



PROCONSENS.AT
MEDIATION & COACHING

KONFLIKTKULTUR IN ÖSTERREICHS UNTERNEHMEN

Zahlen & Fakten



Jürgen Dostal
Annette Behrendt
Christiana Scholz

PROCONSENS.AT



“Konflikte brauchen nicht zwingend einen Konsens, aber immer einen Dialog.”
(Helmut Glaßl)

ZWECK DER STUDIE

Die Studie wurde von PROCSENS.AT konzipiert und im Zeitraum vom 4.3.24 bis 20.4.24 durchgeführt. Ziel war es, einen Einblick in die Handhabung von Konflikten in Österreichs Unternehmen zu erhalten, zumal zu diesem Zeitpunkt keine aktuellen Erkenntnisse zu diesem Thema vorlagen. Darüber hinaus hat die Arbeitswelt in den letzten paar Jahren zahlreiche disruptive Ereignisse und damit massive Veränderungen erfahren. Diese haben die betrieblichen Rahmenbedingungen regelrecht auf den Kopf gestellt und damit einen großen Einfluss auf das organisationale Miteinander.

An dieser Stelle bedanken wir uns sehr herzlich bei den über 300 Teilnehmer*innen an unserer Studie. Ihre Einschätzung ist die Basis für dieses Whitepaper und den darin enthaltenen Impulsen, Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen zur Entwicklung einer positiven Konfliktkultur.



INHALT

Die Studie untersucht die unterschiedliche Auffassung von Konflikten in Unternehmen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen und stellt die Frage, wie es um den Umgang mit Konflikten bestellt ist. Es wird Einblick in die in Unternehmen vorherrschenden Konfliktarten gegeben und nach Ursachen gesucht, warum diese bisher nicht beigelegt wurden. Weiters werden die Auswirkungen von ungelösten Konflikten auf den Unternehmenserfolg beleuchtet. Zum Teil gibt es für uns sehr erstaunliche Abweichungen in der Wahrnehmung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen.

EINFÜHRUNG

DAS STUDIEN-SETTING

Die Ergebnisse basieren auf einer acht Fragen umfassenden Erhebung. Diese wurden als elektronischer Fragebogen bereitgestellt. Teilnehmer*innen waren zum einen Führungskräfte (Geschäftsführer*innen, Führungskräfte mit HR-Verantwortung und HR-Spezialist*innen) sowie Mitarbeiter*innen. Die Befüllung erfolgte anonym, wobei die durchschnittliche Rückantwortzeit 15:39 Minuten betrug. Die Rücklaufquote war mit rund 27 % sehr hoch, wobei nur ein Reminder an die möglichen Teilnehmer*innen versandt wurde.

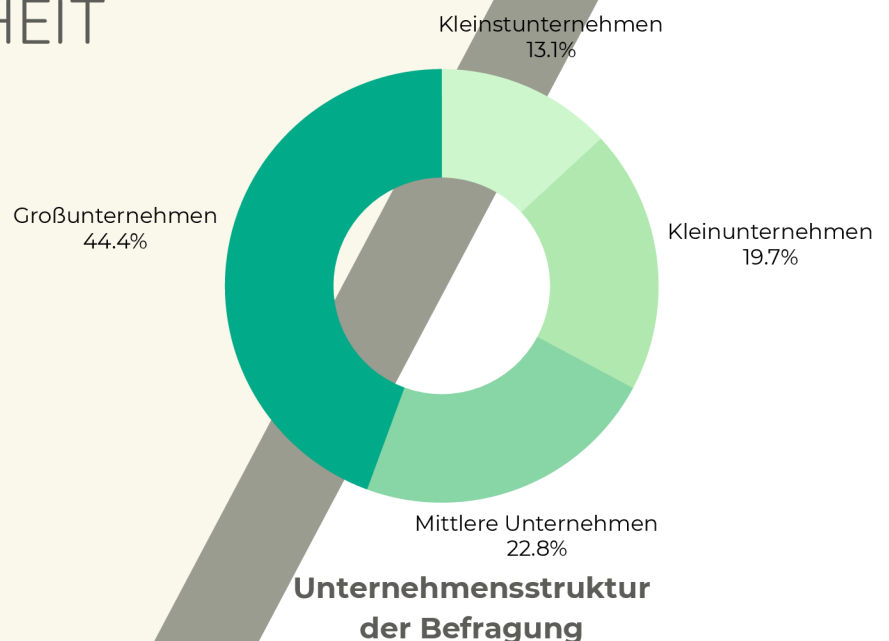
Die Studie wurde bei einem Rücklauf von 300 Antworten geschlossen. 66 % der Rückantworten entfallen auf Führungskräfte (91 Leiter*innen mit Führungsverantwortung, 54 HR-Spezialist*innen, 61 Geschäftsführer*innen), 33 % auf Mitarbeiter*innen (94). Aus Darstellungsgründen wurden die Daten normiert. Die teilnehmenden Unternehmen kommen überwiegend aus Österreich, mit wenigen Ausnahmen sind Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz vertreten. Die Teilnehmer*innen wurden über LinkedIn-Nachricht akquiriert, d.h. sie wurden per Link eingeladen, an der Umfrage teilzunehmen.



GRUNDGESAMTHEIT

Die Zahl der Beschäftigten in den teilnehmenden Unternehmen liegt im Durchschnitt bei 1.250 Mitarbeitenden.

Großunternehmen sind also überrepräsentiert, was wohl darauf zurückzuführen ist, dass die Einladung zur Teilnahme an der Umfrage zum überwiegenden Teil über das Netzwerk von LinkedIn kommuniziert wurde.



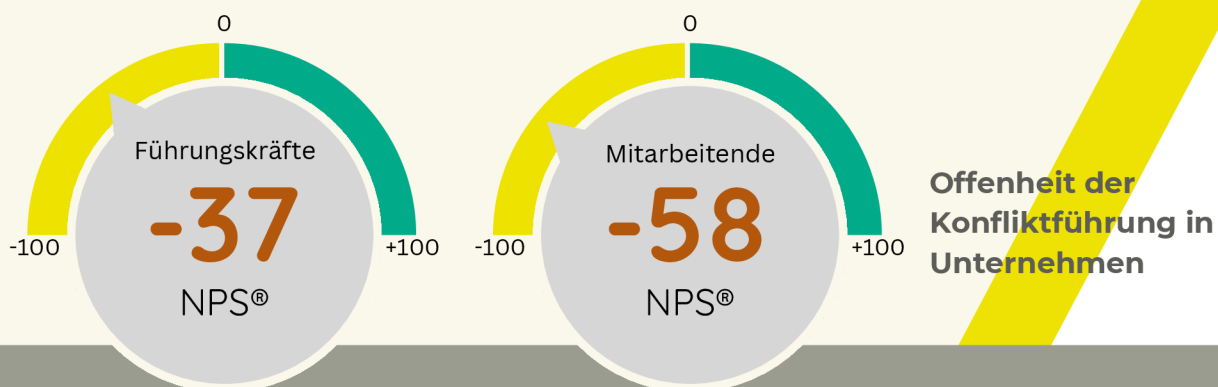
DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE AUF EINEN BLICK

BEGRIFFSDEFINITION ERFASST NUR TEILE.

Führungskräfte subsumieren unter dem Begriff „Konflikt“ im Wesentlichen Situationen mit unterschiedlichen Interessenlagen (77 %) bzw. Interaktionen, bei welchen mindestens zwei Akteure sich beeinträchtigt sehen (79 %). Lediglich 48 % folgen der Auffassung, dass ein Konflikt auch dann vorliegt, wenn sich von mehreren beteiligten Personen lediglich eine Person beeinträchtigt sieht. Damit werden von rund 50 % der Manager*innen diese speziellen Vorfälle (wie z. B. Mobbing am Arbeitsplatz) nicht als Konflikt gesehen. Im Fall der Teilgruppe der Mitarbeiter*innen wird dieser Faktor nochmals stärker unterbewertet: Nur knapp 23 % würden die Beeinträchtigung einer einzelnen Person als Konflikt erfassen.

Erkenntnis: Beide Gruppen sind nur teilweise in Übereinstimmung mit der wissenschaftlichen Definition des Begriffs „Konflikt“. Besonders Mitarbeiter*innen bemerken Einschränkungen von Einzelpersonen außerhalb des Themas „Konflikt“.

MITARBEITENDE BEWERTEN KONFLIKT-KULTUR DEUTLICH KRITISCHER.



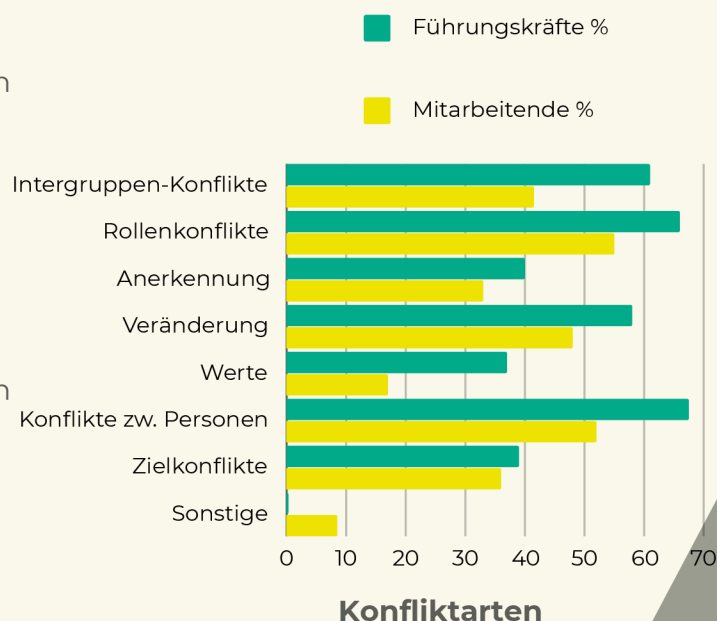
Die Gruppe der Führungskräfte bewertet den Grad der Offenheit, sich unternehmensintern mit Konflikten zu befassen, mit einem Netpromotorscore (NPS) von -36. Dieser ist wie folgt zu verstehen: In nur 13 % der Unternehmen wird hier bereits ein offener Austausch geführt (Promotoren). Die Hälfte der befragten Manager*innen sieht hier massive Defizite (Detraktoren), während der Rest der Befragten sich ambivalent zur Fragestellung äußert.

Kritischer sehen das die Mitarbeiter*innen. Der NPS ist mit einem Wert von -58 deutlich negativer als jener der Führungskräfte. 8 % der Befragten nehmen einen positiven Umgang mit Konflikten im eigenen Unternehmen wahr, 66 % sind diesbezüglich unzufrieden.

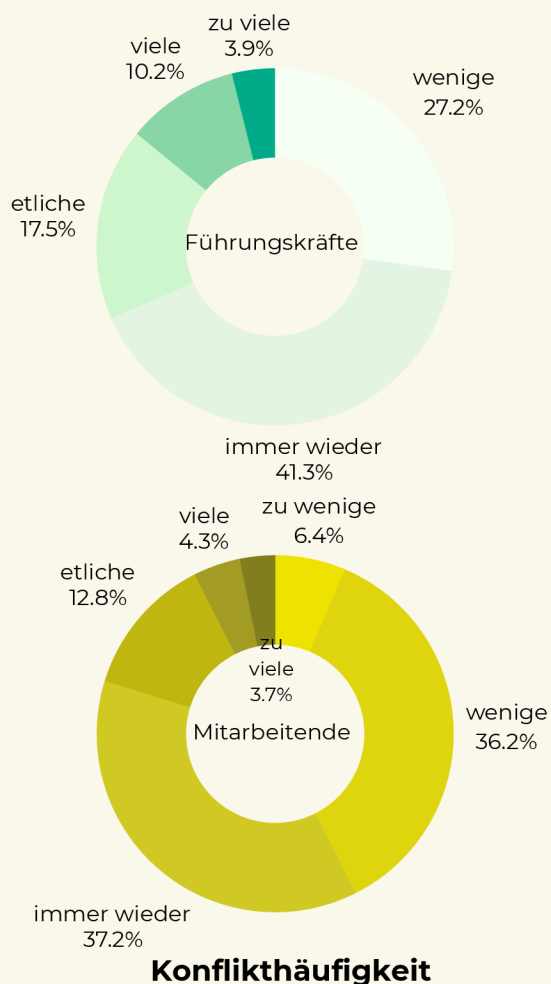
Erkenntnis: Beide Teilgruppen vernehmen hier einen dringenden Handlungsbedarf.

KONFLIKTARTEN SIND IN UNTERNEHMEN BREIT GESTREUT.

Alle von uns vorgeschlagenen Konfliktarten werden von den Studienteilnehmer*innen in ihrem Arbeitsumfeld wahrgenommen. Die diesbezügliche Wahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen unterscheidet sich allerdings zum Teil nicht unwesentlich. Während Führungskräfte eher den Schwerpunkt bei Konflikten in Teams bzw. zwischen einzelnen Personen, in der Rollenwahrnehmung und bei Change-Prozessen sehen, haben **Mitarbeiter*innen eine positivere Wahrnehmung** (besonders bei Werte-Konflikten). Beim Thema sind sie in Übereinstimmung mit Führungskräften.



MITARBEITENDE NEHMEN WENIGER KONFLIKTE WAHR ALS LEITER*INNEN.



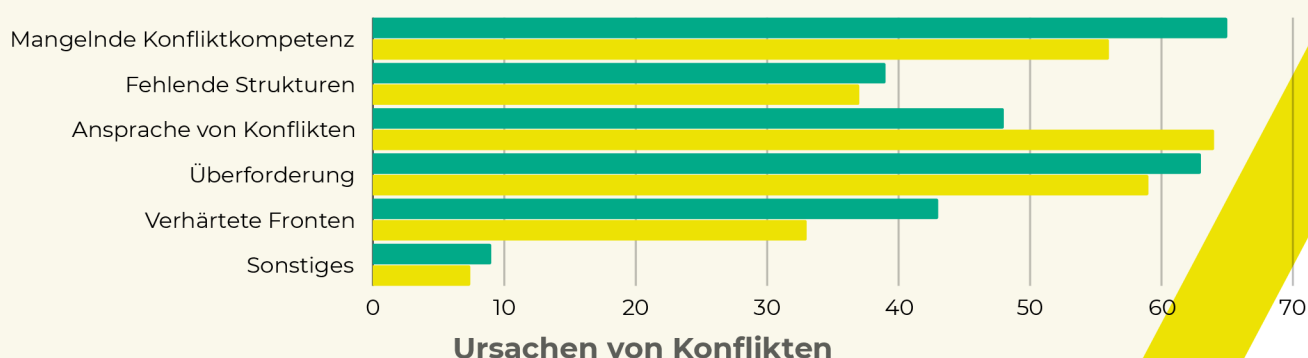
Grundlegende Auffassungsunterschiede treten bei der Frage nach der Anzahl der in der jeweiligen Organisation herrschenden Konflikte auf. Während 30 % der Führungskräfte etliche bis zu viele Konflikte wittern, stellt sich die Situation für Mitarbeiter*innen anders dar: mit rund 21% in Hinblick auf etliche bis zu viele Konflikte sehen diese die Situation entspannter. Bemerkenswert ist jedoch der Umstand, dass **6 % der befragten Mitarbeiter*innen angeben, dass zu wenig Konflikte** erlebt werden. Ein Grund könnte die fehlende Konfliktkompetenz aller Beteiligten sein.

Erkenntnis: Konflikte sind ein häufiges Phänomen im beruflichen Alltag. Sie werden kontrovers wahrgenommen.

HINDERNIS FÜR KONFLIKTLÖSUNG LIEGT IN GERINGER KOMPETENZ ZUR KOMMUNIKATION.

Das Voting der Führungskräfte wie auch der Mitarbeiter*innen zur Frage von möglichen Ursachen von ungelösten Konflikten ist bemerkenswert: Sie erfassen die Ursache im (eigenen) kommunikativen Versagen. **65 % sehen in der Konfliktkompetenz einen Mangel**, ähnlich viele attestieren sich bzw. den Leiter*innen Scheu, Konflikte anzusprechen.

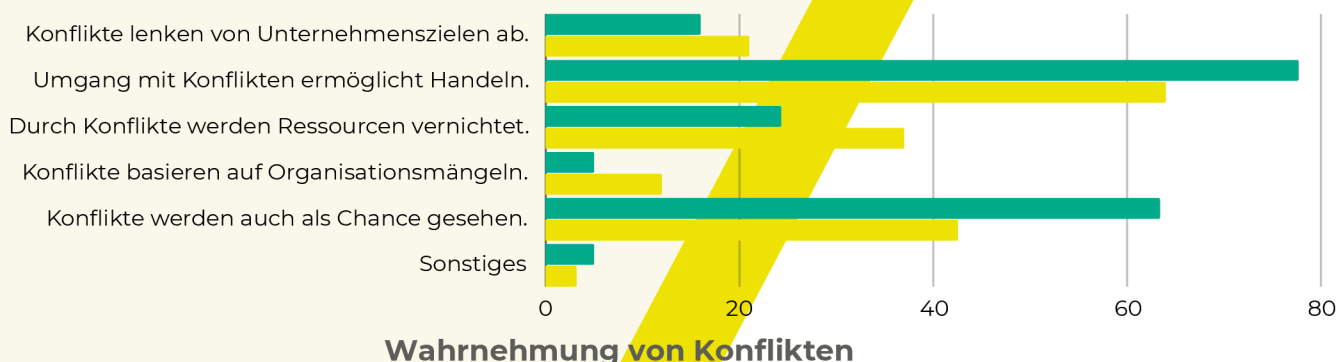
Erkenntnis: Beide Zielgruppen nehmen überwiegende Defizite in den persönlichen Skills wahr und weniger in der Organisation.



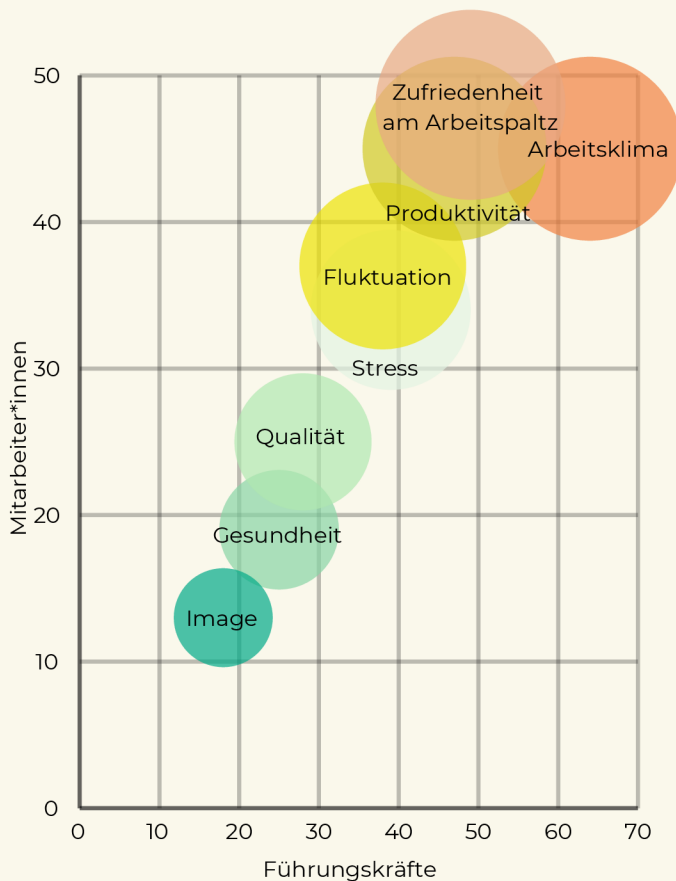
78 % der Führungskräfte würden einen offenen Umgang mit Konflikten als positiv bewerten, 63 % schließen sich dem Vorschlag an, dass Konflikten ein unternehmerisches Potenzial innewohnt. Knapp 16 % der Befragten fühlen sich jedoch durch Konflikte in ihrer Aufgabenerfüllung behindert. Mitarbeiter*innen teilen dies, betonen jedoch, dass Konflikte zur Vernichtung von Ressourcen führen (37 %).

KONFLIKTE WERDEN ALS CHANCE WAHRGENOMMEN.

Erkenntnis: Konflikte werden auch als Chance gesehen.



UNGELÖSTE KONFLIKTE HABEN WEITREICHENDE KONSEQUENZEN FÜR UNTERNEHMEN.



Auswirkung von Konflikten
(Ausprägung "Trifft völlig zu")

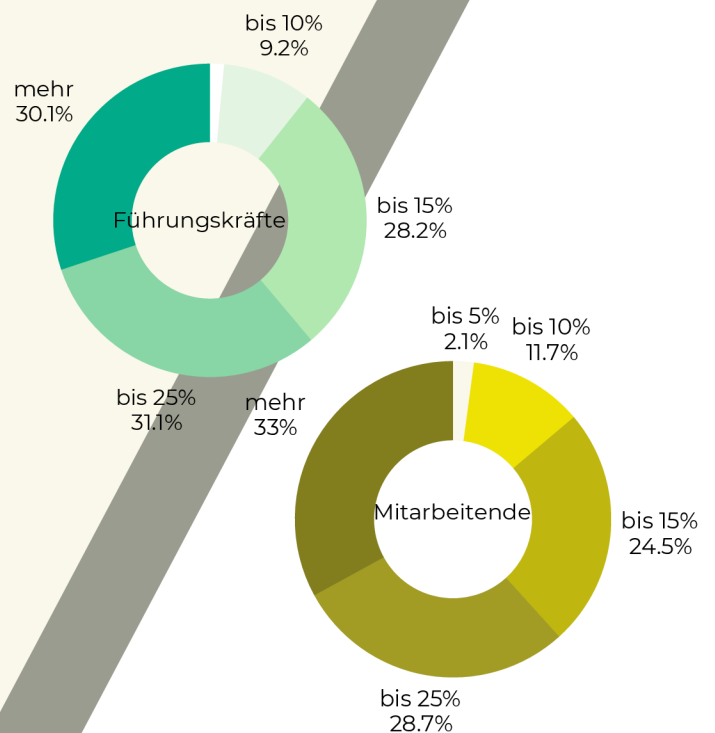
Es werden alle möglichen Folgen (Stress, Krankheit, Fluktuation, mangelnde Produktivität, Qualitätsmängel, geringe Zufriedenheit) aus den vorgegebenen Antwortoptionen ausgewählt, angeführt von „Schlechtem Arbeitsklima“. In geringerem Ausmaß werden Folgen für das Image des Unternehmens gesehen. Die Sichtweise von Mitarbeiter*innen und Führungskräften ist weitgehend ident.

HOHES EFFEKTIVITÄTSPOTENTIAL

Mitarbeiter*innen und Führungskräfte sehen bei der Lösung von Konflikten deutliche Chancen in der Steigerung der Effektivität für das Unternehmen.

61 % der Führungskräfte vermuten eine Anhebung der Produktivität um mehr als 15%. Die Mitarbeiter*innen blicken zuversichtlich in die Zukunft, würden Konflikte gelöst werden. Hier sind es 62 %, die der Beilegung von Konflikten eine Effektivitätssteigerung von mindestens 15 % beimessen.

Erkenntnis: Die Entwicklung einer positiven Konfliktkultur kann einen wesentlichen Beitrag zur Profitabilität von Unternehmen leisten.



Effektivitätssteigerung bei gelösten Konflikten

SUMMARY

- In der Definition des Konfliktbegriffs weichen Führungskräfte und Mitarbeiter*innen voneinander ab. Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten einzelner Personen (z.B. Mobbing) werden von beiden Gruppen nur in geringem Ausmaß miteinbezogen.
- Die **Bereitschaft, sich offen mit Konflikten auseinanderzusetzen, wird von beiden Gruppen kritisch** gesehen. Es besteht dringender Bedarf, dies zu verändern.
- Führungskräfte nehmen mehr Konflikte wahr als Mitarbeiter*innen.
- Konflikte werden überwiegend als **Chance** gesehen. Manche Führungskräfte empfinden Konflikte als hinderlich für die eigene Aufgabenerfüllung.
- Ursachen für mangelnde Konfliktkultur werden hauptsächlich in persönlichen **Kommunikationsproblemen** gesehen.
- Ungelöste Konflikte haben **weitreichende Auswirkung** vor allem auf das Arbeitsklima.
- In Konflikten steckt **enormes Potenzial** zur Optimierung der Profitabilität von Unternehmen und Organisationen.



HANDLUNGS-EMPFEHLUNG

Wir empfehlen eine Erhebung der herrschenden Konfliktkultur innerhalb des Unternehmens mithilfe einer standardisierten Umfrage, ergänzt um individuelle Kriterien. Daraus lassen sich generelle Maßnahmen zum Aufbau eines positiven Umgangs mit Konflikten ableiten. Mit individuellen Aktivitäten kann die Konfliktkompetenz von Führungskräften gestärkt werden.

Gerne beraten wir Sie zu möglichen Handlungsschritten.

COPYRIGHT

Diese Studie ist durch das Urheberrecht geschützt und bleibt das geistige Eigentum des Autors bzw. von PROCONSENS.AT, welche die Studie durchgeführt hat. Alle Rechte, einschließlich der Vervielfältigung, Verbreitung, Übertragung und der öffentlichen Wiedergabe, sind vorbehalten. Die Studie und alle darin enthaltenen Inhalte dürfen ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Urheberrechtsinhabers weder ganz noch teilweise reproduziert, verteilt, übertragen oder auf andere Weise verwertet werden.

Die Erlaubnis zur Nutzung oder Verwendung von Auszügen aus der Studie darf nur unter Einhaltung der gängigen Zitatregeln erfolgen.

Wir bitten um Respektierung des geistigen Eigentums und um Einhaltung der geltenden Urheberrechtsbestimmungen.

DISCLAIMER

In der vorliegenden Publikation unterscheiden wir bei der Bezeichnung von Personen sowohl die weibliche als auch die männliche und diverse Form. In wenigen Fällen wird zugunsten der Lesbarkeit darauf verzichtet. Das generische Maskulinum adressiert in diesen Fällen alle Leserinnen und Leser und gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für alle Geschlechter.

IMPRESSUNG

Mag. Jürgen Dostal, MBA
Eingetragener Mediator
Bundesministerium für Justiz:
Gz: 2024-0.066.243
Wr. Neustädterstr. 5
2811 Wiesmath
Österreich

KONTAKT

PROCONSENS.AT
Tel.: +43 681 81614885
E-Mail: proconsens@icloud.com
Website: www.proconsens.at

Reden wir es aus.