) | 7 |
| 1.1.3. Ungenutztes Mediationsangebot der Industrie- und Handelskammern (IHKs) | 8 |
| 1.2. Mediation als Produkt – eine neue Perspektive? | 9 |
| 1.3. Vorgehensweise dieser Arbeit | 10 |
| 2. Grundlagen | 13 |
| 2.1. Mediation in der Wirtschaft | 13 |
| 2.2. Bedeutung und Bedarf der Zielgruppe KMU | 14 |
| 2.2.1. Die Bedeutung der KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen | 14 |
| 2.2.2. Bedarf insbesondere von KMU zur Nutzung von Mediation | 16 |
| 2.2.2.1. Reduktion von Konfliktkosten | 17 |
| 2.2.2.2. Sicherung reibungsloser Abläufe | 18 |
| 2.2.2.3. Erhalt von Beziehungen | 18 |
| 2.2.2.4. Förderung einer attraktiven Unternehmenskultur | 19 |
| 2.2.2.5. Nähe zwischen Organisationsmitgliedern | 19 |
| 2.3. Die IHKs und ihre Bedeutung für die Verbreitung der Mediation | 20 |
| 2.3.1. Organisation und Selbstverständnis der IHKs | 20 |
| 2.3.2. Bedeutung für die Verbreitung der Mediation | 21 |
| 2.3.3. Die IHK Chemnitz – ein exemplarisches Beispiel | 22 |
| 2.3.4. Bisherige Aktivitäten der IHK Chemnitz zur Bewerbung von Mediation | 24 |
| 2.4. Die Marktpsychologie | 25 |

- 3. Bisheriger Forschungsstand und Ansätze zur Verbreitung von Mediation in KMU **28**
 - 3.1. Studien zur Verbreitung und Hürden von Wirtschaftsmediation in Unternehmen im deutschsprachigen Raum **28**
 - 3.1.1. KMU-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) in Österreich 2005 **28**
 - 3.1.2. Studienserie von PwC und der Europa-Universität Viadrina 2005–2016 **29**
 - 3.1.3. KMU und Konflikte – ein Blick in die Schweiz **31**
 - 3.1.4. Weitere Hürden für die Verbreitung der Wirtschaftsmediation **32**
 - 3.2. Publikationen mit Empfehlungen zur „Vermarktung“ von Mediation in Unternehmen **33**
- 4. Darstellung der Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Mediation **35**
 - 4.1. Das Produkt Mediation **35**
 - 4.1.1. Leistungstypologische Beschreibung der Mediation als Dienstleistung **35**
 - 4.1.2. Systematisierungsansätze von Dienstleistungen **38**
 - 4.1.3. Weitere Produktmerkmale **39**
 - 4.2. Der Kunde KMU **40**
 - 4.2.1. Haltung gegenüber externer Unterstützung **41**
 - 4.2.2. Tabuisieren von Konflikten **42**
 - 4.2.3. Rollenverständnis von Führungskräften **42**
 - 4.2.4. Wunsch nach Entlastung **43**
 - 4.2.5. Ausblenden von Konfliktkosten **43**
 - 4.2.6. Kaum Wissen und Erfahrungen mit Mediation **44**
 - 4.2.7. Motivation zur Nutzung von Mediation **45**
 - 4.2.8. Hierarchien in KMU **45**
 - 4.3. Der Anbieter IHK **46**
 - 4.3.1. Kein finanzieller Nutzen aus der Vermarktung der Mediation **46**
 - 4.3.2. Ein Produkt von vielen **47**
 - 4.3.3. Kommunikation durch einzelne Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit **47**
 - 4.3.4. Fehlende Beauftragung und Kontrolle der Kommunikatoren **48**
 - 4.3.5. Die IHK ist selbst potentieller Nutzer der Mediation **48**
 - 4.3.6. Zufriedenheit der KMU mit Dienstleistungen durchwachsen **49**

| | |
|---|----|
| 5. Ausgewählte Befunde der Marktpsychologie für die Vermarktung von Mediation in KMU | 51 |
| 5.1. Was beeinflusst das Käuferverhalten? | 51 |
| 5.1.1. Besonderheiten des Kaufentscheidungsprozesses bei Dienstleistungen in der Vorkonsumphase | 53 |
| 5.1.2. Ergänzende marktpsychologische Ansätze zu Kaufentscheidungen | 57 |
| 5.1.2.1. Kognitionstheorien | 58 |
| 5.1.2.1.1. Soziale Vergleiche | 58 |
| 5.1.2.1.2. Urteilsheuristiken | 59 |
| 5.1.2.2. Motivation und Emotion | 60 |
| 5.1.2.2.1. Die Prospect Theory | 60 |
| 5.1.2.2.2. Der Einfluss der zeitlichen Distanz auf die Motivation | 61 |
| 5.1.2.2.3. Die Bedeutung von Emotionen | 62 |
| 5.1.2.2.4. Stimmungen | 63 |
| 5.1.2.2.5. Die Moderatorvariablen Alter und Geschlecht | 63 |
| 5.1.2.2.6. Die Moderatorvariable der Involviertheit | 64 |
| 5.1.2.3. Einstellungen und Einstellungsänderung | 64 |
| 5.2. Was beeinflusst das Verkäuferverhalten? | 65 |
| 5.2.1. Determinanten seitens der Organisation | 66 |
| 5.2.2. Die Einstellung des Verkäufers gegenüber dem Produkt | 68 |
| 6. Die Fokusgruppe – Hintergrund und Umsetzung | 70 |
| 6.1. Zur Methode | 71 |
| 6.1.1. Die Anwendung | 71 |
| 6.1.2. Die Teilnehmer | 72 |
| 6.1.3. Der Ablauf | 73 |
| 6.1.4. Güte der Ergebnisse | 76 |
| 6.2. Die Fokusgruppe zu Mediation in KMU – Vorbereitung, Durchführung und Auswertung | 76 |
| 6.2.1. Vorbereitung | 76 |
| 6.2.2. Durchführung | 78 |
| 6.2.3. Auswertung | 81 |
| 6.2.3.1. Wahrnehmung des Produkts Mediation | 81 |
| 6.2.3.2. Wahrnehmung des Kunden KMU und der Passung zum Produkt | 82 |
| 6.2.3.3. Wahrnehmung der IHK als Anbieter | 84 |

| | |
|---|------------|
| 7. Ableitung von Schlussfolgerungen zu den Ursachen der mangelnden Nutzung des Mediationsangebots | 86 |
| 7.1. Produktbedingte Ursachen | 88 |
| 7.2. Kundenseitige Ursachen | 91 |
| 7.3. Anbieterbedingte Ursachen | 97 |
| 8. Kritische Einordnung der Erkenntnisse dieser Arbeit und Ausblick | 105 |
| 8.1. Eignung der Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage | 105 |
| 8.2. Einordnung der Ergebnisse in den Forschungskontext zur Verbreitung von Mediation in KMU | 107 |
| 8.3. Persönliches Fazit | 108 |
| Literaturverzeichnis | 110 |
| Abbildungsverzeichnis | 118 |
| Abkürzungsverzeichnis | 119 |
| Anhang | 120 |
| Über die Autorin | 150 |

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist Teil der Schriftenreihe der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Ziel der Arbeit ist es, einerseits eine Forschungslücke zu bearbeiten – nämlich die mangelnde Nutzung von Mediation durch KMU aus einer marktpsychologischen Perspektive zu erklären. Andererseits war es mir ein Anliegen, einen ganz praktischen Beitrag zu leisten und ein konkretes Beispiel zum Gegenstand der Betrachtung zu wählen. Aus diesem Grund wurde diese Arbeit in Kooperation mit der IHK Chemnitz verfasst, die seit Jahren Mediation für ihre Mitgliedsunternehmen anbietet.

Ziel dieses Buches ist es, herauszufinden warum insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen das Angebot der Mediation durch die IHK nicht nutzen. Denn Konflikte gibt es, auch mediable Fälle. Die Betrachtung aus marktpsychologischer Sicht mag dem Leser zunächst ungewohnt erscheinen. Sie geht davon aus, dass Mediation ein Dienstleistungsprodukt ist, das an potentielle Nutzer verkauft werden soll und somit auch den psychologischen Prozessen bei einer Kaufentscheidung unterworfen ist. Diese Analyse bietet der IHK, aber auch anderen Institutionen, neue Denkanstöße für die Kommunikation des Mediationsangebots gegenüber kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Es ist mir ein Anliegen, mit der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zur gesteigerten Nutzung der Mediation durch Unternehmen und somit einer Ausschöpfung der vielfältigen Streitbeilegungsmöglichkeiten zu leisten. In diesem Sinne wünsche ich dem interessierten Leser, dass er in diesem Buch einige Anregungen und neue Erkenntnisse findet und diese in der praktischen Umsetzung Früchte tragen.

Damaris Deinert, September 2020

1. Ausgangslage und Problematik

1.1. Verbreitung der Mediation in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) – ein Überblick

Stellen Sie sich vor, Sie sind Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens mit ca. 100 Angestellten. Sie stellen sehr erfolgreich Stoffe für Autositze her und sind damit ein kleiner, aber wichtiger Zulieferer der Automobilindustrie. In der Region sind Sie eher mäßig bekannt und haben es daher in den letzten Jahren nicht ganz leicht, neue Mitarbeiter zu finden, da diese lieber zu Ihrem größten Abnehmer gehen, der bekannter ist und besser zahlt. Dabei sind Sie der Überzeugung, dass Ihr Unternehmen durchaus auch viele Vorteile vorzuweisen hat. Der Umgang ist familiär, jeder kennt jeden, man kann mit allem zu Ihnen kommen, es gibt keine endlosen Abstimmungswege und die Stimmung ist eigentlich gut. Seit einiger Zeit macht Ihnen allerdings ein Teamleiter zu schaffen. Er ist unzufrieden mit seinem Gehalt und den Arbeitszeiten. Die Ergebnisse seines Teams lassen aber zu wünschen übrig. Unter diesen Voraussetzungen sind Sie nicht bereit, ihm mehr zu zahlen. Das haben Sie ihm auch gesagt. Mittlerweile scheint er mit seinem Genörgel auch andere Mitarbeiter anzustecken. Sie haben ihm schon mehrmals gesagt, dass er sich zusammenreißen soll, sonst müsse er mit Konsequenzen rechnen. Daraufhin hat er mit seiner Kündigung gedroht. Auch Sie überlegen, ihm zu kündigen. Sie fürchten aber, dass sie die Stelle nicht adäquat nachbesetzen könnten. Und in der Vergangenheit waren Sie ja auch ganz zufrieden mit ihm. Wenn sich nichts ändert, bringt das aber Unruhe ins Unternehmen, die Sie sich nicht leisten können, da Sie ohnehin alle Hände voll zu tun haben, die Aufträge termingerecht zu erfüllen. Was nun?

Ähnliche Situationen kennen vermutlich viele Unternehmer von kleinen oder mittelständischen Unternehmen. Jeder Unternehmer hat seine eigene Strategie, damit umzugehen. Der eine sucht das persönliche Gespräch und verhandelt mit dem Mitarbeiter. Vielleicht gibt er ihm auch einfach mehr Geld, um (vorerst) Ruhe zu haben. Ein anderer mahnt ihn ab und nimmt das Risiko einer Kündigung in Kauf. Im besten Fall lenkt der Teamleiter ein und macht wieder zuverlässig seinen Job, im schlechtesten Fall sabotiert er mit seiner Arbeit und seinen Aussagen das Unternehmen, der Unternehmer muss ihn kündigen, findet keinen neuen Mitarbeiter und der Gekündigte verklagt ihn, weil er die Kündigungsgründe für nicht ausreichend

oder sozial unverträglich befindet. Vermutlich hätten die wenigsten bei der zuständigen Kammer angerufen, eine Konfliktberatung genutzt und für den Fall, dass dort eine Mediation empfohlen wird, diese auch in Anspruch genommen. „Für so was habe ich leider keine Zeit! Ich brauche eine Lösung!“, mag er vielleicht antworten.

1.1.1. Allgemeine Verbreitung der Mediation

Während Mediation in den USA bereits in den 70er Jahren Verbreitung fand, ist sie hierzulande eine recht junge Disziplin im Vergleich zu herkömmlichen Streitbeilegungsverfahren. Laut Dr. Gisela Mähler, eine der treibenden Kräfte in der deutschen Mediationsszene, kam die Mediation Ende der 80er Jahre aus den USA in die Bundesrepublik.¹ Hier fand Mediation zunächst Anwendung im Bereich der Familienkonflikte. Dies ist auch heute einer der häufigsten Einsatzbereiche für Mediation.² Zu einer flächendeckenden Verbreitung führte die 2002 eingeführte gerichtsinterne Mediation. Sie verhalf der Mediation bundesweit zu mehr Bekanntheit.³ Laut dem ROLAND Rechtsreport gaben 2017 „69 Prozent der Bevölkerung zu Protokoll, dass sie bereits von der Möglichkeit der Mediation gehört haben“ (2010 waren es 57 Prozent). Unter Personen mit höherer Schulbildung lag diese Zahl 2017 sogar bei 84 Prozent.⁴ Fragt man hingegen, ob sie in den letzten 10 Jahren einmal oder mehrmals an einem Mediationsverfahren teilgenommen haben, beantworten diese Frage lediglich vier Prozent der Befragten positiv. Auch hier sind es vorwiegend Personen mit höherem Bildungsniveau.⁵

1.1.2. Verbreitung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)

Als Wachstumsfelder der letzten Jahre identifizieren Gläßer & Kirchhoff neben der Mediation in der öffentlichen Planung und Mediation in Friedensprozessen auch die innerbetriebliche Mediation.⁶ In einer Studie vom Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) in Kooperation mit PricewaterhouseCooper, die von 2005 bis 2015 durchgeführt wurde, konnte außerdem gezeigt werden, dass im Bereich der Konflikte zwischen Unternehmen (B2B)

¹ Vgl. Dr. Mähler & Dr. Mähler, 2016, S. 24.

² Vgl. Gläßer & Kirchhoff, 2015, S. 120.

³ Vgl. Gläßer & Schroeter, 2011, S. 13; Gläßer & Kirchhoff, 2015, S. 120.

⁴ Vgl. ROLAND Rechtsreport, 2017, S. 17 ff.

⁵ Vgl. ebd. S. 19.

⁶ Vgl. Gläßer & Kirchhoff, 2015, S. 120.

der Einsatz von Mediation gestiegen ist.⁷ Gaben die befragten Unternehmen 2005 noch an, dass sie Mediation fast nie nutzen, so lag der Mittelwert 2015 zumindest bei einer seltenen Nutzung und damit fast gleichauf mit dem Gerichtsverfahren, welches 2005 in Bezug auf die Nutzungshäufigkeit noch deutlich vorn lag. In Bezug auf innerbetriebliche Konflikte gaben 2015 immerhin 25 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie Mediation „häufig“ zur Klärung von Konflikten am Arbeitsplatz nutzen, sieben Prozent sogar „immer“.⁸

Das sind gute Neuigkeiten für die Mediationsszene. Es muss aber angemerkt werden, dass es sich bei den befragten Unternehmen vorwiegend um große Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern handelt. Die positiven Veränderungen nehmen mit steigender Mitarbeiterzahl zu.⁹ Die Entwicklung scheint also in den Großunternehmen angekommen zu sein, in KMU hingegen, die den Großteil der deutschen Unternehmen ausmachen, noch kaum auf Interesse zu stoßen. Da sie sich zudem schwerer für die Teilnahme an wissenschaftlichen Studien gewinnen lassen, gibt es bislang wenig gesicherte Aussagen zu den Ursachen für die mangelnde Nutzung. KMU stehen deshalb im Fokus dieser Arbeit.

1.1.3. Ungenutztes Mediationsangebot der Industrie- und Handelskammern (IHKs)

Verschleppte Konflikte verursachen deutschen Unternehmen jährlich Kosten in Milliardenhöhe.¹⁰ Diese Kosten mindern die Wirtschaftskraft der Betriebe in Deutschland. Es ist deshalb nachvollziehbar, dass die Kammervverbände als wichtige Interessenvertreter hiesiger Unternehmen ein Interesse daran haben, ihre Mitgliedsunternehmen für die Notwendigkeit einer konstruktiven Konfliktlösung zu sensibilisieren.

Als die Kammer mit den meisten Mitgliedsunternehmen in Deutschland¹¹ bieten auch die IHKs ihren Betrieben alternative Streitbelegungsverfahren an. Die Anfragen, insbesondere für Mediation bleiben jedoch aus.¹²

⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers (PwC) & Europa-Universität Viadrina (EUV), 2016, S. 37.

⁸ Vgl. ebd. S. 48.

⁹ Vgl. ebd. S. 60.

¹⁰ Seidel & Audi, 2009, S. 20.

¹¹ Vgl. Anhang 3, S.128.

¹² Vgl. Anhang 1, S. 121.

1.2. Mediation als Produkt – eine neue Perspektive?

Über mögliche Gründe der zögerlichen Nutzung und Ansatzpunkte zur Verbreitung der Mediation in Deutschland wurde und wird aus verschiedensten Perspektiven diskutiert.

Sehr häufig wird das Problem aus der *politischen Perspektive* beleuchtet. So sehen viele die Ursachen für die schleppende Verbreitung in der unzureichenden Standardisierung der Mediation durch den Gesetzgeber. Das Gesetz zur Förderung der Mediation, das 2012 in Kraft getreten ist, dient zwar als bindende Rechtsnorm für das Verfahren und gewährleistet damit Mindeststandards für die Mediation. „Ziel des Entwurfs ist es, die außergerichtliche Konfliktbeilegung und insbesondere die Mediation im Bewusstsein der Bevölkerung und der in der Rechtspflege tätigen Berufsgruppen stärker zu verankern.“¹³ Mit dem Gesetz will der Gesetzgeber das Vertrauen der potentiellen Nutzer in das Verfahren stärken. Viele halten die Regelungen aber für unzureichend. Auch Subventionen durch den Staat (Mediationskostenhilfe) werden diskutiert.¹⁴

Auch aus *berufswissenschaftlicher Sicht* wird über Nutzen und Möglichkeiten einer Professionalisierung der Mediation nachgedacht, mit dem Ziel, dem Verfahren und dem (Be-)Ruf des Mediators zu mehr Anerkennung zu verhelfen.¹⁵

Die Ursachen für die mangelnde Nutzung in Unternehmen werden meist aus *Organisations- bzw. Wirtschaftswissenschaftsperspektive* betrachtet. So werden beispielsweise nötige Strukturen, Einstellungen und Bedarfe untersucht. Eine Chance zur Verbreitung der Mediation wird im Rahmen eines Kulturwandels und damit einhergehenden Organisationsentwicklungsprozessen gesehen. Speziell für KMU werden allerdings Hürden aufgrund fehlender finanzieller, personeller und struktureller Ressourcen vermutet.¹⁶

Lösungen des Akzeptanzproblems bzw. die Steigerung der Nutzung von Mediation werden bisher also vor allem auf politischer, struktureller bzw. organisatorischer Ebene gesehen. Selten wird Mediation einfach nur als Produkt betrachtet, dass es zu verkaufen gilt. Es wird viel über Mediation und ihre Rahmenbedingungen diskutiert und wenig über das, was im potentiellen Nutzer vor sich geht. Im

¹³ Bundestag (RegE. BR-Drs. 60/11), 2011, S. 14.

¹⁴ Siehe z.B. Goll, 2002, S. 144.

¹⁵ Einen umfassenden Einblick in die Diskussion gibt das Buch von K. Gräfin von Schlieffen „Professionalisierung und Mediation“ (2010) oder der Artikel von K. O. Maiwald „Die Professionalisierung(en) von Mediation“ (2016).

¹⁶ Dazu Röschmann, Neuvians, Gerards, 2013, S. 413 ff. oder Knobloch, 2014, S. 27 ff.

Konsumgüter- und Dienstleistungsmarketing hingegen stehen das Käuferverhalten und psychologische Prozesse, die dieses Verhalten beeinflussen im Mittelpunkt. Deshalb soll im Rahmen dieser Arbeit der *psychologische Blickwinkel* ergänzt werden. Geht man davon aus, dass Mediation ein Produkt ist, genauer genommen eine Dienstleistung, die an einen Kunden (in dem Fall ein Unternehmen) verkauft werden soll, so befindet sich der Kunde in einer Situation, in der er eine Kaufentscheidungen treffen muss. Diese Kaufentscheidung wird beeinflusst von den Eigenschaften des Produkts, des Anbieters und des Kunden. Neben kognitiven Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozessen gilt die Aufmerksamkeit den Emotionen, der Motivation der Beteiligten oder den Umständen unter denen die Entscheidung getroffen wird. Mit diesen Aspekten beschäftigt sich die Marktpsychologie. Die Verbreitung bzw. Vermarktung der Mediation soll in dieser Arbeit unter deren Blickwinkel untersucht werden, um die folgende Forschungsfrage zu beantworten:

Was sind mögliche Ursachen für die mangelnde Nutzung des Mediationsangebots der IHK durch deren kleine und mittelständische Mitgliedsunternehmen

- *aus Sicht ausgewählter Ansätze der Marktpsychologie und*
- *unter Berücksichtigung der Ergebnisse einer Fokusgruppe mit Unternehmensvertretern aus KMU?*

1.3. Vorgehensweise dieser Arbeit

In *Kapitel 2* werden zunächst einige grundlegende Begriffe und Grundannahmen dieser Arbeit geklärt: Was ist Wirtschaftsmediation? Welche Unternehmen zählen zu den KMU und welche Bedeutung haben sie für die deutsche Wirtschaft? Welche Rolle spielen die Kammern bei der Verbreitung von Mediation? Und womit beschäftigt sich die Marktpsychologie?

Sind diese Grundlagen gelegt, werden im nächsten Schritt (*Kapitel 3*) bisherige Studien zur Verbreitung und Hürden von Mediation in KMU vorgestellt und zu dieser Arbeit abgegrenzt. Außerdem wird ein kurzer Literatureinblick gegeben zu bisherigen Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Förderung der Wirtschaftsmediation. Damit sind die Problematik zur Verbreitung der Wirtschaftsmediation in KMU und der Bedarf zur Betrachtung aus marktpsychologischer Sicht hinreichend beleuchtet.

Daran anknüpfend widmet sich *Kapitel 4* der Darstellung der Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Mediation im Kontext von KMU (siehe Abb. 1). Zunächst wird das Produkt Mediation auf seine Produkteigenschaften untersucht. Da

sich die Marktpsychologie mit dem Verhalten der Akteure auf einem Markt (in diesem Fall dem Mediationsmarkt) beschäftigt, werden anschließend KMU in ihrer Rolle als potentieller Käufer der Wirtschaftsmediation beschrieben: Was sind seine möglichen Bedürfnisse, Motive, Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle im Hinblick auf das Produkt? Als zweiter Akteur wird die IHK als Anbieter beleuchtet: Was kennzeichnet die IHK als Anbieter von Wirtschaftsmediation?

In *Kapitel 5* werden Befunde aus der Marktpsychologie vorgestellt, die Aufschluss über Einflüsse auf das Käuferverhalten im Rahmen einer Kaufentscheidung geben. Auch Determinanten des Verkäuferverhaltens werden beleuchtet, die den Verkaufserfolg fördern oder behindern (siehe Abb. 1).

Diese theoretische Arbeit wird durch den Einsatz einer Fokusgruppe als Methode der Marktforschung ergänzt (siehe Abb. 1). Die Teilnehmer sind Unternehmensvertreter aus KMU des Einzugsgebiets der IHK Chemnitz und dienen als exemplarisches Beispiel für die Kammerbezirke der IHKs in Deutschland. In *Kapitel 6* werden die Methode und das Vorgehen der Fokusgruppe erläutert. Anschließend werden die Ergebnisse vorgestellt.

In *Kapitel 7* werden die gesammelten Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel zusammengeführt und Schlussfolgerungen zu den Ursachen der mangelnden Nutzung gezogen (siehe Abb. 1). Daraus werden Konsequenzen für die Marketingaktivitäten der Kammern abgeleitet.

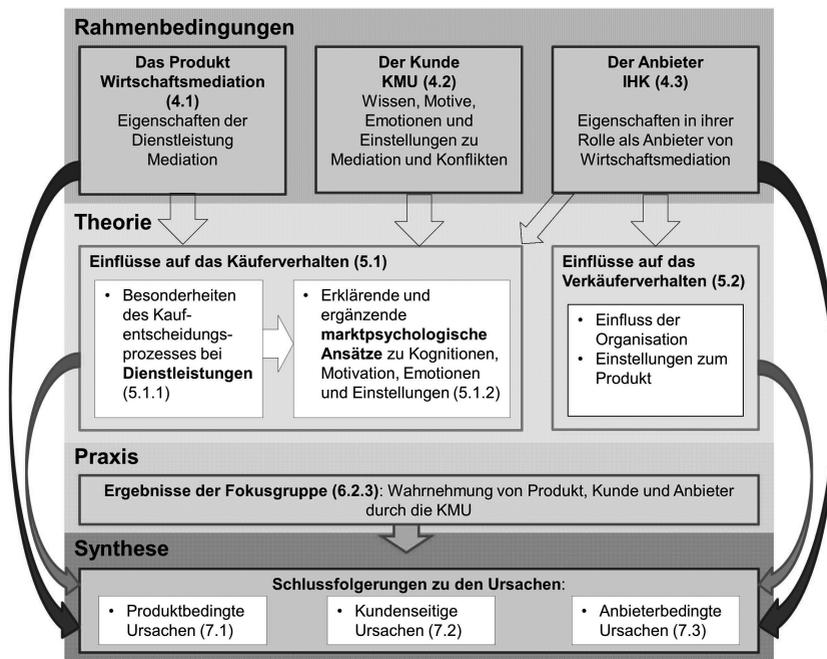


Abbildung 1: Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit

Abschließend (*Kapitel 8*) werden die Ergebnisse der Arbeit im Hinblick auf die Forschungsfrage sowie den Gesamtkontext der bisherigen Forschung eingeordnet und diskutiert. Ein Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe bildet den Abschluss dieser Arbeit.

2. Grundlagen

2.1. Mediation in der Wirtschaft

Wie eingangs bereits kurz umrissen, ist Mediation ein alternatives Konfliktbearbeitungsverfahren zum klassischen Gerichtsprozess. Dabei wird ein externer, neutraler Dritter beauftragt, der zwischen den zwei oder mehr Parteien zu vermitteln versucht. Dieser hat jedoch keine Entscheidungsbefugnis, sondern lediglich die Verantwortung für die Prozesssteuerung. Die inhaltliche Verantwortung für die Konfliktlösung und das Ergebnis bleibt bei den Parteien. Der Mediator bestärkt die Parteien in ihrer Kompetenz, den Konflikt selbst zu lösen und einen Konsens zu erarbeiten. Grundlegende Prinzipien der Mediation sind die Vertraulichkeit und Strukturiertheit des Verfahrens, die Eigenverantwortung der Parteien, deren Freiwilligkeit zur Teilnahme und die Allparteilichkeit des Mediators.¹⁷

Ein besonderer Fokus liegt auf den individuellen Interessen der Parteien. Diese werden bei der Lösungssuche berücksichtigt. Dadurch besteht die Möglichkeit, eine Lösung zu finden, die beiden Parteien entspricht. Dieser Fokus unterscheidet die Mediation von anderen Verfahren.

„Diese Form der Konfliktregelung ist besonders für Unternehmen von Bedeutung, da in der Mediation anstelle einer anspruchsbasierten Abrechnung mit der Vergangenheit, die häufig den Verlust der bisherigen Geschäftsbeziehungen nach sich zieht, eine interessensgerechte und zukunftsorientierte Lösung gesucht wird, die zudem noch maßgeschneidert und signifikant schneller als herkömmliche Gerichtsverfahren ist.“¹⁸

Es werden vier Formen der Wirtschaftsmediation unterschieden.¹⁹ Zum einen gibt es Mediation bei Konflikten *zwischen Unternehmen*. Das umfasst beispielsweise Konflikte mit Geschäftspartnern, anderen Unternehmen, Kunden²⁰, Banken, Versicherungen oder der Öffentlichkeit. Außerdem gibt es Konflikte innerhalb des Unternehmens. Diese können zwischen wirtschaftlich unabhängigen *Geschäftsbereichen oder Abteilungen* stattfinden, aber auch *am Arbeitsplatz*, z. B. zwischen

¹⁷ Vgl. MediationsG § 1.

¹⁸ Gamm & Patera, 2005, S. 15B2B.

¹⁹ Vgl. Kirchhoff, 2007, S. 1.

²⁰ Zu Verbraucher-Mediation siehe auch Troja & Stubbe, 2006.

Mitarbeitern und Führungskraft oder im Team. Kirchhoff ergänzt noch Mediationen, die einer *Strategie- und Gestaltungssituation im Unternehmen* dienen und „nicht notwendigerweise die Lösung eines Konflikts, sondern die Herausarbeitung eines unternehmerisch sinnvollen Interessenprofils zwecks Vorbereitung einer fundierten Entscheidungsfindung [...]“²¹ zum Ziel haben.

Außerdem lassen sich verschiedene Stilrichtungen von Mediation differenzieren. So gibt es Mediatoren, die stärker inhaltlich intervenieren (Evaluative Mediation), während andere ein Minimum an Einflussnahme propagieren, um die Selbstverantwortung der Parteien zu gewährleisten. Es gibt zudem Unterschiede in der Ausprägung der Sach- oder Beziehungsorientierung, wobei die einen eher eine Veränderung der Kommunikation zwischen den Parteien unterstützen wollen (Transformative Mediation, Klärungshilfe) und die anderen besonderen Wert auf die Förderung einer Entscheidung legen (Harvard-Konzept).²² Diese Unterschiede hängen häufig mit der Herkunftsdisziplin des Mediators zusammen, können aber auch in der kulturellen Prägung begründet sein. So unterscheidet sich die Auffassung von Mediation in Europa und den USA z.B. vom Verständnis in kollektivistischen Gesellschaften wie China.²³

2.2. Bedeutung und Bedarf der Zielgruppe KMU

2.2.1. Die Bedeutung der KMU in Abgrenzung zu Großunternehmen

KMU werden in der Literatur nicht einheitlich definiert. So zählen laut HGB Betriebe mit maximal 6 Millionen Euro Bilanzsumme, höchstens 12 Millionen Jahresumsatz und maximal 50 Mitarbeitern zu den kleinen Kapitalgesellschaften. Für mittelständische Betriebe liegt die Grenze bei 20 Millionen Euro Bilanzsumme, 40 Millionen Umsatz im Jahr und maximal 250 Mitarbeitern.²⁴ Die EU wiederum unterscheidet noch zwischen Kleinst- und Kleinunternehmen. Zu Kleinstunternehmen zählen Betriebe mit maximal 9 Mitarbeitern und maximal 2 Millionen Umsatz pro Jahr. So handhabt es auch das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Hier

²¹ Kirchhoff, 2007, S. 2.

²² Vgl. Schroeter & Redlich, 2015, S. 260 ff.

²³ ein Vergleich von Mediation in westlichen und östlichen Kulturen findet sich bei Alexander, 2015, S. 304-313.

²⁴ § 267 HGB.

zählen jedoch Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern und einem Umsatz bis 50 Millionen Euro zu den mittleren Unternehmen.²⁵

Die Definition von KMU richtet sich in dieser Arbeit nach dem Gesetzestext des HGB, d.h. es werden Unternehmen mit maximal 250 Mitarbeitern und einem maximalen Umsatz von 40 Millionen.

In Deutschland sind 3.466.799 von 3.482.860 Unternehmen KMU. Das sind über 99 Prozent. Nur rund 15.000 Unternehmen haben mehr als 250 Mitarbeiter. 3,1 Million Unternehmen haben sogar weniger als 10 Mitarbeiter.²⁶ KMU erwirtschaften rund ein Drittel des Gesamtumsatzes deutscher Unternehmen. In manchen Branchen dominieren sie. So gehen im Bau- und Gastgewerbe 84 Prozent des Umsatzes 2016 auf KMU zurück.²⁷

KMU haben eine große Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. „Ihnen werden positive Effekte auf Beschäftigung, Wirtschaftswachstum und strukturellen Wandel zugesprochen. Auch im Hinblick auf die gesellschaftliche und wirtschaftliche Teilhabe, die Nachhaltigkeit und die Unterstützung der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung werden Hoffnungen in den Mittelstand gesetzt.“²⁸ Der deutsche Mittelstand beschäftigt 59,2 Prozent der deutschen Arbeitnehmer und bildet über 80 Prozent der Lehrlinge aus.²⁹

Wesentliches Merkmal des Mittelstands ist die Einheit von Eigentum und Leitung, „[...] bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienmitglieder (direkt oder indirekt) [halten] mindestens 50 Prozent der Anteile des Unternehmens [und] diese Personen gehören der Geschäftsführung an.“³⁰ „KMU, die in Abhängigkeit zu einem anderen Unternehmen stehen“³¹, werden nicht zum Mittelstand gezählt. Da der Unternehmer auch gleichzeitig Eigentümer ist, hat sein unternehmerisches Handeln direkten Einfluss auf seinen persönlichen Erfolg. Er hat also stets ein Interesse an der Gewinnmaximierung des Unternehmens.³² Dies nutzt gleichzeitig der Gesamtwirtschaft.

²⁵ KMU-Definition des IfM Bonn vom 01.01.2016.

²⁶ Vgl. Anzahl der Unternehmen in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklassen laut statista (Stand September 2018).

²⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, Rubrik: Kleine und mittlere Unternehmen.

²⁸ May-Strobl, Levering & Welter, 2016, S. 5.

²⁹ Vgl. ebd. S. 6, alle folgenden Daten beziehen sich auf Unternehmen bis 500 Mitarbeiter.

³⁰ Mittelstandsdefinition des IfM Bonn (o.D.).

³¹ Ebd. letzter Absatz.

³² Vgl. May-Strobl, Levering & Welter, 2016, S. 5.

Des Weiteren werden dem Mittelstand positive Werte wie die Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und eine langfristige Ausrichtung zugesprochen.³³ Sie sind zudem nicht so anfällig für Konjunkturschwankungen und müssen bei Abschwüngen weniger Mitarbeiter entlassen. Somit stabilisieren sie den Arbeitsmarkt.³⁴

KMU und deren Erfolg sind wesentlich für die deutsche Wirtschaft. Eine Beschäftigung mit der Zielgruppe im Rahmen der Forschung zur Mediation ist somit dringend nötig. Im Rahmen dieser Arbeit soll deshalb das Augenmerk auf KMU gerichtet sein.

2.2.2. Bedarf insbesondere von KMU zur Nutzung von Mediation

Zur Nutzung von Mediation durch KMU liegen wenige Statistiken vor. Die vorliegenden Erhebungen lassen vermuten, dass das Verfahren zwar bekannt ist, von dieser Zielgruppe aber noch weniger genutzt wird, als von Großunternehmen. Dennoch ist anzunehmen, dass auch in kleineren Betrieben Konflikte existieren. Heinz Erhardt sagte einmal: „Solange es Haare gibt, liegen sich Menschen in denselben.“³⁵ Konflikte sind alltäglich und wo Menschen zusammenarbeiten, wird es stets Reibungen geben.

„Konflikte steigen im Zuge der Globalisierung exponentiell an und stellen somit ein enormes Risiko dar, das den Erfolg einer Organisation signifikant beeinflusst.“³⁶

Dies verdeutlicht die Notwendigkeit eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten. Dabei bedarf nicht jeder Konflikt einer Unterstützung durch einen neutralen Dritten. Vieles wird zunächst durch Verhandlung geklärt.³⁷ Doch je eskalierter ein Konflikt, desto nötiger ist häufig eine konstruktive Konfliktbearbeitung mithilfe eines Außenstehenden.³⁸ Die besondere Bedeutung für KMU soll im Folgenden hervorgehoben werden.

³³ Vgl. ebd. S. 5 f.

³⁴ Vgl. ebd. S. 6 f.

³⁵ Heinz Erhardt, Zitate zum Nachdenken (o.D.) zum Thema Streit.

³⁶ Seidel & Audi, 2009, S. 19.

³⁷ Vgl. PwC & EUV, 2005, S. 7.

³⁸ Vgl. Glasl, 2004., S. 236 f.

2.2.2.1. Reduktion von Konfliktkosten

2009 führte KPMG eine Konfliktkostenstudie durch. Als Konflikt definieren sie „jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen, vor allem den Einsatz von Arbeitszeit. Es geht somit [...] um die effiziente Zusammenarbeit von Menschen im Unternehmen.“³⁹ An der Studie beteiligten sich über 100 Industrieunternehmen aller Größen. Den Autoren gelang es erstmalig, Art und Ausmaß von Konfliktkosten transparent und messbar zu machen.⁴⁰ Dabei berücksichtigen sie sowohl sichtbare Kosten (z.B. Gerichtsverfahren, Anwaltskosten, Krankenstand), als auch verdeckte Kosten (z.B. Mitarbeiterfluktuation, Missbrauch von Arbeitszeit).⁴¹ Es wurde deutlich, dass alle bezifferbaren Kosten durchweg hoch sind.⁴² Mithilfe praktischer Beispiele von Konfliktfällen und ihren Kosten zeigen sie eindrücklich, welche Kosten unbearbeitete Konflikte verursachen können.⁴³

Obwohl es den kleinen und mittelständischen Unternehmen teils schwerer fiel, die Kosten von Konflikten zu ermitteln, ist anzunehmen, dass sich diese aufgrund der kleineren personellen und finanziellen Spielräume sogar noch stärker auf den Erfolg des Unternehmens auswirken als in großen Unternehmen. Seidel & Audi geben an, dass die Konfliktkosten in KMU 19 Prozent der Gesamtkosten des Unternehmens ausmachen.⁴⁴

Gleichzeitig wird deutlich, dass es besonders bei den Konfliktkosten große Reduktionsmöglichkeiten gibt. Eine qualitative Studie der österreichischen Wirtschaftskammer, die vorwiegend KMU befragt hat, kam zu dem Ergebnis, dass das Einsparpotential im Falle einer konstruktiven Bearbeitung von Konflikten bei rund 19 Prozent liegt.⁴⁵ Ein Teil des Einsparpotentials wird in der Wahl des Konfliktbe-

³⁹ KPMG, 2009, S. 51.

⁴⁰ Vgl. Insam & Racky (2010), S. 169.

⁴¹ Vgl. KPMG, 2009, S. 28 (PWC führen hier noch weitere verdeckte Kosten auf, die von KPMG noch nicht berücksichtigt wurden (siehe PWC & EUV, 2016, S. 28)).

⁴² Vgl. ebd., S. 28.

⁴³ Siehe KPMG, 2012, S. 10 ff., eine vereinfachte Form der Konfliktkostenberechnung ist auch unter <https://www.konfliktkostenrechner.de/> möglich.

⁴⁴ Vgl. Seidel & Audi, 2009, S. 19.

⁴⁵ Vgl. Exenberger, Grabler, Hauska & Peltz, 2006, S. 5.

arbeitsverfahrens gesehen. Unternehmen begründeten ihre Wahl für außergerichtliche Verfahren am zweithäufigsten damit, dass sie Kosten minimieren wollten.⁴⁶

2.2.2.2. *Sicherung reibungsloser Abläufe*

Mit dem Aspekt der Kostenreduktion geht die Sicherung reibungsloser Abläufe einher. „Die größte Herausforderung für die meisten Organisationen besteht heute [...] darin, die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter möglichst effektiv zu nutzen und Reibungsverluste zu minimieren.“⁴⁷ Konflikte stören das Miteinander und damit die Konzentration der Mitarbeiter auf ihre Arbeit. „Zehn bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jedem Unternehmen werden für Konfliktbewältigung verbraucht. 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten und Konfliktfolgen verbracht.“⁴⁸ Gerade KMU beklagen häufig, dass sie unter Zeitdruck leiden und Schwierigkeiten haben, ihre Aufträge fristgerecht zu erfüllen.⁴⁹ Werden Konflikte konstruktiv bearbeitet, entstehen reibungslosere Arbeitsabläufe, die wiederum Kosten und Zeiteinsatz verringern. Mediation empfinden die Parteien als transparent und fair. Das fördert die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter und wirkt sich positiv auf die Produktivität des Unternehmens aus.⁵⁰

2.2.2.3. *Erhalt von Beziehungen*

Egal ob es sich um Konflikte mit Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern oder Gläubigern handelt: Der Erhalt von Beziehungen kann ebenso ein Erfolgskriterium sein. Sind wichtige Geschäftsbeziehungen gefährdet, schätzen Unternehmen alternative Streitbeilegungsverfahren deutlich geeigneter ein, als Gerichtsverfahren. Mediation wird hier sogar als vorteilhaftestes Verfahren nach der Verhandlung eingestuft.⁵¹ Auch oder gerade am Arbeitsplatz, d.h. zwischen Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern scheinen der Erhalt und die Pflege guter Beziehungen relevant für ein positives Arbeitsklima und eine effektive Zusammenarbeit.

⁴⁶ Vgl. PwC & EUV, 2016, S. 41.

⁴⁷ Insam & Racky (2007), S. 168.

⁴⁸ Seidel & Audi, 2009, S. 20.

⁴⁹ Vgl. Meyer, 2010, S. 504.

⁵⁰ Vgl. Bitzer, Liebsch & Behnert, 2002, S. 112 f.

⁵¹ Vgl. PwC & EUV, 2005, S. 15 f.

In KMU scheint auch dieser Punkt besonders wichtig zu sein. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto vertrauter und enger sind meist die Beziehungen. Dabei können sich viele die Abwanderung von Fachkräften nicht leisten. Auch hart erkämpfte Kundenkontakte gegenüber der Konkurrenz will man nicht verlieren. Konflikte und wegbrechende Beziehungen haben hier vermutlich noch stärkere Auswirkungen auf den Geschäftserfolg.

2.2.2.4. Förderung einer attraktiven Unternehmenskultur

Die Nutzung außergerichtlicher Verfahren ist bei vielen Unternehmen in der Unternehmensphilosophie begründet.⁵² Gerade in Zeiten des Wettbewerbs um gute Mitarbeiter kann die Unternehmenskultur die Mitarbeiterbindung entscheidend beeinflussen. „Das Wissen, dass Konflikte fair und konstruktiv ausgetragen werden, erhöht die Motivation der Mitarbeiter und zufriedene Mitarbeiter sind dem Unternehmen fester verbunden als unzufriedene.“⁵³ Mediation ist ein Verfahren, das Mitarbeitern diese faire und konstruktive Konfliktaustragung ermöglicht.

Besonders KMU müssen sich gegenüber großen und bekannten Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber hervorheben. Aufgrund ihrer geringeren Mitarbeiterzahl ist der einzelne außerdem nicht so anonym. Umso wichtiger ist ein gutes Betriebsklima. Auch aus diesem Grund spricht vieles für den Einsatz des Verfahrens.

2.2.2.5. Nähe zwischen Organisationsmitgliedern

Bitzer, Liebsch & Behnert heben als Argument für Mediation auch die veränderten Arbeitsstrukturen aufgrund eines Wertewandels hervor. Flachere Hierarchien, mehr Beteiligung und Mitbestimmung der Mitarbeiter und damit einhergehend eine größere (emotionale) Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erschwert eine neutrale Konfliktvermittlung durch die Führungskraft.⁵⁴ Somit sind Teams häufiger auf externe Vermittlung angewiesen. Mediation stellt hier sowohl die nötige Neutralität her, als auch die gleichberechtigte Beteiligung und Autonomie⁵⁵ der Mitarbeiter.

⁵² Vgl. ebd., S. 12.

⁵³ Kloweit & Briem, 2012, S. 71.

⁵⁴ Vgl. Bitzer, Liebsch & Behnert, 2002, S. 111.

⁵⁵ diese hat gleichwohl im Unternehmenskontext mitunter Grenzen, dazu siehe auch Bitzer, Liebsch & Behnert, 2002, S. 115 f.

KMU sind zwar häufig hierarchischer organisiert, vermitteln aber dennoch aufgrund ihrer geringen Mitarbeiterzahl ein starkes Gefühl der Nähe zwischen den Organisationsmitgliedern, welches einen neutralen Dritten erforderlich macht.

2.3. Die IHKs und ihre Bedeutung für die Verbreitung der Mediation

2.3.1. Organisation und Selbstverständnis der IHKs

Zu den Industrie- und Handelskammern in Deutschland gehören 79 regionale IHKs. Diese sind eigenverantwortliche öffentlich-rechtliche Körperschaften, die sich unter dem Dach des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) zusammenschließen.

Die IHKs sind demokratisch organisiert, d.h. die jeweiligen Mitgliedsunternehmen wählen gleichberechtigt (unabhängig von der Unternehmensgröße) die Vollversammlung aus den eigenen Reihen. Sie setzt sich also aus Unternehmensvertretern zusammen. Diese wählen wiederum intern den Präsidenten sowie das Präsidium und bestellen einen Hauptgeschäftsführer für die örtliche IHK. Diese Versammlung hat viel Einfluss. Ihre Beschlüsse sind für die jeweilige IHK bindend.⁵⁶

Die Unternehmen der IHKs kommen aus nahezu allen Branchen und weisen unterschiedlichste Betriebsgrößen auf, vom Kleinunternehmen bis zum Großunternehmen, da die Mitgliedschaft für grundsätzlich alle deutschen Unternehmen im Inland verpflichtend ist. Lediglich Handwerker, Ärzte und Juristen sind in eigenen Kammern organisiert. Freiberufler ohne Gewerbeanmeldung zählen ebenfalls nicht dazu.⁵⁷

Die IHKs verstehen sich als Einrichtungen der Wirtschaft für die Wirtschaft und damit wichtigsten Interessenvertreter aller gewerbetreibenden Unternehmen in Deutschland bzw. den einzelnen Regionen.⁵⁸ Gemeinsames Ziel ist es, „beste Bedingungen für erfolgreiches Wirtschaften“⁵⁹ zu schaffen. Dafür nehmen sie „öffentlich-rechtliche Aufgaben wahr und stehen ihren Mitgliedsunternehmen als serviceorientierte Berater und sachkundige Makler in vielen lokalen, regionalen und überregionalen Angelegenheiten zur Verfügung.“⁶⁰ Der DIHK setzt sich außerdem

⁵⁶ Vgl. <https://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind/ihk>.

⁵⁷ Siehe Anhang 2, S. 125.

⁵⁸ Vgl. Website des DIHK, Rubrik: Wir über uns – Wer sind wir – Die IHK.

⁵⁹ Vgl. ebd., Die DIHK.

⁶⁰ Vgl. ebd., Die IHK.

auf Bundes- und Europaebene für die Interessen der Unternehmen ein – gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit.⁶¹

2.3.2. Bedeutung für die Verbreitung der Mediation

Bei der Herausforderung, Wirtschaftsmediation bekannter zu machen und die Nutzung zu erhöhen, sind die Kammern aufgrund der großen Anzahl an Mitgliedsunternehmen ein wichtiger Multiplikator. Eine österreichische Studie von 2005 identifiziert die Kammerorganisationen als wesentliche Akteure am Markt, die einen Einfluss auf die Verbreitung der Mediation haben.⁶² Bedingt durch die Pflichtmitgliedschaft, erreichen sie viele Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen. So können sie flächendeckend Informationen streuen und Unternehmen für die Möglichkeiten der Mediation sensibilisieren.

Unter dem Dach des DIHK haben die Kammern außerdem auf bundespolitischer Ebene Einfluss. So haben sie z.B. an der Entstehung des Mediationsgesetzes durch die Teilnahme an Expertenkreisen und Stellungnahmen mitgewirkt. Sie haben u.a. strengere Aus- und Fortbildungskriterien für Mediatoren und eine umfassendere Zertifizierungsordnung gefordert sowie Änderungen bezüglich der Verschwiegenheit und der Vollstreckbarkeit einer Abschlussvereinbarung.⁶³

Als Interessenvertreter der Unternehmen mit dem Ziel, optimale Bedingungen für erfolgreiches Wirtschaften zu gewährleisten, liegt den Kammern etwas an der störungsfreien Arbeit der Betriebe, möglichst geringen finanziellen Verlusten und dem Erhalt wichtiger Beziehungen für diese.⁶⁴ Besonders Vertragspartner aus der Region und Fachkräfte sollen dadurch gehalten werden.⁶⁵ Die Kammern bezeichnen sich als Partner auf Augenhöhe und sachkundige Berater. Damit tragen sie auch eine Verantwortung dafür, dass die Unternehmen im Konfliktfall auf Grundlage umfassender Informationen eine fundierte Entscheidung für das geeignete Verfahren treffen können.⁶⁶

⁶¹ Vgl. ebd., Die DIHK.

⁶² Vgl. Patera et al., 2005, S. 183.

⁶³ Vgl. Anhang 3, S. 128 und Internetseite IHK (Mediationsgesetz).

⁶⁴ Vgl. Anhang 2, S. 125.

⁶⁵ Vgl. Anhang 7, S. 149.

⁶⁶ Vgl. Anhang 3, S. 121.

2.3.3. Die IHK Chemnitz – ein exemplarisches Beispiel

Im Rahmen dieser Arbeit wird die IHK Chemnitz als Fallbeispiel herangezogen. Es sei aber darauf hingewiesen, dass sich auch viele andere Industrie- und Handelskammern sowie weitere Vertreter von KMU in Deutschland wie z.B. die Handwerkskammern (HWK) oder Berufsverbände für die stärkere Verbreitung der Mediation einsetzen. Beispielhaft arbeiten die sächsischen IHKs und HWKs gemeinsam mit der Landesärztekammer, der Universität Leipzig, dem Staatsministerium für Justiz und weiteren Verbänden an der Verbreitung der Mediation im Rahmen des Bündnisses Konfliktlösung in Sachsen.⁶⁷ Der 2004 gegründete Verein DIE MEDIATION M-V e.V. in Mecklenburg ist ein Zusammenschluss aus Land, IHK, HWK, Steuerberater-, Rechtsanwalts- und Notarkammer.⁶⁸ Viele HWKs bieten ebenfalls Mediation an. Einige Bündnispartner, wie die IHK und die HWK, bieten selbst Mediation an.

Unter den IHKs gibt es sehr ähnliche Erfahrungen was die Akzeptanz seitens der Unternehmen betrifft. Es wird einiges versucht, um das Verfahren bekannter zu machen, dennoch wird es kaum genutzt. Einzig in München und Hamburg scheinen die Entwicklungen positiver zu sein. Hier werden häufiger Mediationen nachgefragt.⁶⁹ Dies wird mit der Infrastruktur der dortigen Unternehmen begründet. Zum einen sind es die IHKs in Deutschland mit den meisten Mitgliedsunternehmen. Allein deshalb liegt der Erwartungswert für Anfragen höher. Zum anderen wird besonders in Hamburg noch die Tradition und Grundhaltung des ehrbaren Kaufmanns gelebt, die kaufmännische Mediation befürwortet.⁷⁰ In den ländlichen Räumen und auch anderen Ballungsgebieten ist die Lage hingegen vergleichbar zu Chemnitz. Insofern scheint eine exemplarische Betrachtung der IHK Chemnitz gerechtfertigt.

Die IHK Chemnitz vertritt die Gewerbetreibenden der Region Südwestsachsen. Dazu gehören die Regionalkammern Chemnitz, Zwickau, Erzgebirge, Mittelsachsen und Plauen. Die IHK Chemnitz umfasst über 70.000 Mitgliedsunternehmen. Dabei zählen knapp 40 Prozent zum Bereich Handel, Verkehr und Gastgewerbe,

⁶⁷ Siehe Website des Bündnisses Konfliktlösung in Sachsen, Rubrik: Bündnispartner.

⁶⁸ Siehe Website des Vereins DIE MEDIATION M-V e.V.

⁶⁹ Vgl. Anhang 3, S. 127 f.; Das MediationsZentrum der IHK München hat von 2006 bis 2012 über 1800 Unternehmen im Konflikt beraten. Es wurden laut Befragung der IHK-Mediatoren 2011 knapp 120 Mediationen durchgeführt. Dabei haben nur 18 von 120 gelisteten Mediatoren geantwortet (vgl. Schlehe, 2013, S. 397). In Chemnitz sind 2-3 pro Jahr bekannt.

⁷⁰ Siehe Website des DIHK zum Stichwort „Ehrbarer Kaufmann“.

von denen ein Großteil Einzelunternehmen sind. Selbiges gilt für Unternehmensdienstleistungen, die mit 23 Prozent die zweitgrößte Branche darstellen. Dahinter reihen sich das produzierende Gewerbe, Finanz- und Immobilienunternehmen, das Baugewerbe und Informations- und Kommunikationsunternehmen ein (Abb.2). 90 Prozent der Unternehmen haben weniger als 10 Mitarbeiter.⁷¹

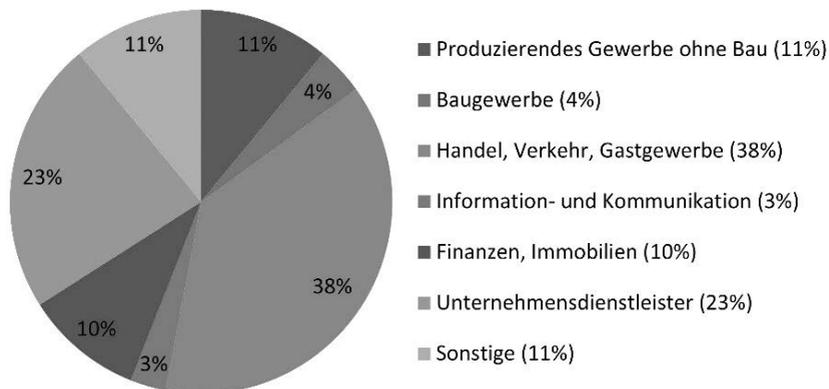


Abbildung 2: IHK Mitgliedsbetriebe nach Branchen (Firmenstatistik der IHK Chemnitz, 2018)

Berührungspunkte und Möglichkeiten zur Verbreitung der Mediation in KMU bestehen insbesondere im Rahmen der Veranstaltungs- und Weiterbildungsangebote. So gibt es regelmäßige Informations- und Austauschveranstaltungen zu Personal- und Führungsthemen, Kurse zum Umgang mit Konflikten im Betrieb⁷² und sogar ein Seminar mit dem Titel „Führen mit Mediationskompetenz“.⁷³ Auch im Rahmen der Rechtsberatung kann auf Mediation als ein Verfahren zur Konfliktlösung verwiesen werden. Im Rahmen der Unternehmensförderung spielen Themen wie Arbeitgeberattraktivität, Unternehmensnachfolge oder Personalmanagement eine Rolle. Hier ließe sich ebenso sinnvoll anknüpfen.

In ihrem individuellen Leitbild bezeichnen sie sich als die offensive, unabhängige Interessenvertretung der regionalen Wirtschaft. Sie wollen unbürokratisch

⁷¹ Siehe Website Freistaat Sachsen, Rubrik: Unternehmensregister.

⁷² Siehe Weiterbildungsprogramm 2019 der IHK Chemnitz, S. 205.

⁷³ Ebd. S. 160.

und zukunftsorientiert, effizient und nachhaltig unterstützen. Dabei sind ihnen Vertrauen, gegenseitige Achtung, Loyalität und Vorurteilsfreiheit wichtig. Weiterhin erwarten sie von sich und den Unternehmen Eigenverantwortung, Selbstkritik und Lernbereitschaft.⁷⁴ Betrachtet man dieses Leitbild, scheinen viele dieser Werte sehr gut zu den Prinzipien der Mediation zu passen. Hier kann Mediation ein Werkzeug sein, um das Leitbild zu praktizieren.

2.3.4. Bisherige Aktivitäten der IHK Chemnitz zur Bewerbung von Mediation

Die IHK Chemnitz versucht seit den 90er Jahren auf Möglichkeiten der alternativen Streitbeilegung aufmerksam zu machen. In den ersten Jahren versuchte man, große Veranstaltungen zu diesem Thema zu organisieren. Allerdings brachten 1500 verschickte Einladungen nur acht Anmeldungen.⁷⁵ Aufgrund des geringen Interesses ging man dazu über, das Thema an Fachveranstaltungen zu verwandten Themen zu koppeln, die besser besucht wurden. So erhoffte man sich dennoch, die Unternehmen ausreichend zu informieren. Weiterhin war das Thema bisher einmal jährlich Titelthema in der Kammerzeitschrift. Es gab Pressegespräche und regelmäßige Pressemitteilungen. Sogar eine Wanderausstellung diente als Informationsmedium.⁷⁶ Wie bereits genannt bot und bietet die Kammer auch Weiterbildungen an, die das Thema Mediation berühren. Auch diese werden kaum nachgefragt. Seit 21.03.2016 ist die IHK Chemnitz Gründungsmitglied des Bündnisses Konfliktlösung Sachsen. Das Bündnis betreibt eine gemeinsame Website, die in erster Linie zum Thema außergerichtliche Streitbeilegung informieren möchte und über ein Kontaktformular bei Anfragen berät und weitervermittelt. Ein Reiter zur Mediation stellt die Verfahrensvorteile und Einsatzbereiche vor. Die IHK Chemnitz verweist außerdem auf ihre gelisteten Mediatoren.⁷⁷ Im vergangenen Jahr liefen über diese Seite drei Anfragen bei der IHK Chemnitz auf. Auch auf der Internetseite der IHK Chemnitz gibt es unter der Rubrik Recht und Steuern einen Reiter

⁷⁴ Siehe Website der IHK Chemnitz, Rubrik: Über uns – Die IHK stellt sich vor – Leitbild.

⁷⁵ Siehe Anhang 7, S. 148.

⁷⁶ Siehe Anhang 1, S. 121.

⁷⁷ <https://www.konfliktloesung-in-sachsen.de/buendnispartner/ihk-chemnitz/>.

zur außergerichtlichen Streitbeilegung.⁷⁸ Dieser führt u.a. zur Mediation. Dort findet man den Mediatorenpool, die Voraussetzungen zur Listung als Mediator sowie ein erklärendes Video zum Verfahren.

Auch im Rahmen der Rechtsberatung wird regelmäßig der Vorschlag einer Mediation gemacht. Dieser scheitert i.d.R. spätestens an der Gegenpartei, die nicht dazu bereit ist.⁷⁹ Weiterhin wird das Thema von einigen Multiplikatoren (zum Beispiel Ausbildungsberatern) der IHK Chemnitz persönlich mit in die Unternehmen getragen. Sie sollen an geeigneter Stelle auf die Angebote hinweisen.⁸⁰

2.4. Die Marktpsychologie

Die Marktpsychologie gilt als Teildisziplin der Wirtschaftspsychologie, die wiederum ein Teilgebiet der angewandten Psychologie darstellt.⁸¹ Ihre Anfänge liegen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. In dieser Zeit gab es einen Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. In diesem Zuge interessierten sich die Forscher für die Motive potentieller Käufer und Möglichkeiten zur Beeinflussung des Kaufverhaltens, da sich zeigte, dass Kaufentscheidungen oft nicht auf Grundlage rationaler Abwägungen getroffen werden. Im Mittelpunkt der Forschung stand und steht demnach auch heute noch das Konsumentenverhalten.⁸²

„Marktpsychologen analysieren Marktprozesse naturgemäß aus primär psychologischer Sicht und interessieren sich folglich vorrangig für die entsprechenden menschlichen Verhaltensweisen sowie die zugehörigen psychischen Prozesse. Diese werden dann auf konkrete Marktprobleme bezogen.“⁸³ Neumann definiert die Marktpsychologie als „die empirische Wissenschaft vom Erleben und Verhalten aller an Märkten beteiligten Personen.“⁸⁴

⁷⁸ https://www.chemnitz.ihk24.de/recht_und_steuern.

⁷⁹ Vgl. Anhang 1, S. 121.

⁸⁰ Vgl. ebd., S. 121 f.

⁸¹ Vgl. Neumann, 2013, S. 21.

⁸² Vgl. Gelbrich & Müller, 2007, S. 3818; vgl. Stangl, 2019: Stichwort Marktpsychologie.

⁸³ Gelbrich & Müller, 2007, S. 3817.

⁸⁴ Neumann, 2013, S. 22.

Zu diesen Personen gehören Nachfrager, also Käufer, Anbieter des Produkts oder der Dienstleistung sowie Funktionäre (z.B. gesetzgebende Politiker, Mitglieder von Verbraucherschutzverbänden oder rechtsprechende Juristen), die Rahmenbedingungen des Marktgeschehens definieren.⁸⁵

„Von einem Markt wollen wir immer dann sprechen, wenn irgendetwas von Wert für irgendjemanden regelmäßig getauscht wird.“⁸⁶ Dabei geht es in der Regel um Güter materieller und immaterieller Art, die gegen Geld getauscht werden. Dies können Konsumgüter wie die Banane oder Hose sein oder aber auch eine Dienstleistung wie die Mediation. Auch Investitionsgüter, die zur Herstellung anderer Güter benötigt werden, zählen dazu.⁸⁷ Auf diesem Markt suchen die Anbieter nach finanziellem Gewinn und die Käufer nach einem Nutzen oder Bedürfnisbefriedigung.⁸⁸

Gegenstand der Untersuchungen sind psychische Prozesse, wie Emotionen und Kognitionen sowie soziale Aspekte des Konsumentenverhaltens. Aber auch absatzpolitische Instrumente wie die Produkt- oder Preispolitik, die Psychologie der Werbung und der Distribution werden untersucht.⁸⁹ Es wird also zunehmend auch das Erleben und Verhalten der Anbieter sowie das Spannungsfeld zwischen Anbietern und Nachfragern untersucht.⁹⁰

Als angewandte Wissenschaft⁹¹ ist die Marktpsychologie ein Zusammenspiel von Grundlagenforschung, angewandter Forschung und der Lösung praktischer Probleme als Erkenntnisverwertung⁹². Die Marktpsychologie speist sich daher aus Erkenntnissen verschiedener Disziplinen.⁹³ So gibt es Überlappungen mit der Verkaufspsychologie, der Marketingpsychologie, der Psychologie der Entscheidungsfindung, der Sozialpsychologie, Motivationspsychologie, Persönlichkeitspsychologie und vielen anderen. Einige davon scheinen Teilgebiete der Marktpsychologie

⁸⁵ Vgl. Neumann, 2013, S. 22; Stangl, 2019: Stichwort Marktpsychologie.

⁸⁶ Raab & Unger, 2016, S. 1.

⁸⁷ Im weiteren Sinne zählen auch Soziomärkte dazu. Das sind Märkte, auf denen kein monetärer Preis verlangt wird und dennoch ein Austausch stattfindet (z.B. Seminare an einer Universität, religiöse Veranstaltungen, verschreibungspflichtige Arzneimittel o.ä.) (vgl. Neumann, 2013, S. 23 f.).

⁸⁸ Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 1 f.

⁸⁹ Vgl. Gelbrich & Müller, 2007, S. 3818 ff.

⁹⁰ Vgl. Neumann, 2013, S. 24.

⁹¹ Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 14.

⁹² Vgl. ebd., S. 7.

⁹³ Vgl. ebd., S. 3.

zu sein, andere sind eigenständige Forschungsgebiete, die von der Marktpsychologie genutzt werden. Über die genaue Abgrenzung der Gebiete besteht gewisse Uneinigkeit in der Literatur. Im Rahmen dieser Arbeit werden auch Erkenntnisse aus dem Dienstleistungsmarketing herangezogen, da sich auch dieses Feld mit dem Erleben und Verhalten der Marktteilnehmer beschäftigt und psychologische Erkenntnisse nutzt. Es kann deshalb als Teil der Marktpsychologie gesehen werden. Selbiges gilt für das Neuromarketing, das im Rahmen der Marktpsychologie zunehmend an Bedeutung gewinnt.

3. Bisheriger Forschungsstand und Ansätze zur Verbreitung von Mediation in KMU

3.1. Studien zur Verbreitung und Hürden von Wirtschaftsmediation in Unternehmen im deutschsprachigen Raum

In den letzten Jahren gab es eine Zunahme an Publikationen rund um das Thema Mediation. Dennoch beklagen Gläßer & Kirchhoff⁹⁴, dass es dabei wenig Neues gebe. Vielmehr gibt es jede Menge Meinungsäußerungen zu relevanten Themen als tatsächliche Forschung. Sie sehen eine Chance in der interdisziplinären und länderübergreifenden Forschung, um neue Themenfelder zu erschließen.⁹⁵

Auch zu Mediation in KMU gibt es nur spärliche Literatur bzw. Forschung. Der Schwerpunkt der Forschung zu Wirtschaftsmediation liegt bisher auf Großunternehmen. „Was in Großorganisationen vor sich geht, schien interessanter und analytischen Prozessen leichter zugänglich zu sein als die wenig formalisierte Welt der Klein- und Mittelbetriebe,“⁹⁶ sagt Josef Mugler in Bezug auf betriebswirtschaftliche Fragen. Dies könnte aber auch für Fragen zur Mediation gelten.

Im Folgenden sollen Befunde in chronologischer Reihenfolge vorgestellt werden, die Hinweise auf Ursachen der mangelnden Nutzung geben und deren Ergebnisse für die nachfolgenden Überlegungen genutzt werden.

3.1.1. KMU-Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) in Österreich 2005

Besonders eng am Thema scheint eine Studie aus Österreich aus dem Jahr 2005, die einen IST-Stand zur Nutzung der Wirtschaftsmediation in KMU erhebt und sich mit den Rahmenbedingungen zur Etablierung in Unternehmen befasst. Die Mehrzahl der 980 befragten Unternehmen zählt zu den Kleinst- und Kleinunternehmen (5–50 Mitarbeiter) aus unterschiedlichsten Branchen.⁹⁷ Auch wenn 90 Prozent der Unternehmen, die Erfahrungen mit Mediation gemacht haben, diese positiv bewerten, haben nur fünf Prozent der KMU bisher Mediation genutzt.⁹⁸ Die

⁹⁴ Vgl. Gläßer & Kirchhoff, 2015, S. 123.

⁹⁵ Vgl. ebd., S. 124.

⁹⁶ Mugler, 1998, S. 6.

⁹⁷ Vgl. Lueger & Mayrhofer, 2005, S. 49.

⁹⁸ Vgl. Patera et al., 2005, S. 4.

Autoren stellen fest, dass für die meisten KMU externe Unterstützung generell nicht infrage kommt. Besonders bei internen Konflikten besteht der Anspruch, diese selbst zu lösen.⁹⁹ Konflikte werden in erster Linie als Störung empfunden, die es durch das Management zu beseitigen gilt. Außerdem werden Konfliktfolgen wenig berücksichtigt oder falsch eingeschätzt.¹⁰⁰ Dennoch suchen besonders kleine Unternehmen konstruktive Formen der Konfliktbearbeitung. Bisher ist allerdings das Vertrauen in das Produkt Wirtschaftsmediation gering, da das Verfahren mit einem hohen Prozess- und Ergebnisrisiko behaftet ist.¹⁰¹ Am häufigsten vertrauen die KMU persönlichen Empfehlungen des Verfahrens, statt anonymen Informationsquellen.¹⁰² Die Kammern zählen sie dabei zu den relevanten Multiplikatoren.¹⁰³

Abschließend leiten sie Handlungsempfehlungen für die bessere Vermarktung des Produkts Wirtschaftsmediation ab¹⁰⁴ und entwickeln Ideen, wie man das Produkt Mediation anschlussfähiger für Unternehmen machen könnte, z.B. durch klareres Herausstellen des Nutzens für die KMU (vielseitiger Einsatz, Zeit- und Kostenersparnis, Mehrwert interessengestützter Konfliktregelung, Risikominimierung).¹⁰⁵ In Bezug auf die Kammern kritisieren sie vor allem, dass bisherige Informationskampagnen zu allgemein gehalten und nicht auf KMU ausgerichtet sind.¹⁰⁶

3.1.2. Studienserie von PwC und der Europa-Universität Viadrina 2005–2016

Bedeutend und viel zitiert ist die langangelegte Studienserie von PwC und der Europa-Universität Viadrina.

Die erste Studie „Konfliktbearbeitungsverfahren in Vergleich“ von 2005 erhebt zunächst einmal, welche Konfliktbearbeitungsverfahren in Unternehmen genutzt werden, wie häufig sie genutzt werden und welche Einstellungen und Gründe für die Wahl eines Verfahrens relevant sind. Dabei stellt sich heraus, dass die Unternehmen im Konfliktfall am häufigsten mittels Verhandlung versuchen („häufig“ bis „immer“), den Konflikt zu lösen. Ist das nicht möglich, ziehen sie Anwälte zu

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 5.

¹⁰⁰ Vgl. ebd., S. 6.

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 7.

¹⁰² Vgl. ebd., S. 8.

¹⁰³ Vgl. ebd. S. 34.

¹⁰⁴ Vgl. ebd. S. 162 ff.

¹⁰⁵ Vgl. S. 163 ff.

¹⁰⁶ Vgl. S. 183 f.

Rate und gehen vor Gericht („selten“ bis „häufig“). Seltener genutzte Verfahren sind das Schiedsgerichtsverfahren, das Schiedsgutachten die Schlichtung und an letzter Stelle die Mediation („nie“ bis „selten“). Am häufigsten greifen Bau- und Immobilien Unternehmen mit mehr als 5000 Mitarbeitern auf alternative Verfahren zurück.¹⁰⁷ Mediation wird am ehesten genutzt, wenn es um intensive Geschäftsbeziehungen geht. Das Gerichtsverfahren kommt vor allem bei hohen Streitwerten in Betracht.¹⁰⁸ Als Gründe für die Nutzung des Gerichtsverfahrens nennen die Unternehmen am häufigsten¹⁰⁹

- das Scheitern anderer Verfahren (insb. Verhandlung) im Vorfeld („häufig“),
- die Klage der gegnerischen Seite („hin und wieder“ bis „häufig“),
- die fehlende Bereitschaft des Gegners zum Einsatz anderer Verfahren („hin und wieder“),
- den Bedarf nach einem vollstreckbaren Titel („hin und wieder“)
- und die Aussicht auf den größtmöglichen Erfolg („hin und wieder“).

Als Gründe für die Nutzung außergerichtlicher Verfahren nennen die Unternehmen¹¹⁰

- die Unternehmensphilosophie („häufig“),
- entsprechende Vertragsklauseln („hin und wieder“),
- Kostenminimierung („hin und wieder“),
- die Garantie größtmöglicher Vertraulichkeit („hin und wieder“)
- und die Zeitersparnis („hin und wieder“).

Interessant ist die Erkenntnis, dass den alternativen Verfahren eindeutig mehr Verfahrensvorteile (z.B. Autonomie der Verfahrensgestaltung, Vertraulichkeit, Fortführung der Geschäftsbeziehung, Verfahrensdauer und -kosten) zugeschrieben werden. Lediglich bei der Nachhaltigkeit und Ergebnisqualität erwarten die Unternehmen Vorteile vom Gerichtsverfahren. Es zeigt sich, dass die Rangfolge der mit Drittbeteiligungsverfahren nach Vorteilhaftigkeit genau umgekehrt verläuft, wie

¹⁰⁷ Vgl. PwC & EUV, 2005, S. 8.

¹⁰⁸ Vgl. PwC & EUV, 2005, S. 15.

¹⁰⁹ Vgl. ebd., S. 10.

¹¹⁰ Vgl. ebd., S. 12.

die Rangfolge der Nutzung. Dieser Umstand wird mit dem Fehlen praktischer Erfahrungen der Unternehmen mit den alternativen Verfahren, insbesondere der Mediation und Schlichtung sowie fehlenden Konfliktmanagementstrukturen erklärt.¹¹¹

In der Abschlussstudie 2015 wird u.a. überprüft, ob es im Vergleich zur Ausgangsstudie 2005 Entwicklungen in Bezug auf die Nutzung der alternativen Verfahren gibt. Was die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der Verfahren betrifft, hat sich nichts verändert. Bei B2B-Konflikten spielt die Empfehlung eines neutralen Dritten durch Externe sowie die gegnerische Partei jedoch eine größere Rolle bei der Verfahrenswahl als 2005.¹¹² Nach wie vor gibt es aber Erschwernisse bei der Einschaltung eines neutralen Dritten.¹¹³ Es scheint demnach durchaus einen Paradigmenwechsel in den letzten Jahren zu geben, auch wenn die Entwicklungen Zeit brauchen und noch längst nicht alle Unternehmen diese Richtung eingeschlagen haben.

Im Hinblick auf diese Arbeit, muss außerdem angemerkt werden, dass die Mehrzahl der Teilnehmer der Studien Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern waren.¹¹⁴ Nur 15 Prozent sind kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Kleinstunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern wurden gar nicht befragt.¹¹⁵ Die Autoren stellen selbst an einigen Stellen fest, dass die Entwicklungen mit wachsender Unternehmensgröße zunehmen, wohingegen in KMU weitaus weniger Veränderungen anzunehmen sind.

3.1.3. KMU und Konflikte – ein Blick in die Schweiz

Kaufmann, von Escher, Furrer und Girsberger wagen 2010 einen Blick in die Konfliktkultur von schweizerischen KMU. In ihrer rechtssoziologischen Studie erfassen sie, wie KMU Konflikte definieren, welche Konflikte typisch sind und wie Unternehmen damit umgehen. Es wird deutlich, dass die Unternehmen kaum bereit sind, über Konflikte zu sprechen. Auf die Anfrage zur Studienteilnahme war die

¹¹¹ Vgl. ebd., S. 22 f.

¹¹² Vgl. PwC & EUV, 2016, S. 41.

¹¹³ Vgl. ebd., S. 45.

¹¹⁴ Vgl. ebd., S. 33.

¹¹⁵ Vgl. ebd., S. 33.

Antwort stets: „Wir haben keine Konflikte.“¹¹⁶ Zudem definieren sie Auseinandersetzungen erst dann als Konflikt, wenn ein Lösungsangebot abgelehnt wird und der Streit eskaliert.¹¹⁷ Von Mediation haben die meisten Unternehmen nur ein vages Verständnis und sind meist der Meinung, „dass Mediation von jedermann ausgeführt werden kann, der über das notwendige Maß an Erfahrung und „gesundem Menschenverstand“ verfügt.“¹¹⁸ Die große Mehrheit der Unternehmen verfolgt bei der Konfliktbearbeitung eine Strategie der Unkoordiniertheit, welche den Unternehmen im Konfliktfall Flexibilität sichert und von permanenten Verhandlungen geprägt ist.¹¹⁹

3.1.4. Weitere Hürden für die Verbreitung der Wirtschaftsmediation

Bitzer, Liebsch und Behnert beleuchten 2002 Hürden seitens der Prinzipien der Mediation. So sehen sie besonders bei innerbetrieblicher Mediation die Freiwilligkeit der Teilnehmer, deren Eigenverantwortlichkeit in Bezug auf die Lösung, die umfassende Preisgabe von Informationen, die Neutralität und die Vertraulichkeit aufgrund vorhandener interner Strukturen (insbesondere Hierarchien) eingeschränkt.¹²⁰

Kirchhoff benennt in einem Artikel von 2007 drei Spezifika, die aus seiner Sicht den Erfolg der Wirtschaftsmediation in Deutschland beeinflussen.¹²¹ Zum einen besteht aus seiner Sicht „nach wie vor ein beträchtliches Defizit der potentiellen Nutzer über die genauen Konturen der Methode.“¹²² Eine Besonderheit bei der Verbreitung von Mediation in Unternehmen hierzulande ist weiterhin die Richtung aus der die Initiative kommt. Im Gegensatz zur Wirtschaftsmediation in den USA, wo der Antrieb zur Verbreitung vor allem von Nutzern ausging, d.h. von den Unternehmen selbst, ist die Mediation in Deutschland vor allem „Mediatoren-getrieben“. Dies beschert ihr ein gewisses Glaubwürdigkeitsproblem, da die Mediatoren ein finanzielles Interesse an der Verbreitung haben.¹²³ Außerdem fehlt es hierzu-

¹¹⁶ Kaufmann et al., 2010, S. 7.

¹¹⁷ Vgl. ebd. S. 9.

¹¹⁸ Ebd., S. 128.

¹¹⁹ Vgl. ebd., S. 155.

¹²⁰ Siehe Behnert, Bitzer & Liebsch, 2002, S. 114 ff.

¹²¹ Vgl. Kirchhoff, 2007, S. 1–4.

¹²² Ebd. S. 2.

¹²³ Vgl. ebd. S. 2.

lande des Öfteren an einer differenzierten Suche nach dem geeigneten Konfliktlösungsverfahren. Mediation wird von einigen Befürwortern nicht als Bestandteil eines Spektrums an möglichen Verfahren betrachtet, sondern als Allheilmittel propagiert,¹²⁴ was auch wiederum zu berechtigter Skepsis seitens der Verbraucher führt.

3.2. Publikationen mit Empfehlungen zur „Vermarktung“ von Mediation in Unternehmen

Die Autoren der eingangs genannten österreichischen Studie leiten aus ihren Befragungen ganz praktische Marketingempfehlungen ab.¹²⁵ Sie empfehlen detailliertere Auskünfte von Mediatoren zu ihrem Leistungsspektrum und bessere Filtermöglichkeiten in Datenbanken für Wirtschaftsmediatoren, eine stärkere Vernetzung und gegenseitige Weiterempfehlung von Mediatoren untereinander, regelmäßigen Austausch von Führungskräften über ihre Erfahrungen mit Mediation, einen stärkeren Fokus des Marketings auf den Mediator statt auf das Verfahren und Weiterbildungsmaßnahmen für Mediatoren zum zielgruppenadäquaten Marketing.

Gläßer & Kirchhoff raten zum Einführen von Konfliktmanagementstrukturen. So könnte Mediation im Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren verankert und Mediatorenpools eingerichtet werden.¹²⁶ Nach Ansicht der Autoren der PwC-Studie braucht es für eine erfolgreiche Einführung von Konfliktmanagementstrukturen einen ersten Impulsgeber, dann ein realistisches Konzept, eine klare Entscheidung durch die Unternehmensleitung, eine breite Unterstützung durch die relevanten Akteure und anschließend eine gute Verankerung im Unternehmen durch interne Kommunikation.¹²⁷ Weiterhin könnte man an bestehende Organisationseinheiten wie das Risikomanagement anknüpfen und Mediation als präventive Maßnahme zur Vermeidung von Konfliktkosten ins Rennen bringen.¹²⁸

Um die Unternehmensleitung von Mediation und anderen außergerichtlichen Verfahren zu überzeugen, gibt es verschiedene Argumentationen. Die 2009 veröf-

¹²⁴ Vgl. ebd. S. 2.

¹²⁵ Vgl. Patera et al., 2005, S. 172 ff.

¹²⁶ Dazu Gläßer & Kirchhoff, 2011, S. 69 ff.

¹²⁷ Vgl. PwC & EUV, 2011, S. 57 ff.

¹²⁸ Dazu Knobloch 2012, S. 224 ff.

fentlichte Konfliktkostenstudie von KPMG stellt eine Argumentation über entstehende Kosten durch ungelöste Konflikte in den Fokus.¹²⁹ Sie identifizieren erstmalig relevante Konfliktkostenquellen und operationalisieren diese, sodass eine Berechnung von Konfliktkosten für Unternehmen praktikabel wird. In einer Veröffentlichung von 2012 stellen sie konkrete Beispiele aus der Praxis vor und berechnen exemplarisch die entstandenen sichtbaren und verdeckten Kosten.¹³⁰ Klowait und Briem argumentieren für Konfliktmanagement und begründen dies z.B. mit einer attraktiveren Unternehmenskultur, positiven Auswirkungen auf das Employer Branding, die höhere Motivation der Mitarbeiter oder die Förderung von Vielfalt im Unternehmen.¹³¹ Wulf untersucht 2013 die Interessen und Bedürfnisse, die den Vorbehalten von Unternehmen zugrunde liegen und formuliert daran anknüpfend geeignete Argumente, die für das Verfahren sprechen und diese Bedürfnisse berücksichtigen.¹³²

Auch gibt es eine Reihe von Best Practice Beispielen. Gantz-Rathmann berichtet über die Einführung eines Mediatorenpools bei der Deutschen Bahn.¹³³ Klowait gibt praktische Tipps auf Grundlage eigener Erfahrungen bei E.ON, wie die interne Kommunikation gestaltet werden kann, um Mediation Schritt für Schritt im Unternehmen zu mehr Bekanntheit und Akzeptanz zu verhelfen.¹³⁴ Er bezeichnet die Werbung für Mediation als „Basisaufklärung“, die den Nutzen für das Unternehmen in den Vordergrund stellen sollte. Er empfiehlt für interne Impulsgeber z.B. Präsentationen bei Entscheidungsträgern, Betriebsrat, Personalabteilung und anderen tangierten Multiplikatoren unter Einbindung externer Experten, Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift zu Mediation, Flyer, themenspezifische Foren und Newsletter für Interessierte, Nutzung der Emailsignatur zu Werbezwecken oder anonymisierte Zitate von Medianten.

Alle Arbeiten zeigen, wie schwierig es ist, Unternehmen für Wirtschaftsmediation als ein Verfahren zur Konfliktklärung zu gewinnen. Trotz verschiedenster Ansätze und guter Ideen zur besseren Vermarktung, hat sich bis heute wenig auf diesem Markt getan, zumindest in Bezug auf KMU.

¹²⁹ Siehe KPMG, 2009.

¹³⁰ Siehe KPMG, 2012.

¹³¹ Siehe Klowait und Briem, 2012, S. 66 ff.

¹³² Vgl. Wulf, 2013, S. 194 ff.

¹³³ Siehe Gantz-Rathmann, 2012, S.160 ff.

¹³⁴ Vgl. Klowait, 2013, S. 145 ff.

4. Darstellung der Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Mediation

Dieses Kapitel dient dem besseren Verständnis der Rahmenbedingungen für die Vermarktung des Produkts Mediation (Abb. 3). Es beleuchtet zunächst die besonderen Produkteigenschaften von Mediation, die Einfluss auf den Verkauf haben. Anschließend wird der Kunde KMU im Hinblick auf Wissen, Motivation, Emotionen und Einstellungen zur Mediation und Konflikten dargestellt. Schließlich werden die Eigenschaften der IHK in ihrer Rolle als Anbieter des Produkts Mediation unter die Lupe genommen.



Abbildung 3: Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Mediation

4.1. Das Produkt Mediation

4.1.1. Leistungstypologische Beschreibung der Mediation als Dienstleistung

Produkte lassen sich in Sachgüter (materiell, Ge- und Verbrauchsgüter) und Dienstleistungen (immateriell) unterteilen.¹³⁵ Bei Mediation handelt es sich um Zweiteres. *Immateriell* bedeutet, der Kunde kann das Produkt nicht sehen. Das führt beim Nachfrager zu einer erschwerten Beurteilung der Qualität der Leistung

¹³⁵ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2018; vgl. Haller, 2017, S. 11.

und damit zu einer höheren Beschaffungsunsicherheit und mangelnder Vergleichbarkeit.¹³⁶ Die Leistung zeigt sich erst in der Servicesituation, denn i.d.R. fallen bei einer Dienstleistung Produktion und Übertragung der Leistung zeitlich und z.T. räumlich zusammen.¹³⁷ Diese Problematik wird im Beurteilungsschema von Zeithaml (Abb. 4) deutlich. Die meisten materiellen Produkte lassen sich anhand von Such- und Erfahrungseigenschaften beurteilen. Bei Dienstleistungen hingegen können meist nur Vertrauenseigenschaften als Beurteilungskriterium herangezogen werden. Dies löst Verhaltensunsicherheit aus,¹³⁸ sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite.

Dienstleistungen zeichnen sich außerdem durch die *Integration eines externen Faktors* aus. Eine Produktion bzw. ein Verkauf finden nur statt, wenn der externe Faktor, in dem Fall der Kunde oder ein ihm gehörendes Objekt am Prozess beteiligt ist.¹³⁹

In welchem Ausmaß der externe Faktor integriert wird, kann variieren. Hierzu bietet Nerdinger¹⁴⁰ eine Untergliederung an. Er unterscheidet anhand der Zentralität der *Interaktion* zwischen unterstützend-interaktiven (Zentralität niedrig), problemorientiert-interaktiven (mittlere Zentralität) und persönlich-interaktiven Dienstleistungen (Zentralität hoch).

Unterstützend-interaktiv bezieht sich z.B. auf die Leistung an einem Sachgut (z.B. Autoreparatur). *Problemorientiert-interaktive Dienstleistungen* benötigen ein Mitwirken des Kunden an der Erstellung, z.B. durch Hereingabe von Informationen (z.B. Anwaltsbüros, Werbeagenturen, Versicherungen). Bei *persönlich-interaktiven Dienstleistungen* bildet die Person des Kunden das Objekt der Leistungserstellung. Darunter fallen z.B. Physiotherapie, psychotherapeutische Behandlung oder Unternehmensberatung. „Die Dienstleistung [...] erschöpft sich weitgehend in der Interaktion mit dem Dienstleister.“¹⁴¹ Da Mediation eine sehr starke Beteiligung des Kunden voraussetzt und Prozess als auch Ergebnis der Mediation entscheidend vom Kunden geprägt werden, wird sie in dieser Arbeit unter persönlich-interaktiven Dienstleistungen eingeordnet.

¹³⁶ Vgl. Engelhardt, Kleinaltenkamp & Reckenfelderbäumer, 1993, S. 418.

¹³⁷ Vgl. Haller, 2017, S. 9.

¹³⁸ Vgl. Woratschek, 1996, S. 25 ff.

¹³⁹ Vgl. Haller, 2017, S. 8.

¹⁴⁰ Vgl. Nerdinger, 2011, S. 17.

¹⁴¹ Ebd., S. 18.



Abbildung 4: Beurteilungsschema für Sachgüter und Dienstleistungen (nach Zeithaml, 1984, S. 186)

Für diese Interaktion kann außerdem noch die Form des Kontakts und die dabei entstehende *Intimität* unterschieden werden. Die Intimität definiert die wiederkehrende Präferenz für eine warme, enge und kommunikative Interaktion mit anderen, in der ein interpersonaler Austausch als Selbstzweck und nicht als Mittel für andere Zwecke erlebt wird.¹⁴² Dabei kann es sich um soziale Intimität (persönliche Preisgabe von Informationen, die das „normale“ Maß eines geschäftlichen Austauschs übersteigen), physische Intimität (häufiger körperlicher Kontakt) und emotional-psychologische Intimität (Preisgabe intimer Informationen, weil der Rat des Dienstleisters wertvoll erscheint). Im Falle der Mediation werden meist vertrauliche, teils intime Informationen von den Parteien geteilt. Insofern wird die Mediation eher als Beziehung mit sozialer oder sogar emotional-psychologischer Intimität eingestuft. Der Grad der Intimität ist dabei abhängig von der Notwendigkeit und der Bereitschaft der Parteien, intime Informationen preiszugeben.

Meffert & Bruhn fügen der Unterteilung der Integrationsdimension neben dem Interaktionsgrad noch den *Individualisierungsgrad* hinzu. Der beschreibt „die kun-

¹⁴² Vgl. Beetles & Harris, 2010, S. 347 ff.

denbezogene Spezifität der Bereitstellung und des sich anschließenden Leistungserstellungsprozesses.“¹⁴³ Da Verlauf und Ergebnis der Mediation am Kunden ausgerichtet sind, ist der Individualisierungsgrad hoch einzuordnen.

4.1.2. Systematisierungsansätze von Dienstleistungen

Als wesentliche Unterscheidungsmerkmale von Dienstleistungen in Bezug auf kunden- und marketingstrategische Differenzierungen nennen Meffert und Bruhn¹⁴⁴ die Unterscheidung von

- *komplementären* (Ausweitung eines Geschäftsfeldes) und *substitutiven Leistungen* (Ersetzen bisher vorhandener Leistungen), wobei bei den substitutiven Leistungen der „Fokus auf den Vorzügen gegenüber der traditionellen Leistung, wie bspw. Zeit- und Kostenersparnis“¹⁴⁵ liegt,
- *persönlichen* (menschliche Leistung dominiert) und *automatischen* Dienstleistungen (z.B. Selbstbedienungsautomat),
- Dienstleistungen mit dem Ziel einer Veränderung *am Menschen* (z.B. ärztliche Untersuchung) oder *am Objekt* (z.B. Autoreparatur),
- *ergebnis-* (Kunde ist am Ergebnis interessiert, Z.B. Reparatur) und *prozessorientierten* (Kunde ist am Erstellungsprozess interessiert, z.B. Theateraufführung) Dienstleistungen
- und der Erfordernis *physischer und geistiger Präsenz* des Kunden.¹⁴⁶

Bezogen auf diese Kriterien lässt sich Mediation wie folgt einordnen:

- substitutive Leistung (Mediation als Alternative zu traditionellen Konfliktbearbeitungsverfahren mit spezifischen Verfahrensvorteilen)
- menschliche Leistung (sowohl des Mediators als auch des Medianten) dominiert
- Ziel ist die Veränderung am Menschen (Veränderung der Kommunikation zwischen den Parteien und deren Lösungsspielräumen)

¹⁴³ Meffert & Bruhn, 2012, S. 20.

¹⁴⁴ Vgl. ebd., S. 22 ff.

¹⁴⁵ Ebd., S. 23.

¹⁴⁶ Vgl. Lovelock & Wirtz, 2010, S. 41.

- sowohl das Ergebnis (im Sinne einer Abschlussvereinbarung) als auch der Prozess (Phasen der Mediation, u.a. Schilderung der Sichtweisen, Interessenklärung, Suche nach Lösungsoptionen) sind von Interesse
- die geistige Präsenz des Medianten ist zwingend erforderlich, wohingegen die physische nicht zwingend nötig ist (z.B. im Rahmen einer Online-Mediation per Skype)

4.1.3. Weitere Produktmerkmale

Auch wenn scheinbar viele Menschen, darunter Unternehmer, mit dem Begriff Mediation vertraut sind (vgl. Kapitel 1.1), wird dennoch in den Studien aus Kapitel 3.1 das mangelnde Wissen der Unternehmer zum Verfahren beklagt. Dieser Umstand lässt sich vermutlich mit der *geringen Standardisierung*¹⁴⁷ des Verfahrens begründen. Der konkrete Nutzen und die Wirkung von Mediation scheinen für viele Unternehmen diffus. Zum einen lässt das Mediationsgesetz viel Spielraum für Umfang und Inhalte der Ausbildung der Mediatoren. Daraus resultiert das diverse Verständnis der Mediatoren vom Verfahren.¹⁴⁸ Ursache kann aber auch der Quellberuf des Mediators sein (z.B. Jurist oder Psychologe), der dessen Haltung und Handeln prägt. Form und Qualität der Dienstleistungen hängen somit stark von der Person des Anbieters ab. Folglich ist das Verfahren für die Unternehmen mit Unsicherheit verknüpft.

Damit einher geht die *Erklärungsbedürftigkeit*¹⁴⁹ des Produkts Mediation. Aufgrund der Individualität und unterschiedlichen Ausprägungen des Verfahrens, muss dem Kunden in aller Regel zunächst erklärt werden, was Mediation ist bzw. wie sie vom jeweiligen Mediator verstanden wird.

Daraus resultiert ein problematisches *Image* der Mediation. Es entstehen seitens der Unternehmen Vorurteile. Einige dieser Vorbehalte benennt Wulf (2013):

- „Mediation ist ein Psychothema und nichts für Unternehmen“¹⁵⁰
- „Da wird doch nur geredet, ohne dass dabei ein verbindliches Ergebnis herauskommt“¹⁵¹

¹⁴⁷ Vgl. Kals & Ittner, 2008, S. 2.

¹⁴⁸ Vgl. Froschauer, 2005, S. 133 f.

¹⁴⁹ Vgl. Fleig, 2017, Online-Management-Handbuch, Kapitel 76.

¹⁵⁰ Wulf, 2013, S. 195.

¹⁵¹ Ebd. S. 197.

- „Mediation hat keinen nachweislichen wirtschaftlichen Nutzen“¹⁵²
- „Mediation hat keine nachvollziehbare und verlässliche Verfahrensweise“¹⁵³
- „Mediation ist nur ein Modethema“¹⁵⁴

Die Werbung für Mediation betont häufig soziale und psychologische Komponenten (z.B. Erhalt von Beziehungen, Berücksichtigung der Interessen aller Beteiligten, Eigenverantwortung), während die Unternehmen eher der ökonomische Vorteil (Einsparung von Kosten und Zeit) interessiert.¹⁵⁵ Das Fehlen von Qualitätsstandards lässt die Unternehmen an der Verlässlichkeit und Güte des Verfahrens zweifeln.¹⁵⁶ Gleichzeitig wird auch an der Praxisnähe der Ausbildungen gezweifelt.¹⁵⁷ Außerdem besitzt die Mediation ein problematisches Image als Modeerscheinung, für die es zwar viele Anbieter, aber wenig Nachfrage gibt.¹⁵⁸

Des Weiteren ist Mediation ein Produkt, dessen *Nutzungshäufigkeit* gering einzustufen ist. Es handelt sich nicht um ein Produkt des täglichen Gebrauchs. Sie wird nur bei Bedarf gebucht.

Eine häufig betrachtete Eigenschaft von Produkten ist der *Preis*. Dieser gilt weithin als günstig im Vergleich zum Gerichtsverfahren und wird als Verfahrensvorteil beworben.

4.2. Der Kunde KMU

Im Folgenden soll beleuchtet werden, welche Spezifika des Kunden KMU den Kaufschluss für Mediation beeinflussen. Dazu muss zunächst geklärt werden, um welche Art der Kaufentscheidung es sich handelt.

Beim Einkauf der Dienstleistung Mediation handelt es sich um eine *extensive Kaufentscheidung*. Im Gegensatz zum impulsiven Kauf, bei dem die Entscheidung für oder gegen das Produkt gedanklich wenig kontrolliert wird, „verarbeiten Konsumenten die verfügbaren Informationen [beim extensiven Kauf] ausgiebig und

¹⁵² Ebd. S. 203.

¹⁵³ Ebd. S. 197.

¹⁵⁴ Wulf, 2013, S. 195.

¹⁵⁵ Vgl. Froschauer, 2005, S. 134.

¹⁵⁶ Vgl. ebd., S. 136.

¹⁵⁷ Vgl. ebd., S. 135.

¹⁵⁸ Vgl. Anhang 7, S. 149.

sind in der Regel hoch involviert.“¹⁵⁹ Kennzeichnend „ist der relativ große Aufwand, den der Käufer in den Fragen des „Ob“ und „Wie“ eines Kaufes betreibt, weil er die Kaufobjekte als problemvoll empfindet. Entsprechend wird der Verkäufer hier am stärksten gefordert.“¹⁶⁰ Die Kaufentscheidung hat also eine rationale, kognitive Komponente. Dieser Entscheidungsprozess kann aufgrund der Wichtigkeit für den Kunden zusätzlich stark durch emotionale und motivationale Faktoren beeinflusst werden¹⁶¹ sowie vorhandene explizite oder implizite Einstellungen.¹⁶²

Es spielen also Wissen, Emotionen, Motive und Einstellungen eine Rolle bei der Entscheidung für oder gegen Mediation. Deshalb soll die Analyse der Spezifika von KMU vor allem Aspekte beleuchten, die sich auf diese Faktoren beziehen. Sie orientiert sich an den Erkenntnissen der Studien von Patera et al., die bereits den Kontext KMU untersucht haben und den Ergebnissen der Studienreihe von PWC.

4.2.1. Haltung gegenüber externer Unterstützung

Wie bereits in der Studie von PwC (2005) deutlich wurde, ist die Nutzung externer Unterstützung durch Unternehmen sehr gering. Die meisten Konflikte versuchen die Unternehmen mittels Verhandlung zu klären. Diese Ergebnisse können auch für KMU bestätigt werden. „In nahezu allen befragten Unternehmen [94,1 Prozent] werden Konflikte derzeit bevorzugt informell ausgetragen, d.h. ohne Einbezug von Externen und ohne klare Verfahrensregeln zur Konfliktbearbeitung.“¹⁶³ Ein Drittel kann sich die Unterstützung durch externe Dritte „generell nicht“ vorstellen, 37,6 Prozent erst bei verschärften Konflikten und massiven Problemen.¹⁶⁴ Nur ein Viertel der Unternehmen zeigt sich relativ aufgeschlossen und nimmt bereits im Vorfeld von Konflikten oder in der Frühphase externe Hilfe in Anspruch. Sie wird am ehesten bei Konflikten über Unternehmensgrenzen hinaus, insbesondere mit Kunden genutzt. Bei internen Konflikten, z.B. mit oder zwischen Mitarbeitern wird meist auf die eigene Problemlösefähigkeit vertraut und weitaus seltener externe Hilfe beansprucht.¹⁶⁵

¹⁵⁹ Felser, 2015, S. 156.

¹⁶⁰ Bänsch, 2013, S. 1.

¹⁶¹ Vgl. Fischer, Jungermann & Pfister, 2017, S. 28.

¹⁶² Vgl. Neumann, 2013, S. 62.

¹⁶³ Lueger & Mayrhofer, 2005, S. 59.

¹⁶⁴ Vgl. ebd., S. 81.

¹⁶⁵ Patera et al., 2005, S. 83 ff.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Tendenz zur Suche nach konstruktiven und konsensfähigen Konfliktlösungen zunimmt, je kleiner das Unternehmen ist. Dies spricht für die Anschlussfähigkeit von Wirtschaftsmediation insbesondere in kleinen Unternehmen.¹⁶⁶

4.2.2. Tabuisieren von Konflikten

Auch für KMU lässt sich eine Diskrepanz zwischen schwacher Nutzung und positiver Bewertung des Verfahrens belegen. Die Erhebung von Patera et al. ergibt, dass sich Unternehmen vor der Beleuchtung von Konflikten scheuen und eine starke Tendenz zur Konfliktverdrängung haben. Mediation hingegen nimmt den Konflikt in den Blickpunkt. Davor scheuen sich viele Unternehmen und wählen deshalb eher informelle Strategien (Verhandlung, Gespräch mit Chef). Alternativ greifen sie auf externe Hilfe zurück, die unverfänglicher scheint (Coaching, Unternehmensberatung, Teamentwicklung).¹⁶⁷

Eine Ursache hierfür könnte sein, dass die KMU Konflikte als unangenehm und destruktiv wahrnehmen.¹⁶⁸ Sie sehen also nicht die Chancen im Konflikt, sondern nur eine Gefährdung für das Tagesgeschäft und das Miteinander. Konflikten möchte man deshalb wenig Raum im Unternehmen einräumen. Das erklärt auch, warum sich das Gerichtsverfahren dennoch so großer Nutzung (wenn auch nicht Beliebtheit) erfreut. Mit der Übergabe von Konflikten an den Anwalt verschieben die Unternehmen die Verantwortung an einen Außenstehenden und vermeiden, dass sie intern zu viel Raum einnehmen.

4.2.3. Rollenverständnis von Führungskräften

Ein weiterer Grund für das Tabuisieren von Konflikten liegt vermutlich im Rollenverständnis von Führungskräften. Die Tatsache, dass KMU eher bei Konflikten über Unternehmensgrenzen hinaus externe Hilfe in Anspruch nehmen, deuten die Autoren der österreichischen Studie als „Hinweis, dass interne Konflikte als Versagen des Managements interpretierbar sind und folglich in diesen Fällen in geringerem Maße externe Unterstützung in Anspruch genommen wird, während externe Konflikte außerhalb des unmittelbaren Verantwortungsbereichs sind und daher

¹⁶⁶ Vgl. Lueger & Mayrhofer, 2005, S. 71.

¹⁶⁷ Vgl. Patera et al., 2005, S. 124 ff.

¹⁶⁸ Vgl. ebd., S. 124 f.

auch der Zugang zu einer externen Unterstützung leichter gewählt werden kann.¹⁶⁹ Führungskräfte haben Angst, dass die Zuhilfenahme externer Unterstützung als Führungsschwäche verstanden wird, da die Konfliktlösung bzw. das Treffen von Entscheidungen in ihrem Aufgabenbereich gesehen wird.¹⁷⁰ Da diese nur ungern zugegeben wird, nutzen sie externe Hilfe, wenn überhaupt, höchst vertraulich.¹⁷¹

4.2.4. Wunsch nach Entlastung

Eine weitere Hürde ist der Wunsch nach Entlastung. Dieser kollidiert mit der Logik der Mediation. Diese erfordert die persönliche Teilnahme am Verfahren, die Übernahme von Verantwortung für den eigenen Konflikt und die aktive Mitarbeit an der Lösung. „Im Zuge einer Konfliktbearbeitung mittels Wirtschaftsmediation werden zeitliche Ressourcen beansprucht, es bedarf einer sachlichen Auseinandersetzung und in den meisten Fällen ist damit eine beträchtliche emotionale Belastung der Betroffenen verbunden.“¹⁷² Dies stellt eine zeitliche und persönliche Mehrbelastung dar. Stattdessen erwarten die Unternehmen von Konfliktbearbeitungsverfahren jedoch eine Entlastung. Da erscheint das Abgeben des Falls an den Anwalt einfacher als eine Mediation.

4.2.5. Ausblenden von Konfliktkosten

An diesen Beispielen wird zudem deutlich, dass Unternehmen die Konfliktkosten falsch einschätzen oder gar ausblenden. Die Kosten für den Anwalt und ein langwieriges Gerichtsverfahren werden unterschätzt im Vergleich zu den Kosten einer Mediation und der aufgewendeten Arbeitszeit für die Teilnahme. Auch die Folgekosten von unbearbeiteten Konflikten werden nicht gesehen. Als Folgen nennen die Unternehmen „ökonomische Folgen“, wie Imageverluste am Markt, Probleme mit der Kundenbindung sowie Schäden für laufende und künftige Geschäftsbeziehungen. Soziale Folgen sehen sie u.a. in der Verschlechterung des Gesprächsklimas, der Beeinträchtigung der Zusammenarbeit, der Demotivation von Mitarbeitern und Entscheidungsblockaden.¹⁷³ „Die ökonomischen Konsequenzen negativer

¹⁶⁹ Ebd., S. 87.

¹⁷⁰ Vgl. ebd., S. 127 f.

¹⁷¹ Vgl. ebd., S. 128.

¹⁷² Ebd., S. 129.

¹⁷³ Vgl. Lueger & Mayrhofer, 2005, S. 78.

sozialer Konfliktfolgen lassen sich zudem nur schwer direkt messen und werden deshalb gerne unterschätzt, auch wenn es mittlerweile kein Geheimnis mehr ist, dass gut motivierte und zufriedene Mitarbeiter auch in wirtschaftlicher Hinsicht zu einer positiven Leistungsbilanz beitragen.¹⁷⁴ Welche Kosten diese Folgen haben können, stellen die Veröffentlichungen von KPMG eindeutig dar.¹⁷⁵

4.2.6. Kaum Wissen und Erfahrungen mit Mediation

Laut der Studie von PwC und der EUV haben immerhin 83 Prozent der Unternehmen bereits Erfahrungen mit außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung gemacht.¹⁷⁶ Dies gilt jedoch eher für Großunternehmen. Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern nutzen diese Verfahren so gut wie nie. KMU haben demnach kaum Erfahrung mit Mediation.

Das scheint auch der Tatsache geschuldet, dass in Großunternehmen die Entscheidung für das Konfliktbearbeitungsverfahren oft von der internen Rechtsabteilung bzw. dem internen Juristen getroffen wird. In KMU fehlt eine solche Abteilung meist aufgrund der Unternehmensgröße. Hier wird die Entscheidung von der Geschäftsleitung getroffen.¹⁷⁷ Diese kann die Vor- und Nachteile der verschiedenen Konfliktbearbeitungsverfahren meist nicht einschätzen. Juristen sind hingegen aufgrund ihres Berufes mit den Verfahren vertraut.

„Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Unternehmen [die Mediation in Anspruch genommen haben] zum überwiegenden Teil gute Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation gemacht haben“¹⁷⁸ (betrachtet wurden Vertraulichkeit, Zeitdauer, Verlauf des Verfahrens, Kosten, Ergebnisse) und das Verfahren weiterempfehlen würden.¹⁷⁹ Da sie aber nur ungern zugeben, externe Hilfe beansprucht zu haben, findet diese Weiterempfehlung kaum statt. Dadurch gibt es keine Erfahrungsträger, mit denen man für Mediation werben kann.¹⁸⁰

¹⁷⁴ Ebd., S. 77.

¹⁷⁵ Siehe KPMG, 2012.

¹⁷⁶ Vgl. PwC & EUV, 2005, S. 7.

¹⁷⁷ Vgl. ebd., S. 21.

¹⁷⁸ Patera et al., 2005, S. 118.

¹⁷⁹ Vgl. ebd., S. 120.

¹⁸⁰ Vgl. ebd., S. 128.

4.2.7. Motivation zur Nutzung von Mediation

Im Hinblick auf innerbetriebliche Konflikte geben 2016 immerhin 47 Prozent der befragten Unternehmen im Rahmen der Studie von PwC an, dass die Motivation, außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung anzuwenden, gestiegen sei. Dies führen sie vor allem auf positive praktische Erfahrungen zurück, vermehrte Kenntnisse über alternative Streitbeilegungsverfahren und die Verdeutlichung des Nutzens für die Unternehmen.¹⁸¹ Gründe für eine gebremste Motivation sind mangelndes Wissen zu den Verfahren und die Sorge, dass die eigene Position im Rahmen eines solchen geschwächt wird.¹⁸² Motivation für die Einführung von Konfliktmanagementsystemen im B2B-Bereich und damit einer Öffnung für das gesamte Verfahrensspektrum sind die Reduktion von Konfliktkosten und die Verbesserung der Unternehmensreputation.¹⁸³ Innerbetrieblich liegen die Gründe in der Steigerung der Attraktivität für Mitarbeiter, der Reduktion von Konfliktkosten und der Reaktion auf Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung.¹⁸⁴

Die Einführung eines Corporate Pledge (freiwillige Selbstverpflichtung) hält die Mehrzahl der Unternehmen für „eher schwierig“ bis „sehr schwierig“. Realistischer wird die Einführung, wenn andere Unternehmen es auch tun.¹⁸⁵ Das zeigt, dass die Motivation von sozialen Vergleichen beeinflusst wird.

4.2.8. Hierarchien in KMU

Grundsätzlich zeichnen sich KMU durch weniger Hierarchiestufen, einen geringeren Formalisierungsgrad und geringere Arbeitsteilung als in Großunternehmen aus. Mitarbeiter übernehmen vergleichsweise viel Verantwortung, erfüllen oft komplexe Aufgaben und sind eher Generalisten, da das Aufgabenspektrum auf weniger Personen verteilt werden muss.¹⁸⁶ Dennoch stellen Patera et al. fest, dass seitens

¹⁸¹ Vgl. PwC & EUV, 2016, S. 54 f.

¹⁸² Vgl. ebd., S. 56.

¹⁸³ Vgl. ebd., S. 62.

¹⁸⁴ Vgl. ebd., S. 63.

¹⁸⁵ Vgl. ebd., S. 45 f., Beispiel für eine solche Selbstverpflichtung siehe S. 85.

¹⁸⁶ Vgl. Lanninger, 2009, S. 67 ff.

des Verfahrens das Prinzip der Gleichrangigkeit der Konfliktparteien oft mit vorhandenen Hierarchien kollidiert.¹⁸⁷ Das mag an der starken Ausrichtung des Systems auf den Unternehmer liegen, der unumstritten an der Spitze steht.¹⁸⁸ Dieser ist bei KMU häufig auch der Unternehmensgründer, der das Unternehmen über viele Jahre aufgebaut hat¹⁸⁹ und genießt somit Anerkennung. Auch wenn es weniger Hierarchiestufen gibt, werden diese möglicherweise stärker empfunden. Es besteht daher eher eine Chance zur Mediation bei Konflikten zwischen Personen auf einer Hierarchiestufe oder über Unternehmensgrenzen hinweg, als zwischen Mitarbeitern und Geschäftsführung oder Vorgesetztem.

4.3. Der Anbieter IHK

In diesem Kapitel werden folgende Fragen beantwortet: Was kennzeichnet die IHK in Bezug auf die Kommunikation des Angebots? Wie geht die IHK mit Konflikten um (intern)? Wie wird die IHK von KMU wahrgenommen?

4.3.1. Kein finanzieller Nutzen aus der Vermarktung der Mediation

Die IHK ist kein Verkäufer des Produktes Mediation im klassischen Sinne. Auf dem Gütermarkt wird das Verhalten der Anbieter meist maßgeblich vom Streben nach finanziellem Gewinn gesteuert.¹⁹⁰ Die IHK bietet Mediation an und organisiert auf Wunsch Mediator, Termine und Räume. Das Honorar geht jedoch ausschließlich an den Mediator. Dieser ist in aller Regel selbstständig und lediglich im Mediatorenpool der IHK gelistet. Die IHK bekommt nichts für die Organisation¹⁹¹ und hat demnach keinen finanziellen Nutzen von der Bewerbung und Vermittlung der Mediation. Ihr primäres Ziel ist es, den Unternehmen alle Konfliktbearbeitungsverfahren zur Verfügung zu stellen und umfassend über die verschiedenen Möglichkeiten zu informieren.¹⁹² Dies resultiert aus ihrem Anspruch, serviceorientierter Berater und sachkundiger Makler für die Unternehmen zu sein.¹⁹³ An

¹⁸⁷ Vgl. Patera et al., 2005, S. 132 f.

¹⁸⁸ Vgl. Lanninger, 2009, S. 67.

¹⁸⁹ Das zeigt sich auch darin das über ein Drittel der Inhaber von KMU in Deutschland 55 Jahre und älter sind (vgl. Schwartz, 2018, S. 4).

¹⁹⁰ Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 1 f.

¹⁹¹ Vgl. Anhang 4, S. 130.

¹⁹² Vgl. Anhang 3, S. 127.

¹⁹³ Siehe Kapitel 2.3.

diesem Anspruch wird sie auch von der Vollversammlung gemessen, welche den Hauptgeschäftsführer bestellt. Insofern ist das Verhalten der Kammer maßgeblich vom Bemühen um die Förderung der gewerblichen Wirtschaft und die Zufriedenheit der Unternehmen geprägt.

4.3.2. Ein Produkt von vielen

Die IHK wird als Organisation wahrgenommen, die vielfältige Dienstleistungen rund um den Alltag der Unternehmen anbietet, von der Gründungsberatung über alltägliche Themen wie Personalverwaltung bis hin zur Abwicklung eines Unternehmens. Mediation ist dabei nur eines von sehr vielen Angeboten und betrifft nur ein spezifisches Themengebiet – den Umgang mit Konflikten. Außerdem wirbt die IHK im Konfliktfall nicht nur für Mediation. Sie berät zum gesamten Spektrum der Verfahren und versucht im Austausch mit dem Unternehmen das jeweils geeignete zu ermitteln. Insofern sieht die IHK Mediation nicht als Allheilmittel, sondern differenziert im Kontext der Verfahren vom Gericht bis zur Verhandlung.

4.3.3. Kommunikation durch einzelne Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit

In der Kammerzeitschrift der IHK Chemnitz werden zu den verschiedenen Verfahren unterschiedliche Ansprechpartner aufgeführt sowie auf die Geschäftsführerin Service als allgemeine Ansprechpartnerin der IHK zu den außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren verwiesen.¹⁹⁴ Im Internet ist die Referentin für Starthilfe/Unternehmensförderung als Kontakt für Mediation hinterlegt. Die Bewerbung von Mediation erfolgt in der Praxis durch verschiedenste Mitarbeiter, die die Unternehmen über einen längeren Zeitraum individuell zu einem bestimmten Thema begleiten und damit über einen persönlichen Kontakt zum Unternehmen verfügen. Dazu gehören der Personalcoach, die Ausbildungsberater, der Energiecoach und die Inklusionsberaterin.¹⁹⁵ Durch die persönliche Nähe bemerken sie Konflikte im Unternehmen und können Unterstützung durch die Vermittlung einer Mediation anbieten sofern diese geeignet erscheint. Auch die IHK-Mitarbeiter der Rechtsberatung machen regelmäßig in Gesprächen mit Unternehmern auf das Verfahren aufmerksam.¹⁹⁶ Die diversen Mitarbeiter kommen aus unterschiedlichen

¹⁹⁴ Siehe Kammerzeitschrift „Wirtschaft Südwestsachsen“ Ausgabe 03/2019, S. 15.

¹⁹⁵ Vgl. Anhang 1, S. 121 f.

¹⁹⁶ Vgl. Anhang 1, S. 121.

Geschäftsbereichen und konzentrieren sich nicht nur auf die Bewerbung und Vermittlung außergerichtlicher Verfahren bzw. Mediation.

4.3.4. Fehlende Beauftragung und Kontrolle der Kommunikatoren¹⁹⁷

Eine offizielle Beauftragung und ein einheitliches Briefing der Mitarbeiter, die für Mediation werben sollen, erfolgte in der IHK Chemnitz bislang nicht. Die Häufigkeit und Qualität der Beratung zu Mediation durch diese Mitarbeiter lässt sich schwer nachvollziehen, da kein regelmäßiger Austausch erfolgt. Über die Haltung der einzelnen Mitarbeiter zum Verfahren, seinen Vor- und Nachteilen und der Eignung ist der Geschäftsführung nichts bekannt. Aufgrund des fehlenden expliziten Auftrags und der geringen Nachvollziehbarkeit, wer, wann, wen, wozu und wie gut beraten hat, ist vermutlich der Anreiz des Einzelnen, für Mediation zu werben und umfassend zu beraten individuell abhängig. Es gibt keine Konsequenzen für das Unterlassen von Werbung. Seitens der Geschäftsführung sowie der Vollversammlung handelt es sich zudem um ein Randthema, weshalb auch von dieser Seite keine Kontrolle ausgeübt wird.

4.3.5. Die IHK ist selbst potentieller Nutzer der Mediation

Als Organisation kommt die IHK selbst als potentieller Nutzer der Mediation in Frage, sei es für interne Konflikte zwischen Angestellten, Führungskräften oder Abteilungen oder beispielsweise Konflikte mit Partnern, der Vollversammlung oder ihren Kunden, den Unternehmen. Hier trifft derselbe Befund zu, wie bei den KMU: Es besteht keine praktische Erfahrung mit Mediation. Bislang gab es lediglich eine Konfliktmoderation zwischen zwei Abteilungen, die ein ausgebildeter Mediator durchgeführt hat. Die Parteien nahmen an der Entscheidung der Geschäftsführung am Gespräch teil. Im Nachgang wurde diese Intervention von den Teilnehmern mehrheitlich als negativ bewertet¹⁹⁸, was eine erneute Beauftragung eines Externen für andere Konflikte zusätzlich erschwert.

¹⁹⁷ Abschnitt vgl. Anhang 4, S. 1292.

¹⁹⁸ Siehe Anhang 4, S. 130.

4.3.6. Zufriedenheit der KMU mit Dienstleistungen durchwachsen

In regelmäßigen Unternehmensbefragungen zur Zufriedenheit der Unternehmen mit den Dienstleistungen der IHK zeigt sich, dass die Betriebe, die das Angebot der IHK bereits nutzen, sehr zufrieden mit deren Qualität sind. Ein Großteil der Mitgliedsunternehmen nutzt jedoch noch keine Angebote und auch pflegt keinen Kontakt zur IHK. Diese Zielgruppe schätzt auch die Dienstleistungen der Kammer tendenziell schlechter ein oder kann sie nicht bewerten.¹⁹⁹ Diese Unternehmen sind schwer zur Nutzung von Angeboten zu motivieren. Teilweise gibt es auch kaum Angebote für sie.

Abbildung 5 fasst die dargestellten Eigenschaften zum Produkt, Kunden und Anbieter zusammen.

¹⁹⁹ Siehe Anhang 4, S. 130.

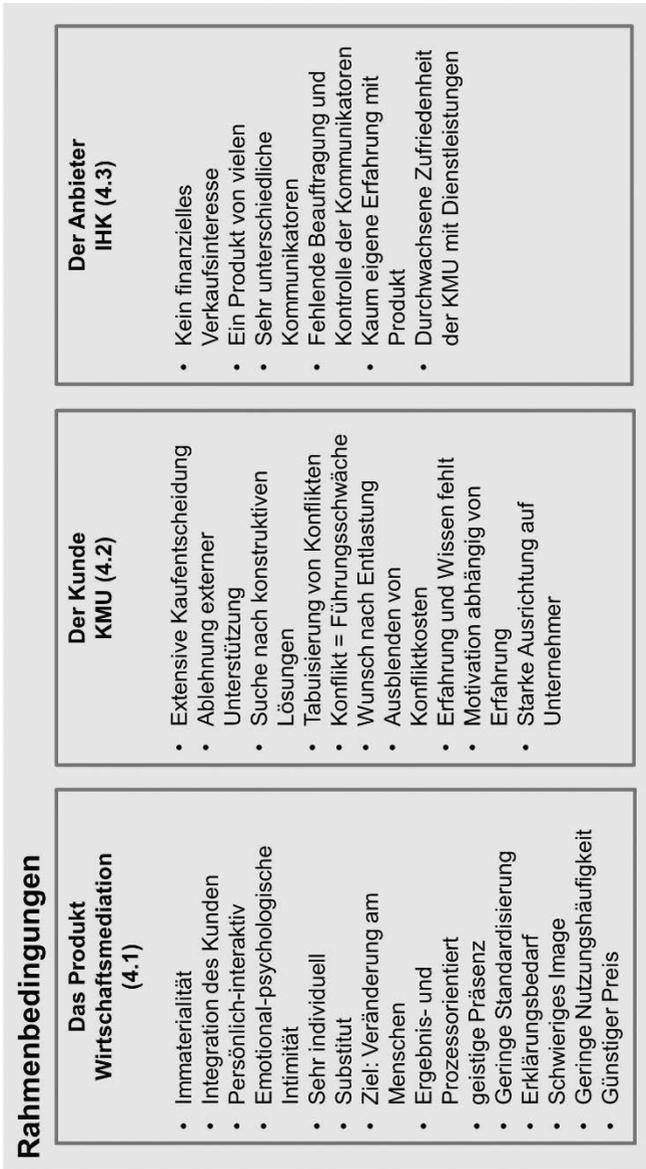


Abbildung 5: Zusammenfassung der dargestellten Rahmenbedingungen

5. Ausgewählte Befunde der Marktpsychologie für die Vermarktung von Mediation in KMU

Um herauszufinden, was zu tun ist, um die Nutzung von Mediation zu erhöhen, lohnt sich ein Blick auf den Prozess der Kaufentscheidung. Wie werden Kaufentscheidungen getroffen? Was bewegt den Konsumenten dazu, ein Produkt zu kaufen oder abzulehnen? Welche Auswirkungen haben die Produkteigenschaften auf psychologische Entscheidungsprozesse? Dabei soll der Fokus zunächst speziell auf Kaufentscheidungsverhalten bei Dienstleistungen gerichtet werden. Das beschriebene Verhalten wird anschließend durch ausgewählte Ansätze aus der Marktpsychologie erklärt und ergänzt. Neben den Einflüssen auf das Käuferverhalten soll auch beleuchtet werden, welche Determinanten das Verkäuferverhalten beeinflussen können. Dieses Vorgehen veranschaulicht Abbildung 6.

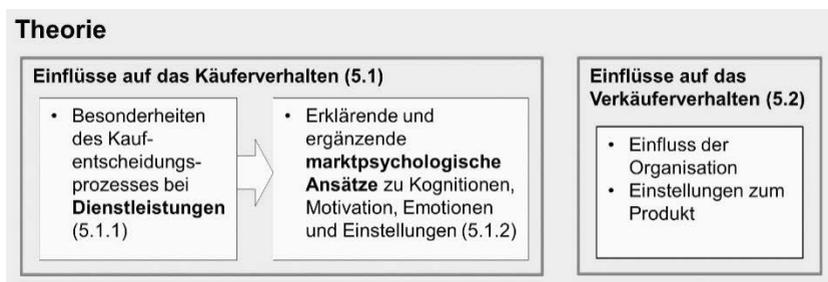


Abbildung 6: Systematik der Darstellung der theoretischen Befunde

5.1. Was beeinflusst das Käuferverhalten?

Bei der Kaufentscheidung handelt es sich nicht um eine punktuelle Handlung, sondern um einen Prozess. Dieser besteht aus der aktiven Informationssuche, der Alternativenbewertung, einer Entscheidung, dem Kauf sowie einer Nachkaufbewertung (vgl. Abb. 7).²⁰⁰ Je wichtiger die Entscheidung für den Kunden ist (extensiver Kauf), desto mehr wird er nach Beurteilungskriterien suchen und das Für und Wider des Produkts und bekannter Alternativen abwägen. Dieser Prozess ist bei Dienstleistungen besonders herausfordernd, da deren Qualität für den Kunden im

²⁰⁰ Vgl. Haller, 2017, S. 32.

Vorfeld schwer zu beurteilen ist. Die Suche nach geeigneten Beurteilungskriterien ist aufgrund der Individualität und dem Mangel an Such- und Erfahrungseigenschaften aufwendiger. Eine besondere Schwierigkeit besteht bei Dienstleistungen, wenn noch andere Kunden an der Erstellung beteiligt sind, die auf das Ergebnis und die Zufriedenheit einen Einfluss haben.²⁰¹

Um die Frage zu beantworten, wie potentielle Käufer zu einer Entscheidung für oder gegen Mediation kommen, ist vor allem die Vorkonsumphase für die Suche nach geeigneten Erklärungsansätzen von Interesse. Diese reicht von der Informationssuche bis zur Kaufentscheidung (Abb. 7).²⁰² Aus diesem Grund soll dieser Teil des Kaufentscheidungsprozesses im Fokus stehen.



Abbildung 7: Der Kaufentscheidungsprozess (nach Haller, 2017, S. 32; Meffert & Bruhn, 2012, S. 82)

Wie bereits im Kapitel zum Kunden KMU (Kapitel 4.2) erläutert, stellen die rationalen Überlegungen die bewusste Komponente der Kaufentscheidung dar. „Während man lange Zeit auch im Marketing vom bewussten und vernünftig handelnden Konsumenten ausging, zeigt die aktuelle Hirnforschung, dass der unbewusste Anteil an einer Entscheidung um ein Vielfaches größer ist als der bewusste.“²⁰³ Forscher gehen davon aus, dass unser Gehirn Entscheidungen bis zu 95 Prozent automatisch trifft und damit nicht von rationalen Denkprozessen abhängt. Vielmehr spielen unbewusste Prozesse eine Rolle, die entscheidend von unserer Wahrnehmung, unseren Emotionen, Motiven und Einstellungen abhängen.²⁰⁴ Man spricht auch von den Zwei-System-Ansätzen. Einer der wichtigsten stammt von Kahneman:²⁰⁵

²⁰¹ Vgl. ebd., S. 34.

²⁰² Vgl. Meffert & Bruhn, 2012, S. 82.

²⁰³ Häusel, 2012, S.14.

²⁰⁴ Vgl. ebd., S.14.

²⁰⁵ Daniel Kahneman ist emeritierter Professor an der Princeton University (USA). 2011 veröffentlichte er sein Buch *Thinking, fast and slow*. Der Bestseller beleuchtet das oft irrationale Entscheidungsverhalten von Menschen und dessen Ursachen.

„System 1 umfasst alle automatischen, unbewussten und schnellen kognitiven Prozesse. Es ist kontinuierlich aktiv und liefert dem bewussten System 2 Eindrücke, Interpretationen und Bewertungen. Es ist die Basis von Intuition und von Heuristiken. System 2 umfasst alle kontrollierten, bewussten und langsamen kognitiven Prozesse. Es erfordert kognitive Anstrengung, die normalerweise vermieden wird. Es kann die von System 1 gelieferten Eindrücke und Bewertungen akzeptieren (Normalfall) oder intervenieren und korrigieren (Ausnahmefall). Es ist die Basis von analytischem und rationalem Denken und Entscheiden.“²⁰⁶

D.h. selbst wenn das bewusste System 2 aktiv ist, wird es durch das System 1 beeinflusst, das immer arbeitet. Dabei hinterfragt das rationale System 2 die Informationen von System 1 selten, sondern nutzt sie als Entscheidungshilfe. Die Kapitel 5.1.2.1 (Kognitionstheorien) und 5.1.2.2 (Motivation und Emotion) basieren deshalb auf der Annahme, dass das System 1 (also automatische und unbewusste Prozesse, die meist auf früherer Erfahrung basieren) die Kaufentscheidung dominieren. Da Kaufentscheidungen ebenso von Einstellungen beeinflusst werden, widmet sich Kapitel 5.1.2.3 den Einstellungen und ihrer Veränderbarkeit.

5.1.1. Besonderheiten des Kaufentscheidungsprozesses bei Dienstleistungen in der Vorkonsumphase

Die Vorkonsumphase bei Dienstleistungen ist geprägt von einer Beurteilungsproblematik durch ihre besonderen Eigenschaften (Immaterialität, Individualität, Integration des Kunden und Interaktion mit diesem).²⁰⁷ Die Leistungen sind wenig standardisiert, eine Rückgabe oder Umtausch ist nicht möglich, es gibt kaum Garantien und das Spezialwissen des Anbieters ist für den Kunden schwer zu evaluieren.²⁰⁸ Die Beschaffung von Informationen und die Bewertung von Alternativen sind somit aufwendiger als bei materiellen Gütern.²⁰⁹ „Es wird daher davon ausgegangen, dass der Kunde den Kauf einer Dienstleistung als risikoreicher empfindet

²⁰⁶ Fischer, Jungermann & Pfister, 2017, S. 346.

²⁰⁷ Vgl. Meffert & Bruhn, 2012, S. 82, siehe auch Kapitel 4.1.

²⁰⁸ Vgl. Haller, 2017, S. 32.

²⁰⁹ Vgl. ebd., S. 33.

als den eines Sachgutes.“²¹⁰ „Unter wahrgenommenem Risiko werden die als nachteilig empfundenen Folgen des Verhaltens verstanden, die vom Konsumenten nicht vorhersehbar sind.“²¹¹

Dies hat Auswirkungen auf das Verhalten des Kunden. Auch wenn es ihm aufgrund der Komplexität nicht möglich ist, alle Informationen zu beschaffen und rational abzuwägen, muss er eine Entscheidung treffen. Er bedient sich demnach anderer, oft unbewusster, nicht rationaler Entscheidungskriterien. Diese Besonderheiten des Konsumentenverhaltens beschreiben Haller sowie Meffert & Bruhn. Sie werden deshalb im Folgenden vorgestellt.

Im Fall eigener mangelnder Erfahrung bevorzugen Nachfrager aus ihrer Sicht glaubwürdige Informationsquellen. „Bei der Beschaffung von Dienstleistungen hingegen neigt der Kunde dazu, sich eher auf *persönliche Quellen* zu verlassen.“²¹² Freunde und Bekannte liefern umfassende und kostenlose Informationen, denen der Kunde mehr vertraut, als dem verkaufsorientierten Dienstleister. Selbst wenn die deutliche Mehrzahl der verfügbaren Quellen das Produkt positiv bewertet, führt der negative Bericht eines Freundes meist zur Entscheidung gegen den Kauf und umgekehrt. Eigene Erfahrungen der Informanten und Mund-zu-Mund-Propaganda sind demnach zentral für die Wahrnehmung von Dienstleistungsangeboten.²¹³ Anonyme Informationen über Medien werden hingegen als weniger glaubwürdig wahrgenommen.

Statt alle Möglichkeiten anhand nachvollziehbarer Kriterien miteinander zu vergleichen, zu beurteilen und dann die beste auszuwählen, ist der Kunde „mit einem Vergleich leicht überfordert und kann dazu tendieren, die *erste akzeptable* Leistung zu wählen.“²¹⁴ Er nimmt also nicht die Beste, sondern die erste, die ausreichend scheint, um das jeweilige Bedürfnis zu befriedigen.

Weiterhin führt das wahrgenommene Kaufrisiko zu einer ausgeprägten *Markentreue*. Der Nachfrager nimmt also das, was er schon immer genommen hat und kennt, statt die vielleicht bessere Variante zu prüfen und ernsthaft in Betracht zu ziehen.²¹⁵ „Menschen tendieren oft dazu, die Bewahrung des *Status quo* einer Ver-

²¹⁰ Ebd., S. 32.

²¹¹ Meffert & Bruhn, 2012, S. 94.

²¹² Vgl. Haller, 2017, S. 32.

²¹³ Vgl. Meffert & Bruhn, 2012, S. 82 f.

²¹⁴ Vgl. Haller, 2017, S. 33.

²¹⁵ Vgl. Meffert & Bruhn, 2012, S. 83.

änderung vorzuziehen, auch wenn die Konsequenzen einer Veränderung gleich oder sogar besser sind als die Konsequenzen bei Aufrechterhaltung des Status quo.“²¹⁶

Auch die *Stimmung* kann als Entscheidungskriterium genutzt werden. Dabei liegt die Ursache der Stimmung oft vor der Kaufentscheidung. Dennoch wird die Stimmung in der Entscheidungssituation bewusst oder unbewusst auf die Güte der Dienstleistung zurückgeführt auch wenn das eine mit dem anderen nichts zu tun hat.²¹⁷ Ob der Kunde (oder auch der Verkäufer) gut gelaunt oder angespannt ist, hat somit Auswirkungen auf die Wahrnehmung des Produkts sowie die Mitarbeit des Kunden an der Leistungserstellung und damit den Erfolg.²¹⁸ Dabei beginnt die Mitarbeit bereits bei der Beratungsdienstleistung zum eigentlichen Produkt. Liefert der Kunde nicht die nötigen Informationen, kann der Dienstleister nicht optimal beraten und das Beratungsergebnis scheint dem Kunden unbefriedigend. Aus dieser Erfahrung schließt er wahrscheinlich auch auf die Qualität der eigentlichen Dienstleistung.

Von Bedeutung für die Bewertung und Entscheidung für oder gegen eine Dienstleistung kann außerdem sein, inwieweit der Kunde den Eindruck hat, dass er den Interaktionsprozess selbst steuern kann (*interne Kontrolle*) oder der Steuerung des Dienstleisters unterworfen ist.²¹⁹ Außerdem wurde herausgefunden, dass bei Vertrauensdienstleistungen, die nicht alltäglich und der Erfahrung schwer zugänglich sind, der Preis eine geringere Rolle spielt. Ausschlaggebend für die Entscheidung ist die *erwartete Qualität* der Dienstleistung.²²⁰

Kunden treffen ihre Entscheidungen bei mangelnden oder schwer verfügbaren Informationen häufig

- auf Grundlage persönlicher Informationen von Freunden oder Bekannten,
- zugunsten der erstbesten Alternative,
- zugunsten bekannter Produkte (Markentreue) und dem Erhalt des Status quo,
- in Abhängigkeit von ihrer aktuellen Stimmung (und der des Verkäufers),

²¹⁶ Fischer, Jungermann & Pfister, 2017, S. 272.

²¹⁷ Vgl. ebd., S. 304.

²¹⁸ Vgl. Haller, 2017, S. 33.

²¹⁹ Vgl. Meffert & Bruhn, 2012, S. 83.

²²⁰ Vgl. ebd., S. 83.

- für das Produkt, von dem sie sich mehr eigene Steuerungsmöglichkeiten erhoffen
- sowie aufgrund der erwarteten Qualität.

Weder Haller, noch Meffert & Bruhn erklären die psychologischen Ursachen dieses Verhaltens. Sie werden deshalb durch ergänzende marktpsychologische Ansätze in Kapitel 5.1.2 erschlossen.

Lediglich zum letzten Punkt geben die Autoren selbst Erklärungen, welche im Folgenden beleuchtet werden.

Einflüsse auf die erwartete Dienstleistungsqualität

„Erwartungen werden allgemein definiert als die Ansichten oder Meinungen über ein Produkt oder einen Service vor dem Zeitpunkt, zu dem die Leistung in Anspruch genommen wird.“²²¹ Der Kunde erhofft sich eine Lösung seines Problems und bildet Erwartungen dahingehend, wie der Prozess der Leistungserstellung ablaufen und was als Ergebnis herauskommen sollte. Dabei haben Menschen beim Erstkauf weniger konkrete Erwartungen als bei wiederholtem Kauf.²²² Es besteht noch keine konkrete Vorstellung vom Produkt. Der Kunde wird sich also beim Erstkauf an anderen Kriterien orientieren. So kann es gelingen, positive Erwartungen zu erzeugen, indem das unbekannte Produkt im Vergleich zu bekannten (Konkurrenz-)Produkten positiv dargestellt wird.²²³ Der Kunde wird die erwartete Qualität aber vor allem aus den wahrgenommenen Aktivitäten des Dienstleisters oder seinen bisherigen Kontakten im Rahmen anderer Dienstleistungen mit diesem schließen. Haller postuliert, dass die Annehmlichkeit des Umfelds, die Zuverlässigkeit des Anbieters, seine Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz und Empathie von Bedeutung für die Erwartungen und die Zufriedenheit des Kunden sind.²²⁴ Das daraus entstehende *Image* „stellt einen wesentlichen Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung dar und trägt zur Reduktion des empfundenen Kaufrisikos bei.“²²⁵ Aber auch die bisherige *Beziehungsqualität* kann als Kriterium herangezogen werden. Sie beschreibt „die Qualität aller bisherigen Anbieter-Nach-

²²¹ Haller, 2017, S. 35.

²²² Vgl. ebd., S. 40.

²²³ Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 32.

²²⁴ Vgl. Haller, 2017, S. 57.

²²⁵ Meffert & Bruhn, 2012, S. 86.

frager-Interaktionen. Grundlage zur Beurteilung der Beziehungsqualität aus Kundensicht bildet das Vertrauen zu und die Vertrautheit mit dem Anbieter.“²²⁶ Vertrauen ist definiert als die Bereitschaft des Kunden, sich auf das Unternehmen im Hinblick auf dessen zukünftiges Verhalten ohne weitere Prüfung zu verlassen. Das führt dazu, dass Kunden bei Dienstleistungen, deren eigentliche Qualität sie aufgrund der Komplexität des Leistungsprozesses nicht mehr vollständig beurteilen können, die Beziehungsqualität als so genannte „Credence Quality“ (Vertrauensqualität) für die Kaufentscheidung heranziehen.²²⁷

5.1.2. Ergänzende marktpsychologische Ansätze zu Kaufentscheidungen

In diesem Abschnitt sollen die ersten sechs Punkte des in Kapitel 5.1.1 genannten Entscheidungsverhaltens unterlegt und ergänzt werden (siehe Abb. 8).

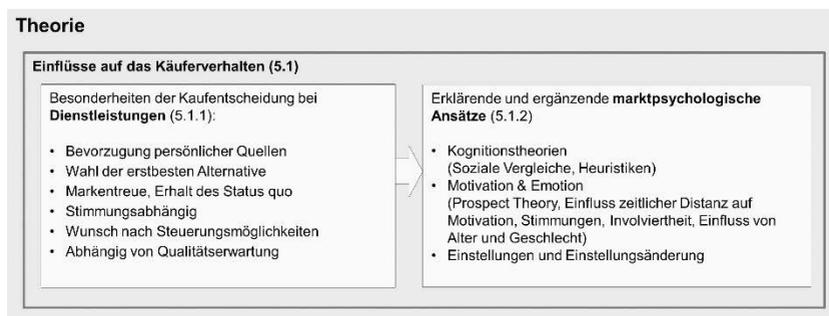


Abbildung 8: Zusammenfassung der vorgestellten Einflüsse auf das Käuferverhalten

So lässt sich die Bevorzugung persönlicher Quellen beispielsweise mit Befunden zu sozialen Vergleichen erklären. Heuristiken geben Aufschluss über die Gründe zur Bevorzugung der erstbesten Alternative, Markentreue und den Wunsch nach dem Erhalt des Status quo. Auch die Prospect Theory (Motivationstheorie) könnte als Erklärung für Markentreue und den Status quo dienen. Die Motivation wird aber auch von der zeitlichen Distanz zur Kaufentscheidung geprägt. Zudem geben Emotionstheorien Aufschluss über den Einfluss von Stimmungen sowie den Wunsch nach Kontrolle (Alter und Geschlecht). In diesem Kapitel soll zudem die

²²⁶ Ebd., S. 91.

²²⁷ Vgl. ebd. S. 91.

Bedeutung der persönlichen Involviertheit ergänzt werden. Wie bereits oben genannt, widmet sich der letzte Abschnitt den Einstellungen, da auch diese als relevant für die Kaufentscheidung erachtet werden.

5.1.2.1. Kognitionstheorien

5.1.2.1.1. Soziale Vergleiche

In Bezug auf die Neigung, bei Unsicherheit eher persönlichen Quellen zu trauen als Statistiken oder allgemeinen Kundenurteilen, scheinen Erkenntnisse zu sozialen Vergleichen weiter Aufschluss zu geben.

Personen, die dem Konsumenten auf relevant erscheinenden Dimensionen sehr ähnlich sind, dienen als ihm als Vergleichsmaßstab. Relevante Eigenschaften können beispielsweise Alter, Beruf, Geschlecht oder Leistungsniveau sein.²²⁸ Insofern haben Personen, die als ähnlich gesehen werden bzw. zur selben Gruppe gehören und in dieser Anerkennung genießen, Einfluss auf die Beurteilung des Produkts. Gruppenmitglieder richten sich an ihrer Entscheidung aus. Damit einher geht auch das Meinungsführermodell.²²⁹ In Gruppen bilden sich in der Regel Personen heraus, die im Meinungsbildungsprozess und damit der Fixierung von Normen einer Gruppe, herausragen. Sie haben eine Informationsvermittlungs- bzw. Verstärkungsfunktion gegenüber ihren Gruppenmitgliedern. Bei Personen, die gar nicht oder nur schwer durch unpersönliche Kommunikation, wie Medienwerbung oder fremde Personen ansprechbar sind, starke Skepsis gegenüber Neuem zeigen, wenig risikofreudig oder auch geistig bequem sind, zeigen erst Interesse, wenn sie Informationen von Meinungsführern ihrer Gruppe erhalten und diese entsprechende Aktivitäten selbst vorpraktizieren.²³⁰ Meinungsführer sind sozial besonders integriert (intensive Teilnahme an sozialen Interaktionen der Gruppe, starkes Netzwerk) und ihre Meinung hat besonderen Wert für die Gruppe, da es ihnen gelingt, von außen kommende Informationen mit den gruppenspezifischen Werten in Verbindung zu bringen.

²²⁸ Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 36 ff.

²²⁹ Vgl. Bänsch, 2013, S. 41 ff.

²³⁰ Vgl. ebd., S. 42.

5.1.2.1.2. Urteilsheuristiken

Ist das Entscheidungsverhalten für oder gegen ein Produkt durch mangelnde Informationen und Unsicherheit gekennzeichnet, wird von nahezu allen Autoren, die sich mit Kaufverhalten beschäftigen auf Heuristiken verwiesen.

„Eine Heuristik ist eine einfache Regel („Faustregel“) zur Bildung von Urteilen oder zum Fällen von Entscheidungen, die besonders bei komplexen Problemen genutzt wird. Heuristiken führen oft zu korrekten oder annähernd richtigen Urteilen und Entscheidungen, können aber unter bestimmten Bedingungen systematisch zu Fehlurteilen (Bias) führen.“²³¹

Zur Erklärung der Besonderheiten des Konsumentenverhaltens lassen sich die Take-the-Best-Heuristic, die Rekognitions-, die Verfügbarkeits-, die Konsensheuristik und die Habitual Heuristic heranziehen.

Die *Take-the-Best-Heuristic*²³² erklärt die Wahl der erstbesten akzeptablen Alternative. Dabei vergleicht der Kunde die Alternativen anhand des ersten ihm bekannten Kriteriums, das ihm in den Sinn kommt oder am wichtigsten erscheint (z.B. Kosten, Zeitaufwand, Internetauftritt). Differenziert das Merkmal nicht, prüft er das nächste, das ihm valide erscheint bis er bei einem Kriterium eine Differenzierung erhält. Dann entscheidet er sich für die bessere Alternative, statt weitere Kriterien zu prüfen.

Bei der Frage, welche Dienstleistung die bessere ist, gewinnt gemäß der *Rekognitionsheuristik*²³³ das Produkt, das man wiedererkennt. Kennt man das eine Produkt und das andere nicht schließt man darauf, dass das bekanntere das bessere ist. Dies erklärt die Markentreue und die Schwierigkeit der Bewährung für neue Produkte.

Bei der *Verfügbarkeitsheuristik* entscheidet die Leichtigkeit, mit der Informationen aus dem Gedächtnis abgerufen werden, ob wir etwas für wahrscheinlich halten oder nicht. Je leichter wir uns erinnern können, desto wahrscheinlicher scheint uns ein Ereignis zu sein.²³⁴ Dies könnte eine Erklärung dafür sein, warum Kunden sich im Zweifel eher für bekannte Produkte entscheiden. Möglicherweise schätzen sie die Qualität und die Wahrscheinlichkeit auf Erfolg höher ein, da ihnen mehr

²³¹ Fischer et al., 2017, S. 133.

²³² Vgl. ebd., S. 142.

²³³ Vgl. ebd., S. 142.

²³⁴ Vgl. ebd., S. 136.

Beispiele einfallen, bei denen der Kauf des Produktes die erwünschte Qualität erfüllt hat als bei unbekanntem Produkten, selbst wenn ihnen genauso viele Beispiele für schlechte Qualität dieses Produktes einfallen würden. Die Tatsache, dass ihnen beim unbekanntem Produkt kein einziges positives oder negatives einfällt, führt zu einer Entscheidung für das bekannte.

Ebenso auf das Phänomen der Markentreue zählt die *Habitual Heuristic* ein, die besagt, dass wir das wählen, was wir auch schon früher gewählt haben.²³⁵ Diese habitualisierten Kaufentscheidungen haben eine Entlastungsfunktion (man muss nicht jedes Mal Für und Wider im Vergleich zu Alternativen abwägen) und führen zu stabilem Kaufverhalten.

5.1.2.2. *Motivation und Emotion*

Motivation gilt als Ursache für Verhaltensänderungen. Motivation kann als die Summe der Beweggründe (Motive) oder Einflüsse verstanden werden, die zu einer bestimmten Verhaltensweise anregen. Sie hat sowohl eine Steuerungsfunktion – sie bestimmt also die Richtung des Verhaltens – als auch eine Antriebsfunktion, die die Intensität von Verhalten prägt.²³⁶

Allerdings führt Motivation nicht unmittelbar zu entsprechendem Verhalten. Es bedarf erst einem Wunsch, das Verhalten auch zu zeigen. Welcher Wunsch das Verhalten beeinflusst, dazu gibt es verschiedene Ansätze. Einer scheint besonders geeignet, um das Verhalten bei risikobehafteten Dienstleistungen zu erklären.

5.1.2.2.1. *Die Prospect Theory*

Die Prospect Theory ist eine der wichtigsten Revisionen der Erwartungswert- und Erwartungsnutzen-Theorien, die davon ausgehen, dass der Wunsch des Kunden in der Nutzenmaximierung besteht und die Entscheidung Ergebnis eines rationalen Abwägungsprozesses ist. Sie versucht nicht, rationales Entscheidungsverhalten abzubilden, sondern tatsächliches Entscheidungsverhalten zu beschreiben. Damit integriert sie auch „Phänomene, die aus klassischer Perspektive als irrational bezeichnet würden.“²³⁷ Sie kommt auch bei Entscheidungen unter Unsicherheit zum Einsatz und ist deshalb für Dienstleistungen relevant.

²³⁵ Vgl. Felser, 2015, S. 171.

²³⁶ Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 223.

²³⁷ Fischer et al., 2017, S. 184.

Der Wunsch des Kunden ist in diesem Fall das Vermeiden von Verlusten. Kahneman und Tversky unterscheiden zwischen Gewinnen und Verlusten. Verluste wiegen schwerer als gleichwertige Gewinne. D.h. negative Erfahrungen werden intensiver erlebt als entsprechende positive Erfahrungen. Ein Beispiel: Über einen Gewinn von 1000 € freuen wir uns, aber über einen Verlust von 1000 € ärgern wir uns jedoch viel mehr.²³⁸

In diesem Kontext lässt sich auch der Befund einordnen, dass Menschen bei Unsicherheit negative Konsequenzen weniger schlimm finden, wenn sie durch Unterlassung einer Handlung, statt durch eine bestimmte Handlung verursacht sind. D.h. wenn man befürchtet, dass die Nutzung einer Dienstleistung auch negative Folgen haben könnte, tut man lieber nichts und erhält den Status quo, auch wenn die Nicht-Nutzung ebenso mit negativen Folgen verbunden sein kann. Ein Grund wird darin gesehen, dass sich Personen eher für das, was sie tun verantwortlich fühlen oder verantwortlich gemacht werden als für das, was sie nicht tun. Es gibt also eine Tendenz zur Unterlassung. Es konnte aber auch gezeigt werden, dass es einen Unterschied macht, wenn die Handlung mit positiven Konsequenzen und die Unterlassung mit negativen Konsequenzen beschrieben werden. Dann wird eher gehandelt.²³⁹

5.1.2.2.2. Der Einfluss der zeitlichen Distanz auf die Motivation

Diese Neigung kann durch die zeitliche Distanz beeinflusst werden. Laut dem Modell des selbstregulatorischen Fokus wird zwischen Promotion und Prevention-Focus unterschieden.²⁴⁰ Beim Promotion-Focus steht das Streben nach positiven Zielen (z.B. Wohlbefinden, Erfolg, Weiterentwicklung) im Vordergrund, während beim Prevention-Focus das Vermeiden von negativen Zielzuständen (Streben nach Sicherheit) von Bedeutung ist. Bei hoher zeitlicher Distanz zum Kauf werden eher Promotion-Produkte bevorzugt, bei zeitnahe Kauf hingegen eher Prevention-Produkte.

Die zeitliche Komponente hat auch einen Einfluss auf die Wahrnehmung und Verarbeitung der Informationen zu einem Produkt. Die Construal-Level-Theory²⁴¹

²³⁸ Vgl. ebd., S. 53; vgl. Felsler, 2015, S. 167.

²³⁹ Vgl. Fischer et al., 2017, S. 274 ff.

²⁴⁰ Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 244.

²⁴¹ Vgl. ebd., S. 242 f.

besagt: „Objekte werden umso abstrakter wahrgenommen, je weiter sie psychologisch (räumlich, zeitlich, sozial) entfernt sind.“²⁴² Beim abstrakten Denken verarbeitet der Kunde eher Informationen zu übergeordneten Aspekten wie der Frage des Warum oder der Passung zu den eigenen Wertvorstellungen. Die Betonung der Vorteile einer Handlungsoption liegt auf einer abstrakten Ebene und entfaltet daher stärkere Wirkung, wenn die Nutzung des Produkts in ferner Zukunft liegt. Je näher die Entscheidung liegt, desto konkreter denkt der Kunde. Wichtig sind ihm dann Informationen zur konkreten Durchführbarkeit. Der Abstraktionsgrad hat wiederum Einfluss auf den Optimismus oder Pessimismus in Bezug auf die erwartete Zielerreichung. Dabei führt konkretes Denken zu mehr Optimismus.

Damit einher geht die Tatsache, dass konkrete Wenn-Dann-Pläne Entscheidungsverhalten und Erfolgserwartung fördern. Solche Pläne führen langfristig außerdem zu automatisierten Abläufen bei wiederkehrenden Entscheidungssituationen.²⁴³

5.1.2.2.3. Die Bedeutung von Emotionen

Menschen verletzen oft die Voraussetzungen normativer Modelle indem sie bei Entscheidungen den Forderungen der Rationalität nicht entsprechen.²⁴⁴ Die Tatsache, dass es keine Entscheidungen gibt, die nicht emotional sind, schließt die Ratio nicht aus. Dennoch trifft der Kunde überwiegend unbewusste Entscheidungen.²⁴⁵ Die Kaufentscheidung fällt unbewusst im limbischen System noch bevor sie im Denkhirn (Großhirn) ankommt. Alle Entscheidungen durchlaufen das limbische System. Dieses wiederum ist verantwortlich für das Entstehen von positiven und negativen Gefühlen, die Gedächtnisorganisation, Aufmerksamkeit und Bewusstseinssteuerung.²⁴⁶

Emotionen liefern dem Individuum Informationen, ermöglichen schnelles Entscheiden und die Identifikation relevanter Aspekte.²⁴⁷ Außerdem führen sie zu Kaufmotiven: Tebrink unterscheidet 6 Grundmotive: Anerkennung, Sicherheit und Geld, Neugier, Soziales und Gesundheit, Entlastung und Entdeckung.²⁴⁸ Insofern

²⁴² Felser, 2015, S. 138.

²⁴³ Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 242.

²⁴⁴ Vgl. Felser, 2015, S. 164.

²⁴⁵ Vgl. Häusel, 2012, S. 14.

²⁴⁶ Vgl. Lippold, 2019, S. 20.

²⁴⁷ Vgl. Fischer, Jungermann & Pfister, 2017, S. 309.

²⁴⁸ Vgl. Oberstebrink, 2013, S. 62.

sind Motiv- und Emotionssysteme entscheidend dafür, welche Produkte einen Kaufwunsch auslösen.²⁴⁹ Dabei ist den Menschen der emotionale Nutzen eines Produkts wie Anerkennung, Entlastung oder Sicherheit, oft wichtiger, als der Preis.²⁵⁰

5.1.2.2.4. Stimmungen

Da Stimmung als Einflussfaktor in Kapitel 5.1.1 angesprochen wurde, soll darauf hingewiesen werden, dass Stimmung von Emotion abzugrenzen ist. Stimmung ist langfristiger, setzt graduell ein und verklingt wieder. Sie wird weniger intensiv empfunden als eine Emotion.²⁵¹ Stimmungen beeinflussen das Ausmaß und den Inhalt der Reizverarbeitung.²⁵² Negative Stimmung führt zu einer kritischeren Auseinandersetzung mit Werbebotschaften. „Bei weniger guter Stimmung hängt die Beeinflussung dagegen eher von den Argumenten der Werbebotschaft ab – und wenn die gut sind, haben sie einen größeren Effekt als die peripheren Merkmale je erzielen könnten.“²⁵³

5.1.2.2.5. Die Moderatorvariablen Alter und Geschlecht

Im Rahmen der Hirnforschung wurden Persönlichkeitsunterschiede zwischen Menschen aufgrund von Alter und Geschlecht festgestellt. So versuchen Menschen mit zunehmendem Alter eher, Unsicherheit zu vermeiden, die Offenheit für Neues nimmt ab und das Thema Gesundheit gewinnt an Bedeutung. Als Grund für diese Befunde wird die altersbedingte Abnahme von Dopamin (Stimulanz-Neurotransmitter) und dem Hormon Testosteron (Dominanzhormon) gesehen sowie die Zunahme von Cortisol (Stresshormon).²⁵⁴ Im Hinblick auf das Geschlecht suchen Männer eher das Abendteuer und bevorzugen Disziplin bzw. Kontrolle, wohingegen Frauen eher balancesuchend sind und versuchen, Motive wie Fürsorge und Bindung zu befriedigen.²⁵⁵

²⁴⁹ Vgl. Lippold, 2019, S. 19.

²⁵⁰ Vgl. ebd., S. 22.

²⁵¹ Vgl. Raab & Unger, S. 269 f.

²⁵² Vgl. ebd. S. 274.

²⁵³ Felser, 2015, S. 93.

²⁵⁴ Vgl. Häusel, 2012, S. 90.

²⁵⁵ Vgl. ebd., S. 91.

5.1.2.2.6. Die Moderatorvariable der Involviertheit

Wie stark sich Emotionen auf das Kaufverhalten auswirken, hängt auch vom Grad der Involviertheit ab. Involviertheit beschreibt das Maß an innerer Beteiligung sowie für die kognitive Kontrolle, die der Konsument bei seiner Entscheidung ausübt.²⁵⁶ Personen sind besonders involviert, wenn ein hohes Kaufrisiko besteht, der Kauf einen starken Bezug zu ihren eigenen Werten aufweist, eine Identifikation mit dem Produkt besteht oder bei extensiven Käufen. High Involvement führt zu hoher Aufmerksamkeit, der aktiven Suche nach Produktinformationen, einer gesteigerten Preis- und Qualitätssensitivität und tieferen Informationsverarbeitungsprozesse. Dabei sind die Kunden eher empfänglich für eine rationale, statt für eine emotionale Ansprache. Die Urteilsbildung erfolgt bewusster. Die häufige Wiederholung von Werbebotschaften ist nicht nötig, da die Botschaften besser erinnert werden. Gleichzeitig sind die Widerstände gegen beeinflussende Kommunikation höher.²⁵⁷

5.1.2.3. Einstellungen und Einstellungsänderung

Ziel der Werbung für ein Produkt ist die Bildung einer positiven Einstellung des Kunden gegenüber dem Produkt. Bei Produkten, die schon länger am Markt sind und deren Absatz gesteigert werden soll, gilt es hingegen vorhandene, Einstellungen positiv zu beeinflussen. Deshalb seien abschließend noch einige Befunde zur Bildung von Einstellungen und deren Veränderbarkeit gegeben.

Es muss zunächst berücksichtigt werden, dass Einstellungen nur bedingt Verhalten voraussagen. Konkurrierende Einstellungen oder andere Einflüsse wie z.B. externer Druck oder konträres Verhalten der sozialen Bezugsgruppe können das Handeln entsprechend der eigenen Überzeugung behindern.²⁵⁸ Manche Einstellungen sind dem Kunden außerdem nicht bewusst und können nur aus Hinweisen im Verhalten erschlossen werden.²⁵⁹ D.h. auch Befragungen zu Einstellungen liefern nicht unbedingt die eigentlichen Gründe für gezeigtes Verhalten. Nichts desto trotz führen vorhandene Einstellungen zum Produkt – egal ob sie positiv oder negativ sind – zur erhöhten Wahrnehmung gegenüber dem Produkt und Informationen zu

²⁵⁶ Vgl. Felser, 2015, S. 111.

²⁵⁷ Vgl. ebd., S. 111.

²⁵⁸ Vgl. ebd., S. 255.

²⁵⁹ Vgl. ebd., S. 259.

diesem. Existiert also prinzipiell schon eine Einstellung und Beschäftigung des Kunden mit dem Thema, wird er Marketingaktivitäten eher beachten.²⁶⁰

Wie bereits eingangs erwähnt, ist die Hauptquelle für Einstellungsbildung und -veränderung die eigene Erfahrung bzw. die berichtete Erfahrung oder Beobachtung anderer. Sie wirkt stärker als gute Argumente und Statistiken.²⁶¹ Damit ein Kommunikator glaubwürdig erscheint, ist aber auch die Zweiseitigkeit der Information wichtig.²⁶² Um nicht den Anschein der Beeinflussungsabsicht zu erwecken, sollten nicht nur Proargumente geliefert, sondern auch Nachteile angesprochen werden. Die negative Wirkung von Nachteilen kann dabei geschwächt oder umgekehrt werden, indem man Contra-Argumente in die Mitte der Argumentation stellt und die positiven Aspekte an den Anfang und ans Ende, da diese besser erinnert werden (Primacy-Recency-Effekt). Außerdem sollten max. zwei von fünf Argumenten Gegenargumente sein. Bestenfalls entkräften die Pro-Argumente die Contra-Argumente oder der eingeräumte Nachteil lässt gleichzeitig einen Vorteil erwarten (z.B. hoher Preis führt auch zu hoher Qualität). Dies wirkt besonders überzeugend, weil es nach mühevoller Abwägung aussieht (vielleicht sogar gegen eigene innere Widerstände). Explizite Schlussfolgerungen sollten hingegen vermieden werden: Bei High-Involvement ist es überzeugender, wenn die Kunden die Schlussfolgerung aus der Argumentation selber ziehen. Dies erzeugt eine stärkere Verbundenheit und hat einen Aufforderungs- und Anregungscharakter. Außerdem erfordert es höhere Aufmerksamkeit vom Kunden und wird dadurch besser erinnert und tiefer verarbeitet. Selbstgefundene Argumente durch den Kunden sind auch überzeugender als fremde.

5.2. Was beeinflusst das Verkäuferverhalten?

Bisher stand das Verhalten des Kunden im Mittelpunkt. Doch auch das Verkäuferverhalten ist zentral für den erfolgreichen Verkauf einer Dienstleistung. Es beeinflusst entscheidend, ob der Kunde sich für oder gegen das Produkt entscheidet. Doch worauf kommt es beim Verkäuferverhalten an und wie kann es gesteuert werden?

²⁶⁰ Vgl. ebd., S. 258.

²⁶¹ Vgl. ebd., S. 279.

²⁶² Vgl. ebd., S. 281 f.

5.2.1. Determinanten seitens der Organisation

Nerdinger identifiziert vier Determinanten, auf die eine Organisation Einfluss nehmen kann und die das Verhalten der Mitarbeiter im Kontakt mit Kunden prägen (Abb. 9): die persönlichen Eigenschaften des Verkäufers, die Erwartungen des Kunden, die Führung durch den oder die Vorgesetzten sowie organisationale Praktiken.²⁶³

Die Erwartungen der Kunden können durch passgenaues *Marketing* gelenkt werden, das keine falschen Erwartungen weckt und damit den Verkäufer bei der Interaktion mit dem Kunden unterstützt.



Abbildung 9: Determinanten des Mitarbeiterverhaltens (angelehnt an Nerdinger, 2011, S. 162)

Die individuellen Eigenschaften der Verkäufer lassen sich durch eine Kriterien-geleitete *Personalauswahl* steuern. Als wichtiger Prädiktor für Leistung wird die Dienstleistungsorientierung genannt, aber auch die Einstellung gegenüber dem Kunden.²⁶⁴

Sind die richtigen Mitarbeiter ausgewählt, kommt es darauf an, diese in ihrer Aufgabe anzuleiten. Das ist die Aufgabe der *Führung*. Dabei ist es notwendig, „dass die Mitarbeiter die von den Vorgesetzten vermittelten Erwartungen an ihr Verhalten verinnerlichen. Dazu tragen Führungskräfte bei, indem sie ihre Mitar-

²⁶³ Vgl. Nerdinger, 2011, S. 161.

²⁶⁴ Vgl. ebd., S. 163 ff.

beiter selbst wie Kunden behandeln, d.h. eine kundenorientierte Führung praktizieren oder – im Sinne transformationaler Führung – die Mitarbeiter für ihre Aufgabe begeistern.“²⁶⁵ Der Führung sollte es nicht nur darum gehen, die Leistung der Mitarbeiter zu optimieren. Studien haben gezeigt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit eng mit Kundenzufriedenheit korreliert. Deshalb ist die Personalführung besonders im Dienstleistungsmarketing von Bedeutung. Ein wichtiger Einflussfaktor ist das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Führungskraft und damit verbunden das Gefühl, „sich ohne Furcht vor negativen Konsequenzen in eine Interaktion einbringen zu können.“ Dies steigert die Leistung und Kreativität der Mitarbeiter.²⁶⁶

Weiterhin wird das Verhalten durch die *organisationalen Praktiken* beeinflusst. Als entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Produktion von Dienstleistungen identifiziert Nerdinger das Dienstleistungsklima. Darunter versteht er die „wahrgenommene Ausrichtung der organisatorischen Prozesse auf die Bedürfnisse der Kunden sowie die Unterstützung der Dienstleister in ihrer Tätigkeit.“²⁶⁷ Darunter fällt zum einen die Sozialisation der entsprechenden Mitarbeiter, d.h. die Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werthaltungen und Normen, die der Organisation in Bezug auf den Verkauf wichtig sind. Dies erfolgt zum einen informell durch Kollegen und Vorgesetzte. Wichtig ist aber auch die explizite formelle Sozialisation durch Weiterbildung und Training der Mitarbeiter. „Als Training wird die systematische Aneignung von Wissen, Fähigkeiten oder Einstellungen bezeichnet, die zu effektiven bzw. verbesserten Leistungen bei einer beruflichen Tätigkeit führt.“²⁶⁸ Trainiert werden sollten fachliche Kenntnisse, aber auch fachübergreifende soziale bzw. interaktive Qualifikationen, wie beispielsweise das Erfassen unscharfer Bedürfnisse des Kunden, Perspektivwechsel, ergebnisbezogene Gesprächsführung oder Einfühlung in den Kunden.²⁶⁹

Ergänzt werden können diese Maßnahmen noch durch Kontrollmechanismen oder Belohnungssysteme. Diese sollten jedoch wohl überlegt sein, da sie auch gegenteilige Effekte auslösen können.

²⁶⁵ Ebd., S. 162.

²⁶⁶ Vgl. ebd. S. 168 f.

²⁶⁷ Ebd., S. 146.

²⁶⁸ Ebd., S. 175.

²⁶⁹ Vgl. ebd., S. 175 f.

5.2.2. Die Einstellung des Verkäufers gegenüber dem Produkt

Wie wichtig ist es, dass der Verkäufer selbst vom Produkt überzeugt ist, um andere zum Kauf zu bewegen? Zu dieser Frage lässt sich nur spärliche, theoretisch fundierte Literatur finden. Allerdings scheinen Konzepte aus dem Bereich der Emotionsarbeit Aufschluss zu geben – das Oberflächen- und das Tiefenhandeln.²⁷⁰ Ausgangspunkt dieser Strategien ist die emotionale Dissonanz. Darunter wird die Diskrepanz zwischen tatsächlich erlebten Gefühlen und den gebotenen Darstellungsregeln verstanden²⁷¹, also dem, was der Verkäufer vermitteln soll. Diese Theorie ist angelehnt an die Theorie der kognitiven Dissonanz, die „einen Spannungszustand [beschreibt], der dadurch entsteht, dass ein Individuum mehrere, sich widersprechende Kognitionen, also Meinungen, Einstellungen, Absichten, Gedanken u.a., hat. Meist treten kognitive Dissonanzen auf, wenn gezeigtes Verhalten nicht im Einklang mit eigenen Einstellungen, Wünschen und Vorstellungen ist.“²⁷² Ist ein Dienstleister nicht überzeugt von dem, was er anbieten soll, so versucht er dennoch sein Handeln zugunsten des Produktverkaufs zu regulieren. Beim Oberflächenhandeln versuchen Dienstleister, die sichtbaren Anteile der Emotion – den Gefühlsausdruck – unabhängig von den erlebten Gefühlen in Einklang mit den Darstellungsregeln zu bringen. Sie versuchen beispielsweise optimistisch zu wirken, obwohl sie unsicher sind, ob die Dienstleistung erfolgsversprechend für den Kunden ist. Dabei besteht die Gefahr, dass dieses Oberflächenhandeln unauthentisch wirkt und vom Kunden wahrgenommen wird. In diesem Fall hat es negative Auswirkungen auf den Verkaufserfolg. Tiefenhandeln hingegen setzt früher an und „versucht, das zu fühlen, was dargestellt werden soll.“²⁷³ Hier versucht man nicht, die eigenen Gefühle zu „überspielen“, sondern konträre Emotionen über kognitive Strategien entsprechend zu verändern. Es konnte gezeigt werden, „dass durch Tiefenhandeln vermittelte emotionale Authentizität der Mitarbeiter signifikant positiv auf die Gefühle der Kunden wirkt“²⁷⁴, wohingegen Oberflächenhandeln (nur äußerliche Emotionsarbeit, keine innere Haltungsarbeit) negative Wirkungen auf die

²⁷⁰ Vgl. ebd. S. 80 ff.

²⁷¹ Vgl. Beitz, 2018, S. 78.

²⁷² Ebd., S. 78.

²⁷³ Nerdinger, 2011, S. 81.

²⁷⁴ Ebd. S. 84.

Kundenorientierung hat, wenn sie richtig als solches identifiziert wird.²⁷⁵ Dies erfordert große Anstrengung vom Verkäufer und birgt die Gefahr, entdeckt zu werden.

Diese Befunde lassen die Annahme zu, dass ein Verkäufer dann besonders authentisch wahrgenommen wird, wenn seine Gefühle und Einstellungen auch ohne Selbstregulation mit dem übereinstimmen, was im Rahmen des Verkaufs einer Dienstleistung kommuniziert werden soll. Es ist also wahrscheinlich, dass es verkaufsfördernd ist, wenn der Verkäufer selbst vom Produkt bzw. von dem überzeugt ist, was er gegenüber dem Kunden vermitteln soll. Authentizität bedeutet „Echtheit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit“.²⁷⁶ Diese „natürliche Authentizität“ muss nicht erzwungen werden und schafft Vertrauen. Sie basiert u.a. auf tatsächlichen Erfahrungen.²⁷⁷ D.h. eigene Erfahrungen mit dem Produkt sind von Vorteil.

²⁷⁵ Vgl. ebd. S. 85.

²⁷⁶ Vgl. Salzwedel, 2018, S. 61.

²⁷⁷ Vgl. ebd. S. 62.

6. Die Fokusgruppe – Hintergrund und Umsetzung

Wie bereits angedeutet, sollen die Erkenntnisse dieser Arbeit durch einen Blick in die Praxis angereichert werden.

Dazu sind verschiedene Methoden aus der Sozial- und Marktforschung denkbar. Neben Inhaltsanalysen, Beobachtungen oder Experimenten, werden häufig Befragungen zur Erhebung von Daten eingesetzt. So können beispielsweise Meinungen oder Wissen einer Zielgruppe in Form von quantitativen Fragebögen erhoben werden. Um Hintergründe und Zusammenhänge zu untersuchen, eignen sich hingegen qualitative Befragungen. Da häufig nicht die gesamte Gruppe befragt werden kann, die von der Fragestellung betroffen ist, muss in den meisten Fällen auf eine Auswahl von Befragten zurückgegriffen werden (Teilstichprobe). Diese Auswahl muss anhand begründeter Kriterien erfolgen. Die Befragung selbst kann mit einem festgelegten Fragebogen geführt werden (vollstandardisiert) oder mit einem Fragekatalog, der Leitfragen formuliert, aber auch spontane Rück- bzw. ergänzende Fragen zulässt (teilstandardisiert). In manchen Fällen sind auch offene Befragungen ohne vorherige Frageformulierung sinnvoll. Qualitative Befragungen werden meist persönlich geführt (face-to-face), um auch Informationsquellen wie Mimik und Gestik zu nutzen und eventuelle Nachfragen zu ermöglichen. Weiterhin kann die Erhebung in Einzelinterviews oder mit einer Gruppe erfolgen. Um Gruppen zu befragen, sind Methoden wie das World-Café, Fishbowl oder auch die Fokusgruppe. Der Erhebende übernimmt dabei die Rolle eines Moderators.²⁷⁸

Da im Rahmen dieser Arbeit ein tieferes Verständnis der Ursachen für die mangelnde Nutzung der Mediation durch KMU erreicht werden soll, bot sich eine qualitative Befragung an. Die ganze Zielgruppe (alle kleinen und mittelständischen Mitgliedsunternehmen der IHKs in Deutschland) zu befragen war nicht möglich. Deshalb war die Auswahl einer Gruppe von Befragungsteilnehmern nötig. Aus Ressourcengründen seitens der Durchführenden als auch der Teilnehmenden fiel die Entscheidung für eine Gruppenbefragung in Form einer Fokusgruppe. Diese Methode wird im folgenden Abschnitt näher vorgestellt (Kapitel 6.1). Im Anschluss wird die konkrete Durchführung (Kapitel 6.2) beschrieben.

²⁷⁸ Einen umfangreichen Einblick in die Methoden der Sozialforschung bieten Bortz und Döring: Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (1995): *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Berlin: Springer.

6.1. Zur Methode

„Eine Fokusgruppe ist ein moderiertes Diskursverfahren, bei dem eine Kleingruppe durch Informationsinput zur Diskussion über ein bestimmtes Thema angeregt wird.“²⁷⁹ Die Methode der Fokusgruppe hat ihren Ursprung in den 60er und 70er Jahren. Dort wurde sie im Bereich der Marktforschung entwickelt und eingesetzt. In diesem Bereich ist sie nach wie vor verbreitet. Mittlerweile werden Fokusgruppen mehr und mehr auch in der sozialwissenschaftlichen Auftragsforschung eingesetzt. Die Methode gilt als „relativ ressourcenschonendes qualitatives Erhebungsinstrument.“²⁸⁰

6.1.1. Die Anwendung

Die Fokusgruppe wird für verschiedene Forschungszwecke angewendet²⁸¹:

- als *Testverfahren*: insbesondere in der Marktforschung (Produktwahrnehmung, Werbewirkung, Bedarf),
- zur *Analyse von Meinungsvielfalt*: z.B. in der Politikberatung (politische Stimmungsbilder, Analyse sozialer Gruppen),
- zur *Akzeptanzanalyse*: z.B. Akzeptanz eines neuen Produktes oder Gesetzes,
- als *Instrument zur Konfliktschlichtung*: Zusammenführung streitender Interessengruppen (Austausch von Standpunkten, Ermitteln eines Konsenses)
- und zur *Evaluierung von Maßnahmen*: z.B. Qualität einer Veranstaltung, Erfolg einer neuen Managementstrategie, Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen.

Die Methode ist nicht geeignet für die Erhebung repräsentativer Aussagen über eine Grundgesamtheit. Weiterhin ist sie weniger geeignet für besonders intime, tabuisierte Themen. Stattdessen liegt die Stärke in der Generierung von Hypothesen.

²⁷⁹ Schulz, 2012, S. 9.

²⁸⁰ Ebd. S. 9 f.

²⁸¹ Vgl. ebd. S. 10 f.

Die Fokusgruppe wird oft als „quick and easy“ bezeichnet. Sie gilt als Alternative zur Durchführung fokussierter Einzelinterviews, da man dieselbe Probandenzahl in kürzerer Zeit, an einem Ort und mit weniger Aufwand befragen kann. Es gibt aber noch weitere Vorteile gegenüber Einzelinterviews:²⁸²

- spontane Äußerungen in der Gruppe stimulieren neue Ideen,
- die Nutzung des kollektiven Wissensbestands bringt mehr Ergebnisse als bei Befragung einer Einzelperson,
- ein Wechsel der Teilnehmer zwischen aktiver und passiver Teilnahme ist möglich,
- Interviewer- bzw. Moderatoreffekte werden aufgrund der Gruppengröße minimiert
- und es ist schwieriger für Teilnehmer, sozial erwünschte Meinungen glaubhaft und beharrlich vor einer Gruppe zu vertreten.

Durch diese positiven Effekte der Gruppendynamik sind die Äußerungen in der Gruppe i.d.R. näher am Alltag der Teilnehmer als isolierte Formulierungen in Einzelinterviews.

Es gibt aber auch Nachteile des Verfahrens. Durch die begrenzte Redezeit des Einzelnen in der Gruppe sowie eingeschränkte Intimität bleiben die Ergebnisse der Fokusgruppe eher an der Oberfläche. Einzelinterviews gewähren hingegen einen tieferen Einblick in die Einstellungen und Erfahrungen des Einzelnen. Es besteht auch die Gefahr einer unbefriedigenden Kommunikation aufgrund von Desinteresse oder Überforderung der Teilnehmer mit dem Thema und dem Diskussionsformat. Weiterhin hängt die Qualität der Ergebnisse stark von der Kompetenz des Moderators ab, das Gespräch zu leiten und Gesprächsasymmetrien zu vermeiden.²⁸³

6.1.2. Die Teilnehmer²⁸⁴

Die Anzahl der Teilnehmer einer Fokusgruppe liegt zwischen sechs und zwölf Personen. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgt nicht zufällig, sondern bewusst nach relevanten Kriterien wie Alter, Geschlecht, Beruf oder anderen Eigenschaften, die für die Erhebung wichtig erscheinen.

²⁸² Vgl. ebd. S. 12. f.

²⁸³ Vgl. Benighaus & Benighaus, 2012, S. 128.

²⁸⁴ Folgende Ausführungen sind angelehnt an Schulz, 2012, S. 13 ff.

Dabei ist es teilweise sehr schwierig, Teilnehmer zu finden. Dies liegt zum einen an der Teilnahmemotivation (je nach Fragestellung und persönlicher Betroffenheit). Zum anderen kann auch die Spezifität der Zielgruppe dazu führen, dass nur wenige Teilnehmer in Frage kommen. In beiden Fällen werden zur Akquise Gatekeeper, also Personen mit einem guten Zugang zur Zielgruppe und Incentives für die Teilnahme empfohlen, um zum Mitmachen zu motivieren.

Weiterhin sollte die Gruppe bezüglich sozioökonomischer und demografischer Merkmale möglichst homogen besetzt sein, um eine Dominanz Einzelner aufgrund von Seniorität oder Status zu vermeiden. Eine homogene Besetzung führt auch inhaltlich schneller zu einem gemeinsamen Nenner und gegenseitiger Identifikation. Diese ist von Vorteil, wenn man ehrlichere Antworten erhalten möchte. Außerdem ermöglicht eine homogene Gruppe die bessere Vergleichbarkeit mit anderen Gruppen, sofern auch andere Interessengruppen zu einem Thema befragt werden sollen.

Des Weiteren zeigt sich i.d.R. ein positiver Effekt auf die Qualität der Diskussion, wenn sich Teilnehmer nicht persönlich kennen.

6.1.3. Der Ablauf

Der Ablauf einer Fokusgruppe ist in drei Phasen gegliedert: die Vorbereitung, die Durchführung und die Auswertung.²⁸⁵

1) Vorbereitung:

In der Vorbereitungsphase stehen die Konkretisierung der Fragestellung und die Definition der Untersuchungseinheit im Zentrum. Darauf aufbauend folgt die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung. Dazu gehört:

- die Problemdefinition und Formulierung von Forschungsfragen,
- die Bestimmung der Gruppe,
- die Auswahl und Schulung der Moderatoren,
- das Erstellen des Leitfadens und die Festlegung des Stimulus
- sowie die Rekrutierung der Teilnehmer.

²⁸⁵ Folgende Ausführungen sind angelehnt an ebd. S. 15 ff.

2) Durchführung:

Die Durchführung dauert zwischen eineinhalb und drei Stunden. Dabei sollten gruppendynamische Entwicklungen berücksichtigt werden. Eine Gruppe muss auf dem Weg zur Arbeitsfähigkeit unterstützt werden. Dazu gehört, dass sich zunächst ein Wir-Gefühl entwickelt bevor die eigentliche Diskussion beginnt.²⁸⁶ Benighaus & Benighaus empfehlen deshalb folgenden Ablauf (Abb.10):

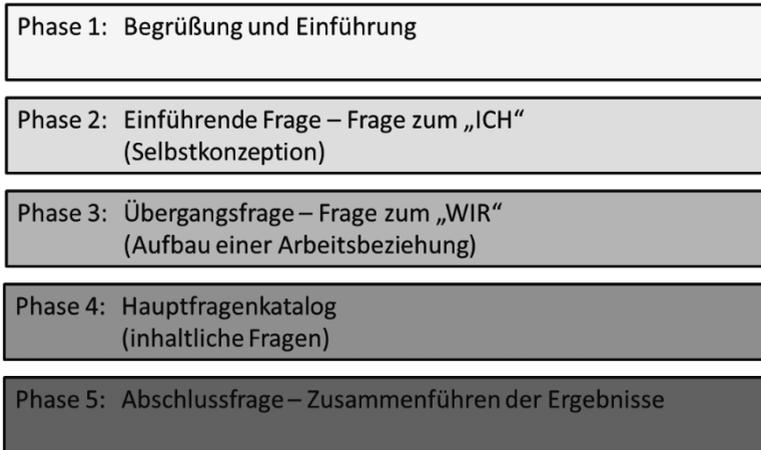


Abbildung 10: Gruppendynamischer Ablauf einer Fokusgruppe (nach Benighaus & Benighaus, 2012, S. 115)

Nach der Begrüßung und Einführung in das Thema sowie Hinweisen Formalien wie Ablauf, Form der Dokumentation und Auswertung (Phase 1) sollten die Teilnehmer die Möglichkeit bekommen, sich selbst vorzustellen und eine Aussage über ihre Haltung zum Thema zu treffen (Phase 2). Anschließend sollten Übergangsfragen gestellt werden, die zum Aufbau einer gemeinsamen Arbeitsbeziehung führen (Phase 3). Hier bieten sich Fragen zur eigenen Erfahrung in Bezug auf das Thema an, die bestenfalls Gemeinsamkeiten zum Vorschein bringen, um eine gegenseitige Identifikation zu erreichen. Erst dann sollte mit den Hauptfragen begonnen werden

²⁸⁶ Vgl. Benighaus & Benighaus, 2012, S. 111 ff.

(Phase 4). Bei einer Dauer von zweieinhalb bis drei Stunden empfehlen die Autoren fünf bis sieben Fragen, die flexibel vom Moderator vertieft werden können. Abschließend (Phase 5) sollte der Moderator die Ergebnisse zusammenfassen und nochmals Möglichkeit zur Ergänzung geben bzw. eine Abschlussfrage stellen.²⁸⁷

Wie bereits angesprochen hängt die Qualität der Ergebnisse insbesondere von der Fähigkeit des Moderators ab, alle Beteiligten gleichermaßen einzubeziehen. Seine Hauptaufgabe ist es, den Dialog zwischen den Teilnehmenden am Laufen zu halten. Dabei handelt es sich nicht um ein Frage-Antwort-Spiel (Moderator fragt, Teilnehmer antworten), sondern um ein lebendiges Gespräch zwischen den Teilnehmenden. Der Moderator lenkt dieses Gespräch und achtet auf ausreichend Raum für jeden. Das erfordert Flexibilität in der Steuerung. Der Leitfaden dient ihm dabei als Gedächtnisstütze, nicht als starrer Ablaufplan.

Besondere Anforderungen an den Moderator sind die folgenden:

- Unterlassung inhaltlicher Stellungnahmen
- Ansprechen der gesamten Gruppe bei Interventionen
- Fragen nicht an Einzelne, sondern an das Kollektiv richten
- Vermeidung von Individualkommunikation von Einzelnen mit dem Moderator

Dokumentiert werden die Beiträge durch Protokollierung, symbolische Outputs wie Mind Maps oder Collagen sowie eine Tonaufnahme, wenn das technisch und in Abstimmung mit den Teilnehmenden möglich ist.

3) Auswertung:

Die Auswertung besteht in der Datenanalyse und Interpretation sowie Präsentation der Ergebnisse. Dabei gilt das Interesse vor allem dem Meinungsspektrum, statt den Aussagen Einzelner.

Für die Auswertung ist bisher kein einheitliches Verfahren festgelegt. Meist werden anhand der Tonaufnahme wörtliche Transkripte angefertigt. Es kann aber auch ein stichwortartiges Protokoll und entstandene Visualisierungen wie Mind Maps oder Collagen als Grundlage dienen.

²⁸⁷ Abschnitt vgl. ebd. S. 115 ff.

Die Auswertung kann auf der Beziehungsebene (Art und Weise der Redebeiträge, Bezug aufeinander) oder auf der Inhaltsebene (Identifikation zentraler Themen, Beschreibung und Erklärung der Meinungen) erfolgen. Die Erklärung von Meinungen kann deduktiv aus der Theorie oder induktiv aus den Gesprächen abgeleitet werden. Eine ausschließliche Konzentration auf die Inhaltsebene ist üblich, kann allerdings die Analysetiefe beeinträchtigen.²⁸⁸ So wird meist auf die Analyse von Gruppeneffekten wie dem Auftreten und Einfluss von Meinungsführern oder die Analyse von Mimik und Gestik der Teilnehmer verzichtet.

6.1.4. Güte der Ergebnisse

Fokusgruppen gelten als recht valide aufgrund „der Flexibilität, die ein Nachfragen und eine Präzisierung ermöglicht und damit einen Schutz vor Missverständnissen [...] bietet.“²⁸⁹

Es besteht Konsens bezüglich folgender Aspekte²⁹⁰:

- Fokusgruppen liefern nicht nur explorative Informationen, sondern auch verallgemeinerbare Trends.
- Die Divergenz der Ergebnisse zwischen Fokusgruppen und Einzelinterviews ist beabsichtigt.
- Das Forschungsdesign und die Auswertung müssen transparent gestaltet werden, damit sie nachvollziehbar und kritisierbar sind.

6.2. Die Fokusgruppe zu Mediation in KMU – Vorbereitung, Durchführung und Auswertung

6.2.1. Vorbereitung

Ziel der Durchführung eines Fokusgruppen-Interviews war es, die theoretischen Überlegungen mit Beispielen aus der Praxis zu bereichern und durch Impulse aus diesem Treffen zu ergänzen. Dabei lag der Anwendungsschwerpunkt darauf, die Produktwahrnehmung der KMU und die erzielte Werbewirkung infolge der Aktivitäten der IHK zu überprüfen.

²⁸⁸ Vgl. ebd. S. 117.

²⁸⁹ Lamnek, 1995, S. 167.

²⁹⁰ Vgl. Schulz, 2012, S. 19.

1) Problemdefinition und Leitfragen

Durch die Fokusgruppe erhoffte man sich in erster Linie Antworten zu den Ursachen der mangelnden Nutzung des Mediationsangebots der IHK, also Antworten auf die Forschungsfrage. Bestenfalls sollten diese Antworten auch Anregungen für Verbesserungen liefern.

Die vier Hauptfragen orientierten sich an der Struktur des vierten Kapitels. Nacheinander wurden Produkt, Kunde und IHK beleuchtet:

- *Wahrnehmung Produkt Mediation:*
 1. Wie stellen Sie sich eine Mediation vor? Was erwarten Sie, wird passieren?
- *Wahrnehmung Produktpassung zum Kunden KMU:*
 2. Was kennzeichnet KMU im Umgang mit Spannungen bzw. deren Vorbeugung?
 3. Warum ist Mediation (nicht) besonders geeignet für KMU?
- *Wahrnehmung IHK als Produktanbieter:*
 4. Warum würden Sie sich (nicht) an die IHK wenden, wenn Sie eine Mediation anstreben?

2) Auswahl und Rekrutierung der Teilnehmer

Bei der Auswahl der Teilnehmer wurde auf eine möglichst homogene Zusammensetzung in Bezug auf Status und Vorerfahrung geachtet. Folgende Kriterien schränkten die Auswahl der Teilnehmer ein:

- Vertreter eines Mitgliedsunternehmens der IHK Chemnitz (Geschäftsführer oder Personalleiter)
- Unternehmensgröße zwischen fünf und 250 Mitarbeitern (die Untergrenze dient dazu, um auch über innerbetriebliche Konflikte reden zu können)
- Unternehmen ohne Mediationserfahrung
- es sollten möglichst verschiedene Branchen abgebildet werden

Angestrebt wurden 8 – 12 Teilnehmer. Die Auswahl und Einladung erfolgte durch die IHK Chemnitz, die in diesem Fall als Gatekeeper fungierte. Als Anreiz zur Teilnahme sollten gegebenenfalls Weiterbildungsgutscheine vergeben werden. Dennoch war die Rekrutierung sehr schwierig.

3) Vorbereitung der Moderation und des Leitfadens

Die Leitung übernahm die Autorin selbst, die über eine Moderationsausbildung und -erfahrung verfügt. Diese erstellte einen Leitfaden gemäß den Empfehlungen von Benighaus & Benighaus (Kapitel 6.1). Neben den Hauptfragen wurden noch Vertiefungsfragen formuliert, die optional zur Anregung des Gesprächs genutzt werden konnten.²⁹¹

6.2.2. Durchführung

Am Tag des Fokusgruppen-Treffens erschienen fünf Teilnehmer. Damit war die in der Literatur empfohlene Mindestteilnehmerzahl von 6 Unternehmen nicht erreicht. Dennoch wurde das Treffen durchgeführt, da die Zahl nur knapp unterschritten wurde und sich die Initiatoren dennoch Antworten erhofften. Zudem konnte in Anbetracht der begrenzten Zeit dem Einzelnen so mehr Redebeitrag ermöglicht werden. Weiterhin war davon auszugehen, dass auch eine Terminverschiebung keine zusätzlichen Teilnehmer gebracht hätte, da das Problem in der Teilnahmemotivation gesehen wurde. Diejenigen, die zugesagt hatten und auch erschienen sind, schienen hingegen besonders motiviert, sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Sie zeigten großes Interesse am Thema. Es handelte sich um drei Männer aus der Geschäftsführung und zwei Personalleiterinnen. Die Unternehmen waren aus unterschiedlichen Branchen (Produzierendes Gewerbe und IT) und hatten zwischen 15 und 150 Mitarbeiter.²⁹² Außerdem waren zwei Vertreter der IHK zur Unterstützung der Moderatorin anwesend, die die Teilnehmer begrüßten, sich aber nicht an der Diskussion beteiligten.

Als Stimulus diente die Studie von PwC und der Europa-Universität Viadrina (Abb. 11). Die Diskrepanz zwischen dem eigentlichen Wollen der Unternehmen und dem tatsächlichen Handeln sollte das Thema und die Problematik verdeutlichen und zur Diskussion anregen. Zudem wurden Ablauf, Dokumentationsform und die Art der Auswertung erläutert und Fragen der Teilnehmer beantwortet. Weiterhin gab es zur Einstimmung der Gruppe zunächst eine kurze Vorstellungsrunde, um eine Selbstauskunft zu ermöglichen. Im Anschluss diente eine Aufstellung zur persönlichen Erfahrung mit Mediation als identifikationsstiftendes Instrument, da hier Ähnlichkeit zu erwarten war (Teilnehmer waren alle Mediations-unerfahren). Erst im Anschluss leitete die Moderatorin zu den Hauptfragen über. Um ein Bild

²⁹¹ Der Leitfaden ist im Anhang 5, S. 131 f. einsehbar.

²⁹² Angaben zu den Teilnehmern siehe Anhang 6, S. 133.

davon zu erhalten, wie die Teilnehmer Mediation und die Aktivitäten der IHK wahrnehmen, wurde bewusst nicht erklärt, was Mediation ist bzw. wie die IHK dazu steht.

Die Antworten der Teilnehmer notierte die Moderatorin stichwortartig auf Moderationskarten. Nach jedem Abschnitt, d.h. nach der Diskussion der jeweiligen Hauptfrage, fasste die Moderatorin die Ergebnisse zusammen, indem sie die Karten nochmals vorstellte und an einer Pinnwand clusterte (Abb.11). In diesem Zuge holte sie sich die Bestätigung der Teilnehmer ein, dass sie alles richtig verstanden hatte bzw. ließ Aussagen korrigieren oder ergänzen. Weiterhin wurde ein stichwortartiges Protokoll von einer Vertreterin der IHK erstellt. Ergänzend durfte das Gespräch mit Erlaubnis der Teilnehmer mithilfe eines Tonaufnahmeprogramms aufgezeichnet werden.

Zum Schluss stellte die Moderatorin noch eine Abschlussfrage: „Was würden Sie der IHK empfehlen im Hinblick auf die Werbung für Mediation?“ Diese Frage mündete in einen offenen Austausch. Es konnten auch Rückfragen gestellt werden. Daran beteiligten sich auch die beiden Vertreter der IHK.²⁹³

²⁹³ Der detaillierte Ablauf ist in Anhang 5, S. 131 f. (Moderationsleitfaden) einzusehen.

6.2.3. Auswertung

Zur Auswertung stehen ein Stichpunktprotokoll sowie eine Tonaufnahme zur Verfügung. Die Tonaufnahme dient dazu, keine Aussagen zu verlieren und das Protokoll im Nachgang um wichtige Zitate zu ergänzen. Sie wurde daher nicht transkribiert und steht auf Wunsch der Teilnehmer auch nicht für Dritte zur Verfügung. Weiterhin gibt es Fotos der entstandenen Pinnwände (pro Leitfrage eine Pinnwand).²⁹⁴

Auf der Ebene der Gruppendynamik lässt sich festhalten, dass es ein sehr offenes Gespräch war, an dem sich alle Teilnehmer beteiligten. Zu jeder Frage äußerten sich auch alle Anwesenden. Die Redebeiträge waren ähnlich, auch wenn sich manche Teilnehmer kürzer fassten als andere. Die Moderatorin musste wenig einsteuern und stellte weitgehend Verständnisfragen. Es entstand nicht der Eindruck, dass Alter, Geschlecht oder Position einen Austausch auf Augenhöhe eingeschränkt hätten.

Deutlich wurde, dass für die einzelnen Fragen sehr wenig Zeit zur Verfügung stand. So konnte wenig vertieft werden, auch wenn das an mancher Stelle interessant erschien. Der Zeitplan wurde weitgehend eingehalten und pünktlich geendet, da dieser Aspekt für die Unternehmen, die ständigen Zeitdruck beklagen (vgl. Kapitel 4.2), wichtig war.

Auf der Inhaltsebene war die Diskussion in drei Teile gegliedert. Der Austausch und das Meinungsbild sollen im Folgenden überblicksartig vorgestellt werden.²⁹⁵

6.2.3.1. Wahrnehmung des Produkts Mediation

Nachdem sich alle Teilnehmer einen Konfliktfall innerlich vorstellen sollten, den man aus ihrer Sicht mit Mediation bearbeiten könnte, wurde die erste Frage gestellt: „Wie stellen sie sich eine Mediation (zu diesem Fall) vor? Was erwarten sie, wird passieren?“ Die Antworten der Teilnehmer bezogen sich einerseits auf die Methodik, andererseits auf notwendige Voraussetzungen und erwartete Hindernisse seitens der Parteien.

Methodisch erwarten alle, dass der Mediator das Gespräch moderiert und zunächst den IST-Stand feststellt. Unsicherheit besteht dahingehend, ob es Einzel-

²⁹⁴ Siehe Anhang 6, S. 144 ff.

²⁹⁵ Ausführliche Ergebnisse siehe Anhang 6, S. 133 ff. (Protokoll Fokusgruppentreffen).

oder Gruppengespräche gibt und wer die Lösung(en) vorschlägt (Teilnehmer oder Mediator).

Als wichtige Voraussetzungen für eine gelingende Mediation sahen alle eine Vertrauensbasis. Diese ist für einige abhängig vom Wissen des Mediators zum Unternehmen, den Hintergründen und dem branchenspezifischen Fachverständnis. Weiterhin wurde von einem Teilnehmer als Voraussetzung das Verhindern von Ungleichgewicht (i.S.v. ungleicher Anzahl der Mitglieder der Parteien oder Hierarchien, z.B. Geschäftsführer gegen Belegschaft) genannt. Auch die Transparenz zum Verfahren („Was ist Mediation?“) müsste durch Vorgespräche mit den Betroffenen gewährleistet werden. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass ihnen nichts passiert.

Als Hindernisse sehen die einen (insbesondere aus dem produzierenden Bereich), dass sich die Mitarbeiter einem externen Dritten gegenüber nicht öffnen und den Mediator nicht akzeptieren würden, da er die Rahmenbedingungen und das Unternehmen nicht kennt. Die Vertreter der IT-Unternehmen wiederum waren der Meinung, dass sich die Mitarbeiter „hinterm Berg vorlocken ließen“. Dies sei aber auch abhängig von der Unternehmenskultur, dem Bildungsgrad und Alter der Mitarbeiter. Ein Teilnehmer war generell der Auffassung, dass betriebsinterne Angelegenheiten nicht nach außen gehören. Außerdem könne man das auch selber lösen: „Da kommt jemand ins Unternehmen und macht das gleiche, was ich auch machen würde – hört sich beide Seiten an.“ Als Problem wird auch gesehen, dass der Mediator von der Geschäftsführung beauftragt wird und die Parteien somit seine Neutralität in Frage stellen könnten.

Weiterhin wurde von einem Teilnehmer geäußert, dass eine externe Anlaufstelle zur Vermittlung oder ein Sozialpädagoge im Unternehmen eine Entlastung darstellen würde (zeitlich und finanziell) gegenüber der Beauftragung eines Anwalts. Dagegen berichteten zwei Unternehmen aus Erfahrung, dass eine Vertrauensperson oder der eigens beauftragte Sozialpädagoge nicht genutzt wird.

6.2.3.2. Wahrnehmung des Kunden KMU und der Passung zum Produkt

„Was kennzeichnet KMU im Umgang mit Spannungen bzw. deren Vorbeugung?“ Bei dieser Frage nahmen die Unternehmen vor allem Bezug auf die persönliche Nähe zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsführung. Je kleiner das Unternehmen, desto geringer ist die Anonymität. Der Geschäftsführer ist greifbar. Dabei wurde diese Nähe einerseits als Vorteil gesehen: Man weiß, was man sagen kann und was nicht. Man kennt die Charaktere, familiären Hintergründe, Probleme und Sorgen des Einzelnen. Man bemerkt aufkeimende Konflikte viel eher und kann

selbst mit den Mitarbeitern sprechen („Was ist denn los?“). „[Das] zeichnet [ein] kleines Unternehmen aus, dass man auch viel vermeidet und dadurch gar nicht die Not hat, jemand von außen reinzuholen oder eine Institution zu schaffen“. Andererseits kann es auch ein Nachteil sein, weil man sich nicht traut, Konflikte anzusprechen, um das Miteinander nicht zu gefährden. Auch überspringen die Mitarbeiter Hierarchieebenen und gehen mit den Konflikten direkt zum Chef. Dieser kann sich aber nicht um alles kümmern, was wiederum Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern auslöst.

Nach einer kurzen Pause wurde mit den Teilnehmern zur Auflockerung eine Punktabfrage durchgeführt. Sie sollten einschätzen, welche die häufigsten Konflikte in Unternehmen sind (Abb. 12). Jeder konnte vier Punkte vergeben. Die meisten Punkte entfielen auf Konflikte zwischen Arbeitnehmern (5 Punkte), direkt gefolgt von Konflikten mit Kunden und Lieferanten (je 4 Punkte), danach auf Konflikte zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern (3 Punkte). Konflikte mit Behörden oder zwischen Abteilungen erhielten je 2 Punkte. Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bzw. Betriebsrat, mit neuen Mitarbeitern, innerhalb der Leitung, mit Banken oder mit anderen Unternehmen erhielten keine Punkte. Im Anschluss sollten sie bewerten, welche dieser Konflikte am ehesten für Mediation geeignet erscheinen. Dabei zeigte sich, dass sie fast alle Konflikte (außer mit Banken) mehrheitlich für Mediation geeignet hielten.

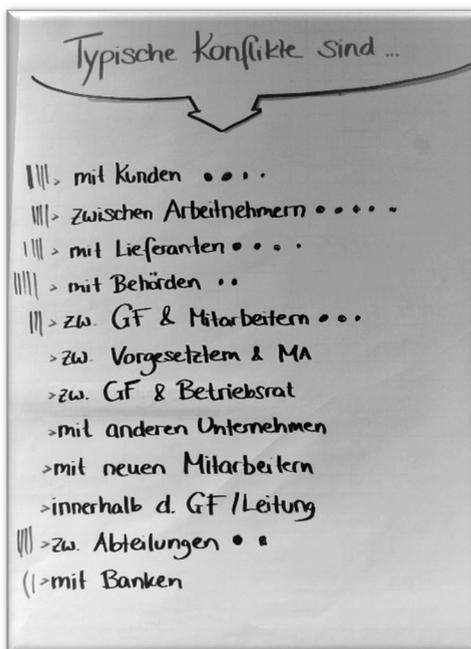


Abbildung 12: Einschätzung typischer Konflikte im Unternehmen und ihrer Eignung für Mediation

Anschließend wurde die Frage gestellt, warum Mediation (nicht) besonders für KMU geeignet sei. Diese Frage wurde nicht stringent beantwortet. Stattdessen entspann sich eine Diskussion über die Gründe, warum man Mediation nicht nutzt, die der Mediator bewusst zuließ. Ganz deutlich wurden dabei die Wissens- und Erfahrungslücken der Teilnehmer in Bezug auf die Kosten, den Zeitaufwand, die Verbindlichkeit der Abschlussvereinbarung und Vertraulichkeitsaspekte. Die Unternehmen schienen die Buchung einer Mediation als großes Risiko zu empfinden, „das man sich als KMU nicht leisten kann.“²⁹⁶ Aussagen waren u.a.: „Wir haben keine Erfahrung damit – vielleicht resultiert die positive Bewertung der Mediation daher, dass wir keine Erfahrung haben und deswegen Hoffnung in das Verfahren, wissen aber nicht, ob diese tragen würde“, „man kauft die Katze im Sack“, „man sieht kein Ergebnis, es gibt keine Erfolgsgarantie“, „Zeitaufwand ist nicht bekannt und möglicherweise zu hoch“. Es bestand weiterhin die Angst, im Falle einer gescheiterten Mediation, Mitarbeiter zu verlieren. Ein Gerichtsverfahren schien ihnen hingegen kalkulierbarer. Vertraulichkeit stufen sie für KMU als besonders wichtig ein, da sonst schnell das ganze Unternehmen Bescheid weiß.

6.2.3.3. Wahrnehmung der IHK als Anbieter

Die letzte Frage zielte insbesondere darauf, welche Angebote der Kammer zum Thema Mediation die KMU wahrnehmen. Die Frage lautete: „Warum würden Sie sich (nicht) an die IHK wenden, wenn Sie eine Mediation anstreben?“ Die erste spontane und prompte Reaktion war: „Wenn ich jetzt eine Mediation anstreben würde, dann würde ich Google öffnen und würde „Mediator“ suchen. [...] Also jetzt so vom Hinterkopf würde ich überhaupt nicht an die IHK denken, weil ich das Angebot dort gar nicht vermuten würde.“²⁹⁷ Über alle Antworten hinweg wurde deutlich, dass das Angebot nicht bekannt ist. Wenn das Angebot bekannt wäre, würden sich die meisten an die IHK wenden, da sie allgemein die Qualität der Dienstleistungen der Kammer schätzen.

Schlechte Erfahrungen gab es bei zwei Teilnehmern lediglich in Bezug auf die Reaktionszeit einzelner IHK-Mitarbeiter. Diese Antworten lassen darauf schließen, dass das Vertrauen der Unternehmen in das Mediationsangebot der IHK abhängig ist von ihren bisherigen Erfahrungen mit der Kammer, da sie von der einzelnen genutzten Dienstleistung auf die Dienstleistungsqualität der gesamten IHK-

²⁹⁶ Anhang 6, S. 139.

²⁹⁷ Anhang 6, S. 140.

Angebote schließen. Unsicher waren die Teilnehmer dahingehend, ob die IHK Mediatoren empfehlen darf. Außerdem wurde in Frage gestellt, ob ein von der IHK empfohlener Mediator im Falle eines Mitarbeiterkonflikts von den Parteien als neutral betrachtet wird, da die Kammer als Unternehmensvertretung gilt. Dem setzte ein anderer entgegen, dass die IHK z.B. auch für die Auszubildenden Ansprechpartner ist und somit als neutrale Stelle für alle wahrgenommen wird. Es bestand seitens eines Teilnehmers die Annahme, dass eine Mediation über die IHK eventuell preiswerter ist als auf dem freien Markt.

In einer anschließenden offenen Runde für Fragen und Anregungen äußerten die Teilnehmer, dass die Angebote häufig zu unkonkret sind und die Unternehmen meist zum falschen Zeitpunkt erreichen (wenn es gerade nicht relevant für sie ist). Außerdem wünschten sie sich einen persönlichen Ansprechpartner in der IHK, der regelmäßig Kontakt aufnimmt und bedarfsbezogen über Angebote informiert. In diesem Zusammenhang nannten einige Unternehmen den Personalcoach, der diese Funktion aus ihrer Sicht ausfüllt. Weiterhin wurde darauf hingewiesen, dass neuere Medien stärker genutzt werden sollten, im Gegensatz zu Printmedien.

Abbildung 13 fasst die Kernaussagen der Fokusgruppe zusammen.

Praxis

- Die Vorstellungen von Mediation sind sehr unkonkret und teilweise fehlerhaft.
- KMU können die Verfahrensvor- und Nachteile nicht einschätzen aufgrund von mangelndem Wissen und fehlender Erfahrung.
- Diese Unsicherheit führt zu einer besonders ausgeprägten Risikowahrnehmung in Bezug auf das Produkt.
- Die Angebote der IHK zum Thema Mediation sind nicht bekannt.

Abbildung 13: Zusammenfassung der Ergebnisse der Fokusgruppe

7. Ableitung von Schlussfolgerungen zu den Ursachen der mangelnden Nutzung des Mediationsangebots

In den vorangegangenen Kapiteln wurden das Produkt Mediation, der Kunde KMU sowie der Anbieter IHK dargestellt. Weiterhin wurden Erkenntnisse der Marktpsychologie zusammengetragen und die Ergebnisse der Fokusgruppe vorgestellt. Im folgenden Kapitel sollen diese Ausarbeitungen dazu dienen, die Frage nach den Ursachen der mangelnden Nutzung des Mediationsangebots durch die KMU zu beantworten. Es werden Schlussfolgerungen gezogen (Abb. 14), die aufgrund der Ausarbeitungen besonders naheliegend erscheinen, für die es aber auch Gegenargumente gibt. Das Für und Wider wird aus diesem Grund zu jeder Schlussfolgerung mithilfe der Erkenntnisse aus den Kapiteln 4 bis 6 abgewogen. Aufgrund der leichteren Nachvollziehbarkeit für den Leser werden jeweils am Ende jedes Unterkapitels Vorschläge gemacht, wie die IHK den jeweiligen Hindernissen begegnen kann.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln orientieren sich die Schlussfolgerungen an den drei Betrachtungsgegenständen Produkt, Kunde und Anbieter. So werden zunächst Hypothesen zu den produktseitigen Ursachen gebildet, anschließend zu den Ursachen, seitens des Kunden KMU und schließlich zu den anbieterbedingten Ursachen. Wird in diesem Kapitel vom Kunden KMU gesprochen, ist i.d.R. der Entscheider im Unternehmen gemeint, bei dem es sich meist um den Unternehmer selbst handelt (vgl. Kapitel 4.2).



Abbildung 14: Übersicht zu den Schlussfolgerungen

7.1. Produktbedingte Ursachen

Schlussfolgerung 1

Eine zentrale Erkenntnis dieser Arbeit, die besonders in Kapitel 5.1 als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen dient, besteht darin, dass die empfundene Unsicherheit bei der Kaufentscheidung von Dienstleistungen durch deren spezielle Eigenschaften moderiert wird. Ordnet man die Mediation entsprechend dieser Eigenschaften ein, ergibt sich die erste Schlussfolgerung:

Das wahrgenommene Kaufrisiko ist bei der Dienstleistung Mediation besonders hoch.

Im Hinblick auf die Beschaffenheit der Dienstleistung Mediation (Kapitel 4.1) zeigt sich, dass der Interaktionsgrad zwischen Dienstleister und Kunde besonders hoch ist (persönlich-interaktive Dienstleistung) und die Preisgabe intimer Informationen erfordern kann (emotional-psychologische Intimität). Auch der Individualisierungsgrad ist aufgrund der fehlenden Standardisierung des Verfahrens und der Mediatorenausbildung sowie der Dominanz des Menschen bei der Leistungserstellung als sehr hoch einzustufen. Dadurch ist für den Kunden schwer vorhersehbar, was ihn erwartet. Damit einher geht die Erklärungsbedürftigkeit der Mediation und ihr problematisches Image (Kapitel 4.1: „Psychothema“, kein Ergebnis, kein wirtschaftlicher Nutzen usw.). Auch die geringe Nutzungshäufigkeit (i.d.R. noch nie genutzt) verursacht Unsicherheit.

KMU verfügen weiterhin über kein (Erfahrungs-)Wissen zu Mediation (Kapitel 4.2), insbesondere durch das Fehlen eines internen Juristen, der die Eignung des Verfahrens einschätzen kann. Auch das kann zu besonderer Unsicherheit führen. Dies spiegelt sich auch in den Aussagen der Fokusgruppenteilnehmer wider. Das Nicht-Wissen zu Kosten, Verfahrensdauer, Vorgehen, Erfolgswahrscheinlichkeiten usw. wurde als besonderes Risiko gewertet, dass sich KMU nicht leisten können (Kapitel 6.2.3).

Die Ausführungen zur Psychologie der Dienstleistung gehen grundsätzlich von dieser Unsicherheit aus und betrachten das Konsumentenverhalten unter dieser Prämisse. Es wird aber nicht differenziert, was die Ausprägung der Risikowahrnehmung betrifft. Die ergänzenden Ansätze der Marktpsychologie betonen jedoch die Wichtigkeit der sozialen Vergleichsmöglichkeit unter Unsicherheit. Im Falle der Mediation liegen kaum Vergleichsmöglichkeiten für die Unternehmen vor. Es ist also anzunehmen, dass sie das Risiko auch deshalb besonders hoch einschätzen, weil Positivbeispiele fehlen.

Gegen eine hohe Unsicherheitswahrnehmung spricht, dass der Kunde den Interaktionsprozess beim Produkt Mediation stärker als beim Gerichtsverfahren steuern kann (Kapitel 5.1.1). Die Mediation verspricht, dass die Teilnehmer die Hoheit über den Inhalt des Gesprächs haben und somit eine hohe interne Kontrolle möglich ist. Dies sollte das wahrgenommene Risiko reduzieren. Das setzt allerdings voraus, dass die Teilnehmer vom Autonomieprinzip der Mediation Kenntnis haben, was wiederum fraglich ist.

Die Toleranz gegenüber Ungewissheit (hier bezogen auf Prozess und Ergebnis) ist bei Menschen unterschiedlich ausgeprägt, nimmt aber mit zunehmendem Alter ab. Somit ist die Wahrnehmung des Risikos personenabhängig.

Schlussfolgerung 2

Ein weiteres Problem für die Mediation scheint darin zu liegen, dass es sich bei Mediation um eine substitutive Leistung handelt (Kapitel 4.1). D.h. es gibt bereits etablierte Verfahren zur Konfliktlösung, die den Unternehmen vertrauter sind. Diese sollen nicht generell, aber im geeigneten Fall durch Mediation ersetzt werden. Die zweite Schlussfolgerung lautet deshalb:

Bereits bekannte Produkte, insbesondere das Gerichtsverfahren, stehen der Verbreitung des unbekanntes Produkts Mediation im Weg.

Besonders die Ausführungen zu Kaufentscheidungen bei Dienstleistungen (Kapitel 5.1.1) bekräftigen diese Hypothese. Dass Konsumenten unter Unsicherheit die erste Alternative wählen, persönliche Quellen mit Erfahrungen nutzen und sich markentreu verhalten, legt eine Tendenz der Unternehmen zu bekannten Produkten nahe. Dieses Entscheidungsverhalten wird weiterhin untermauert durch die vorgestellten Heuristiken (Kapitel 5.1.2.1) und lässt sich auf die Unternehmen übertragen. Da die Unternehmensleitung über die Verfahrenswahl entscheidet, aber i.d.R. keine Erfahrung mit außergerichtlichen Streitbelegungsverfahren und keine umfassenden Verfahrenskennnisse (also rationale Vergleichskriterien) besitzt (Kapitel 4.2), greift sie im Streitfall auf gewohnte Handlungsmuster (nach Verhandlung folgt Gericht) zurück (Habitual Heuristic), um sich lange Abwägungsprozesse zu ersparen. Da sie kaum Kriterien kennen, anhand derer sie die Verfahren gegeneinander abwägen können, differenziert das erste Merkmal, das ihnen einfällt (Take-the-Best-Heuristic), z.B. Kosten oder Zeitaufwand. Beides wurde von den Fokusgruppenteilnehmern in Bezug auf Mediation als Unsicherheitsfaktor eingeschätzt, wohingegen ihnen Kosten und Zeitaufwand im Falle eines Gerichtsverfahrens kalkulierbarer erschien (Kapitel 6.2.3). Die Rekognitionsheuristik führt dazu,

dass KMU das Produkt wählen, das sie wiedererkennen – also das Gerichtsverfahren.

Es ist weiterhin davon auszugehen, dass zum Gerichtsverfahren und der Arbeit mit Anwälten bereits Einstellungen bestehen, wohingegen zu Mediation eher wenige bis keine manifesten Einstellungen vorhanden sind. Da laut Kapitel 5.1.2.3 vorhandene Einstellungen zu höherer Aufmerksamkeit gegenüber Informationen zum Einstellungsgegenstand führen, sollten KMU Informationen zum Gerichtsverfahren eher bemerken als die Werbung für Mediation.

Auch die Befunde zum Alter (Kapitel 5.1.2.3) der Entscheider scheinen für diese These zu sprechen. So nimmt die Offenheit für Neues mit zunehmendem Alter ab. Viele Unternehmer sind schon älter, daher könnte auch das Alter zur Wahl des bekannten Produkts führen.

Gegen diese Hypothese spricht die allgemein positive Einstellung der Unternehmen gegenüber dem Verfahren Mediation im Vergleich zum Gerichtsverfahren, was sowohl die Studien von PWC (Kapitel 3.1: mehr Verfahrensvorteile bei Mediation im Vergleich zum Gerichtsverfahren) als auch die Aussagen der Fokusgruppe nahelegen (Kapitel 6.2.3: Mediation wird in den meisten Konfliktfällen als geeignet eingestuft).

Auch der Befund, dass bei schlechter Stimmung, die im Falle eines Konflikts naheliegt, sowie hoher Involviertheit, eher rational geurteilt wird (Kapitel 5.1.2.2), könnte Wirkmechanismen wie Heuristiken schwächen und sollte demnach häufiger zur Entscheidung für Mediation führen, da diese in bestimmten Fällen Verfahrensvorteile aufweist.

Empfehlungen für die IHK

Die IHK könnte diesen Ursachen möglicherweise entgegenwirken, indem sie die Steuerungsmöglichkeit innerhalb des Mediationsverfahrens durch den Kunden stärker hervorhebt. Damit trägt sie der Tendenz der Kunden zu Produkten mit höherer interner Kontrollmöglichkeit Rechnung.

Des Weiteren könnte sie die Informationen zu Mediation an Informationen zum Gerichtsverfahren koppeln. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Informationen wahrgenommen werden, weil zum Gerichtsverfahren bereits eine Einstellung besteht und diesen Informationen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird. Eine Gegenüberstellung der Verfahren anhand ausgewählter Kriterien würde außerdem die Wirkung der Take-the-Best-Heuristic (erstbestes Kriterium entscheidet) und der Habitual heuristic (Wahl des Bekannten, weil Abwägungsprozess zu aufwendig ist) entkräften und die KMU entlasten, weil ihnen der Entscheidungsprozess damit erleichtert wird.

7.2. Kundenseitige Ursachen

Schlussfolgerung 3

Wie in Kapitel 4.2 beschrieben, neigen KMU dazu Konflikte zu tabuisieren und eine Auseinandersetzung damit so lange wie möglich zu vermeiden. Nur ein Viertel der Unternehmen begegnet bereits sich anbahnenden Konflikten mit Maßnahmen zur Konfliktprävention bzw. -lösung. Weiterhin besagt die Prospect Theory, dass Menschen eher motiviert sind, Verluste zu vermeiden, statt Gewinne zu erzielen. Das legt folgende Schlussfolgerung nahe:

KMU sind eher motiviert, negative Folgen einer aktiven Konfliktbearbeitung zu vermeiden, als negative Folgen einer Nichtbearbeitung des Konflikts. Dafür verzichten sie auf den möglichen Gewinn einer Konfliktlösung.

Die Erklärung, dass das Zugeben von Konflikten als Versagen der Führungskraft und damit als persönlicher Misserfolg gewertet wird und das damit verbundene destruktive Konfliktverständnis (Kapitel 4.2), sprechen für diese These. Diese negative Folge der Konfliktbearbeitung versucht die Führungskraft zu vermeiden, statt den Konflikt als Chance zu nutzen und nach einer erfolgreichen Bewältigung zu streben. Sie nimmt dafür lieber negative Konfliktfolgen in Kauf.

Auch die Befunde zur Psychologie bei Kaufentscheidungen von Dienstleistungen unterstützen die Schlussfolgerung. Das Bedürfnis, den Status quo zu erhalten (Kapitel 5.1.1), könnte Folge dieser Vermeidungshaltung sein und wird untermauert durch die Prospect Theory (Kapitel 5.1.2.2) sowie den Befund, dass Menschen negative Konsequenzen weniger schlimm finden, wenn sie durch Unterlassung einer Handlung, statt durch eine bestimmte Handlung verursacht wurden (Kapitel 5.1.2.2). D.h. negative Folgen von Konflikten wie Sabotage, Kündigungen oder Krankheit werden weniger schlimm empfunden, wenn sie Folge der Tabuisierung von Konflikten sind, statt Folge einer gescheiterten Mediation. Denn im Falle einer Mediation wird die Verantwortung eher dem Initiator zugeschrieben. Das erklärt auch, warum die Verantwortung im Falle einer unvermeidbaren Konfliktbearbeitung lieber an den Anwalt abgegeben wird, statt selbst aktiv zu werden.

Die Fokusgruppenteilnehmer sprachen außerdem an, dass gerade in KMU ein Ansprechen der Konflikte vermieden wird, um das Miteinander nicht zu gefährden (Kapitel 6.2.3). Auch dahinter steht eine Vermeidungshaltung, statt die Motivation, das Miteinander durch eine gemeinsame Konfliktbewältigung zu verbessern.

Gegen diese Hypothese spricht die Tendenz zur Suche nach konstruktiven und konsensfähigen Konfliktlösungen in KMU (Kapitel 4.2). Sie erfordert ein proaktives Handeln anstelle der Unterlassung.

Schlussfolgerung 4

Motivation wird in Kapitel 5.1.2.2 als Ursache für Verhaltensweisen definiert. Dahinter stehen i.d.R. nicht einzelne Motive, sondern Motivbündel, die Richtung und Intensität des Verhaltens prägen und somit den Kaufwunsch auslösen oder nicht. Welche Motive der KMU führen zum Kaufwunsch? Diese Frage ist wichtig, da der emotionale Nutzen der Mediation, also das Potential zur Befriedigung der Motive der KMU, laut neurowissenschaftlichen Erkenntnissen eine zentrale Rolle bei der Kaufentscheidung spielt. Hierzu legen die vorliegenden Erkenntnisse folgende Schlussfolgerung nahe:

Entlastung, Sicherheit und Kontrolle sind relevante Motive des Kunden KMU bei der Kaufentscheidung für oder gegen Mediation.

Ganz klar für das Motiv Entlastung sprechen die Ausführungen in Kapitel 4.2. Insbesondere KMU, die einen hohen Auftragsdruck spüren, wünschen sich im Konfliktfall vom Bearbeitungsverfahren zeitliche, finanzielle und emotionale Entlastung. Diese Ergebnisse werden zudem durch die Antworten der Fokusgruppe bestätigt. Auch hier äußerten Teilnehmer, dass sie sich eine Anlaufstelle für Konflikte wünschen würden, die ihnen Kosten und Zeitaufwand im Vergleich zur Auseinandersetzung mit Anwälten erspart.

Auch die Habitual Heuristic (Kapitel 5.1.2.1) bestätigt den Wunsch der Kunden nach Entlastung bei Kaufentscheidungen unter Unsicherheit, zu denen auch Mediation gehört (Kapitel 4.1). So wählt er einfach das, was er schon immer gewählt hat, weil ein fundierter Abwägungsprozess mehr Aufwand erfordert.

Die Annahme des Motivs der Sicherheit entspringt vor allem dem Umkehrschluss aus den Befunden, dass es KMU sehr wichtig ist, Risiko zu vermeiden (Kapitel 5.1.2.2 sowie 6.2.3). Da es sich bei Dienstleistungen um Kaufentscheidungen unter Unsicherheit handelt (Kapitel 5.1.1), sollte in diesem Fall das Bedürfnis nach Sicherheit besonders stark sein.

Für das Kontrollmotiv spricht zum einen die Erkenntnis, dass dem Kunden bei Entscheidungen unter Unsicherheit das Ausmaß der internen Kontrolle wichtig ist (Kapitel 5.1.1). Je mehr der Unternehmer das Gefühl hat, dass er Einfluss auf das Ergebnis des Konfliktbearbeitungsverfahrens hat, desto eher wird er sich dafür entscheiden. Des Weiteren sind die meisten Gründer männlich. Männer bevorzugen Motive wie Kontrolle und Disziplin. Aufgrund des Alters ist zudem anzunehmen, dass die Unternehmer eher versuchen, Unsicherheit zu vermeiden.

Schlussfolgerung 5

Eine fünfte Schlussfolgerung bezieht sich auf die Qualitätserwartung des Kunden. Schätzt er die Qualität eher hoch oder niedrig ein? Und wovon hängt das ab? Aus den vorherigen Kapiteln wird geschlossen:

Der Kunde KMU erwartet vom Produkt Mediation eine geringe Qualität.

Zu dieser Schlussfolgerung führen insbesondere die Ausführungen in Kapitel 5.1.1. Demnach bestehen beim Erstkauf meist noch keine konkreten Erwartungen an das Produkt. Dies scheint auf KMU besonders zuzutreffen. Die Darstellungen in Kapitel 4.2 (Kunde KMU) und die Antworten der Fokusgruppe zeigen, dass die Unternehmen selten Vorerfahrung und somit unkonkrete Vorstellungen vom Produkt haben (Kapitel 6.2.3). Das ist auch bedingt durch das Fehlen einer juristischen Abteilung in KMU. Dies führt dazu, dass sich die Qualitätserwartung aus der Vorerfahrung mit dem Anbieter IHK ableitet. Hierbei werden besonders das Image und die bisherige Beziehungsqualität als Kriterien herangezogen. Umfragen der IHK Chemnitz ergeben, dass die Mehrzahl der Mitgliedsunternehmen die Leistungen der IHK (wie Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz) nicht differenziert beurteilen kann (Kapitel 4.3). Dabei urteilen besonders die Unternehmen negativer, die bisher noch keine Angebote der IHK nutzen. Dies führt möglicherweise auch zu einer schlechteren Bewertung des Images der IHK durch diese Unternehmen. Hingegen diejenigen, die bereits Dienstleistungen in Anspruch genommen haben, schätzen die Qualität meist hoch ein. Selbiges sollte auch für die Beziehungsqualität gelten. Diejenigen, die bereits Kontakte zur IHK hatten, bewerten diese auch tendenziell gut, wohingegen Unternehmen, die kaum Kontakt zu IHK pflegen keine Einschätzung zur Beziehungsqualität abgeben oder diese sogar negativ bewerten. Wenn die Unternehmen die Qualität aus dem wahrgenommenen Image und der Beziehungsqualität mit dem Anbieter ableiten, könnte demnach die Mehrheit der Unternehmen eine geringere Qualitätserwartung an das Mediationsangebot der IHK haben. Diese Qualitätseinschätzung hat laut Kapitel 5.1.1 mehr Einfluss auf die Kaufentscheidung, als die Kosten für das Verfahren. Das Ausblenden

von Konfliktkosten bzw. deren falsche Einschätzung unterstützt dieses Urteil zusätzlich, statt für Mediation zu sprechen.

Auch die Kognitionstheorien (Kapitel 5.1.2.1) sprechen für die These. Sowohl die Rekognitionsheuristik als auch die Verfügbarkeitsheuristik legen nahe, dass Mediation im Vergleich zum Gerichtsverfahren schlechter bewertet wird. Aufgrund der mangelnden Erfahrung mit Mediation im Vergleich zum Gerichtsverfahren können die Unternehmen nur das Gerichtsverfahren wiedererkennen (Rekognition) und bewerten es deshalb positiver. Außerdem werden sich Unternehmen an mehr erfolgreiche Gerichtsverhandlungen erinnern (egal ob eigene oder aus persönlichen Quellen) als an erfolgreiche Mediationserfahrungen (Verfügbarkeit).

Ebenso spielt bei Kaufentscheidungen das Urteil von Bekannten, Freunden, ähnlichen Personen oder Meinungsführern eine Rolle (Kapitel 5.1.2.1). Da es kaum Erfahrungen im Umfeld der KMU gibt, führt das womöglich zur Annahme, dass sich das Produkt nicht bewährt hat und damit zu einer geringen Qualitätserwartung.

Die Fokusgruppenergebnisse zeigen, dass die Unternehmen sowohl unkonkrete, teils sogar falsche Vorstellungen vom Produkt Mediation haben (Kapitel 6.2.3). Auch Zweifel an der Kompetenz und Ausbildung der Mediatoren sprechen für eine eher geringe Qualitätserwartung der KMU.

Dennoch muss entgegengehalten werden, dass zumindest die Unternehmen, die bereits Kontakt zur IHK haben und die Leistungen positiv bewerten auch eine höhere Qualitätserwartung an das Produkt Mediation haben sollten. Hier scheint also nicht die geringe Qualitätserwartung Grund für die mangelnde Nutzung zu sein. Die unkonkreten Vorstellungen der meisten Unternehmen können außerdem auch eine Chance sein, die Wissenslücken mit förderlichen Informationen zur Mediation zu besetzen.

Schlussfolgerung 6

Eine weitere Hypothese ergibt sich aus den vorgestellten Besonderheiten der Organisationsstruktur und -kultur von KMU.

Das Verfahren Mediation passt nicht zur Organisationsstruktur bzw. -kultur der KMU.

Wie in Kapitel 4.2 angesprochen, zeichnen sich KMU durch eine starke Ausrichtung auf den Unternehmer aus, der an der Spitze der Organisation steht. Diese Hierarchie kollidiert möglicherweise mit der Gleichberechtigung der Parteien in einer Mediation, sofern es sich um einen Konflikt handelt, bei dem die Geschäftsführung und Mitarbeiter direkt involviert sind. Im Zusammenhang mit den Befunden zum Geschlecht (Kapitel 5.1.2.2) ist anzunehmen, dass dem meist männlichen Unternehmer Kontrolle und Disziplin wichtig sind. Er befürchtet womöglich, diese in einer Mediation gegenüber dem Mitarbeiter aufgeben zu müssen. Gleichzeitig könnte diese Befürchtung auch gegenüber dem Mediator bestehen, der die Verantwortung für die Prozesssteuerung hat. Auch hier kann es dem Unternehmer schwer fallen, Kontrolle an den Mediator abzugeben. Auch seitens der Mitarbeiter könnte diese vorhandene Hierarchie dazu führen, dass die Mitarbeiter sich nicht trauen, ihre Gedanken gegenüber dem Unternehmer frei zu äußern, aus Angst vor Konsequenzen. Allein das Benennen von Konflikten wird in vielen Unternehmen als Kritik an der Führungskompetenz verstanden (Kapitel 4.2), bedingt durch das destruktive Konfliktverständnis in vielen KMU.

Damit verbunden ist das Vertrauensproblem der Mitarbeiter in den Mediator. Zum einen könnten Zweifel bestehen, dass er die Neutralität und Augenhöhe zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern gewährleisten kann. Zum anderen lassen die Antworten der Fokusgruppenteilnehmer darauf schließen, dass die Unternehmer Bedenken haben, dass die Mitarbeiter den Mediator akzeptieren, weil der Mediator die (fachlichen) Rahmenbedingungen und das Unternehmen nicht kennt (Kapitel 6.2.3). Das Vertrauensproblem könnte aber auch mit einer grundsätzlichen Einstellung der KMU zusammenhängen. So gab ein Unternehmer an, dass betriebsinterne Angelegenheiten generell nicht nach außen gehören. Dies passt zu den Erkenntnissen aus Kapitel 4.2, wonach KMU externe Unterstützung generell ablehnen. Auch halten sich die Unternehmer oft für kompetent genug, um Konflikte selbst zu lösen (Kapitel 4.2 und 6.2.3).

Auch die wahrgenommene Intimität und Nähe in kleinen Unternehmen scheint eine Hürde für Mediation zu sein. So sagen die Teilnehmer der Fokusgruppe, dass die Nähe dazu führt, dass aufkeimende Konflikte sehr zeitig erkannt und präventiv behandelt werden. So wird gar nicht erst externe Hilfe nötig. Diese Nähe kann aber auch zur Tabuisierung von Konflikten führen (Kapitel 4.2), da man sich nicht traut, Konflikte anzusprechen, um das Miteinander nicht zu gefährden (Kapitel 6.2.3). In dem Zusammenhang steht auch die Angst, dass schnell das ganze Unternehmen über den Konflikt Bescheid wissen könnte, wenn bekannt wird, dass eine Mediation stattfindet.

Auch der Wunsch nach Entlastung (Kapitel 4.2) kollidiert mit dem Wesen der Mediation, die die persönliche Präsenz der Konfliktparteien erfordert (Kapitel 4.1) und damit Geld und Arbeitszeit beansprucht.

Gegen die Hypothese spricht zum einen das Ergebnis der Unternehmensbefragung von Lueger & Mayrhofer, das besagt, dass die Tendenz zur Suche nach konstruktiven und konsensfähigen Konfliktlösungen mit abnehmender Unternehmensgröße zunimmt (Kapitel 4.2).

Außerdem lassen die Ergebnisse der Fokusgruppe vermuten, dass die Einstellungen gegenüber Konflikten und externer Unterstützung branchenabhängig sind. So scheint es z.B. in IT-Unternehmen einen offeneren Umgang mit verschiedenen Konfliktlösungsmethoden zu geben als in produzierenden Betrieben. Dies hängt womöglich mit der Unternehmenskultur, dem Alter und Bildungsgrad der Mitarbeiter zusammen. Auch besteht vermutlich ein Unterschied zwischen Unternehmen mit fünf und denen mit 250 Mitarbeitern (Kapitel 6.2.3).

Empfehlungen für die IHK

Zunächst sollten die Argumente für Mediation ausgewählt werden, welche die Motive Entlastung, Sicherheit und Kontrolle betonen. Auch hier bietet sich eine Gegenüberstellung der Mediation zum Gerichtsverfahren an. Der Vergleich von Kosten und Zeitaufwand würde die Entlastungschance durch Mediation deutlich machen und gleichzeitig entscheidungsrelevantes Wissen zum Verfahren vermitteln. Weiterhin sollte die Steuerungsmöglichkeit im Vergleich zum Gerichtsverfahren hervorgehoben werden (z.B. Steuerung der Preisgabe von Informationen, Möglichkeit der Konsultation eines Anwalts), um die Motive Sicherheit und Kontrolle anzusprechen. Auch der Vorteil der Vertraulichkeit sowie die Möglichkeit zur Wahl eines neutralen Ortes außerhalb des Unternehmens (z.B. in der IHK) betonen den Sicherheitsaspekt. So ist gewährleistet, dass gerade in kleinen Betrieben nicht gleich alle etwas vom Konflikt mitbekommen. Das trägt zur Gesichtswahrung der Parteien bei. Möglicherweise ist es außerhalb des Unternehmens für die Beteiligten auch leichter, Hierarchien in den Hintergrund zu stellen.

Angaben zur Qualifikation und den konkreten Ausbildungsinhalten der Mediatoren könnte die Qualitätserwartung erhöhen und das Sicherheitsmotiv befriedigen. Die Angaben zeigen gleichzeitig, dass nicht jeder medieren kann, sondern eine Ausbildung erforderlich ist. Um das Akzeptanzproblem zu lösen, sollte der fachliche Hintergrund der Mediatoren als Auswahlvariable zur Verfügung stehen.

Sofern sich Unternehmer, mit denen sich andere KMU identifizieren können, finden lassen und bereit erklären, ihre Erfahrungen zu teilen, hätte das positive

Auswirkungen auf das Entscheidungsverhalten der KMU. Diese sollten aus verschiedenen Branchen kommen, um verschiedene KMU anzusprechen. Allerdings wäre eine kritische Masse an Unternehmen erforderlich, um das Gefühl der Bewährtheit zu vermitteln.

Auch das Herausstellen der Folgen des Nicht-Handelns (insbesondere verdeckte Konfliktkosten) und der positiven Konsequenzen des aktiven Handelns (z.B. Stabilisieren der guten Zusammenarbeit im Team, Erhalt von Beziehungen durch konstruktive und konsensfähige Konfliktlösungen) könnte den Wirkmechanismen der Prospect Theory entgegenwirken (Kapitel 5.1.2.2).

7.3. Anbieterbedingte Ursachen

Auch auf der Seite des Anbieters gibt es Hinweise auf Ursachen für die mangelnde Nutzung. Die möglichen Hinderungsgründe werden in diesem Abschnitt erörtert.

Da es scheinbar kein Interesse an Veranstaltungen zu außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren gibt, erfolgt die Werbung größtenteils über Printmedien und das Internet. Dabei liegt der Fokus bei der Werbung für Mediation auf der Beleuchtung der Verfahrensvorteile. Mediation wird meist als kostengünstiger und zeitsparender im Gegensatz zum Gerichtsverfahren dargestellt (Kapitel 2.3). Außerdem sollen einige Mitarbeiter der IHK mit engerem Unternehmenskontakt bei Bedarf auf das Verfahren hinweisen (Kapitel 4.3).

Die nachfolgenden Schlussfolgerungen beziehen sich auf Ursachen, die in der Art der Kommunikation liegen könnten.

Schlussfolgerung 7

Die Werbebotschaften sind zu einseitig und lösen bei betroffenen KMU Widerstand aus.

Entscheidend scheint laut Marktpsychologie zunächst der Zeitpunkt, zu dem die Informationen den Kunden erreichen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit legen nahe, dass sich die meisten Unternehmen bisher wenig bis gar nicht mit Mediation beschäftigt haben und somit auch keine konkreten Einstellungen gebildet haben. Das führt allgemein zu einer geringen Aufmerksamkeit gegenüber Informationen zu Mediation (Kapitel 5.1.2.3). Dies bestätigen die Aussagen der Teilnehmer der Fokusgruppe, die nahe legen, dass sich keiner der Anwesenden an Informationen und Angebote der IHK zum Thema Mediation erinnern kann (Kapitel 6.2.3), obwohl die IHK seit vielen Jahren Werbung macht. Die Aufmerksamkeit steigt vermutlich

erst, wenn die Unternehmen einen akuten Konflikt haben, also betroffen und demnach stark involviert sind (Kapitel 5.1.2.2). Erreichen die Informationen ein Unternehmen also zu einem Zeitpunkt, zu dem es bereits mit einem Konflikt zu kämpfen hat, wird es die Werbung bewusster wahrnehmen. Damit einhergehend wird der Kunde die Informationen kritischer verarbeiten. Auch schlechte Stimmung (Kapitel 5.1.2.2), wie sie im Falle einer Belastung durch Konflikte anzunehmen ist, führt ähnlich wie starke Involviertheit zu einer kritischeren Informationsverarbeitung. In diesem Fall kommt es besonders auf eine stichhaltige, rationale Argumentation an. Es ist also davon auszugehen, dass die KMU Informationen der IHK zum Thema Streitbeilegung eher wahrnehmen, wenn sie einen akuten Konflikt haben, der die Stimmung belastet.

Hat der Kunde in so einer Verfassung das Gefühl, dass ihm Mediation „verkauft“ werden soll, wird er stärkere Widerstände gegen das Produkt entwickeln (Kapitel 5.1.2.2). Dies kann besonders dann passieren, wenn bei der Argumentation nur die Vorteile der Mediation betont werden. In Kapitel 5.1.2.3 wird die Relevanz der Zweiseitigkeit einer Werbebotschaft betont, d.h. die Argumentation muss sowohl Vor- als auch Nachteile der Mediation beinhalten (z.B. im Vergleich zu anderen Verfahren). Dabei kann die negative Wirkung der Nachteile aber durch entsprechende Anordnung der Argumente geschwächt werden (siehe Kapitel 5.1.2.3). Auch explizite Schlussfolgerungen (z.B. „Deshalb ist Mediation in diesem Fall das bessere Verfahren“ oder „Die Mediation ist also viel günstiger und zeitsparender.“) sollten vermieden werden. Sie sollten durch den Kunden selbst gezogen werden, da sie dann einen Aufforderungscharakter erhalten und besser erinnert werden. Eine Ursache für die fehlende Werbewirkung könnte darin liegen, dass die Unternehmen erst dann erreicht werden, wenn sie betroffen. Da die IHK besonders die Vorteile des Verfahrens benennt und keine differenzierte Gegenüberstellung der Verfahren im Hinblick auf ihre Vor- und Nachteile erfolgt, wird die Werbung als Beeinflussungsversuch wahrgenommen. Da die IHK die Verfahren meist getrennt voneinander vorstellt, fallen dem Kunden außerdem eigene Schlussfolgerungen schwerer. Stattdessen werden sie häufig für den Kunden gezogen.

Gegen diese Überlegungen spricht, dass die IHK kein finanzielles Interesse an der Vermittlung der Mediation hat. Insofern sollte sich das Gefühl der KMU, dass ihnen etwas „verkauft“ wird, in Grenzen halten.

Zudem sind die marktpsychologischen Erkenntnisse zur Zweiseitigkeit der Botschaft und den Schlussfolgerungen durch den Kunden dem Konsumgütermarketing entnommen, sodass eine Übertragung auf Dienstleistungen nicht gesichert ist.

Dass Informationen zu Mediation nicht wahrgenommen werden, könnte auch am vielfältigen Dienstleistungsangebot der IHK liegen, in dem das Mediationsangebot untergeht und nicht an der Involviertheit. So sagten die Teilnehmer der Fokusgruppe, dass sie das Angebot gar nicht im Portfolio der IHK vermutet hätten (Kapitel 6.2.3).

Schlussfolgerung 8

Die Werbebotschaften führen nicht zum Kauf, weil die Kommunikation zu abstrakt erfolgt.

Als Belege der These könnten die Theorien zur zeitlichen Distanz aus Kapitel 5.1.2.2 dienen. Wenn ein Unternehmen hoch involviert ist, d.h. wenn ein konkreter Konflikt vorliegt, liegt die Kaufentscheidung nicht in ferner Zukunft (große zeitliche Distanz), sondern muss zeitnah getroffen werden (geringe zeitliche Distanz). Nimmt man die Befunde aus Kapitel 5.1.2.2 ernst, so macht die zeitliche Distanz einen Unterschied im Hinblick auf die Art der Informationen, die der Kunde bevorzugt.

Nach der Construal-Level-Theory interessieren den Kunden bei zeitnahe Kauf weniger übergeordnete Argumente, welche die Vorteile des Verfahrens und die Sinnhaftigkeit der Nutzung von Mediation betonen (abstrakte Ebene), wie es die IHK häufig tut. Stattdessen sucht der Kunde nach konkreten Informationen zur Durchführung des Verfahrens und Wenn-Dann-Plänen. Diese fördern das Entscheidungsverhalten für Mediation und die Erfolgserwartung. Sie führen zudem langfristig zu automatisiertem Verhalten im Falle erneuter Konflikte. Auf der Internetseite des Bündnisses Konfliktlösung oder in den Zeitungsartikeln scheinen die Informationen jedoch eher abstrakt zu sein. Es stehen vor allem die Vorteile im Fokus, nicht die Durchführung. Auf der Seite der IHK gibt lediglich ein Video Auskunft. Schriftlich finden sich keinerlei Informationen, weder abstrakt noch konkret. Die Antworten der Fokusgruppe machen deutlich, dass die Unternehmen sehr unsicher sind in Bezug auf konkretes Wissen zu Mediation, wie den Ablauf, Kosten oder die Dauer, ihre Entscheidung aber vor allem an solchen Kriterien festmachen (Kapitel 6.2.3).

Nach dem Ansatz zum Promotion- und Prevention-Focus sollten die Informationen zu Mediation beim zeitnahen Kauf stärker Aspekte betonen, die Sicherheit versprechen, als Aspekte, die Weiterentwicklung, Erfolgchancen und Wohlbefinden vermitteln. Es ist anzunehmen, dass Informationen zur konkreten Durchführbarkeit das Sicherheitsbedürfnis eher erfüllen als Argumente, die das soziale und psychologische Potential (Beziehungserhalt, Gleichberechtigung, Zufriedenheit) einer Mediation betonen und damit auf einer eher abstrakten Ebene liegen. Dieser Gedanke scheint den Ausführungen zum schwierigen Image der Mediation Rechnung zu entsprechen, wonach Unternehmen Mediation als Psychothema empfinden und Argumente vermissen, die sich auf Kosten, Ergebnissicherung oder Qualitätsstandards beziehen. Auch hier ist wieder eine Parallele zur Prospect Theory erkennbar, die besagt, dass die Unternehmen eher Verluste vermeiden wollen (Sicherheitsbedürfnis) als Gewinne erzielen (zufriedene Mitarbeiter, Kulturentwicklung, Erfolgsquote).

Gegen die These spricht, dass abstrakte Kommunikation und die Betonung von Eigenschaften, die eher Promotion-Aspekte betonen bei zeitlich großer Distanz zur Kaufentscheidung effektiver sind. Geht man davon aus, dass die Unternehmen eher selten vor einer akuten Kaufentscheidung stehen, weil sie erst sehr spät die Einbeziehung eines externen Dritten in Erwägung ziehen, sollten sie sich die meiste Zeit eher durch abstrakte Argumente und Promotion-Aspekte ansprechen lassen. Demnach erscheint die aktuelle Darstellung der Mediation durch die IHK erfolgsversprechend zu sein. Geht man jedoch davon aus, dass die Informationen aufgrund mangelnder Involviertheit nicht wahrgenommen werden, nützen auch der hohe Abstraktionsgrad und die Promotion-Aspekte nichts.

Jedoch muss auch bei diesen Theorien berücksichtigt werden, dass diese aus dem Konsumgüter-Marketing stammen und ihre Übertragbarkeit auf Dienstleistungen deshalb noch unbekannt ist.

Schlussfolgerung 9

Die Werbebotschaften führen nicht zum Kauf, weil die Kommunikation zu unpersönlich erfolgt.

Es scheint sehr deutlich, dass persönliche Quellen und Vertrauenskriterien für die Kaufentscheidung bei Dienstleistungen essentiell sind (Kapitel 5.1.1). Auch die IHK hat über einzelne Mitarbeiter, wie den Personalcoach oder den Ausbildungsberater, enge persönliche Beziehungen zu einigen Unternehmen. Sie haben eine

Vertrauensbasis aufgebaut, sodass ihre Empfehlung Gewicht haben könnte (Kapitel 5.1.1). Außerdem könnten diese Mitarbeiter je nach Betroffenheit und Rahmenbedingungen des Unternehmens passgenaue Informationen auf der richtigen Kommunikationsebene (abstrakt oder konkret) vermitteln. Der Umstand, dass diese Mitarbeiter nicht explizit dazu aufgefordert wurden, Werbung für das Verfahren zu machen, kein Briefing zu den Streitbeilegungsverfahren bekommen haben und vermutlich selbst keine persönliche Erfahrung mit Mediation besitzen (Kapitel 4.3), führt jedoch mit großer Wahrscheinlichkeit dazu, dass sie gar nicht auf das Verfahren aufmerksam machen aufgrund von mangelndem Wissen und entsprechender Unsicherheit. Stattdessen wird in Werbung über Internet und Printmedien investiert, denen laut Ausführungen zum Entscheidungsverhalten unter Unsicherheit weniger vertraut wird.

Da es kaum Unternehmen mit Mediationserfahrung gibt, die als Vorbilder im Sinne eines sozialen Vergleichs herangezogen werden können (Kapitel 5.1.2.1) und die bereit sind, Konflikte zuzugeben (Kapitel 4.2), entfällt die Möglichkeit, erfahrene Unternehmen als Botschafter zu nutzen.

Gegen alle drei vorausgegangenen Schlussfolgerungen spricht, dass im Rahmen der Rechtsberatung, die meist von Unternehmen genutzt wird, die einen guten Kontakt zur IHK pflegen, Mediation immer wieder vorgeschlagen und dennoch nicht genutzt wird (Kapitel 2.3). Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmen dem Berater vertrauen, die Beratung differenziert erfolgt und somit nicht als Beeinflussung wahrgenommen wird. Weiterhin können Fragen nach konkreten Details beantwortet werden. Die Kommunikation erfolgt in diesem Fall also zweiseitig, konkret und persönlich und zeigt dennoch keine Wirkung. Dies erweckt den Eindruck, dass es nicht an der Art der Kommunikation scheitert. Außerdem scheitert die Entscheidung für das Verfahren häufig auch an der Gegenpartei und kann deswegen nicht auf die Kommunikation der IHK zurückgeführt werden kann.

Die Werbung der IHK zielt auf eine Einstellungsbildung bzw. -änderung bei den Unternehmen ab. Dass die Werbung nicht zur gewünschten Nutzung der Mediation führt, heißt nicht, dass die KMU keine Einstellung gegenüber Mediation gebildet haben oder diese negativ wäre. Wie aus Kapitel 5.1.2.3 hervorgeht, führt die Einstellung nicht immer zum entsprechenden Verhalten. Auch externe Faktoren (wie beispielsweise die Verweigerung der Gegenpartei) oder das konträre Verhalten der Bezugsgruppe, die scheinbar keine Mediation nutzt, könnten dazu führen, dass Unternehmen, die dem Verfahren eigentlich positiv gegenüberstehen, dennoch keine beanspruchen.

Schlussfolgerung 10

Eine letzte Schlussfolgerung bezieht sich auf das Verkäuferverhalten und den Einfluss der Organisation auf dieses. Misst man der persönlichen Kommunikation Bedeutung zu, sollte hierauf besonderes Augenmerk gerichtet werden.

Unzureichende organisationale Voraussetzungen der IHK verhindern den Verkaufserfolg (Mediationsanfrage durch KMU) der Kommunikatoren (Mitarbeiter, die zum Thema informieren sollen).

Wie bereits vorgestellt, gibt es einige Mitarbeiter der IHK, die das Mediationsangebot an die Unternehmen weitergeben sollen. Laut Kapitel 5.2 wird deren Verkaufserfolg durch die geeignete Personalauswahl, ein begleitendes Marketing durch die IHK, eine unterstützende Führung sowie entsprechende Sozialisation und Training beeinflusst.

Die Ausführungen in Kapitel 4.3 legen allerdings nahe, dass es besonders in diesen Bereichen Defizite gibt, die einen Verkaufserfolg behindern.

Zunächst erfolgte keine gezielte Auswahl von Personal, dass mit dieser Aufgabe betraut werden sollte. Vielmehr geht man davon aus, dass die Mitarbeiter, die im engen Kontakt mit den Unternehmen stehen das Portfolio der IHK kennen und das Angebot an entsprechender Stelle platzieren. Eine Auswahl geeigneter Mitarbeiter anhand ausgewählter Kriterien wie Erfahrung mit Mediation, Wissen zu Konfliktbearbeitungsverfahren oder Einstellung gegenüber dem Verfahren erfolgte nicht (Kapitel 4.3).

Auf das begleitende Marketing soll hier nicht mehr eingegangen werden, da dies in den vorangegangenen Schlussfolgerungen bereits beleuchtet wurde. Es ist möglicherweise zu prüfen, ob die Kommunikatoren alle Aktivitäten der IHK zum Thema kennen, um gezielt darauf verweisen zu können.

Im Hinblick auf die Führung kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiter unterschiedlichen Fachbereichen zugeordnet sind und somit nicht denselben direkten Vorgesetzten haben. Wie die Führung der einzelnen Mitarbeiter erfolgt ist wahrscheinlich höchst unterschiedlich. Es ist aber davon auszugehen, dass die jeweilige Führungskraft aufgrund der untergeordneten Rolle der Werbung für Mediation im Aufgabenspektrum der Mitarbeiter wenig Anleitung und Erwartungsmanagement hinsichtlich der Aktivitäten des Mitarbeiters zum Thema Mediation betreibt, geschweige denn im Sinne transformationaler Führung für die Aufgabe begeistert. Die Mitarbeiterzufriedenheit, die als wichtiger Prädiktor für die Kundenzufriedenheit gilt, wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht erhoben. Sie würde den Verkaufserfolg fördern. Aufgrund der fehlenden Anleitung ist aber anzunehmen,

dass sich die Mitarbeiter in Bezug auf diese Aufgabe eher schlecht unterstützt fühlen und Unsicherheit im Hinblick auf die Erwartungen an sie besteht, was tendenziell zu einer geringeren Zufriedenheit, dementsprechend geringerer Kundenzufriedenheit und damit geringem Verkaufserfolg führt.

Auch die organisationalen Praktiken (Sozialisation, Training, Empowerment, Dienstleistungsklima) scheinen unzureichend. Wie die allgemeine Sozialisation und Weiterbildung der Mitarbeiter der IHK erfolgt, die für die Bewerbung der Dienstleistungen der IHK verantwortlich sind, wurde im Rahmen dieser Arbeit nicht erhoben. Aufgrund der untergeordneten Bedeutung des Themas Mediation für die Gesamtorganisation ist eine informelle Sozialisation durch Kollegen eher unwahrscheinlich. Es ist nicht anzunehmen, dass sie weitergeben bzw. wissen, was der Organisation im Hinblick auf die Vermarktung der Mediation wichtig ist. Auch auf der formellen Ebene wurden diejenigen Mitarbeiter, die zu den Verfahren informieren sollen, nicht offiziell beauftragt oder zu den Konfliktbearbeitungsverfahren geschult. Im Sinne eines Empowerments und förderlichen Dienstleistungsklima scheint es also an der Unterstützung der dienstleistenden Mitarbeiter und damit einer Förderung des Verkaufserfolgs zu fehlen. Auch eine Kontrolle der Kommunikation durch die entsprechenden Mitarbeiter oder Anreizsysteme sind nicht vorhanden.

Wie eben beschrieben, ist die Einstellung der Kommunikatoren der IHK nicht bekannt. Da bisher innerhalb der IHK allerdings erst eine außergerichtliche Konfliktbearbeitung im Rahmen einer Konfliktmoderation stattfand und diese von den Betroffenen negativ bewertet wurde (Kapitel 4.3), ist es wahrscheinlich, dass die Meinungen der Mitarbeiter zu Mediation mindestens durchwachsen sind. Sind die Mitarbeiter nicht überzeugt vom Produkt und versuchen aufgrund ihrer Verpflichtung gegenüber dem Arbeitgeber dennoch Werbung dafür zu machen, so führt dies gemäß Kapitel 5.2 zu emotionaler Dissonanz. Diese mündet gegenüber dem Kunden in Oberflächenhandeln, also dem Handeln entgegen der eigenen Überzeugung. Wird dieses vom Kunden erkannt, wirkt sich das negativ auf die Wahrnehmung des Verkäufers durch den Kunden und damit den Verkaufserfolg aus. Eine natürliche Authentizität, die den Verkauf fördert und durch positive Erfahrungen mit dem Produkt entstehen könnte, ist aufgrund der mangelnden oder sogar negativen Erfahrung der IHK-Mitarbeiter nicht zu erwarten.

Der oben genannten These kann entgegen gehalten werden, dass nach Aussage der IHK einige Mitarbeiter dem Thema durchaus positiv gegenüber stehen und im Unternehmen darüber informieren. Auch die Unterstützung des Hauptgeschäftsführers ist sehr wichtig und sollte sich positiv auf die Zufriedenheit und das Enga-

gement der Mitarbeiter auswirken, die sich für die Verbreitung der Mediation einsetzen. Weiterhin gibt es eine Mitarbeiterin der IHK, die selbst eine Mediationsausbildung hat und sich besonders intensiv mit dem Thema auseinandersetzen kann. Dennoch scheinen diese Voraussetzungen unzureichend, um den Verkaufserfolg nachhaltig zu fördern.

Empfehlungen für die IHK

Geht man davon aus, dass die Unternehmen insbesondere die Informationen im Internet und in Printmedien zu Mediation erst dann wahrnehmen, wenn sie bereits betroffen sind, sollte bei der Kommunikation (auch bei der persönlichen Ansprache) Folgendes berücksichtigt werden:

Es sollten künftig nicht nur die Vorteile, sondern auch Einschränkungen bei der Werbung für Mediation benannt werden. Diese sollten aber in die Mitte der Argumentation genommen werden, sodass die Vorteile zu Anfang und Ende genannt werden. Dabei sollten maximal zwei von fünf Argumenten negativ sein (Kapitel 5.1.2.3). Wenn möglich, entkräften die Vorteile die genannten Einschränkungen. Dies würde den Unternehmen den Eindruck einer rationalen Abwägung vermitteln, statt eines Beeinflussungsversuchs. Wie bereits mehrfach vorgeschlagen könnte eine Gegenüberstellung der Verfahren eine geeignete Form darstellen, die den KMU gleichzeitig das Ziehen eigener Schlüsse erleichtert.

Der Fokus der Gegenüberstellung sollte auf konkreten Informationen wie dem Verfahrensablauf, Kosten, Dauer, Ort und den Qualifikationen der Mediatoren liegen. Konkrete Wenn-Dann-Pläne könnten in Form von Empfehlungen für Vertragsklauseln (entsprechend Kapitel 4.2) umgesetzt werden, die im Falle eines Streits eine bestimmte Reihenfolge der Verfahrenswahl vorsehen. Damit wird wiederum das Sicherheitsmotiv bedient und dem Prevention-Focus Rechnung getragen.

Da persönliche Empfehlungen eine besondere Wirkung versprechen und kaum Unternehmen als Werbeträger zur Verfügung stehen, sollte die IHK mehr in die Auswahl und Unterstützung ihrer eigenen Kommunikatoren investieren. Diese sollten nach entsprechenden Kriterien ausgewählt, explizit beauftragt werden. Des Weiteren benötigen sie Schulungen zu den Verfahren, ihrem Ablauf, ihren Vor- und Nachteilen, Anwendungsgebieten. Auch Training zur erfolgreichen Vermittlung des Wissens gemäß den oben genannten Punkten wäre wichtig. Um persönliche Erfahrung zu ermöglichen und damit die natürliche Authentizität der Kommunikatoren zu erhöhen, sollte die IHK auch intern häufiger Mediation in Betracht ziehen und nutzen. Gleichzeitig würde sie damit selbst als Werbeträger i.S.d. sozialen Vergleichs dienen.

8. Kritische Einordnung der Erkenntnisse dieser Arbeit und Ausblick

8.1. Eignung der Ergebnisse zur Beantwortung der Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit war es, einen Beitrag zur Frage zu leisten, was KMU daran hindert, Mediation zur Lösung ihrer internen und externen Konflikte in Anspruch zu nehmen. Diese Frage wurde am Beispiel der IHKs, insbesondere der IHK Chemnitz erörtert, die ihren Mitgliedsunternehmen die Vermittlung von Wirtschaftsmediation als Dienstleistung anbieten.

Forschungsfrage: Was sind mögliche Ursachen für die mangelnde Nutzung des Mediationsangebots der IHK durch deren kleine und mittelständische Mitgliedsunternehmen?

Dabei sollte die Frage nicht allgemein, sondern aus Sicht der Marktpsychologie beantwortet werden, die sich mit dem Erleben der Marktteilnehmer beschäftigt und versucht, deren Verhalten zu erklären. Auf der Suche nach den Ursachen für die mangelnde Nutzung des Mediationsangebots wurden deshalb zunächst Eigenschaften des Produkts sowie der Marktteilnehmer (Kunde KMU und Anbieter IHK) vorgestellt, die vermutlich Einfluss auf eine erfolgreiche Vermarktung der Mediation haben. Anschließend wurden Befunde der Marktpsychologie vorgestellt, die das Erleben und Verhalten der Marktteilnehmer erklären. Da die Voraussetzungen und Erkenntnisse weitgehend aus der Literatur abgeleitet wurden, sollten diese mithilfe einer Fokusgruppe, bestehend aus KMU-Vertretern der IHK-Region Chemnitz, praktisch ergänzt werden. Auf Grundlage dieser Ausarbeitungen (Darstellung der Rahmenbedingungen, marktpsychologische Erklärungsansätze, Ergebnisse der Fokusgruppe) wurden Schlussfolgerungen zu den Ursachen der mangelnden Nutzung gezogen.

Im Hinblick auf die Abwägungen zu den Schlussfolgerungen in Kapitel 7 werden Ursachen sowohl beim Produkt selbst (stark risikobehaftetes Produkt, Substitut), aber auch seitens des Kunden (Bedürfnis nach Vermeidung negativer Folgen, Motive Entlastung, Sicherheit und Kontrolle, geringe Qualitätserwartung, keine Passung zur Organisationsstruktur bzw. -kultur) sowie beim Anbieter gesehen (Kommunikation polarisierend, zu abstrakt und zu unpersönlich, unzureichende organisationale Voraussetzungen). Dabei gibt es zu fast allen Schlussfolgerungen

Argumente, die für deren Zutreffen sprechen und einige Argumente dagegen. Es lässt sich allerdings keine Aussage darüber treffen, wie wahrscheinlich es ist, dass die genannten Ursachen tatsächlich die mangelnde Nutzung erklären. Die vorliegenden Schlussfolgerungen sind Ergebnis einer qualitativen Arbeit und müssen demnach als Hypothesen betrachtet werden, die es noch empirisch zu prüfen gilt.

Dieselbe Vorsicht sollte für die Empfehlungen gelten. In diesem Zusammenhang sei auf die Feldtheorie von Kurt Lewin verwiesen.²⁹⁸ Danach ist das Verhalten einer Person in einer bestimmten Situation ein Resultat aus Faktoren der Person – wie z.B. Wissen, Fähigkeiten oder Motive – sowie Umfeldfaktoren (Ort, Zeit, Wetter, Politik, usw.). Das Verhalten eines Kunden als auch des Verkäufers ist demnach nicht statisch, sondern kann je nach Situation variieren. „Will der Verkäufer langfristig zu Erfolgen kommen, muss er offenbar die Welt des jeweiligen Kunden verstehen. Der Verkäufer darf nicht erwarten, dass seine Welt auch die des Kunden ist.“²⁹⁹ Damit warnt der Autor vor der Ableitung von Allgemeinrezepten für das Verkäuferverhalten. Die vorgestellten Ansätze sollen u.a. dazu dienen, die Situation und den Kunden besser zu verstehen. Ob sich die genannten Empfehlungen bewähren, die aus den Schlussfolgerungen abgeleitet wurden, muss erprobt und evaluiert werden und kann bei veränderten Rahmenbedingungen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen.

Des Weiteren sei angemerkt, dass die Marktpsychologie ein Konglomerat vieler Theorien unterschiedlicher Forschungszeige ist. Das Feld der theoretischen Ansätze ist also sehr groß. Andere Autoren könnten deshalb aufgrund unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen zu einer anderen Auswahl der Ansätze zur Erklärung der Ursachen kommen.

Weiterhin muss die Frage gestellt werden, inwieweit die Ergebnisse übertragbar sind – auf andere IHKs, Kammervverbände bzw. KMU und Anbieter von Wirtschaftsmediation allgemein.

Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, scheint die Nutzung des Mediationsangebots der IHKs durch KMU in den meisten Regionalkammern (außer München und Hamburg) ähnlich zu sein. Die Ausführungen in Kapitel 4 zum Produkt sowie den KMU sind aus der Literatur und überregionalen Studienergebnissen abgeleitet. Auch die marktpsychologischen Ansätze sind allgemein gültig. Insofern wird angenommen, dass auch die Ergebnisse zum Produkt und zum Kunden auf andere Kammern anwendbar sind. Die Ausführungen zur IHK als Anbieter (Kapitel 4.3)

²⁹⁸ Vgl. Bänsch, 2013, S. 27 ff.

²⁹⁹ Ebd., S. 29.

hingegen sind teilweise spezifisch für die IHKs oder sogar für die IHK Chemnitz. Hier müssten andere Regionalkammern, Kammervverbände oder Anbieter von Wirtschaftsmediation prüfen, inwieweit diese Rahmenbedingungen auch auf ihren Kontext zutreffen.

Selbiges gilt für die Ergebnisse der Fokusgruppe, die regional begrenzt war. Möglicherweise kann es an anderen Orten Unterschiede in der Haltung der KMU gegenüber Mediation und der Wahrnehmung der Aktivitäten des jeweiligen Anbieters geben. Allgemein sind die Ergebnisse einer Fokusgruppe nicht geeignet für repräsentative Aussagen (vgl. Kapitel 6.1). Möglich wären weitere Fokusgruppen in anderen Kammerregionen mithilfe desselben Leitfadens und vergleichbaren Auswahlkriterien der Teilnehmer, um die Übertragbarkeit der Ergebnisse zu prüfen. Die Ergebnisse der Fokusgruppe müssen außerdem kritisch betrachtet werden, da die Eignung der Methodik zum Ansprechen tabuisierter Themen wie es Konflikte für KMU sind infrage gestellt werden kann (vgl. Kapitel 6.1). Zudem bleiben die Ergebnisse aufgrund der begrenzten Redezeit eher an der Oberfläche im Vergleich zu Einzelinterviews.

Insofern scheint das gewählte Vorgehen und die Auswahl der Rahmenbedingungen und marktpsychologischen Ansätze ein möglicher Zugang zur Antwort auf die Forschungsfrage und damit den Ursachen der mangelnden Nutzung zu sein. Es kann als erster Versuch gesehen werden, die Problematik aus marktpsychologischer Perspektive zu betrachten, den es durch weitere Arbeiten zu vervollständigen gilt.

8.2. Einordnung der Ergebnisse in den Forschungskontext zur Verbreitung von Mediation in KMU

Wie in Kapitel 3 angeklungen, gibt es den Bedarf zur Erschließung neuer Themen rund um Mediation sowie entsprechender Forschung. In diesem Kontext kann die vorliegende Arbeit als Grundlage für empirische Arbeiten gesehen werden, die Gläßer & Kirchhoff zur Weiterentwicklung des Feldes fordern.³⁰⁰ Die Verknüpfung der Verbreitungsproblematik mit dem Feld der Marktpsychologie scheint Neuheitsgrad zu besitzen und entspricht dem Wunsch der eben genannten Autoren nach interdisziplinären Betrachtungen.³⁰¹ Die in dieser Arbeit aufgestellten Thesen dienen als Einladung, im Rahmen empirischer Forschung überprüft zu werden.

³⁰⁰ Vgl. Gläßer & Kirchhoff, 2015, S. 124.

³⁰¹ Vgl. ebd. S. 124.

Weiterhin wirft die Arbeit beim interessierten Leser möglicherweise neue Fragen auf, die bearbeitet werden sollten. So scheint es beispielsweise lohnenswert, das Verhalten der KMU mit den psychologischen Erkenntnissen zur Gründerpersönlichkeit in Bezug zu setzen, die Raab & Unger überblickshaft vorstellen.³⁰² Mindestens in den neuen Bundesländern sind viele Inhaber kleiner und mittelständischer Betriebe auch deren Gründer aufgrund der vielen Neugründungen nach der Wende.³⁰³ Hier könnten sich also Zusammenhänge ergeben. Auch die Gestaltung von Werbeinhalten (wie Sprache, Häufigkeit der Darbietung, Nutzen von Bildern)³⁰⁴ oder die Bedeutung von Geschichten als Werbemittel³⁰⁵ halten sicher neue Erkenntnisse bereit.

Gleichzeitig soll die vorliegende Arbeit auch einen ganz praktischen Mehrwert liefern. Sie soll den IHKs und anderen Verbänden zur Optimierung ihrer Marketingaktivitäten für das Mediationsangebot dienen und so einen Beitrag zur Akzeptanzsteigerung und häufigeren Nutzung des Verfahrens in Deutschland leisten.

8.3. Persönliches Fazit

Im Hinblick auf die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur, den Gesprächen mit Kammervertretern und den Beiträgen der Fokusgruppenteilnehmer scheint es auch in Zukunft noch viel Engagement zu bedürfen. Es muss weiterhin Fürsprecher und Unterstützer geben, die das Thema konsequent und mit der nötigen Differenziertheit gegenüber KMU-Vertretern kommunizieren. Gleichzeitig müssen sie aber auch selbst als Vorbild vorangehen. Die Tatsache, dass die meisten Mediatoren und Fürsprecher des Verfahrens selbst noch nie Mediation in Anspruch genommen haben, wirft Fragen auf und nimmt allen Argumenten für das Verfahren den Wind aus den Segeln. Insofern ist es wichtig, dass Kommunikatoren in ihrem eigenen Umfeld aktiv Konflikte bearbeiten und Mediation bereits präventiv nutzen. Nur so können sie bei der Bewerbung auf eigene Erfahrungen zurückgreifen und den Mehrwert der Mediation authentisch vermitteln.

³⁰² Vgl. Raab & Unger, 2016, S. 181–184.

³⁰³ Vgl. Anhang 7, S.149.

³⁰⁴ Siehe Felser, 2015, S. 329 ff.

³⁰⁵ Dazu ebd., S. 289 ff.

Insgesamt sollten die Empfehlungen nicht isoliert von anderen Forschungsarbeiten betrachtet werden, sondern als Ergänzung. Eine Kombination der Empfehlungen mit denen anderer Autoren scheint aus diesem Grund sinnvoll und sollte unbedingt geprüft werden.

In Rückbezug auf das Eingangsbeispiel kann der Leser den Unternehmer nun vielleicht besser verstehen und dessen Reaktion einordnen. Sofern die IHK einige der genannten Empfehlungen umsetzt oder vielleicht noch weitere aus den Schlussfolgerungen ableitet, bleibt zu hoffen, dass es gelingt, den einen oder anderen Unternehmer doch vom Potential des Verfahrens zu überzeugen. Nach Aussage der IHK ist jede zusätzliche Mediationsanfrage ein Erfolg. Insofern scheint eine Änderung des aktuellen Kommunikationsverhaltens der IHK vielversprechend.

Literaturverzeichnis

- Alexander, Nadja (2015). Von Fischen im Wasser und andere Mediationserzählungen. Westliche Mediation im Spiegel östlicher Kulturen. *Konfliktdynamik* 4/2015, 304–313.
- Audi, Manuel/Seidel, Uwe M. (2009). Bedeutung der Konfliktkostenstudie aus Controllingperspektive. In: KPMG AG (Hrsg.). *Konfliktkostenstudie – die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*. 19–24.
- Bänsch, Axel (2013). *Verkaufpsychologie und Verkaufstechnik*. 9. Auflage. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Beetles, Andrea C. & Harris, Lloyd C. (2010). The role of intimacy in service relationships: An exploration. *Journal of Services Marketing*, 24, 347–358.
- Benighaus & Benighaus (2012). Moderation, Gesprächsaufbau und Dynamik in Fokusgruppen. In: M. Schulz, B. Mack, O. Renn (Hrsg.). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: Springer, 111–133.
- Bitzer, Bernd/Behnert, Annette/Liebsch, Kerstin (2002). *Betriebliche Konfliktlösung durch Mediation*. Heidelberg: Sauer.
- Briem, Jürgen/Klowait, Jürgen (2012). Der Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft – Wegweiser für einen Paradigmenwechsel im unternehmerischen Konfliktmanagement? *Konfliktdynamik* Heft 1/2012. 66–73.
- Bundestag (2011). Entwurf eines Gesetzes zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung – Regierungsentwurf, BR-Drucksache 60/11 v. 4.2.2011. Abrufbar unter: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/brd/2011/0060-11.pdf> (letzter Abruf: 12.07.2019).
- Bündnis Konfliktlösung in Sachsen (o.D.). Mediation. Abrufbar unter: <https://www.konfliktloesung-in-sachsen.de/konfliktloesungen/mediation/> (letzter Abruf am 13.07.2019).
- Eintrag im Duden (o.D.). Begriff: Mediation. Abrufbar unter: www.duden.de (letzter Abruf am 24.06.2019).
- Beetles, Andrea C./Harris, Lloyd C. (2010). The role of intimacy in service relationships: An exploration. *Journal of Services Marketing*, 24, 347–358.
- Beitz, Sebastian (2017). *Emotionsarbeit, Emotionsregulation und psychische Beanspruchung* (unv. Dissertation). Bergische Universität Wuppertal. Abrufbar unter: <http://elpub.bib.uni-wuppertal.de/edocs/dokumente/fbb/>

- wirtschaftswissenschaft/diss2016/beitz/db1610.pdf (letzter Abruf: 21.10.2019).
- Brennecke, Harald (2006). Ein Vergleich: Prozesskosten und Kosten einer Mediation. Abrufbar unter: https://www.brennecke-rechtsanwaelte.de/Ein-Vergleich-Prozesskosten-und-Kosten-einer-Mediation_78035 (letzter Abruf am 29.06.2019).
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (o.D.). Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK). Abrufbar unter: <https://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind/dihk> (letzter Abruf am 17.07.2019).
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (o.D.). Die Industrie- und Handelskammer (IHK). Abrufbar unter: <https://www.dihk.de/wir-ueber-uns/wer-wir-sind/ihk> (letzter Abruf am 17.07.2019).
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (o.D.). Ehrbarer Kaufmann. Abrufbar unter: <https://www.dihk.de/themenfelder/recht-steuern/rechtspolitik/grundsatzthemen/ehrbarer-kaufmann> (letzter Abruf am 17.07.2019).
- Die Mediation M-V e.V. (o.D.). Die Mediation M-V e.V. Abrufbar unter: <https://www.mediation-mv.de/> (letzter Abruf am 17.07.2019).
- Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1992). *Dienstleistungen als Absatzobjekt – Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung an der Ruhr-Universität Bochum*. Bochum.
- Engelhardt, Werner H./Kleinaltenkamp, Michael/Reckenfelderbäumer, Martin (1993). Leistungsbündel als Absatzobjekte. in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., Nr. 5, 395–426.
- Englert, Michael (2012). Überlegungen zum Konfliktkostenmanagement – Kostenvergleich zwischen Mediation und herkömmlichen Formen der Konfliktbewältigung. Abrufbar unter: <https://www.lsv-legal.com/sites/default/files/general/englert/dr%20%20m%20%20englert%20kostenvergleich%20mediation.pdf> (letzter Abruf am 29.06.2019).
- Eder, Anselm/Exenberger, Berndt/Hauska, Elvira (2011). Produktionsfaktor „Menschliche Beziehungen“ – Die Quantifizierung des betrieblichen Arbeitsklimas durch den Österreichischen Teamgeist Barometer. Baden bei Wien. Abrufbar unter: <http://www.elvira-hauska.at/downloads/Produktionsfaktor%20Menschliche%20Beziehungen%202011.pdf> (letzter Abruf am 01.07.2019).
- Elsweiler, Matthias/Hertrampf, Frauke/Nyhuis, Peter (2000). Von der Logistikstrategie zur operativen Maßnahme in KMU: Konzept eines Expertensystems zur Diagnose in der Produktionslogistik. In: J.-A. Meyer

- (Hrsg.). *Strategien der kleinen und mittleren Unternehmen – Jahrbuch der KMU-Forschung und-Praxis 2000*. München: Josef Eul Verlag. 535–560.
- Erhardt, Heinz (o.D.). Thema Streit. Zitate zum Nachdenken. Abrufbar unter <https://zitatezumnachdenken.com/heinz-erhardt/5952> (letzter Abruf am 13.07.2019).
- Europäisches Institut für Conflict Management e.V. (o.D.). Kostendämpfung durch Mediation. Abrufbar unter: https://web.archive.org/web/20121117193743/http://www.eucon-institut.de:80/mediation_kostendaempfung.html (letzter Abruf am 29.06.2019).
- Exenberger, Berndt/Grabler, Erwin/Hauska, Elvira/Peltz, Helmut (2006). *Neue Wege der Ergebnisverbesserung*. Abrufbar unter: <http://www.elvira-hauska.at/downloads/Neue%20Wege%20der%20Ergebnisverbesserung%20WKO%202006.pdf> (letzter Abruf am 28.06.2019).
- Felser, Georg (2015). *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. 4. Auflage, Berlin-Heidelberg: Springer.
- Fischer, Katrin/Jungermann, Helmut/Pfister, Hans-Rüdiger (2017). *Die Psychologie der Entscheidung – Eine Einführung*. Berlin-Heidelberg: Springer.
- Fleig, Jürgen (2017). *Produktplanung – Produktmerkmale festlegen*. Abrufbar unter: <https://www.business-wissen.de/hb/produktmerkmale-festlegen/> (letzter Abruf am 18.10.2019).
- Freistaat Sachsen (o.D.). Unternehmensregister. Abrufbar unter: <https://www.statistik.sachsen.de/html/714.htm> (letzter Abruf am 31.07.2019).
- Froschauer, Ulrike (2005). *Qualitative Analyse*. In: M. Patera et al. (2005). *Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich*. Abschlussbericht. Wien: Alpen-Adria Universität Klagenfurt, 123–154. Abrufbar unter: http://konfliktkultur.com/wp-content/uploads/2017/04/Endbericht_Wirtschaftsmediation.pdf (letzter Aufruf am 18.10.2019).
- Gabler *Wirtschaftslexikon* (2018). *Produkt*. Abrufbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/produkt-42902/version-266242> (letzter Abruf: 18.10.2019).
- Gamm, Ulrike/Patera, Mario (2005). *Einleitung und Positionierung*. In: Patera, M. et al. *Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich*. Wien. 10–38.
- Gantz-Rathmann, Birgit (2012). *Ombudsstelle und Mediation bei der Deutschen Bahn AG. Konfliktdynamik (KD)*, 160–165.
- Gelbrich, Katja/Müller, Stefan (2006) *Marktpsychologie*. In: Ziesemer, Bernd (Hrsg.): *Wirtschafts-Lexikon. Bd. 7: Kündigung und Kündigungsschutz – Matrix-Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 3817–3835.

- Gerards, Victoria/Neuvians, Nicole/Röschmann, Kristin (2013). Konfliktmanagement in KMU, Familienunternehmen und bei der Nachfolge. In: U. Gläßer, L. Kirchhoff & F. Wendenburg. *Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Ansätze, Modelle, Systeme*. Baden-Baden: Nomos, 413–439.
- Glasl, Friedrich (2004). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. 8. Auflage. Stuttgart: Freies Geistesleben.
- Gläßer, Ulla/Kirchhoff, Lars (2011). Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen. In: PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Frankfurt (Oder) (Hrsg.). *Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System*. Frankfurt (Oder), 69–75.
- Gläßer, Ulla/Kirchhoff, Lars (2015). Lehrmodul 20: Mediation – Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven. *Zeitschrift für Konfliktmanagement* 4/2015, 119–124.
- Gläßer, Ulla/Schroeter, Kirsten (2011). Gerichtliche Mediation: ein kontrovers diskutiertes Mediationsfeld mit großer Prägekraft – Zielsetzung und Konzeption des Bandes. In: U. Gläßer & K. Schroeter (Hrsg.). *Gerichtliche Mediation – Grundsatzfragen, Etablierungserfahrungen und Zukunftsperspektiven, 1. Aufl.*, Baden-Baden: Nomos, 13–26.
- Goll, Ulrich (2002). Wie viel Freiheit benötigt, wie viel Zwang verträgt die Mediation? *Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM)* 4/2002, 144–146.
- Gräfin von Schlieffen, Katharina (2010). *Professionalisierung und Mediation*. München: C.H. Beck.
- Gutek, Barbara/Bhappu, Anita D./Liao-Troth, Matthew A./Cherry, Bennett (1999). Distinguishing between service relationships and encounters. *Journal of Applied Psychology*, 84, 218–233.
- Haller, Sabine (2017). *Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Häusel, Hans-Georg (2012). *Neuromarketing. Erkenntnisse der Hirnforschung für Markenführung, Werbung und Verkauf*. 2. Auflage. Freiburg: Haufe.
- IfM Bonn (2017). Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU. Abrufbar unter: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0> (letzter Abruf: 07.07.2019).
- Industrie- und Handelskammer Chemnitz (o.D.). Unternehmensstatistik. Abrufbar unter: <https://www.chemnitz.ihk24.de/standortpolitik/Konjunktur/zfw/unternehmensstatistik2/4169662> (letzter Abruf am 31.07.2019).
- Industrie- und Handelskammer Chemnitz (o.D.). Über uns – Die IHK stellt sich vor. Abrufbar unter: https://www.chemnitz.ihk24.de/servicemarken/ueber_uns (letzter Abruf am 17.07.2019).

- Industrie- und Handelskammer Chemnitz (2019). *Weiterbildungsprogramm 2019*. Chemnitz: Stadstreicher GmbH.
- Insam, Alexander/Racky, Frank (2010). Konfliktkosten-Controlling – der „missing link“ bei Konfliktmanagementsystemen. Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM) Band 13, Heft 6, 168–172.
- Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Penguin.
- Kals, Elisabeth/Ittner, Heidi (2008). *Wirtschaftsmediation*. Göttingen: Hogrefe.
- Kirchhoff, Lars (2007). Wirtschaftsmediation in Deutschland. Momentaufnahme und Perspektiven. Zeitschrift für Konfliktmanagement 4/2007, 1–4.
- Klowait, Jürgen (2013). Innen- und Außensarstellung. In: U. Gläßer, L. Kirchhoff & F. Wendenburg. *Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Ansätze, Modelle, Systeme*. Baden-Baden: Nomos, 145–167.
- Knobloch, Thomas (2012). Integration von Konflikt- und Risikomanagement (CMRM-Modell). KonfliktDynamik 1. Jg. Heft 3, 224–232.
- Knobloch, Thomas (2014). Konfliktmanagement in mittelständischen Unternehmen. Spektrum der Mediation 53/2014, 27–31.
- KPMG AG (2009). Konfliktkostenstudie – die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Abrufbar unter: https://kpmg-law.de/content/uploads/2018/07/2009_Konfliktkosten_Reibungsverluste_in_Unternehmen.pdf (abgerufen am 28.06.2019).
- Lamnek, Siegfried (1995). *Qualitative Sozialforschung Band 1: Methodologie*. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlags Union.
- Lanninger, Volker (2009). *Prozessmodell zur Auswahl Betrieblicher Standardsoftware für KMU*. In: D. Seibt et al. (Hrsg.). Reihe: Wirtschaftsinformatik, Band 64. Lohmar/ Köln: Josef Eul Verlag.
- Lippold, Dirk (2019). *Akquisitionsgrundlagen im B2B-Bereich. Der persönliche Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten und Leistungen*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Lueger, Manfred/Mayrhofer, Hemma (2005). Quantitative Analyse. In: Patera, M. et al. *Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich*. Wien, 46–122. Abrufbar unter: <https://docplayer.org/9175816-Abschlussbericht-wirtschaftsmediation-fuer-klein-und-mittelunternehmen-in-oesterreich.html> (letzter Abruf: 05.07.2019).
- Mähler, Gisela/Mähler, Hans-G. (2016). Die prägende Kraft des Anfangs. Spektrum der Mediation Heft 65/2016, 24–26.
- Maiwald, Kai O. (2016). Professionalisierung(en) der Mediation. Zeitschrift für Rechtssoziologie. Band 36 (1), 6–28.

- May-Strobl, Eva/Levering, Britta/Welter, Friederike (2016). Mittelstandspolitik im Wandel. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, IfM-Materialien Nr. 247. Bonn. Abrufbar unter: https://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-247_2016.pdf (letzter Abruf am 13.07.2019).
- Meffert, Heribert/Bruhn, Manfred (2012). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden*. 7. Auflage. Wiesbaden:Springer.
- Montada, Leo/Kals, Elisabeth (2013). *Psychologische Grundlagen und Perspektiven*. 3. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Mugler, Josef (1998). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Bd. 1. 3. Auflage. Wien/New York.
- Nerdinger, Friedemann W. (2011). Psychologie der Dienstleistung. In: H. Schuler (Hrsg.). *Wirtschaftspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Neumann, Peter (2013). *Handbuch der Markt- und Werbepsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Oberstebrink, Tim (2013). *So verkaufen Sie Investitionsgüter: Von der Commodity bis zum Anlagenbau: Wie Sie im harten Wettbewerb neue Kunden gewinnen*. Wiesbaden: Springer.
- Patera, Mario/Froschauer, Ulrike/Gamm, Ulrike/Lueger, Manfred/Mayrhofer, Hemma/Breidenbach, Stephan/Heintel, Peter (2005). *Wirtschaftsmediation für Klein- und Mittelunternehmen in Österreich*. Abschlussbericht. Wien: Alpen-Adria Universität Klagenfurt. Abrufbar unter: http://konfliktkultur.com/wp-content/uploads/2017/04/Endbericht_Wirtschaftsmediation.pdf (letzter Aufruf am 18.10.2019).
- PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2005). *Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*. Frankfurt (Oder). Abrufbar unter: https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/Studie_Commercial_Dispute_Resolution_2005.pdf (letzter Aufruf am 28.06.2019).
- PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2007). *Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“*. Frankfurt (Oder). Abrufbar unter: https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/Studie_KMS_II_2007.pdf (letzter Aufruf am 20.07.2019).
- PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2011). *Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System*. Frankfurt am Main. Abrufbar unter: https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/EUV_PwC

- _Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011_DRUCK-V15.pdf
(letzter Aufruf am 20.07.2019).
- PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2013).
Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung.
Frankfurt am Main. Abrufbar unter: https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/PwC_EUV_KMS-Studie-IV_131010_final.pdf (letzter Aufruf am 20.07.2019).
- PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2016).
Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines
Jahrzehnts. Frankfurt am Main. Abrufbar unter: https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/PwC_EUV_KMS-Studie-V_161014_final.pdf
(letzter Aufruf am 20.07.2019).
- Raab, Gerhard/Unger, Alexander/Unger, Fritz (2016). *Marktpsychologie. Grundlagen und Anwendung*. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Redlich, Alexander/Schroeter, Kirsten (2015). Varianten der Mediation –
Gemeinsamkeiten und Unterschiede von verbreiteten Mediationsansätzen.
konfliktDynamik 4/2015, 260–263.
- Roland Rechtsreport (2017). *Einstellung der Bevölkerung zum deutschen
Rechtssystem und zur Mediation (Methodische Konzeption und
Durchführung: Institut für Demoskopie Allensbach)*. Köln: Roland
Rechtsschutz-Versicherungs-AG.
- Salzwedel, Martin (2018). *Authentisch verkaufen. Kaufentscheidungen coachen*.
Freiburg: Haufe.
- Schlehe, Volker (2013). Rolle der Industrie- und Handelskammern beim Kon-
fliktmanagement von KMU – ein Erfahrungsbericht am Beispiel der IHK
München und Oberbayern. In: U. Gläßer, L. Kirchhoff & F. Wendenburg.
Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Ansätze, Modelle, Systeme. Baden-
Baden: Nomos, 395–411.
- Schulz, Marlen (2012). Quick and easy?! Fokusgruppen in der angewandten So-
zialwissenschaft. In: M. Schulz, B. Mack, O. Renn (Hrsg.). *Fokusgruppen in
der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung*.
Wiesbaden: Springer, 9–23.
- Schwartz, Michael (2018). Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 wer-
den 240.000 Nachfolger gesucht. KfW Research, Nr. 197. Abrufbar unter:
[https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-
Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-
Generationenwechsel.pdf](https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf) (letzter Aufruf am 18.10.2019).

- Stangl, Wolfgang (2019). Stichwort: 'Marktpsychologie'. Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Abrufbar unter: <https://lexikon.stangl.eu/7665/marktpsychologie/> (letzter Abruf am 17.07.2019).
- Statista GmbH (2018). Anzahl der Unternehmen in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklassen im Jahr 2017. Abrufbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1929/umfrage/unternehmen-nach-beschaeftigtengroessenklassen/> (letzter Abruf am 19.07.2019).
- Statistisches Bundesamt (o.D.). Kleine und mittlere Unternehmen erzielten rund 84 % des Umsatzes im Bau- und Gastgewerbe. Abrufbar unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/aktuell-umsatz.html> (letzter Abruf am 19.07.2019).
- Stubbe, Christian/Troja, Markus (2006). Lehrmodul 5: Konfliktmanagementsysteme. Zeitschrift für Konfliktmanagement 4/2006,121–126.
- Tzschucke, Volker (2019). Streitbeilegung heute – wie man Konflikte ohne langwierige Gerichtsprozesse löst. Wirtschaft Südwestsachsen Ausgabe März 2019, 10–15.
- Wikipedia (o.D.). Alternative Dispute Resolution. Abrufbar unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Alternative_Dispute_Resolution (letzter Abruf am 24.06.2019).
- Woratschek, Herbert (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht. *der markt*, 35. Jg., Nr. 136, 59–71.
- Wulf, Daniela (2013). Widerstände überwinden – Systematische Darstellung möglicher Vorbehalte gegen die Etablierung von Konfliktmanagement in Unternehmen – und wie man diesen begegnen kann. In: U. Gläßer, L. Kirchoff & F. Wendenburg. *Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Ansätze, Modelle, Systeme*. Baden-Baden: Nomos, 189–206.
- Zeithaml, Valarie A. (1984). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In: C. Lovelock (Hrsg.), *Services marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 186–190.

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|-----------|
| Abbildung 1: | Vorgehen im Rahmen dieser Arbeit | 12 |
| Abbildung 2: | IHK Mitgliedsbetriebe nach Branchen (Firmenstatistik der IHK Chemnitz, 2018) | 23 |
| Abbildung 3: | Rahmenbedingungen für die Vermarktung von Mediation | 35 |
| Abbildung 4: | Beurteilungsschema für Sachgüter und Dienstleistungen (nach Zeithaml, 1984, S. 186) | 37 |
| Abbildung 5: | Zusammenfassung der dargestellten Rahmenbedingungen | 50 |
| Abbildung 6: | Systematik der Darstellung der theoretischen Befunde | 51 |
| Abbildung 7: | Der Kaufentscheidungsprozess (nach Haller, 2017, S. 32; Meffert & Bruhn, 2012, S. 82) | 52 |
| Abbildung 8: | Zusammenfassung der vorgestellten Einflüsse auf das Käuferverhalten | 57 |
| Abbildung 9: | Determinanten des Mitarbeiterverhaltens (angelehnt an Nerdinger, 2011, S. 162) | 66 |
| Abbildung 10: | Gruppendynamischer Ablauf einer Fokusgruppe (nach Benighaus & Benighaus, 2012, S. 115) | 74 |
| Abbildung 11: | Einstimmung auf das Thema mit Studie von PWC und der EUV und Pinnwand zu Frage 1 | 80 |
| Abbildung 12: | Einschätzung typischer Konflikte im Unternehmen und ihrer Eignung für Mediation | 83 |
| Abbildung 13: | Zusammenfassung der Ergebnisse der Fokusgruppe | 85 |
| Abbildung 14: | Übersicht zu den Schlussfolgerungen | 87 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|------|---|
| B2B | Business to Business |
| BMWA | Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit |
| DIHK | Deutscher Industrie- und Handelskammertag |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| HWK | Handwerkskammer |
| IHK | Industrie- und Handelskammer |
| KMU | Kleine und mittelständische Unternehmen |

Anhang

- Anhang 1: Protokoll Auftaktgespräch IHK vom 19.03.2019
Anhang 2: Protokoll 2. Gesprächstermin IHK vom 08.07.2019
Anhang 3: Protokoll Telefonat mit DIHK vom 29.07.2019
Anhang 4: Protokoll 3. Gesprächstermin IHK (Vorbereitung
Fokusgruppe, Sonstige Fragen) vom 29.08.2019
Anhang 5: Moderationsleitfaden Fokusgruppentreffen
Anhang 6: Protokoll Fokusgruppen-Treffen vom 12.09.2019
Anhang 7: Protokoll Nachbesprechung Fokusgruppe und Bündnis-
treffen vom 16.09.2019

1. Protokoll Auftaktgespräch IHK vom 19.03.2019

Auftaktgespräch IHK Chemnitz zur Planung der Masterarbeit/ Klärung möglicher Themen

Gesprächspartner: Frau Spranger, Geschäftsführerin Service IHK Chemnitz
Datum: 19.03.2019

Fragen:

Wo steht die IHK aktuell in Bezug auf die Sensibilisierung von Unternehmen für Konfliktmanagement?

- 70.000 Mitgliedsunternehmen, vorwiegend KMU
- versuchen seit den 90er Jahren auf alternative Streitbeilegungsverfahren aufmerksam zu machen
- sehen ihre Aufgabe in Information der Unternehmen
- Welche Aktivitäten zur Information gab es bereits?
- 1x jährlich Titelthema in der Kammerzeitschrift, regelmäßige Pressemitteilung, Pressegespräche, Wanderausstellungen, Bündnispartnerschaft geschlossen
- Großveranstaltungen zum Thema versucht, kaum Nachfrage → nur gekoppelt an Fachveranstaltungen zu anderen Themen

Welche Angebote macht die IHK den Unternehmen? Wie werden diese angenommen?

- seit 1990 Einigungsstelle für Wettbewerbsstreitigkeiten → 8–9 Verfahren pro Jahr
- seit 1993 Schlichtungsangebot für kaufmännische Streitigkeiten → läuft gar nicht
- IHK ist Mitglied des DIS (Dt. Institut für Schlichtung)
- Mediation im Bereich Ausbildung und Unternehmensnachfolge läuft ganz gut (Zahlen?) → abhängig von Kontakt zur IHK (wenn schon jemand persönlichen Kontakt mit Unternehmen hat, z.B. Personalcoach, Ausbildungsberater, Gründungsberater...)
- Mediatorenpool → schätzungsweise 3–4 Mediationen im Jahr (Ergebnisse unklar, da keine Rückmeldung an IHK)
- Rechtsberatung → dort wird regelmäßig der Vorschlag einer Mediation gemacht, scheidet aber i.d.R. spätestens an der Gegenpartei

- Weiterbildung Konfliktmanagement → schlecht besucht, Hr. Rotter (Mediator der IHK) macht Werbung für Mediation in WB
- am ehesten funktioniert persönlicher Kontakt über Multiplikatoren der IHK
 - o Personalcoach
 - o Juristen
 - o Ausbildungsberater
 - o Energiecoach
 - o Inklusionsberater
 - o indirekt über Steuerberater (an Steuerberater kommt man über SB-Kammer ran)

Wo stehen die KMU aktuell? Wie groß ist deren Interesse am Thema & Wissen?

- Ingenieursstandort → wollen Zahlen, Daten, Fakten
- sehen in Mediation „unverbindliche“ Einigung
- Ängste: kein Ergebnis, Zeitaufwand, persönlicher Aufwand/Konfrontation

Gibt es Pioniere?

- VSTR Rodewisch (Bauunternehmen)
- sonst wenig bekannt

Ist das Komponenten-Modell der Viadrina bekannt?

- nein

Was ist das Ziel des Bündnisses Konfliktlösung in Sachsen? Wie wird das Angebot angenommen?

- Information; Bekanntmachung der vielfältigen außergerichtlichen Streitbeilegungsverfahren
- kaum

Wo wünschen sie sich Unterstützung? Wofür haben sie vielleicht keine Zeit?

- Konfliktkostendarstellung (auch umgerechnete Zeit)
- wie kann man (noch) argumentieren (z.B. anderes Wording/Synonyme, ...)
- Sensibilisierung von Unternehmen

Das ungenutzte Mediationsangebot der IHK – kein Bedarf bei KMU?

Gibt es in nächster Zeit Veranstaltungen zu diesem Thema?

- Arbeitsrechtforum
- Forum Personalmanagement

Könnte ich IHK als Ansprechpartner/Interviewpartner/Kontaktvermittler nutzen?

- ja, auch bei Kontaktaufnahme zu Unternehmen

2. Protokoll 2. Gesprächstermin IHK (Telefonat)

Gesächspartner: Frau Spranger

Datum: 08.06.2019

1. Kurze Erklärung zur Masterarbeit

Was ist das Thema? Worauf liegt der Fokus?

- Analyse der Rahmenbedingungen zur Verbreitung der Mediation in KMU durch die IHK (Produkt Mediation, Kunde KMU, Vermittler/Verkäufer IHK)
- Fokus auf psychologischen Hürden bei der Entscheidung für externe Unterstützung in Konfliktsituationen (Markt- und Konsumentenpsychologie)
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Sensibilisierung von Unternehmen durch die IHK

Wo sind die Berührungspunkte mit der IHK

- ggf. Fragen an Verantwortliche der IHK – Referentin Starthilfe/Unternehmensförderung Fr. Börner
- Durchführung Fokusgruppe
- ggf. Vorstellen der Ergebnisse

2. Fokusgruppe:

- 8–10 Teilnehmer:
- Vertreter KMU (5–250 Mitarbeiter, alle Branchen, bestenfalls ohne Mediationserfahrung)
- relevante Vertreter der IHK, die sich mit dem Thema Mediation beschäftigen
- vorläufige Inhalte: Wahrnehmung von Mediation, KMU und Aktivitäten der IHK, für Details siehe *Dokument zur Fokusgruppe*
- gemeinsame Finalisierung des Drehplans → Vorgespräch im August
- Anreiz für Teilnahme: ggf. Weiterbildungsgutschein
- Wer spricht die Teilnehmer an: Fr. Spranger
- Tonaufzeichnung der Diskussion: Unternehmer bei Einladung fragen, ob das ok wäre
- Termin prüfen: 12.09.2019, 9 – 11 Uhr

3. Fragen an die IHK:

zur Kammer:

Ist die IHK die größte Kammer in Deutschland?

- die IHKs haben die meisten Mitgliedsunternehmen → siehe Transparenzportal
- der DIHK ist die Dachorganisation aller 79 IHKs
- Rahmendaten zur IHK Chemnitz: alle Branchen außer Handwerk, Ärzte, Juristen, Freiberufler ohne Gewerbeanmeldung → siehe beigefügten Link in der E-Mail; bei weiteren Fragen noch einmal nachhaken

zur Mediation:

Gibt es eine Stellungnahme der IHK(s)/des DIHK zur Mediation?

- DIHK nein – nur Stellungnahmen zu Gesetzgebungsverfahren ... aber keine Stellungnahme zur eigenen Positionierung betreffend die Mediation
- sächsische IHKs und HWKs: Bündnis Konfliktlösung in Sachsen

Wie wird Mediation aus Ihrer Sicht in von der IHK verstanden?

- *siehe Bündnisseite → Verständnis der IHK SWS bzw. IHKs in Sachsen*

Worin sieht die IHK den Vorteil/Bedarf von Mediation (Vermeiden von wirtschaftlichen Verluste, Imageschäden, ...) bzw. was ist das Interesse der IHK, ADR zu verbreiten?

- alle Möglichkeiten aufzeigen, wie Unternehmen Konflikt lösen können
- Arbeiten/Beratung auf Augenhöhe → gute Entscheidungsgrundlage durch Information zu Verfahren liefern
- Nachhaltigkeit → Erhalt von Geschäftsbeziehungen, störungsfreies Arbeiten gewährleisten, finanzielle Verluste/Konfliktkosten reduzieren

Wie schätzen Sie die Aktivitäten des DIHK bzw. anderer Kammerverbände ein?

- Vorreiter Hamburg und München (in Sachsen Leipzig sehr aktiv)
- deutschlandweit sehr ähnliche Aktivitäten der Kammern wie in Chemnitz

Gibt es überregionale Zusammenarbeit in AGs zu ADR?

- Bündnis Konfliktlösung in Sachsen
- deutschlandweit? → Frage an DIHK

Gibt es im DIHK Ansprechpartner zum Thema?

- Dr. Christian Groß

4. Nächste Schritte:

- klären Termin Fokusgruppe
- Protokolle inkl. Überblick zur Fokusgruppe an Frau Spranger
- Einladung der Unternehmen durch Frau Spranger
- Vorgespräch zur Fokusgruppe im August

3. Gesprächsprotokoll DIHK

Datum: 29.07.2019
Ort/Form: Telefonat
Gesprächspartner: Dr. Christian Groß (RA), Referatsleiter Zivilrecht und Justizariat sowie Schiedsgerichtbarkeit und Wirtschaftsmediation beim DIHK

Gibt es ein geteiltes Verständnis von Mediation?

- für (D)IHK ist ausschließlich Wirtschaftsmediation relevant
- Mediationen werden, auch wenn sie durch IHKs vermittelt werden, von externen Mediatoren durchgeführt → möglich, dass diese teils unterschiedliche Herangehensweisen haben (aufgrund von Quellberuf, Ausbildung, persönlicher Haltung)
- es gibt (noch) kein gemeinsam formuliertes Verständnis des DIHK, was Mediation ist → DIHK hat eher pragmatischen Ansatz zu Mediation, an Übersicht zu verschiedenen Konfliktbelegungsverfahren wird derzeit gearbeitet

Welches Interesse hat der/die (D)IHK an der Verbreitung von Mediation?

- resultiert aus alter Kammertradition: schon in den ersten Satzungen ist Streitbeilegung jenseits des Gerichts verankert → die Kaufmannschaft ist eher zur IHK gegangen, als zu Gericht, entspricht Prinzip der Selbstverwaltung
- Kammer ist der Meinung, dass den Unternehmen das gesamte Spektrum der Konfliktbearbeitungsverfahren zur Verfügung stehen sollte → aufgeklärter Unternehmer, der auf Grundlage einer umfassenden Informationsbasis eigenverantwortlich entscheiden kann
- Reduktion von Reibungsverlusten/Konfliktkosten in den Mitgliedsunternehmen ist (D)IHK als Interessenvertreter genauso ein Anliegen, wie den Unternehmen selbst (kein originäres wirtschaftliches Eigeninteresse der Kammern)

Wie viele Mitgliedsunternehmen haben die IHKs? Gibt es eine Statistik, die zeigt, dass die IHKs die meisten Mitglieder haben?

- Ca. 3,5–3,7 Mio. Mitgliedsunternehmen deutschlandweit → umfasst alle Gewerbetreibenden (mit Ausnahme Handwerksunternehmen)
- IHK ist aber definitiv größter Kammer in Deutschland, danach folgt die HWK

Wie schätzen Sie die Aktivitäten und Erfolge der anderen IHKs ein?

- an vielen Standorten wird auf Mediation aufmerksam gemacht
- außer in Hamburg und München gibt es sehr wenige Anfragen für Mediationsverfahren bei den IHKs
- München und Hamburg: Zahlen steigen sogar, nicht nur in Bezug auf die Nachfrage, sondern auch auf die Streitwerte
- mögliche Ursachen:
 - bedeutende Wirtschaftsstandorte
 - langjährige Arbeit zur Verbreitung des Verfahrens, personelle Ressourcen
 - Integration von Mediationsklauseln in Verträgen

Gibt es überregionale Projekte/Zusammenarbeit zum Thema Mediation?

- es besteht ein informeller überregionaler Arbeitskreis, an dem 10–20 Vertreter interessierter IHKs teilnehmen

In welcher Form hat der DIHK bzw. die IHKs am MediationsG mitgewirkt?

- eingebunden in Expertenkreisen, direkte Teilnahme an Gesprächen zum Entwurf
- DIHK ist nicht glücklich über die Form der Qualifizierung bzw. Zertifizierungsordnung, nicht aussagekräftig bzw. umfassend genug
- Akzeptanz der Mediation könnte erhöht werden, durch ein öffentlich-rechtliches Qualifizierungssystem für Aus- und Fortbildung der Mediatoren
- Idee des DIHK: Berufung von öffentlich bestellten und vereidigten Mediatoren

4. Protokoll 3. Gesprächstermin IHK

Gesächspartner: Frau Spranger

Datum: 29.08.2019

Organisatorisches zum Fokusgruppentreffen:

- bisher 6 Anmeldungen von KMU, Ziel sind 10 Teilnehmer
- Dokumentation des Treffens:
- zu Beginn Erlaubnis für Tonaufzeichnungen einholen, kein Video
- Frau Spranger schreibt Stichpunkt-Protokoll
- Frau Deinert erfasst parallel Wortmeldungen auf Moderationskarten und sammelt sie auf der Pinnwand (direkter Abgleich mit den Teilnehmern)
- Datenschutzerklärung nicht nötig, Vermerk reicht
- Frau Spranger kümmert sich um Namensschilder
- Raum: Service-Bibliothek
- für Catering ist gesorgt durch IHK
- benötigtes Material: Moderations-Koffer mit Stiften, Moderationskarten, Pins und Klebepunkten, 2 Pinnwände, 1 Flipchart
- Treff am 12.09.2019 um 8 Uhr

Sonstige Fragen:

Gab es eine offizielle Beauftragung der Mitarbeiter (Personalcoach, Energiecoach, Ausbildungsbeauftragter, etc.), die Unternehmen auf Mediation aufmerksam zu machen?

- nein

Sind die kommunizierenden Mitarbeiter geschult zu alternativen Konfliktbearbeitungsverfahren? Gab es ein Briefing?

- nein

Wie stehen diese MA zur Mediation? Haben sie persönliche Erfahrungen gemacht?

- einige finden es gut und nehmen es mit in die Unternehmen

- insgesamt ist aber unklar, wie die Mitarbeiter dazu stehen, ob sie es mitnehmen in die Unternehmen und wenn ja, was sie vermitteln

Gehören diese Mitarbeiter alle zum Geschäftsbereich von Frau Spranger?

- nein, kommen aus unterschiedlichen Geschäftsbereichen

Wie steht die GF, Vollversammlung bzw. juristische Abteilung zu dem Thema?

- Herr Wunderlich (HGF) steht dem Thema positiv gegenüber, befördert Aktivitäten → persönliche Ansprache durch Frau Deinert ok
- auch Regionalgeschäftsführer stehen dem positiv gegenüber
- Herrn Spanke (Justiziar) → persönliche Ansprache durch Frau Deinert ok

Bekommt die IHK Geld für die Organisation/Vermittlung der Mediation?

- nein

Wurde Frau Spranger auch von der Vollversammlung gewählt oder nur der HGF?

- HGF wird vom Präsidium der VV bestellt
- Frau Spranger wurde vom HGF und dem Präsidenten ausgewählt und angestellt
- untersteht dem HGF, nicht der VV

Welche Erfahrung hat die IHK als Nutzer von Mediation?

- bisher lediglich eine Konfliktmoderation zwischen 2 Teams, diese wurde im Nachhinein von den Teilnehmern als nicht erfolgreich bewertet

Gibt es Umfragen unter Unternehmen, wie diese mit der Arbeit der IHK zufrieden sind/Bewertung der Qualität der Dienstleistungen?

- gibt regelmäßig Partnerbefragung (Behörden, Gewerbeämter, Ministerien, Schulen etc.)
- es gibt regelmäßig Mitgliederakzeptanzstudien: Ergebnis → Die Unternehmen, die die Leistungen der IHK einmal genutzt haben, finden die Angebote gut, sind mit den Leistungen sehr zufrieden und nutzen sie wiederholt. Viele Unternehmen kennen die Angebote allerdings nicht.

5. Moderationsleitfaden Fokusgruppentreffen

| Zeit | Inhalt | Beschreibung | Material |
|-------|-----------------------------------|--|--------------------------|
| 09:00 | Begrüßung Einführung | Begrüßung, Dank fürs Kommen (Frau Spranger) Vorstellung Moderator Thema und Ziel des Treffens Hintergrundinformationen (Forschungsstand, Interesse der IHK) Ablauf (offenes Gespräch vs. Reihum, Methoden, Rollen) Bedeutung des Einzelnen und seines Beitrags herausstellen Form der Dokumentation: Protokoll, Transkription --> Bitte um Ausreden lassen Umgang mit Ergebnissen, Anonymität Fragen | |
| 09:10 | Vorstellung/ Aufwärm- phase | kurze Vorstellung: Name, Unternehmen, Funktion, Mitarbeiterzahl Aufstellung: "Ich bin Mediation gegenüber "begeistert/neutral und unvoreingenommen/skeptisch." "Ich habe keine persönliche Vorerfahrung mit Mediation/schon von Mediation gehört/Mediation bereits persönlich miterlebt." | Moderations- karten |
| | Hauptfragen/ Diskussion | | |
| 09:25 | Teil 1 | Wahrnehmung Mediation Stellen Sie sich vor, Sie hätten irgendeinen Konflikt (zwischen Mitarbeitern, zw. Ihnen und Mitarbeiter oder mit anderem Unternehmen/Partner/Kunde – erfunden oder real) bei dem Sie mit Verhandeln nicht so recht weiterkommen. Er muss nicht hoch eskaliert sein. (kurz überlegen lassen). Angenommen, jemand empfiehlt Ihnen eine Mediation und Sie stimmen zu (man kann's ja mal versuchen)... HF: Wie stellen sie sich eine Mediation vor? Was erwarten sie, wird passieren? (Atmosphäre, Art des Konflikts, Emotionen, ...) Vertiefungsfragen: Was sind die größten Befürchtungen/Hinderungsgründe? Was ist ein positiver Anreiz? Was sollte man noch mehr hervorheben? Was macht Mediation attraktiv ggü. dem Gerichtsverfahren? Wovon hängt es ab, ob Sie sich für eine Mediation entscheiden (Ort, Dauer, Mediator, Kosten, ...) kurze ZSF und Abgleich der Ergebnisse an der Pinnwand | PW 1 Frage auf FC |
| 09:45 | Teil 2 | Wahrnehmung Kunde KMU HF: Was kennzeichnet KMU im Umgang bzw. beim Vorbeugen von Konflikten? Vertiefungsfragen: Wie gehen sie mit Konflikten um? Wie werden Konflikte thematisiert? kurze ZSF und Abgleich der Ergebnisse an der Pinnwand | PW 2 Frage auf FC |
| 10:05 | PAUSE | 10 min ansagen | Catering |

| | | | |
|-------|---------------|--|-----------------------------|
| 10:20 | Auflockerung | Was sind die häufigsten „Konflikte“/Meinungsverschiedenheiten, die zu Reibungsverlusten/Verzögerungen/... führen? | FC, Punkte für Punktabfrage |
| 10:25 | | HF: Warum/Warum nicht ist Mediation besonders für KMU geeignet? Vertiefungsfragen: Inwieweit entspricht Mediation der Organisationsstruktur und -kultur? Für welche typischen Konflikte könnte Mediation passen? kurze ZSF und Abgleich der Ergebnisse an der Pinnwand | Frage auf FC, PW 1 |
| 10:40 | Teil 3 | Wahrnehmung Anbieter IHK HF: Warum würden sie sich (nicht) an die IHK wenden, wenn sie eine Mediation anstreben? Vertiefungsfragen: Welche Angebote/Aktivitäten der IHK zu Mediation nehmen Sie wahr? Wie zufrieden sind Sie allgemein mit der IHK als Dienstleister der Unternehmen? Wird bei der Bewertung der Qualität der Dienstleistungen der IHK eher Gesamtorganisation wahrgenommen oder Einzelpersonen? kurze ZSF und Abgleich der Ergebnisse an der Pinnwand | PW 2 Frage auf FC |
| 10:55 | Abschluss | Resümee und offene Fragen, Abschlussfrage: Hat sich etwas an Ihrer Einstellung ggü. Mediation verändert? Dank, Rückmeldung, wenn jemand Masterarbeit lesen will | kleines Dankeschön |

6. Protokoll Fokusgruppe Mediation

Datum: 12. September 2019
Ort: IHK Chemnitz, Straße der Nationen 25,
09111 Chemnitz

Teilnehmer:

- 5 kleine und mittelständische Unternehmen aus Chemnitz, dem Erzgebirge und Mittelsachsen
- Fachbereiche: Tourismus, E-Business, verarbeitendes Gewerbe

IHK Chemnitz, vertreten durch Daniela Börner (Referentin Starthilfe/Unternehmensförderung) und Kathleen Spranger (Geschäftsführerin Service)

Leitung: Damaris Deinert

Vorstellung Frau Deinert:

- „Solange es Haare gibt, liegen sich die Menschen in denselben.“ (H. Erhardt)
- Konflikte bestehen auf allen Ebenen; Konfliktlösungen ebenfalls
- Warum nutzen Unternehmen Mediation nicht?
- Studie von PwC macht deutlich, dass Mediation fast nie genutzt wird. Gleichzeitig erachten die Unternehmen die Mediation als positivstes Instrument, um Gerichtsverfahren zu vermeiden und Konflikte zu lösen (abgefragt wurden folgenden Instrumente: Verhandlung, Gericht, Schiedsgerichtsverfahren, Schiedsgutachten, Schlichtung, Mediation); siehe Schaubild – Anlage 1.
- Ablauf wird erläutert → Unternehmen sollen nach Fragen untereinander in Austausch kommen; Antworten werden stichpunktartig protokolliert (Protokoll kann allen Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden); Ergebnisse der Masterarbeit stellt Frau Deinert zur Verfügung
- Es besteht der Wunsch, dass sich die Runde vorstellt.

Vorstellung aller Teilnehmer:

- Geschäftsführer, 15 Mitarbeiter, alle über 50–65 Jahre (außer im Büro), zumeist angelernte Tätigkeiten, Männer und Frauen gemischt,
- Personalverantwortliche, 38 Mitarbeiter am Standort in Chemnitz, Altersdurchschnitt knapp über 30 Jahre; Hälfte der Mitarbeiter haben eine Ausbildung absolviert – die andere Hälfte ein Studium,
- Prokurist und Personalverantwortlicher, 30 Mitarbeiter, zumeist einfach ausgebildete Mitarbeiter, Alter gut gemischt
- Personalleiterin, 150 Mitarbeiter, gemischte Mitarbeiterschaft, 1/3 Ingenieure, Altersdurchschnitt 45 Jahre, in der Produktion höherer Altersdurchschnitt,
- Geschäftsführer, 48 Mitarbeiter, Altersdurchschnitt bei 30 Jahren durch das neue touristische Standbein, alle Ausbildungsstände im Unternehmen vertreten

Abfrage der Einstellung zur Mediation – Skala: skeptisch, neutral, begeistert

- 3x neutral (zu wenig bekannt)
- 1x skeptisch (schlechte Erfahrung, weil zwei dazu gehören und einer immer dagegen ist)
- 1x begeistert (selbst schon einmal damit beschäftigt und vom System überzeugt, Unternehmen mit viel Feedbackkultur – so, dass es zum Unternehmen passt)
- Von den fünf Unternehmen haben zwei noch gar keine Erfahrung mit externer Unterstützung, zwei haben sich schon mit dem Thema beschäftigt, und ein Unternehmen hatte schon eine Erfahrung (Mediationsvorschlag wurde abgelehnt).

Wie stellen Sie sich eine Mediation vor? Was erwartet Sie, was passiert?

UN 1:

- Bereitschaft der Mitarbeiter abprüfen; Mediator einladen
- die einen finden es bestimmt gut, die anderen nicht
- Mediator macht sich Gedanken, wie man das Problem lösen kann und stellt die Lösung dann vor
- vielleicht gibt es Einzel- oder Gruppengespräche; am Ende gibt es eine Auswertung und Handlungsempfehlung
- die Vermeidung von Ungleichgewichten ist wichtig – einer sollte nicht mehreren gegenüberstehen
- Vertrauen ist unglaublich wichtig – ohne Vertrauen gäbe es keine Öffnung

- Produktion würde nie darauf eingehen (hier geht maximal eine Vertrauensperson – selbst die wird nicht in Anspruch genommen)
- Mitarbeiter aus einer Abteilung sind offener als aus der anderen Abteilung und könnten dafür gewonnen werden
- die Mitarbeiter würden sich gegenüber dem Geschäftsführer nicht immer öffnen, sondern eher dem Betriebsleiter (Hierarchie!)
- bei getrennten Gesprächen wären die Mitarbeiter sicher offener

UN 2:

- Mediator kommt ins Unternehmen und befragt die Betroffenen einzeln und dann in der Gruppe
- der Mediator stellt dann als Moderator die Ergebnisse vor
- wir haben einen Sozialberater mit festen Sprechzeiten – der wird nicht in Anspruch genommen

UN 3:

- man muss sicherlich zwischen internen und externen Streitigkeiten unterscheiden
- für interne Konflikte kann ich mir nicht vorstellen, externe Hilfe zu nehmen; der Mediator würde nur das machen, was wir im Unternehmen auch selbst machen – man hört sich beide Seiten an und findet eine Lösung
- betriebsinterne Angelegenheiten gehören nicht nach außen
- es sollte immer erst versucht werden, den Konflikt intern zu lösen
- vielleicht muss auch bei den Bildungsständen der Mitarbeiter unterschieden werden – bei einem hochgebildeten Mitarbeiter kann eine solche Hilfe vielleicht gut sein – aber die Mehrheit der Mitarbeiter sind einfach ausgebildete Leute, die zu mir kommen und eine offene, vertrauliche Atmosphäre wünschen die Leute werden sich auch einem fremden Dritten nicht öffnen; er kennt die Rahmenbedingungen im Unternehmen und die Kollegen nicht (Akzeptanzproblem)
- da der Mediator vom Geschäftsführer ausgesucht und beauftragt wird, könnten die Mitarbeiter auch mit enormer Vorsicht oder Angst an das Gespräch herangehen - wie kann die Neutralität gewährleistet werden?

UN 4:

- für mich wäre es wichtig, dass der Mediator sich intensiv mit dem Unternehmen und seinen Strukturen beschäftigt und die Hintergründe erforscht
- der Mediator soll die Beteiligten unterstützen, damit sie eine gemeinsame Lösung finden und so der Respekt vor dem Ergebnis höher ist; damit gewährleistet man vielleicht, dass sich alle Beteiligten daran halten
- das persönliche Gespräch ist wichtig
- derzeit gibt es keine akuten Konflikte, die eines Mediators bedürfen; ich gehe davon aus, dass sich die Mitarbeiter öffnen würden, da intern bereits Konfliktlösungsmöglichkeiten angeboten werden → Prozessoptimierung, Feedbacktage etc.
- die Hürde „Was ist Mediation?“ muss genommen werden – das wäre im Gespräch vorab zu klären (Transparenz ist wichtig)

UN 5:

- schön wäre es, wenn man einfach eine Stelle anrufen könnte, um sich nicht mit Anwälten auseinander setzen zu müssen; es würden sich viele Gerichtsverfahren ersparen – es wäre eine Entlastung für uns; Zeit, Kosten Anwalt, Rechtsschutzversicherung – das könnte man sich alles sparen
- die Mitarbeiter würden sich keinem fremden Dritten öffnen; sie würden sich nur einer vertrauten und respektierten Person öffnen, die sie kennen;
- Augenhöhe von der Branche und Kompetenz her ist wichtig
- jedes Unternehmen bräuchte einen „Sozialpädagogen“ – Mitarbeiter bringen ihre privaten Probleme mit auf Arbeit; alle neu eingeführten Aufgaben stoßen zunächst auf Widerstand

2. Was kennzeichnet KMU im Umgang mit Spannungen bzw. deren Vorbeugung?

UN 3:

- KMU verbinde ich immer mit Familienunternehmen – was ist noch händelbar; kann der Chef noch jeden Tag den Mitarbeitern die Hand geben; ab wann tritt Anonymität ein
- im kleinen Unternehmen kenne ich die Leute, deren Charaktere, den familiären Hintergrund, die Probleme und Sorgen des Einzelnen
- ich kann selbst mit dem Mitarbeiter sprechen – die persönliche Ebene ist da

Das ungenutzte Mediationsangebot der IHK – kein Bedarf bei KMU?

- der Geschäftsführer ist greifbar – „er ist einer von uns“, ganz anderes Vertrauensverhältnis: man weiß, was man sagen kann und was nicht
- man hat in KMU ein engeres Band

UN 1:

- als wir noch kleiner waren und zusammen Mittag gegessen haben, wusste man um alle Probleme und konnte diese vermeiden
- das merken wir jetzt – es geht so nicht mehr – auch durch die beiden Standorte, die sich nicht miteinander verstehen
- „zeichnet kleines Unternehmen aus, dass man auch viel vermeidet und dadurch gar nicht die Not hat, jemand von außen reinzuholen oder eine Institution zu schaffen“

UN 2:

- das geht bei uns so nicht mehr
- Nähe kann auch hinderlich sein (birgt auch Konfliktpotential), weil man sich nicht so traut, etwas anzusprechen, um Konflikte zu vermeiden und gutes Miteinander zu wahren
- das Unternehmen ist familiengeführt – der Chef ist sehr präsent und greifbar, möchte es familiär – trotz der Größe
- die Gefahr des Überspringens von Hierarchien besteht: im kleinen Unternehmen ist es leichter möglich, zum Chef zu gehen statt zum verantwortlichen Vorgesetzten

UN 4:

- die Wege in KMU sind kürzer – das ist Vorteil und Nachteil (da oftmals Zwischenebenen übersprungen werden) zugleich → führt u.U. zu Überlastung des Chefs und damit wiederum zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter, weil Chef nicht alle Konflikte bearbeiten kann
- man bemerkt aufkeimende Konflikte eher

Was sind die häufigsten Konflikte I Meinungsverschiedenheiten, die zu Reibungsverlusten führen?

Flipchart – „Typische Konflikte“ – siehe Anlage 2

- zwischen AN (5)
- zwischen GF und MA (3)
- mit Kunden (4)
- mit Lieferanten (4)
- mit Behörden (2)
- zwischen Abteilungen (2)

Für welche Konflikte eignet sich die Mediation?

Flipchart– „Typische Konflikte“ – siehe Anlage 2

- zwischen AN (3) – nicht (1)
- zwischen GF und MA (2) – nicht (1)
- mit Kunden (3) – nicht (1)
- mit Lieferanten (3) – nicht (1)
- mit Behörden (3) – nicht (2)
- zwischen Abteilungen (3)
- mit Banken (1) – nicht (1)

Gar nicht gepunktet wurden folgende Konflikte:

- zwischen Vorgesetzten & MA
- zwischen GF & Betriebsrat
- mit anderen Unternehmen
- mit neuen MA
- innerhalb der GF/Leitung

Warum ist Mediation (nicht) besonders für KMU geeignet?

UN 5:

- Kostenproblem (unbekannt im Verhältnis zum Gerichtsverfahren)
- Der Zeitaufwand ist nicht bekannt und möglicherweise zu hoch.
- Im Gericht bekomme ich eine Entscheidung. Dann weiß ich, was ich habe.

UN 4:

- Wissen, Kosten ins Verhältnis setzen zu können fehlt
- verdeckte Kosten unbekannt
- Vertraulichkeit – ist die sichergestellt?

UN 3:

- Wir haben keine Erfahrung damit – vielleicht resultiert positive Bewertung der Mediation daher, dass wir keine Erfahrung haben und deswegen Hoffnung in das Verfahren, wissen aber nicht, ob diese tragen würde. Man kennt es nicht – man „kauft die Katze im Sack“.

UN 1:

- man „sieht“ kein Ergebnis, es gibt keine Erfolgsgarantie
- Man hat Angst davor, ein Risiko einzugehen, das kann man sich als KMU nicht leisten kann.

UN 2:

- Es besteht die Angst, die Mitarbeiter bei einer gescheiterten Mediation zu verlieren, weil man nicht weiß was passiert

Zusammenfassung:

Flipchart siehe Anlage 3

- Vertraulichkeit besonders wichtig (weiß schnell das Unternehmen insgesamt Bescheid)
- Angst, Mitarbeiter zu verlieren im Fall vom Scheitern der Mediation
- Risiko ist für KMU größer
- beim Gerichtsverfahren weiß man, wie es läuft
- Entscheidung ist nicht garantiert
- großer Zeitaufwand, unabsehbare Zeitdauer
- versteckte Kosten
- Kosten im Vergleich zum Gericht
- Grundsatzwissen ist nötig
- ...

Warum würden Sie sich (nicht) an die IHK wenden, wenn Sie eine Mediation anstreben?

UN 1:

- Angebot ist nicht bekannt: „Wenn ich jetzt eine Mediation anstreben würde, dann würde ich Google öffnen und würde „Mediator“ suchen. [...] Also jetzt so vom Hinterkopf würde ich überhaupt nicht an die IHK denken, weil ich das Angebot dort gar nicht vermuten würde.“
- Man sieht die IHK zu wenig ... hat sie daher nicht im Kopf.

UN 3:

- eigentlich müsste die IHK alles vorhalten; aber würde ich dem trauen?
- Schlechte Erfahrung – im UN im kleinen Bereich muss es schnell vorangehen!
- vielleicht preiswerter über IHK?

UN 2:

- Wenn ich wüsste, dass die IHK das anbietet, würde ich mich an die IHK wenden – hier erwarte ich Qualität, ausgebildetes Fachpersonal.

UN 4:

- dürfte denn die IHK vermitteln (muss neutral sein, darf nicht empfehlen)?
- habe gute Erfahrungen mit IHK-Dienstleistungen gemacht
- IHK ist Unternehmensvertretung – wird Vermittlung dann neutral wahrgenommen, wenn es um interne Streitigkeiten geht?

UN 5:

- IHK könnte als neutrale Stelle dienen. Auch die Unternehmens-Mitarbeiter würden einem IHK-Mitarbeiter vertrauen; auch bereits über Ausbildung bekannt. Problem: Wie schnell reagiert die IHK?

Was bietet Ihnen die IHK in Sachen Mediation an – was kennen Sie?

- Nichts.
- Personalcoach. Dies ist zudem eine Schnittstelle ins Unternehmen.

Dank an die Runde!

Anregungen:

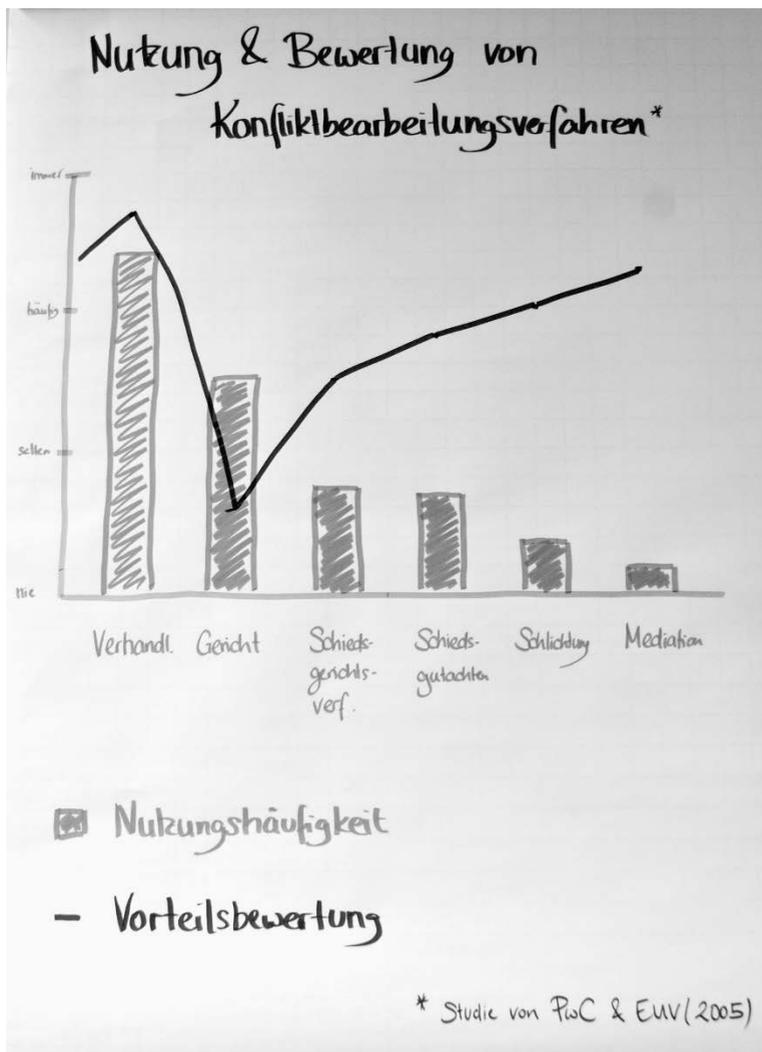
- Man müsste prüfen, wie man die kleinen Unternehmen erreichen kann. Die Leistungen sind nicht bekannt. Vielleicht unter dem Thema „Wozu zahle ich meine Beiträge?“.
- Die Leistungen sind zu unkonkret.
- Ich wünsche mir einen persönlichen Ansprechpartner – gern branchenspezifisch. Mein Versicherungsberater meldet sich einmal im Jahr bei mir.
- Printmedien sind auf dem absteigenden Ast. Die IHK muss die neuen Medien bedienen.
- Alle Kanäle müssen bedient werden.

Anlagen zum Protokoll 6:

- | | |
|-----------|--|
| Anlage 1: | Schaubild Studie PwC |
| Anlage 2: | Flipchart – „Typische Konflikte“ |
| Anlage 3: | Flipchart – Frage 1: „Wie stellen sie sich eine Mediation (zu diesem Fall) vor? Was erwarten sie, wird passieren?“ |
| Anlage 4: | Flipchart – Frage 2: „Was kennzeichnet KMU im Umgang mit Spannungen bzw. deren Vorbeugung?“ |
| Anlage 5: | Flipchart – Frage 3: „Warum ist Mediation (nicht) besonders für KMU geeignet?“ |
| Anlage 6: | Flipchart – Frage 4: „Warum würden Sie sich (nicht) an die IHK wenden, wenn Sie eine Mediation anstreben?“ |

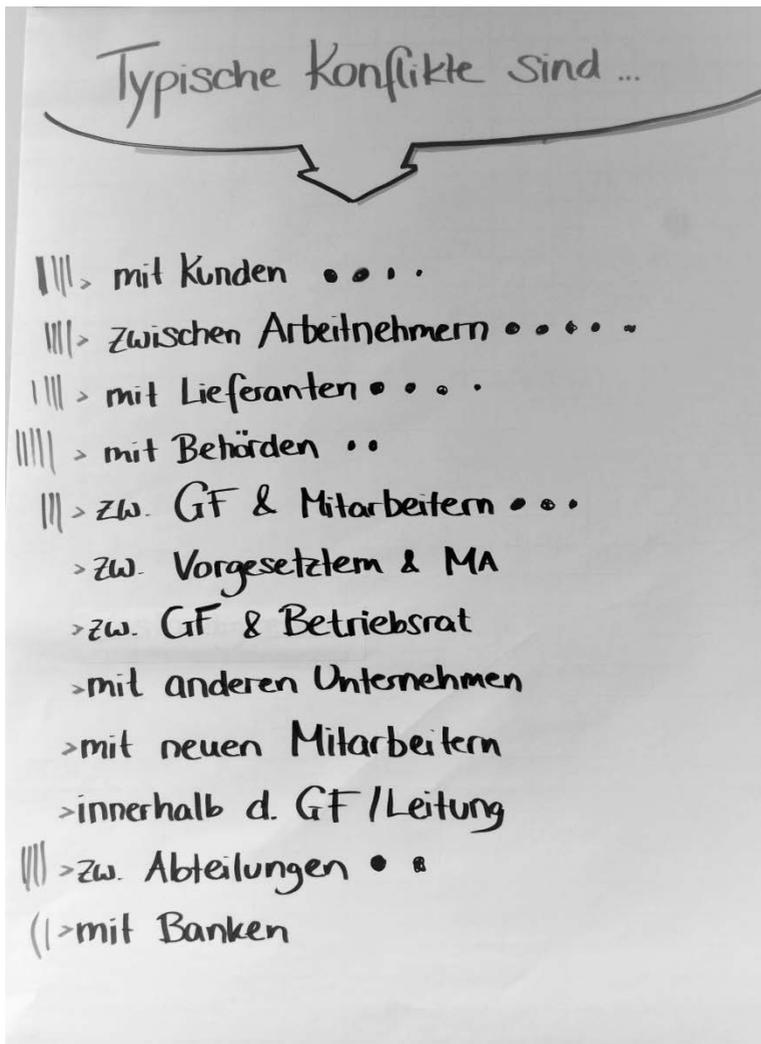
Anlage 1:

Schaubild Studie PwC



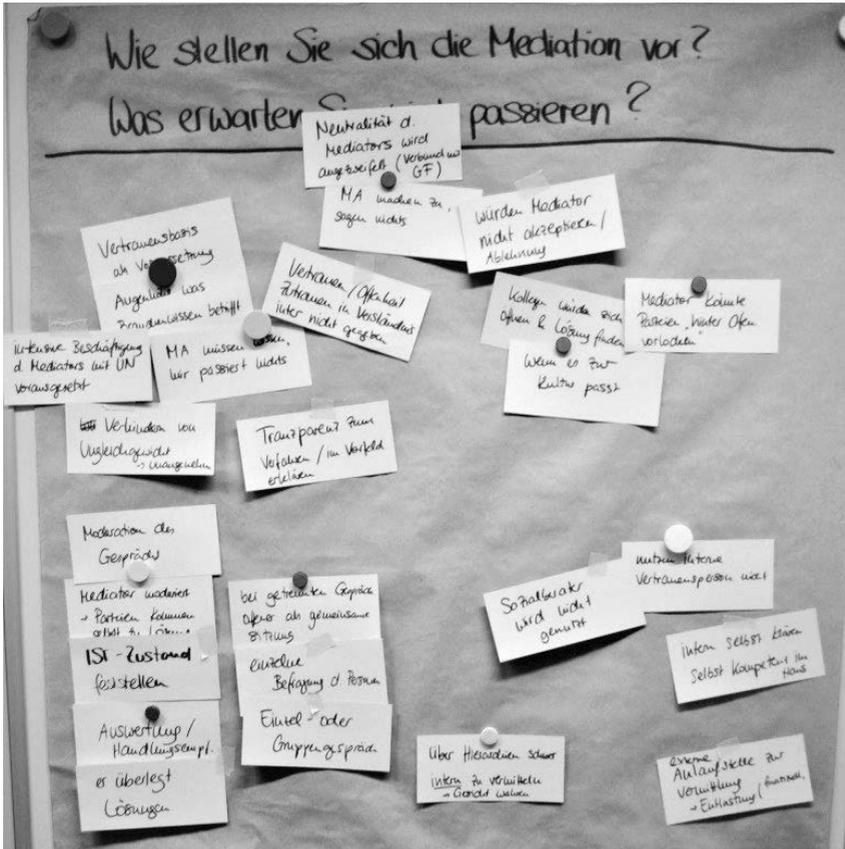
Anlage 2:

Flipchart – „Typische Konflikte“



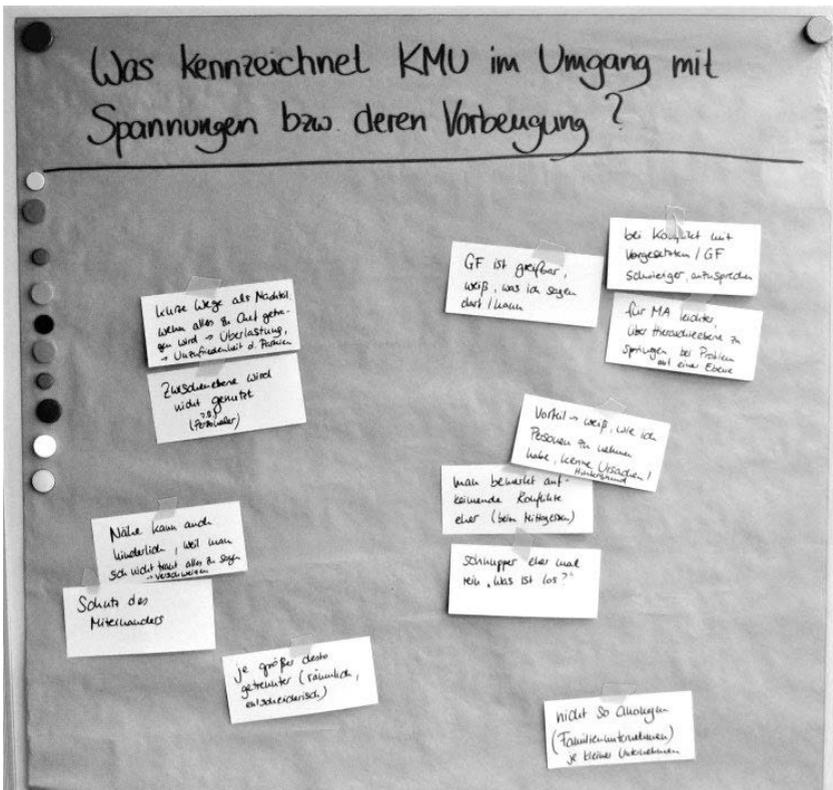
Anlage 3:

Flipchart – Frage 1: „Wie stellen Sie sich eine Mediation vor? Was erwarten Sie, wird passieren?“



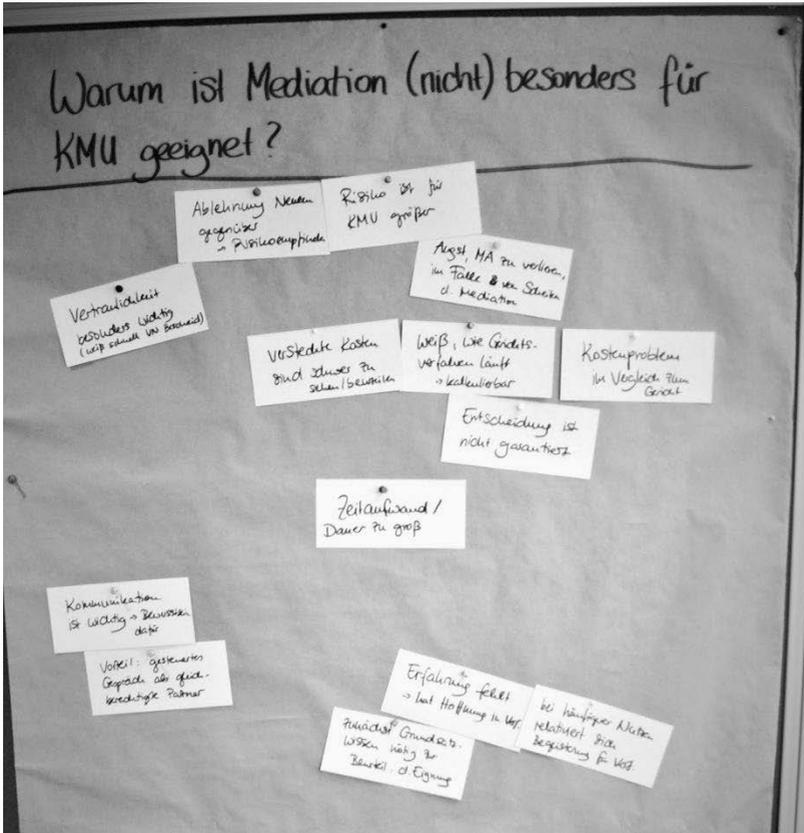
Anlage 4:

Flipchart – Frage 2: „Was kennzeichnet KMU im Umgang mit Spannungen bzw. deren Vorbeugung?“



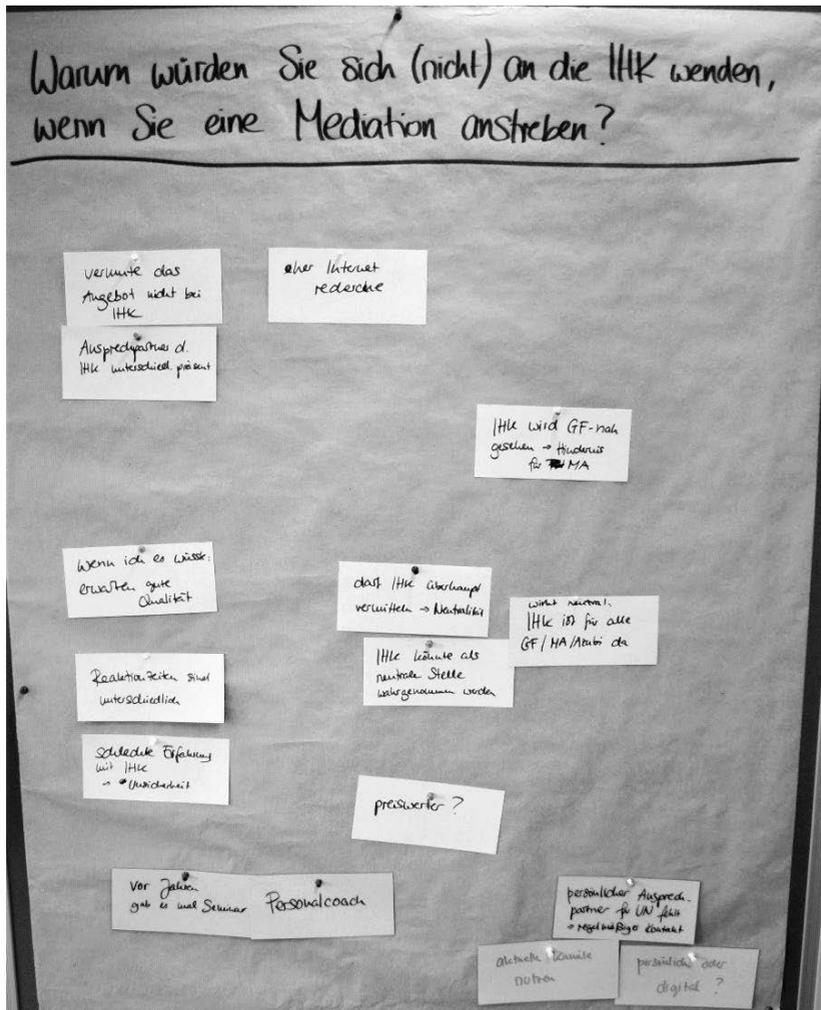
Anlage 5:

Flipchart – Frage 3: „Warum ist Mediation (nicht) besonders für KMU geeignet?“



Anlage 6:

Flipchart – Frage 4: „Warum würden Sie sich (nicht) an die IHK wenden, wenn Sie eine Mediation anstreben?“



7. Protokoll Nachbesprechung Fokusgruppe und Bündnistreffen

Gesprächspartner: Frau Spranger, Frau Börner (Referentin Starthilfe/
Unternehmensförderung, Mediatorin der IHK)
Datum: 16.09.2019, 8.30–9 Uhr

Auswertung Fokusgruppe

- insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Erwartungen
- Frau Spranger: neu war der Gedanke, warum Mediation gerade für KMU passt oder eher nicht
- wahrgenommene Unterschiede zu Großunternehmen durch die teilnehmenden Unternehmen → Mitarbeiterstrukturen: Einfachheit der Mitarbeiter, Altersstrukturen, Einstellung gegenüber Neuem → Chef greifbarer
- Frau Börner: kann es nicht am Bildungsstand festmachen, sondern ob es noch eine Ebene der Zusammenarbeit und einen Willen dazu gibt – dann sollte es doch zu vermitteln sein → wie kann man diese Mitarbeiter ansprechen/erreichen? Wie kann man Vorurteile abbauen?
- Interessant war auch das Beispiel des eingestellten Sozialpädagogen → extern, wird nicht angenommen → Warum nicht? Menschen wollen doch eigentlich gern reden und ihre Sorgen, Ängste und Unsicherheiten teilen...
- Angebot muss an Unternehmen getragen werden, Unternehmer kommen nicht von selbst auf IHK zu: Wer bekommt Konflikte mit? Wer kommt an die Unternehmen ran?
- Eindrücklich für Frau Deinert, Frau Börner und Frau Spranger: Was fehlt, ist das Wissen zum Verfahren, falsche oder unkonkrete Vorstellungen, verdeckte Kosten werden nicht gesehen (nicht so schlimm, wenn Mitarbeiter gehen...)
- Personalcoach kam immer wieder als Schlüsselperson → persönliche Vertrauensbasis!
- Ratlosigkeit seitens IHK → was kann man noch besser machen? mehr Aufwand ist kaum möglich, Nutzen der Aktivitäten ist nicht zu erkennen (Bsp.: 1500 Einladungen, 8 Anmeldungen)
- Bündnis: Sinn der Teilnahme der IHK an Treffen ist fraglich, da fast nur Verbraucher anfragen → Verbraucherzentrale verantwortlich, nicht Kammer (ist ausschließlich für Unternehmen zuständig)
- Warum noch weiter werben?

- Nutzen für IHK: Vertragspartner sollten in der Region bestehen bleiben, Fachkräfte halten
- Was wäre ein Erfolg: jede zusätzliche Mediation im Jahr (> 0)
- Wie viele Inhaber der KMU in der Region SWS sind auch Gründer? → wahrscheinlich sind viele Inhaber Gründer (Unternehmen noch recht jung durch Wende, oder 2. Generation), auch aktuell viele Gründungen

anschließendes Treffen des Bündnisses Konfliktlösung Sachsen 10–12 Uhr, IHK Chemnitz

kurze Vorstellung der Masterarbeit, dann Fragen an die Akteure: Haben Sie Fragen/Anmerkungen/Gedanken/Hoffnungen zu dieser Themenwahl?

- HWK Dresden: betriebswirtschaftlicher Berater → vermittelten dieses Jahr schon 2 Fälle, jeder Anruf ist ein Erfolg, interner Mediator führt Mediation selbst und für die Unternehmen kostenfrei durch
- IHK Dresden: wird Mediation denn überhaupt gebraucht/Bedarf überhaupt da im Unternehmenskontext oder nur Modethema? Überangebot an Mediatoren lässt doch eher auf mangelnden Bedarf schließen
- zur Studie von PwC: Unternehmen schätzen zwar die Mediation als vorteilhaftestes Verfahren ein, aber das muss differenziert betrachtet werden → Mediation ist nicht in allen Streitfällen das geeignete Verfahren, sachliche Themen werden anders geklärt, bei Mediation muss Partei ihre Rechtsposition aufgeben
- HWK Chemnitz: nein, es können durchaus auch Anwälte hinzugezogen werden, man muss nicht völlig auf das Recht verzichten
- Friedensrichter BDS: Fach- und Rechtswissen des Mediators können hinderlich sein für Mediation
- Fazit: Uneinigkeit über Bedarf und Wesen der Mediation innerhalb des Bündnisses Konfliktlösung → kein geteiltes Verständnis trotz gemeinsamer Beschreibung auf der Internetseite

Wer hat Mediation schon selbst genutzt (als Person und im Unternehmen)?

- lediglich eine Teilnehmerin hatte bereits eine „Mediation“ in einem Streitfall mit einem Coach erlebt...
- alle anderen 12 Teilnehmer hatten weder persönlich noch innerhalb der eigenen Einrichtung/Institution/Abteilung bisher Mediationserfahrung

Über die Autorin

Damaris Deinert ist Wirtschaftspsychologin und ausgebildete Mediatorin. Die vorliegende Masterarbeit wurde im Rahmen des Studiums Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) verfasst.

Die Autorin ist tätig als Unternehmensberaterin und Personalentwicklerin im Kontext der Integration ausländischer Beschäftigter und der interkulturellen Zusammenarbeit. Außerdem unterstützt sie Kommunen bei der Bearbeitung von Konflikten als kommunale Konfliktberaterin.

Kontakt: damaris.deinert@gmail.com