



# Führungskompetenz "Konfliktprävention"

Praxistools zur mediativen Unternehmensführung

AG Konfliktprävention der  
Experts Group WirtschaftsMediation

Dezember 2007



## Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FÜHRUNGSKOMPETENZ "KONFLIKTPRÄVENTION"</b> .....                             | <b>1</b>  |
| <b>INHALT</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>IMPRESSUM</b> .....  | <b>4</b>  |
| <i>Herausgeber:</i> .....   | 4         |
| <i>Für den Inhalt verantwortlich:</i> .....                                     | 4         |
| <i>Urheberrecht:</i> .....  | 4         |
| <i>Gender Statement</i> .....   | 4         |
| <b>I. ERSTE HILFE TOOLS IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG</b> .....                   | <b>5</b>  |
| <b>II. SELBSTCHECK</b> .....  | <b>6</b>  |
| <b>III. KONFLIKTPRÄVENTION</b> .....  | <b>8</b>  |
| <b>IV. WIRTSCHAFTSMEDIATION</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>V. EXPERTS GROUP WIRTSCHAFTSMEDIATION</b> .....                              | <b>10</b> |
| <b>VI. ARBEITGRUPPE KONFLIKTPRÄVENTION</b> .....                                | <b>11</b> |
| IDEE UND AUFTRAG .....  | 11        |
| DER PROZESS .....   | 11        |
| ERGEBNISSE .....  | 12        |
| <b>VII. COACHIT - WIKI – DIE PLATTFORM</b> .....                                | <b>13</b> |
| <b>VIII. INDIKATORENKATALOG ZUR KONFLIKTPRÄVENTION</b> .....                    | <b>14</b> |
| EINFÜHRUNG .....  | 14        |
| <i>Führen in Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMUs inkl. EPUs)</i> ..... | 14        |
| <i>Wesentlichste Erkenntnisse der Konfliktpotentiale in KMUs</i> .....          | 14        |
| ORGANISATIONSFORMEN .....   | 15        |
| <i>KMU</i> .....  | 15        |
| <i>Großunternehmen</i> .....  | 15        |
| <i>Familienunternehmen</i> .....  | 15        |
| <i>Vereine/Köperschaften/NPOs</i> .....   | 16        |
| <i>Projekte</i> .....   | 17        |
| AUFBAU UND LEGENDE .....  | 18        |
| ZEICHENERKLÄRUNG .....  | 18        |
| INDIKATORENKATALOG IM DETAIL .....  | 20        |
| <i>Führen mit Zielen</i> .....  | 20        |
| <i>Führungskompetenz</i> .....  | 28        |
| <i>Mitarbeiter-Engagement fördern</i> .....                                     | 34        |
| <i>Selbstmanagement</i> .....   | 37        |
| <i>Psychohygiene</i> .....  | 39        |
| <i>Projekte</i> .....   | 40        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>IX. ANGEBOTE DER EXPERTS GROUP WIRTSCHAFTSMEDIATION.....</b> | <b>52</b> |
| <b>X. AUTORINNEN .....</b>                                      | <b>53</b> |
| MARIA GOJA .....  | 53        |
| MONIKA HIRSCHMUGL-FUCHS .....                                   | 54        |
| CLAUDIA KAPELLER .....  | 55        |
| GUNDULA PISKE-SCHÖGGL .....                                     | 56        |
| ISABELLA WEINDL .....   | 57        |
| HANNES ZAGAR .....  | 58        |
| URSULA ZELZER-LENZ .....  | 59        |
| <b>XI. LITERATURHINWEISE .....</b>                              | <b>60</b> |

## Impressum

Medieninhaber, Verleger: Wirtschaftskammer Österreich, Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie

Verlagsort: Wiedner Hauptstraße 63, 1040 Wien

### Herausgeber:

Experts Group WirtschaftsMediation im Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie.

### Für den Inhalt verantwortlich:

Die Mitglieder der Arbeitsgruppe Konfliktprävention:

Goja Maria, Mag. Hirschmugl-Fuchs Monika, Mag. Kapeller Claudia (Leitung der Arbeitsgruppe), Dipl. Wi.-Ing. Piske-Schöggel Gundula, Weindl Isabella, Žagar Hannes, Zelzer-Lenz Ursula.

Die AutorInnen sind Mitglieder der Experts Group WirtschaftsMediation der WKO und haben sich im Rahmen des Jahrestreffens 2007 (Open Space vom 23.1.2007) im Arbeitskreis "Konfliktprävention" zusammengeschlossen.

### Urheberrecht:

Gemäß der Vereinbarung in der Experts Group stehen die Ergebnisse des Arbeitskreises allen Mitgliedern der Experts Group österreichweit sowie den Unternehmen und interessierten Personen im Rahmen einer Creative – Commons – by - Lizenz zur Verfügung.

Damit wird auch die Weiterentwicklung der vorliegenden Arbeit durch einzelne Mitglieder außerhalb der Experts Group möglich.

Unter dieser Lizenz wurden bereits die Ergebnisse des Arbeitskreises „Konfliktkosten“ zur weiteren Verwendung zur Verfügung gestellt.

Was bedeutet die Creative – Commons – by – Lizenz?

- Das Urheberrecht verbleibt bei den AutorInnen
- **Es wird jedem ein uneingeschränktes Nutzungsrecht eingeräumt, so dass andere auf den Arbeiten aufbauen können**
- **Durch den Zusatz „by“ ist gewährleistet, dass die Autoren als Mitglieder der Experts Group anerkannt werden**
- **Näheres zu Creative-Commons-by unter:  
<http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/at>**

Layout und Gestaltung: "coachit" Hannes Zagar

Symbolgrafik: Nina Popp [www.ninapopp.com](http://www.ninapopp.com)

### Gender Statement

Um die leichtere Lesbarkeit zu gewährleisten werden in der hier veröffentlichten Arbeit Formulierungen, die für beide Geschlechter gelten, durch den verbindenden Zusatz -In/-Innen ergänzt. Angesprochen sind immer Menschen beiderlei Geschlechts mit gleicher Wertigkeit.

## I. Erste Hilfe - Tools in der Unternehmensberatung

„Unternehmen sind keine Maschinen; sie sind lebende Systeme“. Diese Erkenntnis, von Peter M. Senge formuliert, ist eine Herausforderung für uns WirtschaftsmediatorInnen als UnternehmensberaterInnen und KonfliktexpertInnen. Wo Menschen miteinander tätig sind, entstehen natürlicherweise Interessenskollisionen, aus denen - längerfristig unbeachtet - Konflikte entstehen können. Hier bedarfsgerechte Hilfestellungen zum eigenständigen Finden von Lösungen zu bieten, ist das Anliegen der WirtschaftsMediation.

### **WirtschaftsMediation und Konfliktprävention - ein Widerspruch?**

Interne Konflikte in Unternehmen ergeben sich vielfach dadurch, dass Verantwortliche auf oberster Ebene ihre Aufgaben ausgezeichnet managen, aber die besonderen Herausforderungen des „Führens von Menschen“ mitunter übersehen.

Eine Herausforderung für WirtschaftsmediatorInnen - insbesondere aus der Sicht der Experts Group WirtschaftsMediation ist es, als UnternehmensberaterInnen und Konfliktmanagementprofis Managementverantwortlichen bereits präventiv beratend zur Seite zu stehen. Dies gilt für kleine und mittelständische Unternehmen, wie für Großunternehmen, bei Vereinen und Körperschaften oder allgemein bei Projektstart gleichermaßen. In allen Bereichen sind Führungsfragen zentral, denn nur Menschen haben Konflikte miteinander.

Zwei neu entwickelte Tools, die wir Ihnen nun vorstellen dürfen, sollen diese Aufgaben erleichtern. Sie wurden von der österreichweiten Arbeitsgruppe „Konfliktprävention - Chancenmanagement“ der Experts Group WirtschaftsMediation im Jahr 2007

### **Stethoskop zum Thema Führung für BeraterInnen**

Kernstück der Ergebnisse ist der nun vorliegende Indikatorenkatalog für Konfliktpotentiale in der Führung von Unternehmen. Er soll WirtschaftsmediatorInnen als erstes Diagnose-Instrument, sozusagen als „Stethoskop“, dienen.

Weiters soll dieses Tool auch eine Art „Erste Hilfe Kurs“ für UnternehmensberaterInnen und WirtschaftsmediatorInnen sein, um Führungskräften präventiv beratend zur Seite stehen zu können. Es bietet darüber hinaus auch UnternehmerInnen die Möglichkeit, ihre persönliche Kompetenz für potentielle Konfliktquellen in der Führung von Menschen zu stärken.

### **Konfliktthermometer für UnternehmerInnen**

Speziell für Verantwortliche in Unternehmen und Projekten wurde ein Selbstcheck, das „Konfliktthermometer“, entwickelt. Es soll Verantwortlichen die Möglichkeit bieten, das eigene Konfliktbewusstsein zu fördern und konkrete Konfliktpotentiale im eigenen Unternehmen leichter zu erkennen.

Unser Anliegen ist es, mit diesen konkreten Tools einen effektiven Beitrag zur Förderung einer gesunden Kultur des Miteinanders in Unternehmen zu leisten und hoffen, auch Ihre Neugier geweckt zu haben.

Ihre Mitglieder der AG „Konfliktprävention –Chancenmanagement“ der Experts Group WirtschaftsMediation der Wirtschaftskammer Österreichs

## II. Selbstcheck – „Konfliktthermometer“

Kurzer Selbstcheck für UnternehmerInnen zur Sensibilisierung für Konfliktpotentiale im eigenen Unternehmen.

Nehmen Sie sich Zeit für 20 Fragen:

|     |  | eher ja               | eher nein             |
|-----|--|-----------------------|-----------------------|
| 1.  | Wissen meine MitarbeiterInnen, was das Besondere in unserem Unternehmen ist – auch im Vergleich zur Konkurrenz?                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2.  | Diskutiere ich mit allen Führungskräften meine Vision der nächsten Jahre?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3.  | Informiere ich meine Führungskräfte und MitarbeiterInnen jährlich über unsere mittelfristigen Ziele?                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4.  | Sind die Werte meines Unternehmens allen MitarbeiterInnen bekannt?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5.  | Werden diese Werte im Arbeitsalltag von mir und meinen Führungskräften als Leitlinie für Entscheidungen herangezogen?                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6.  | Sind allen MitarbeiterInnen die Jahresziele meines Unternehmens bekannt?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7.  | Ist den MitarbeiterInnen der Beitrag bekannt, den Sie zur Erreichung der Jahresziele leisten müssen?                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8.  | Sind die Aufgaben und Kompetenzverteilungen aller Führungskräfte und der einzelnen MitarbeiterInnen festgeschrieben und klar abgestimmt? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9.  | Führe ich im Unternehmen jährlich standardisierte Mitarbeitergespräche durch?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. | Ist mein Produkt/meine Dienstleistung starker Konkurrenz ausgesetzt?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. | Ist mein Unternehmen an organisatorische Veränderungen gewöhnt?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. | Reagieren meine MitarbeiterInnen mit Interesse auf bevorstehende Veränderungsprozesse?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. | Habe ich Freude an Veränderungen im Unternehmen?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. | Bin ich mit meinen MitarbeiterInnen zufrieden?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. | Habe ich meine MitarbeiterInnen bereits einmal nach Ihrer Motivation zur Mitarbeit im Unternehmen persönlich befragt?                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. | Unterscheide ich zwischen Mitarbeiter- und Konfliktgesprächen?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. | Habe ich eine klar geregelte Vertretung, die mich auch im Alltag wirklich vertritt, wenn ich länger ausfalle?                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. | Lasse ich Arbeit im Büro und setze mir klare Arbeitszeitgrenzen?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. | Nehme ich mir regelmäßig Urlaub und Zeit zur Entspannung pro Jahr?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. | Habe ich in den letzten 3 Jahren bei Erkrankung Krankenstandstage für mich in Anspruch genommen?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

### Ergebnis:

Sehen Sie die oben genannten Fragen, die Sie mit „eher nein“ beantwortet haben, als Hinweise für potentielle Konfliktherde in Ihrer Art der Führung im Unternehmen.

**Empfehlung:**

Bei mehr als 6 Fragen, die Sie mit „eher nein“ beantwortet haben, nehmen Sie eine kostenlose Erstberatung zur Konfliktprävention und Unternehmensberatung aus dem Pool der Experts Group WirtschaftsMediation Ihrer Wirtschaftskammer in Anspruch!

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)

Im Anhang finden Sie weitere Angebote mit Kontaktdaten der Experts Group WirtschaftsMediation.

### III. Konfliktprävention

**Konfliktprävention**, darunter versteht man alle vorbeugenden Maßnahmen, um ein unerwünschtes Ereignis oder eine unerwünschte Entwicklung im Unternehmen zu vermeiden. Konfliktprävention begleitet jeden nachhaltigen Beratungsprozess.

Wenn Konflikte als Störungen den Handlungsablauf im Unternehmen unterbrechen oder belasten, ist der Erfolg des Unternehmens beeinträchtigt. Keine noch so schöne Vision, keine Strategie, kein Unternehmensziel und keine wirtschaftliche Tätigkeit kann langfristig erfolgreich geplant und umgesetzt werden, wenn durch Konflikte die Qualität oder Fertigstellung der Arbeit ungewiss wird.

Konfliktprävention ist ein Teil des Risikomanagements. Ziel ist es, das wirtschaftliche Risiko von Konflikten in und zwischen Unternehmen, beziehungsweise zwischen Unternehmen und ihrem Umfeld zu verringern.

Konflikte in Unternehmen entstehen vor allem durch Kommunikationsfehler, mangelhafte Informationen, eingeführte aber nicht gelebte Regeln, nicht wahrgenommene Verantwortung, Über- oder Unterforderung. Die Folge sind zumeist eine Verschlechterung der qualitativen und quantitativen Unternehmensleistung, Terminverzug und niedrige Innovationsfähigkeit durch sinkende Motivation, Mobbing, innere Kündigung, zunehmende Krankenstände, Schlampigkeit in der Arbeitsausführung oder geringe Loyalität zum Unternehmen bis hin zu Betrug am Unternehmen oder Eigentumsdelikten.

Das Risiko, dass aus Konflikten ein Schaden entsteht und das Ausmaß seiner Auswirkungen wird viel zu oft unterschätzt. Oft werden Konflikte erst erkannt, wenn der Krisenfall bereits eingetreten ist. Konfliktrisiken sind nicht auf den ersten Blick erkennbar. Sie äußern sich durch kleinere, immer häufiger auftretende Schäden und Verluste überall im Unternehmen. Keiner dieser Schäden trägt das Etikett „Konfliktschaden“, sondern „Maschinenausfall“, „Krankenstand“, „Fehlmenge“, „Pönale“, „Garantiekosten“, „entgangener Auftrag“, „Servicekosten“, „Kundenverlust“, „menschliches Versagen“ und, und, und....

Konflikte sind keine plötzlich eintretenden, kaum vorhersehbaren, unwahrscheinlichen und nicht quantifizierbaren Risiken wie Naturkatastrophen oder Terroranschläge, die vom Einzelnen nur marginal beeinflusst werden können.

Konflikte entwickeln sich langsam und schleichend. Sie bleiben in der Regel lange unbemerkt, werden ignoriert oder als nicht unternehmensrelevant abgetan. So haben sie die Möglichkeit sich im ganzen Unternehmen und wie ein Virus zu verbreiten. Die Auswirkungen sind so vielfältig, dass fieberhaft an der Bekämpfung der sichtbaren Symptome gearbeitet wird. Alle Mühe führt aber langfristig zu keinem Erfolg, wenn die Ursache für die Fehlleistungen und Schäden ein unbearbeiteter Konflikt ist.

Konflikte werden nicht fremd verursacht, sie sind immer hausgemacht, wenn auch nicht absichtlich oder wissentlich. Sie können überall entstehen, wo Menschen arbeiten und leben.

Konfliktprävention, also die Vorbeugung, das Verhindern von Konflikten ist eine Führungsaufgabe, die nicht unterschätzt werden darf. Sie erfordert Klarheit, Zielgerichtetheit, Verantwortungsbewusstsein und WERTSCHÄTZUNG – gegenüber den MitarbeiterInnen, GeschäftspartnerInnen, dem Unternehmen und seinen Aufgaben sowie sich selbst.

Die Methoden und Möglichkeiten der WirtschaftsMediation bieten wirksame Unterstützung Konfliktpotentiale für positive Veränderungen nutzbar zu machen.

## IV. WirtschaftsMediation

WirtschaftsmediatorInnen sind fachkundige, neutrale BegleiterInnen von Unternehmen bei deren Bemühungen Konflikte nachhaltig und mit einer positiven Zukunftsausrichtung zu lösen.

WirtschaftsmediatorInnen unterstützen die Konfliktparteien dabei festzustellen, warum ein Konflikt entstanden ist, wie der entstandene Schaden bestmöglich beseitigt werden kann und welche Möglichkeiten es für die Zukunft gibt.

Sie hören den Konfliktparteien zu, verstehen die Fachsprache und die Sprache der Beteiligten, übersetzen, fragen nach, interpretieren, fragen nach, leiten die Vorschlagsentwicklung an und akzeptieren nur klare, einhaltbare Lösungsvorschläge, denen alle Konfliktparteien zustimmen können und die eingehalten werden können.

WirtschaftsmediatorInnen führen die Verhandlungen und helfen bei der Entscheidungsvorbereitung. Die Entscheidung bleibt in der Eigenverantwortung der Parteien. Die Konflikte werden dann gelöst, wenn sie akut sind, nicht erst Jahre später. Die Lösung ist immer auf eine möglichst positive Zukunft für alle Parteien ausgerichtet.

Im Gegensatz dazu beurteilen (Schieds-)Gerichte den aus einem Konflikt entstandenen Schaden, stellen den oder die Schuldige/-n fest und befinden über Wiedergutmachung und Strafe. Beurteilt wird die mess- und wägbare Vergangenheit. Die Lösungsverantwortung liegt nicht mehr bei den Konfliktparteien und hat keinen Einfluss auf die erfolgreiche Gestaltung der Zukunft. Sehr oft ist zum Zeitpunkt des Urteilspruchs auch die Zukunft bereits Vergangenheit, da die Prozesse in keinem zeitlichen Zusammenhang mit dem Schadensereignis stehen, sondern manchmal erst Jahre später, nach dem Beschreiten aller Instanzen, endgültig entschieden sind.

UnternehmensberaterInnen, SteuerberaterInnen und RechtsanwältInnen beraten „Ihre“ KundInnen oder KlientInnen im Rahmen ihrer Berufsberechtigung und können vor Behörden und Gerichten auch die Parteienvertretung übernehmen. Sie sind an vorgegebene Fristen gebunden und handeln immer auftragsgemäß.

WirtschaftsmediatorInnen sind niemals parteiliche Vertreter „einer“ Konfliktpartei, sondern von allen Konfliktbeteiligten (oder mit deren Zustimmung, z.B. bei der innerbetrieblichen Mediation) beauftragte neutrale Vermittler.

Sie können im Rahmen eines Mediationsverfahrens Fristen, die für eine (rechtzeitige) Konfliktlösung schädlich sind, hemmen. Voraussetzung ist, dass sie nicht selbst parteiliche Berater einer Konfliktpartei sind oder in der gleichen Sache vor Beginn des Mediationsverfahrens waren. Deshalb verweisen verantwortungsbewusste WirtschaftsmediatorInnen, wenn der Konflikt einen Beratungsauftrag betrifft, immer auf kompetente KollegInnen. Sie können, wenn alle Parteien einverstanden sind, ihre KundInnen und KlientInnen im Mediationsverfahren begleiten, dürfen diese hier aber nicht vertreten.

WirtschaftsmediatorInnen haben einen Grundberuf und bringen ihren ganzen Erfahrungsschatz in die Begleitung mitein. Die Mitglieder der Experts Group WirtschaftsMediation verfügen außerdem über Beratungspraxis und unterschiedlichste Branchenkenntnisse. Sie sind zur Eintragung in die Liste des Bundesministeriums für Justiz und damit auch zur regelmäßigen Weiterbildung verpflichtet.

WirtschaftsmediatorInnen stehen, abhängig von ihrer Erfahrung und ihrer Aus- und Weiterbildung, auch bei Konflikten von Unternehmen im öffentlichen Bereich, bei Nachbarschaftskonflikten oder bei Konflikten mit internationalen Partnern zur Verfügung.

Einige WirtschaftsmediatorInnen verfügen über besondere Kompetenzen bei Konflikten im Zusammenhang mit dem Behindertengleichstellungsgesetz oder bei Konflikten im Rahmen der Lehrlingsausbildung.

## V. Experts Group WirtschaftsMediation

Die Wirtschaftskammer Österreich bietet für spezielle Beratungsthemen eine Plattform für Unternehmensberater an. Präsentiert werden Berater, die sich mit diesen Themen besonders intensiv beschäftigen, eine besondere Erfahrung vorweisen können, bestimmte Qualitätskriterien erfüllen und bereit sind, sich für die Weiterentwicklung dieser Themen einzusetzen.

Die Mitglieder der Experts Group WirtschaftsMediation haben einen aufrechten Gewerbeschein und sind in die Liste des Bundesministeriums für Justiz eingetragene MediatorInnen. Dadurch ist gewährleistet, dass sie eine fundierte Ausbildung absolviert haben und sich laufend weiterbilden. Darüber hinaus verpflichten sie sich zu einem Mindestmaß an Kooperation mit der Experts Group.

Viele Experts Group Mitglieder sind weit über das geforderte Ausmaß aktiv und arbeiten in Arbeitsgruppen an der Weiterentwicklung spezieller Konfliktthemen. Diese Arbeitskreise bilden sich individuell, meistens im Rahmen des bereits etablierten Jahrestreffens, an dem im Rahmen eines „Open Space Prozesses“ der Arbeitsbedarf ermittelt wird.

Im Jahr 2007 waren folgende Arbeitsgruppen aktiv:

- Behörde und Bürger
- PR (Events, Print, Medienbetreuung)
- WKH WirtschaftsKonfliktHotline **bereits aktiv 0800 20 15 51**
- Mediation im Arbeits- & Sozialgericht
- Bau-Mediation
- Projekt-Mediation
- Online-Mediation
- Konfliktprävention

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden nach Fertigstellung der ganzen Gruppe zur weiteren Verwendung zur Verfügung gestellt.

Die Kooperation in der Diskussion von Konfliktthemen, der Entwicklung und Verbesserung von Mediationstools und -angeboten dient der Qualitätssicherung und erleichtert die Teambildung und MediatorInnenauswahl.

So finden Sie die Experts Group im Internet: [www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)

Über eine Suchfunktion können Sie die MediatorInnen der Experts Group und ihre Arbeitsschwerpunkte (Mediation und Beratung) ganz einfach nach Namen und/oder Bundesland finden. Sie erhalten nähere Informationen und Kontaktdaten direkt aus dem Firmen A-Z der WKO.

Informationen über die Arbeit in den Bundesländern erhalten Sie auf der jeweiligen Bundesländerseite: [www.wirtschaftsmediation.cc/Bundesland](http://www.wirtschaftsmediation.cc/Bundesland) oder über die Fachgruppe für Unternehmensberatung und Informationstechnologie in Ihrem Bundesland.

## VI. Arbeitsgruppe Konfliktprävention



Gundula Piske-Schöggel, Maria Goja, Claudia Kapeller, Hannes Zagar, Monika Hirschmugl-Fuchs (von links)

### Idee und Auftrag

Die Arbeitsgruppe **Konfliktprävention - Chancenmanagement** ist auf der Jahresklausur 2007 „Open Space“ der Experts Group WirtschaftsMediation am 23. Jänner 2007 in Wien entstanden.

Die InitiatorInnen und späteren TeilnehmerInnen der Gruppe waren Maria Goja, Monika Hirschmugl-Fuchs, Claudia Kapeller (Sprecherin), Gundula Piske-Schöggel, Isabella Weindl, Roswitha Szabo, Hannes Zagar und Ursula Zelzer-Lenz.

Die Idee war, sich mit der Prävention unternehmensinterner Konflikte, dem Konfliktmanagement zwischen Unternehmen sowie der Prävention von Konflikten zwischen Unternehmen zu beschäftigen.

Zielsetzung sollte es sein, bei Unternehmen ein Konfliktbewusstsein zu schaffen bzw. zu erhöhen, um die Konfliktfestigkeit zu stärken und damit einen Beitrag zur Entwicklung einer „gesunden“ Unternehmenskultur zu leisten.

Das Ergebnis sollten allgemeine Indikatoren zu Konfliktprävention bzw. zum Erkennen potentieller Konfliktherde sein, die einerseits eine Basis für maßgerechte Konfliktmanagementsysteme im jeweiligen Unternehmen bilden und andererseits als spezifische Tools des Konfliktmanagements in die Unternehmensberatung einfließen können.

Zur Erzielung dieser Ergebnisse sollte die eigene Arbeit evaluiert und bereits vorhandene Instrumente geprüft werden, um daraus praktikable Werkzeuge für BeraterInnen und UnternehmerInnen zu entwickeln.

### Der Prozess

**In drei Schritten hat sich die Arbeitsgruppe Konfliktprävention – Chancenmanagement ihren Zielen genähert**

**In einem ersten Schritt** wurden anhand von Praxiserfahrung und Recherchen mögliche Managementbereiche wie Führung, Organisation, Kommunikation und Struktur, Finanzen, Personalarbeit, Projekte und Unternehmenskultur definiert und analysiert.

Gemeinsam wurde der Focus auf den Bereich „Führung im Unternehmen“ als eine der konfliktträchtigsten Managementaufgaben vereinbart.

Als Betrachtungsgegenstand wurden folgende Organisationsformen ausgewählt:

- Ein-Personen-Unternehmen (EPUs) sowie Klein- und Mittelbetriebe (KMUs)
- Familienunternehmen
- Großunternehmen
- NPOs
- Projekte

**Im nächsten Schritt** wurde ein Grundraster entwickelt, potentielle Konfliktherde zum Schwerpunkt „Führung“ in KMUs und mögliche Hinweise bzw. Signale - sogenannte „Indikatoren“ - definiert sowie Tipps zu deren Vorbeugung in Unternehmen erarbeitet. Dieser Grundraster wurde ergänzt durch die Besonderheiten, die Organisationsformen wie Großunternehmen, Familienunternehmen, Vereine (kleine NPOs) und Projekte erfahrungsgemäß mit sich bringen.

**Zum Abschluss** wurden anhand der Indikatoren für Konflikte ein Instrument zur Selbstprüfung für UnternehmerInnen, ein Erstcheck zum Thema „Führung“ entwickelt und weitere Angebote der Experts Group WirtschaftsMediation zusammengestellt.

## Ergebnisse

Nach Abstimmung der Ergebnisse wurde der nun in den folgenden Seiten dargestellte **Indikatoren- und Fragekatalog** „Führung im Unternehmen“ zur Konfliktprävention als Tool für WirtschaftsmediatorInnen und UnternehmensberaterInnen formuliert. Ergänzungen für Organisationsformen wie Familienunternehmen, Großunternehmen, kleine NPOs und Projekte wurden extra gekennzeichnet.

Weiters wurde ein „**Konfliktthermometer**“ für Unternehmen (**Selbstcheck**) zur Sensibilisierung von UnternehmerInnen und Führungskräften für Konfliktpotentiale erstellt.

### **Unsere Arbeitsweise als österreichweite AG der Wirtschaftskammer**

Als Kommunikationswege wurden E-Mail, Internet und eine eigens eingerichtete Internet-Projektplattform genutzt, um zwischen den sechs persönlichen Treffen (je 3-6h) im Raum Graz auch eine laufende Beteiligung und Austausch der österreichweit angesiedelten Arbeitsgruppenmitglieder zu ermöglichen und so räumliche Hindernisse zu minimalisieren. Dass uns dies gelungen ist, ist insbesondere dem Know-how der Firma Coachit und der technischen Beratung und Begleitung von Hannes Zagar als Mitglied unserer Arbeitsgruppe und der persönlichen Offenheit für lebenslanges Lernen der einzelnen Arbeitsgruppenmitglieder zu verdanken.

## VII. Coachit - Wiki – Die Plattform

In unseren IT-Projekten hatten wir früher immer das Problem, wie wir sicherstellen, dass unsere Statuslisten aktuell sind und wir alle vor allem den aktuellen Stand der Unterlagen vorliegen haben.

Gerade in Projekten und Arbeitsgruppen deren Mitglieder nicht aus demselben Unternehmen kommen und womöglich auch geografisch weit verteilt sind, stellt sich immer wieder das Problem Kommunikation auch zu dokumentieren.

Mit dem Aufkommen der E-Mails wurde es zwar einfacher Dokumente und Unterlagen rasch und einfach zu verteilen, aber wer hat nicht schon mal verzweifelt versucht Ordnung in den E-Mailverkehr zu bekommen, wenn die Antworten auf ein Rundmail von den Mitgliedern der Arbeitsgruppe zurückkommen und wieder verteilt werden wollen.

Um dieses Problem zu lösen haben wir bereits vor 10 Jahren begonnen eine Internetplattform zu entwickeln, die uns von diesen Sorgen befreien sollte. Die Plattform wurde ein Erfolg und wir arbeiten heute in unseren Projekten nahezu ohne Unterlagen mitzuschleppen, sie sind einfach verfügbar.

Auf Grund unserer Erfahrungen haben wir die Plattform laufend erweitert und uns letzten Endes entschlossen, ein vorhandenes Produkt zu verwenden. Wir setzen heute meist MediaWiki (Softwarebasis von Wikipedia) für unsere Projektplattformen ein.

Diese Software ist den meisten Anwender bekannt. Sie ist einfach zu bedienen. Es gibt jede Menge AddOns und eine laufende Weiterentwicklung. Wir haben uns darauf konzentriert „best practices“ für die Anwendung derartiger Plattformen zu entwickeln.

Heute ist der Einsatz einer derartigen Plattform in unseren Projekten eine Selbstverständlichkeit. Alle Ereignisse, Ideen, Aufgaben, Protokolle und was auch immer wird im Projekt-Wiki abgelegt. Über geänderte Artikel kann man sich rasch einen Überblick verschaffen oder auch per E-Mail verständigt werden. Jede Änderung wird protokolliert, es gibt immer auch eine ältere Version, es kann also nichts aus Versehen verloren gehen.

Da alles was sich ereignet, im Wiki eingetragen wird, kann sich jeder darauf verlassen, einen aktuellen Stand der Dinge zu sehen und die Unterlagen in der aktuellsten Form vor sich zu haben. Dies spart Zeit beim Suchen und beim Prüfen oder beim Verfolgen alter, nicht mehr aktueller Probleme.

Unsere Aktenkoffer und –taschen danken es uns, sie sind nun wesentlich schlanker geworden, weil wir keine Unterlagen mit uns schleppen. Die lokalen Verzeichnisse unserer Rechner sind ebenfalls aufgeräumt!

Natürlich organisieren sich solche Wikis nicht von selbst und es gilt einiges zu beachten und ein auch bisschen Zeit darauf (und Geld) in die Vorbereitung zu investieren, damit der Einsatz erfolgreich werden kann. Hier bieten wir gerne aus unserer langjährigen Erfahrung entsprechende Unterstützung und Begleitung an.



**Hannes Žagar**

Rettenberg 106, 8441 Fresing

+43/664/341 0 812

[hannes.zagar@coachit.at](mailto:hannes.zagar@coachit.at)

## VIII. Indikatorenkatalog zur Konfliktprävention

Das nun folgende Tool, der „Indikatorenkatalog“ bietet WirtschaftsmediatorInnen, UnternehmensberaterInnen sowie UnternehmerInnen die Möglichkeit, eine präventive Konfliktanalyse durchzuführen. Analysiert werden fünf relevante Führungsthemen.

### Einführung

#### Führen in Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMUs inkl. EPUs)

Die für Österreich wohl typische Unternehmensform, KMU - immerhin 99,5% aller Österreichischen Unternehmen - bildet in dem nun vorliegenden Basiskatalog die allgemeine Struktur.

KMUs beschäftigen zwischen 1 und 250 MitarbeiterInnen. Sie stellen laut Studie der KMUForschung Austria („Mittelständische Unternehmen – Probleme der Unternehmensnachfolge“ 2005) immerhin 65% aller Arbeitsplätze und erwirtschaften einen Gesamtumsatz von 260 Mill Euro mit steigender Tendenz. Diese Unternehmen könnten unterschiedlicher nicht sein und doch sind sie gerade im Bereich der Unternehmensführung in wesentlichen Punkten vergleichbar. Diese Hauptmerkmale wurden als Basis für die Analyse der Konfliktpotentiale herangezogen.

Besonderheiten von Unternehmensformen wie Familienunternehmen, Großunternehmen und Non Profit Organisationen (Sozial, Kultur, Bildung) sowie bei der Führung von Projekten sind im Indikatorenkatalog ergänzend angeführt und mittels eigener Symbole gekennzeichnet.

#### Wesentlichste Erkenntnisse der Konfliktpotentiale in KMUs

Kleinst-, Klein- und mittelständische Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass die Eigentümer zumeist selbst die Geschäftsführung ausüben bzw. operativ involviert sind und das Unternehmen noch über wenige Führungsebenen verfügt.

Viele GeschäftsführerInnen waren selbst die GründerInnen der Unternehmen und stehen nun vor der Herausforderung, nicht nur die Organisationsstruktur des Unternehmens, sondern auch den eigenen Verantwortungsbereich weiterzuentwickeln und dem steten Wachstum anzupassen. Dies bedeutet konkret sich von der PionierIn und besten Fachkraft im Unternehmen zur ManagerIn und Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln oder den Entwicklungsprozess des Unternehmens wahrzunehmen und mitzutragen. Gerade hier liegen viele auch unbewusste Ursachen für Reibungspunkte in der konkreten Zusammenarbeit, in der Rollenklarheit und in der Informationskultur im Unternehmen.

In den KMUs ist neben dem Management von fachlichen Aufgaben die Kompetenz des mediativen Führens von Menschen und damit der erfolgreichen Unternehmensführung besonders gefragt. Jede/r MitarbeiterIn ist TrägerIn von Fachwissen und Konflikte in Arbeitsbeziehungen können schnell unmittelbar spürbare Folgekosten (Krankenstand...) und Umsatzeinbußen nach sich ziehen.

Denn gerade in KMUs ist tagtäglich das Prinzip spürbar

**„Unternehmen erfolgreich führen bedeutet - Menschen führen!“**

## Organisationsformen



### KMU

Der oben definierte Basiskatalog bezieht sich auf die Belange der KMUs.



### Großunternehmen

Generell gelten alle Aussagen für die KMUs auch für Großunternehmen. Allerdings begegnen wir in Großunternehmen in der Regel nicht dem/r UnternehmerIn sondern den Führungskräften auf mehreren Führungsebenen.

Führungskräfte mit hoher Identifikation mit dem Unternehmen und langer Zugehörigkeit unterscheiden sich in ihrem Verhalten oft nicht wesentlich vom/von der UnternehmerIn in KMUs.



### Familienunternehmen

Für Familienunternehmen gelten alle Konfliktpotentiale und -indikatoren wie sie auch für vergleichbare andere Unternehmen – also KMUs oder Großunternehmen gelten.

Allerdings ist immer besonders zu berücksichtigen, dass sowohl auf der Führungsebene als auch auf der Mitarbeiterenebene Familienmitglieder tätig sind/sein können und für die Kommunikation zwischen Familienmitgliedern mitunter besondere Regeln gelten.

Für jene Bereiche, in denen die Mitwirkung von Familienmitgliedern eine besondere Rolle spielt, wurden die relevanten Merkmale hervorgehoben.

So werden mitunter MitarbeiterInnen, die nicht auch Familienangehörige sind, oftmals schlechter informiert. Es kann aber auch vorkommen, dass Familienangehörige nicht im selben Umfang wie andere MitarbeiterInnen nach ihren Wünschen, Vorstellungen und Plänen inner- und außerhalb des Unternehmens gefragt werden.

Gerade in Familienunternehmen ist es besonders wichtig, die Beziehung zur Person und ein eventuell zu kritisierendes Verhalten zu trennen. Machen Sie sich mit mediativen Techniken vertraut oder engagieren Sie bei wichtigen Themen einen Spezialisten. Mediation ist immer darauf bedacht die Beziehung zwischen den Menschen auch in Konfliktfällen zu erhalten, wenn nicht gar zu stärken.

Trennen Sie – wann immer es geht – zwischen Ihrer beruflichen und privaten Rolle! Ein gutes Betriebsklima ist bei Familienunternehmen immer auch eng verbunden mit einem guten Einvernehmen in der Familie und umgekehrt.

Rituale zur bewussten Trennung von beruflichen Besprechungen und familiären Zeiten ermöglichen auch privates Familienleben für FamilienunternehmerInnen



## Vereine/Körperschaften/NPOs

Vereine, Körperschaften und gemeinnützige Gesellschaften haben teilweise sehr spezifische Führungsstrukturen, die sich aus der Gesellschaftsform bzw. dem gesellschaftlichen Auftrag und insbesondere der Art, wie Führungsgremien entstehen, ergeben.

Auch wenn es wirtschaftlich orientierte Teilbetriebe gibt, so sind Vision, Auftrag und Leitbild doch auf einen gesellschaftspolitischen Auftrag ausgerichtet. Diese stehen in den festgelegten Statuten und Verordnungen und können nur durch die Mitgliederversammlung oder den Gesetzgeber abgeändert werden.

Die Führungsgremien werden durch Mehrheitsbeschluss in der Generalversammlung gewählt, im Falle von Körperschaften aus den Reihen der gewählten Partei(en) ernannt. Auch wenn die operativen Führungspositionen (Geschäftsführer, Abteilungsvorstände, Magistratsleiter) im Zuge von Auswahlverfahren besetzt werden, so bedeutet auch die beste Auswahl noch immer nicht, dass die Personen mit der Entscheidungsfreiheit eines Unternehmers ausgestattet oder mit den bekannten Strukturen aus der Wirtschaft konfrontiert sind. Stellenbesetzungen erfolgen oft nach einem strengen hierarchischen System, manchmal auf Grund politischer Machtverschiebungen.

In vielen Vereinen sind die MitarbeiterInnen meist auch Mitglieder des Vereines, wodurch sie in der Mitgliederversammlung über dem Vorstand stehen und eigentlich auch als Gremium Arbeitgeber sind.

Je größer ein Verein oder eine Körperschaft ist, desto vergleichbarer wird sie in ihren Führungsstrukturen und in ihrer Organisation einem Großunternehmen oder Konzern. Je kleiner die Struktur ist, desto unterschiedlicher ist sie zur Struktur in Unternehmen

Ein sehr spezielles Phänomen ist oftmals das Nebeneinander von ehrenamtlichen und hauptamtlichen MitarbeiterInnen. Hier gibt es ein besonders hohes Konfliktpotential in den Bereichen Verantwortung und Entlohnung bzw. der Ausdrucksform der Wertschätzung.

Ehrenamtliche Führungspersonen im Vorstand können vielfach nicht gut mit den (berechtigten) Forderungen der ArbeitnehmerInnen zur Wahrung ihrer Rechte umgehen. Das Ergebnis kann sowohl ein enormer Druck auf die MitarbeiterInnen sein, ihr Engagement für die Sache durch unentgeltliche Mehrleistungen zu zeigen, als auch das Bemühen Leistungen, die für eine „gute Sache“ bezahlt werden, über die kalkulierten Budgetmöglichkeiten zu entlohnen.

Ehrenamtliche Funktionäre in Führungspositionen sind immer Menschen, die ein ganz besonderes Engagement für den (Vereins-)Zweck zeigen und bereit sind unentgeltlich sehr viel Freizeit zu opfern. Sie sind sehr oft Pioniere, die ein Thema vorwärts treiben, das bisher noch keine gesellschaftliche Aufmerksamkeit oder gesetzliche Anerkennung gefunden hat. Manchmal wird sehr große finanzielle Verantwortung übernommen, ebenso Personalverantwortung und damit die Aufgabe haupt- und ehrenamtlich beschäftigte Menschen zu führen, die in sozialen Aufgaben große Verantwortung tragen, höchsten Belastungen ausgesetzt sind und oft erst qualifiziert werden müssen. Fehlendes Fach- oder Managementwissen, bzw. mangelnde Führungserfahrung kann sehr schnell zu sehr konfliktreichen Situationen führen.



## Projekte

Grundsätzlich gelten alle vorne schon dargestellten Konfliktpotentiale auch in Projekten. An die Stelle der Führungskräfte tritt die Projektleitung, das Projekt selbst kommt an die Stelle des Unternehmens und die ProjektmitarbeiterInnen nehmen die Position der MitarbeiterInnen ein.

Es gibt aber doch zusätzliche Konfliktpotentiale die speziell bei Projekten auftreten.

Abgesehen von diesen Ergänzungen zu den Führungsthemen gibt es dann bei Projekten noch spezielle Konfliktpotentiale in den verschiedenen Projektphasen, die wir im Anschluss noch gesondert darstellen.

## Aufbau und Legende

Der Indikatorenkatalog ist in fünf Kapitel eingeteilt, in denen wesentliche Führungsthemen angesprochen werden.

### Führen mit Zielen

Mission, Vision & Leitbild, Werte; zielführend wirtschaften; Mitarbeitergespräche als Personalentwicklungsinstrument

### Führungskompetenz

Persönlicher Führungsstil, Führungskonstellation, Führung im Team, Führen in Zeiten der Veränderung

### MitarbeiterInnen-Engagement fördern

Vertrauen wecken, Controlling statt Kontrolle, Führungskraft als Coach

### Selbstmanagement

Zeitdiebe erkennen, Zeitmanagement, Kunst des Delegierens

### Psychohygiene

Selbstreflexion, Feedback, Coaching, Auszeit

## Zeichenerklärung

Eigens kreierte **Symbole** sollen die Lesbarkeit des vorliegenden Leitfadens erleichtern. Die Legende zu Beginn des Katalogs bietet den Nutzern die notwendigen Erläuterungen.

|   |   |
|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Als sogenannte „Indikatoren“ werden Signale verstanden, durch welche die BeraterIn oder die Unternehmensführung bereits frühzeitig auf mögliche Konflikte aufmerksam werden können.</li> </ul> |
|  | <p>Exemplarische <b>Fragestellungen</b> unterstützen WirtschaftsmediatorInnen und BeraterInnen darin, im Gespräch mit den Kunden Konfliktpotentiale auf Führungsebene konkret zu orten.</p>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Konfliktpotentiale zu diesen Indikatoren</li> </ul>  |
|  | <p>Den Abschluss eines Unterthemas bildet jeweils eine kurze Darstellung des <b>Nutzens</b> der vorbeugenden Maßnahmen für das Unternehmen.</p>   |
|  | <p>Die anschließend angeführten Tipps und Anregungen wollen es wiederum den Kunden erleichtern, auf Störungen konstruktiv zu reagieren bzw. vorbeugend eine weitere Konfliktverschärfung zu vermeiden.</p>                            |

**Unternehmensformen**

|   |   |
|---|---|
|  | KMUs. Dieses Symbol taucht im Raster nicht auf, weil sich das Basisraster auf die KMUs bezieht. |
|  | Familienunternehmen   |
|  | Großunternehmen   |
|  | Projekt   |
|  | Vereine, Körperschaften, kleine NPO   |

**Auftreten im Raster**

|   |  |
|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezialaspekte bestimmter Unternehmensformen sind den allgemeinen Bereichen nachgereiht und durch besondere Symbole gekennzeichnet</li> <li>• Hier z.B. ein Konfliktpotential, welches speziell in Familienunternehmen auftritt!</li> </ul> |
|---|--|

## Indikatorenkatalog im Detail

### Führen mit Zielen

| <b>Führen mit Zielen</b>  |  |
|---|--|
| Mission, Vision und Unternehmensleitbild, Unternehmenswerte                         |  |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenszweck ist MitarbeiterInnen nicht bewusst/bekannt</li> <li>• Mangelnde Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen.</li> <li>• Ideen werden zurückgehalten</li> </ul>  |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenszweck wird primär als Existenzsicherung der Familie verstanden</li> </ul>   |
|   | <p><i>Wofür steht Ihr Unternehmen am Markt - was ist das Besondere Ihres Unternehmens (USP)?</i></p> <p><i>Was würde ein/e MitarbeiterIn sagen, wenn ich ihn/sie danach fragen würde?</i></p> <p><i>Was würde eine KundIn über Ihre Werte sagen?</i></p>   |
|  | <p><i>Was würde Ihr/e PartnerIn als USP, das Besondere dieses Unternehmens bezeichnen?</i></p> <p><i>Was würden weitere mitarbeitende Familienmitglieder als Unternehmenszweck und USP bezeichnen?</i></p>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Vision</li> <li>• Leitbild nur im Kopf des/der GründerIn</li> <li>• Werte des Unternehmens sind für MitarbeiterInnen nicht transparent</li> <li>• Werte sind nicht gut nach außen vertretbar</li> <li>• formulierte Werte werden nicht gelebt</li> <li>• Gründungsidee ist aufgrund der veränderten Marktsituation verloren gegangen</li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes Einweihen der MitarbeiterInnen in die Unternehmensvision</li> <li>• Änderung der Unternehmensidee bedeutet ein Abgehen von Familientradition</li> </ul>  |
|  | <p>MitarbeiterInnen kennen die Mission und die Leitlinien dieses Unternehmens.</p> <p>MitarbeiterInnen können ihr Unternehmen besser vertreten und sich mit Werten und Zielen identifizieren</p>   |

|   |   |
|---|---|
|  | <p>Machen Sie die Ziele transparent!</p> <p>Informieren Sie Ihr Team, Ihre Belegschaft über Ihre Vision, Ihre Philosophie!</p> <p>Definieren Sie mit ihrem Team gemeinsam Ihr Selbstverständnis und Ihre Ziele!</p> <p>Machen Sie Ihre Leitlinien nach innen und außen transparent!</p> <p>Überprüfen Sie ihre Leitlinien regelmäßig auf ihre Praxistauglichkeit!</p> |
|---|---|

|  <h2 style="text-align: center;">Führen mit Zielen (NPO)</h2> <p style="text-align: center;">Statuten, Mission, Vision und Organisations-/Vereinsleitbild,<br/>Werte in der Organisation</p> |   |
|---|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organisations-/Vereinszweck (z.B. lt. Statuten) ist MitarbeiterInnen und Mitgliedern nicht genau bewusst/bekannt</b></li> <li>• <b>Mangelnde Identifikation der MitarbeiterInnen und Mitglieder mit der Organisation</b></li> <li>• <b>Ideen werden zurückgehalten bzw. ohne Abstimmung implementiert</b></li> <li>• <b>Unterschiedliche Visionen werden gelebt</b></li> </ul>  |
|    | <p style="text-align: center;"><i>Wofür steht Ihre Organisation/Ihre Abteilung/Ihr Verband/Ihre Gemeinde in der Gesellschaft - was ist das Besondere Ihrer Einrichtung (USP)?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Was würde ein/e MitarbeiterIn sagen, wenn ich ihn/sie danach fragen würde?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Was würde ein Kunde/Mitglied/Bürger/Sportler... über Ihre Werte sagen?</i></p>   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklare Vision durch Nichtbeachtung/Unkenntnis der Statuten, Grundlagenpapiere, Gesetze...</li> <li>• Viele aber nicht zielgerichtete Aktivitäten, da Leitbild nur im Kopf des/der Obleute, PräsidentInnen, Vorstände</li> <li>• Fehlende Unternehmenskultur, wenn Werte des Unternehmens für MitarbeiterInnen und Mitglieder nicht transparent sind</li> <li>• Werte sind nicht gut nach außen vertretbar</li> <li>• formulierte Werte werden nicht gelebt</li> <li>• Gründungsidee ist aufgrund der veränderten Gesellschaftssituation nicht mehr relevant oder anders geregelt</li> </ul> |
|    | <p>MitarbeiterInnen, Mitglieder und Führung kennen Vision, Leitbild und Ziele.</p> <p>Sie ziehen an einem Strang und das in die gleiche Richtung – Grad der Zielerreichung steigt.</p> <p>Einheitlicher Außenauftritt und einheitliche Vertretung der festgeschriebenen Vision stärkt den Außenauftritt und die gesellschaftliche Anerkennung.</p>  |

|   |   |
|---|---|
|  | <p>Machen Sie ihre Ziele transparent!</p> <p>Informieren Sie Ihr Team, Ihre Belegschaft, ihre Mitglieder und Fördergeber regelmäßig über Ihre festgeschriebene und gelebte Vision, Ihre Philosophie!</p> <p>Definieren Sie mit ihrem Team gemeinsam Ihr Selbstverständnis und Ihre Ziele!</p> <p>Machen Sie Ihre Leitlinien nach innen und außen transparent!</p> <p>Überprüfen Sie ihre Leitlinien regelmäßig auf ihre Praxistauglichkeit!</p> |
|---|---|

| <b>Führen mit Zielen</b>   |   |
|--|---|
| zielführend wirtschaften/handeln<br>mittelfristige Unternehmensziele (3-Jahresziele) |   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MitarbeiterInnen kennen die „Reise“ des Unternehmens nicht</b></li> <li>• <b>MitarbeiterInnen orientieren sich nur an ihrem konkreten Arbeitsauftrag, bzw. im Rahmen ihres persönlichen Engagements (kein Weiterdenken, „Mitdenken“)</b></li> </ul> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PartnerInnen/MitarbeiterInnen kennen die „Reise“ des Unternehmens nicht (blindes Vertrauen)</b></li> <li>• <b>.... sie gehören ja nicht zur „Familie“</b></li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>zu wenig Zeit, zu wenig Qualität in der Projektarbeit, Prioritäten unklar</b></li> </ul>  |
|  | <p><i>Kennen Ihre MitarbeiterInnen Ihre Unternehmensziele für die nächsten 1-3 Jahre?</i></p> <p><i>Was würden MitarbeiterInnen sagen, wenn ich ihn/sie danach fragen würde?</i></p> <p><i>Wie gestalten MitarbeiterInnen im eigenen Bereich mit?</i></p>                                       |
|  | <p><i>Ist das Projekt mit den Fachabteilungen abgestimmt?</i></p>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen mit ad hoc Entscheidungen, d.h. ohne klare, festgelegte Ziele</li> <li>• definierte Ziele sind nicht kommuniziert</li> <li>• Ziele sind nicht erreichbar oder nicht messbar</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• definierte Ziele werden in der Familie als unverbindlich gesehen</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenkonflikte mit Fachabteilungen</li> </ul>   |
|  | <p>Ihr Team kennt Ihr Anliegen und Ihre Ziele fürs Unternehmen und kann Sie gezielt unterstützen.</p>   |
|  | <p>Alle Beteiligten kennen die festgelegten und anzustrebenden Ziele der Organisation und können gezielt an deren Erreichung arbeiten.</p>  |
|  | <p>Projektbeteiligte identifizieren sich besser mit den Projekten, Bedenken können besprochen werden.</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <br><br>  | <p>Planen Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften die Strategie der nächsten 3 Jahre und formulieren Sie daraus SMARTe (spezifizierte, messbare, anspruchsvolle, realistische, transparente) Jahresziele!</p> <p>Machen Sie den Grad des Erreichens dieser Ziele jährlich transparent!</p> <p>Definieren Sie quantitative und qualitative Kennzahlen, an denen Sie die Erreichung Ihrer Ziele messen können!</p> <p>Stimmen Sie die Prioritäten mit Ihrem Team ab und informieren Sie Ihre Belegschaft über die Bedeutung des/der Projekte/s!</p> |
|--|---|

| <b>Führen mit Zielen</b>  |  |
|---|--|
| Mitarbeitergespräche als Personalentwicklungsinstrument   |  |
|    | <p><b>MitarbeiterInnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wissen nicht um die Zufriedenheit der Vorgesetzten mit Ihrer Leistung</li> <li>• engagieren sich nur für ihre konkrete Aufgabe</li> <li>• sehen keine Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen</li> </ul>   |
|     | <p><b>Mitwirkende Familienangehörige</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wissen nicht um die Zufriedenheit ihres/ihrer Vorgesetzten mit ihrer Leistung</li> <li>• akzeptieren ggf. andere Führungskräfte nicht als Vorgesetzte</li> <li>• wissen oft nicht genau um ihr Aufgabenprofil und dessen Anforderung Bescheid</li> <li>• engagieren sich nicht weiter als für ihren konkreten Aufgabenbereich</li> </ul>   |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnen fühlen sich nicht in die Gesamtorganisation integriert</li> </ul>  |
|    | <p><i>In welchem Rahmen werden Ziele des Unternehmens mit denen des konkreten Arbeitsplatzes abgestimmt?</i></p> <p><i>Kennt Ihr/e MitarbeiterIn seinen/ihren Beitrag zum Erreichen der Jahresziele?</i></p> <p><i>Kennen Ihre MitarbeiterInnen ihre persönlichen Perspektiven im Unternehmen?</i></p>   |
|    | <p><b>MitarbeiterInnen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen ihre Arbeitsziele und die ihrer Vorgesetzten nicht</li> <li>• erkennen Ihren Beitrag zur Erreichung einzelner Unternehmensziele nicht</li> <li>• wissen nicht, wie sie und ihre Leistung im Unternehmen eingeschätzt werden</li> <li>• Familienangehörige haben keinen genau festgelegten Platz im Unternehmen (Kompetenzbeschreibung)</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|    | <p>Ziel- und Aufgabenabstimmung sowie gemeinsame Reflexion und strukturierter Informationsfluss findet auf allen Ebenen statt.</p> <p>Es herrscht Klarheit über die zu erreichenden Ziele für jede(n) einzelne(n) MitarbeiterIn.</p> <p>Personalentwicklung und Karriereplanung erfolgen gemeinsam und im Interesse von Arbeitgeber und Arbeitnehmer.</p> <p>Information und Feedback geben ein Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung.</p> |
|    | <p>Verankern Sie strukturierte Mitarbeitergespräche auf allen Ebenen in Ihren Unternehmen und erstellen Sie Leitlinien zur Durchführung!</p> <p>Nutzen Sie dieses Führungsinstrument zur Zielabstimmung und zur Erfolgssteuerung</p> <p>Fördern Sie so eine konstruktive Gesprächskultur im Unternehmen!</p>  |
|   | <p>Achten Sie darauf, selbst zwischen der Person und dem zu kritisierenden Verhalten zu trennen!</p>  |
|  | <p>Verankern Sie strukturierte Mitarbeitergespräche auf allen Ebenen in Ihrer Organisation, auch im Bereich der ehrenamtlichen oder dienstzugeteilten MitarbeiterInnen!</p>   |

## Führungskompetenz

| <b>Führungskompetenz</b><br>Führungsstil der UnternehmerIn                          |   |
|---|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lob und Kritik wird lange verschoben und dann gleich alles auf einmal kritisiert oder zusammenhanglos gelobt</b></li> <li>• <b>Kritik wird unsachlich und verletzend erlebt</b></li> <li>• <b>Auffallende Zurückhaltung im Team; ehrliche Meinung wird nur unter vier Augen ausgesprochen</b></li> </ul>  |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ChefIn als Vater, Mutter, Verwandte/r, PartnerIn wird nicht kritisiert - Konfliktvermeidung als Strategie</b></li> <li>• <b>Tabuthemen im Firmenalltag</b></li> </ul>   |
|   | <p style="text-align: right;"><i>Wie und wann üben Sie Kritik?</i></p> <p><i>(Wann) holen Sie sich das Feedback, Sichtweise Ihrer MitarbeiterInnen ein?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Wie reagieren Sie auf Kritik Ihrer MitarbeiterInnen?</i></p> <p><i>Gibt es Schulungen und Trainings für Führungskräfte?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Wie reagieren Sie auf offensichtliche Fehlleistungen?</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Kennen Sie die persönliche Situation Ihrer MitarbeiterInnen?</i></p> |
|  | <p style="text-align: right;"><i>Wie reagieren Sie auf Kritik Ihrer mitwirkenden Familienangehörigen?</i></p>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr nachgiebiger oder aggressiver Führungsstil</li> <li>• Führungsqualität der Führungskraft wird nicht geschult oder gefördert</li> <li>• Wechsel der Führung und damit des Führungsstils</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenvermischung: Rolle des Elternteils oder PartnerIn und des/r FirmenchefIn werden oft vermischt!</li> <li>• Wechsel der Führung bedeutet oft auch Generationswechsel</li> <li>• Konflikte im Unternehmensalltag verlagern sich auf die Familiensituation</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsqualität der Leitungsorgane und Funktionäre wird nicht geschult oder gefördert</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|   | <p>Klarheit über den eigenen Führungsstil und die Führungsanforderungen im Bezug auf die Unternehmensziele erleichtern das Führen.</p> <p>Kompetenz beim Führen wird durch Feedback und Selbstreflexion erhöht.</p>   |
|   | <p>So können Sie auch ihre mitwirkenden Familienmitglieder – je nach Position im Unternehmen – im beruflichen Kontext als Kompagnon oder MitarbeiterIn betrachten!</p>  |
|   | <p>Achten Sie auf einen diskreten Gesprächsrahmen!</p> <p>Kritisieren Sie das Verhalten, nicht die Person der MitarbeiterIn!</p> <p>Erklären Sie die Auswirkungen des kritisierten Verhaltens!</p> <p>Machen Sie einen konkreten Vorschlag zur Verbesserung der Zusammenarbeit!</p> <p>Nutzen Sie das Feedback Ihrer MitarbeiterInnen als Lernchance für das Unternehmen!</p> |
|  | <p>Trennen Sie dabei berufliche Auseinandersetzung von familiärer Zuneigung bzw. Verbundenheit!</p>   |

| <b>Führungskompetenz</b>  |   |
|---|---|
| Führungskonstellation   |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formaler Führungsperson fehlt Führungskompetenz</b></li> <li>• <b>Aufgaben- und Verantwortungsverteilung ist nicht klar</b></li> </ul>  |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(Ehe-)PartnerIn oder ein Kind hat die Letztentscheidung</b></li> <li>• <b>Wesentliche Führungsfragen werden im Führungsteam (aus der Familie) nicht angesprochen</b></li> </ul>                     |
|    | <p><i>Wo sind die Kompetenz- und Aufgabenverteilungen festgeschrieben?</i></p> <p><i>Wer ist wofür verantwortlich?</i></p> <p><i>Gibt es klare und aktuelle Funktions- oder Stellenbeschreibungen?</i></p>                                      |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelle Führung entspricht nicht der informellen Führung im Unternehmen</li> <li>• Führungsteam mit Spannungen</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehrere Führungsschienen (ehren-/hauptamtlich oder wirtschaftlich/fachlich oder formell/politisch)</li> </ul>  |
|  | <p>Vertrauensbasis auf oberster Führungsebene bestimmt die Zusammenarbeit auf allen Ebenen im Unternehmen. Führungskonflikten werden durch klare Formulierung der Verantwortungsbereiche vermieden.</p>   |
|  | <p>Achten Sie auf eine gute persönliche Beziehung im Führungsteam!</p> <p>Vertrauen stärkt Zusammenarbeit!</p> <p>Klare Aufgabentrennung - gute GeschäftspartnerInnen!</p> <p>Nutzen Sie bei Bedarf die Möglichkeit eines Führungcoachings!</p> |
|  | <p>Klare nach innen und außen transparente Aufgabenteilung in der Führung - gute Partnerschaft im Beruf mit Auswirkung auf Familie!</p>   |

| <b>Führungskompetenz</b>  |   |
|---|---|
| Führung von Teams   |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konkurrenz unter MitarbeiterInnen</b></li> <li>• <b>Konflikte werden nicht angesprochen</b></li> <li>• <b>Hohe Emotionalität, persönliche Verstrickungen</b></li> <li>• <b>Aufgaben bleiben liegen</b></li> <li>• <b>Tabus, Feindbilder entwickeln sich</b></li> </ul>  |
|    | <p><i>Kennen Sie das Problem, dass Sie Aufgaben verteilen und sie dennoch einfach liegen bleiben?</i></p> <p><i>Wie werden Teams in ihrer Organisation gebildet?</i></p> <p><i>Wissen die einzelnen Teammitglieder wofür und wem sie verantwortlich sind?</i></p> <p><i>Mit wem sprechen sie, wenn sich in einem Team Konflikte abzeichnen?</i></p>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• unklare Aufgabenverteilung</li> <li>• einseitige Stärke der Teamführung (z.B. Experten...)</li> <li>• unklare Kommunikationswege</li> </ul>  |
|  | <p>Eine transparente Organisationsstruktur senkt das Konfliktisiko.</p> <p>Konfliktkosten (Auftragverschleppung, schlechte Qualität, Mobbing...) in Höhe tausender Euros werden vermieden.</p> <p>Folgekosten wie Dienst nach Vorschrift, innere Kündigung, Krankenstände, hohe Fluktuation können vermieden werden.</p> <p>Gute Zusammenarbeit in den Teams erhöht den Erfolg und das Image der Organisation nach innen und außen.</p> |
|  | <p>Sprechen Sie Ihre Vermutung über einen Konflikt an - einzeln und mit der ganzen Gruppe!</p> <p>Moderieren und erarbeiten Sie gemeinsam mit dem Team Lösungsvarianten!</p> <p>Achten Sie auf konstruktive und offene Teamgespräche!</p> <p>Bei fehlendem Erfolg - holen Sie externe Hilfe durch MediatorInnen!</p>  |

| <b>Führungskompetenz</b>  |   |
|---|---|
| Führen in Zeiten der Veränderung  |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Widerstand bzw. Desinteresse der MitarbeiterInnen an neuer Ausrichtung des Unternehmens</b></li> <li>• <b>Rückzug - keine Zeit Einzelner für Zukunftsmeetings</b></li> <li>• <b>laufend Killerphrasen und Gegenargumente für die Notwendigkeit der Veränderung überhaupt</b></li> <li>• <b>„Warum schon wieder...“</b></li> </ul>                       |
|    | <p><i>Welche Geschichte gibt es im Unternehmen zu Veränderungen?</i></p> <p><i>Was bedeutet für Sie Veränderung?</i></p> <p><i>Wie reagieren Ihre MitarbeiterInnen auf Ihre neuen Vorschläge?</i></p> <p><i>Wie wird auf Bewährtes, gut Funktionierendes im Unternehmen aufgesetzt?</i></p> <p><i>Wie werden Veränderungen im Unternehmen kommuniziert und welche Strukturen gibt es dafür?</i></p> |
|  | <i>Wie reagieren insbesondere die mitwirkenden Familienangehörigen?</i>   |
|  | <i>Kommt es wiederholt zu Änderungen des Projektauftrages?</i>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ängste vor Veränderung</li> <li>• Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes</li> <li>• Angst vor neuen Aufgaben</li> <li>• Angst vor notwendiger Qualifizierung</li> <li>• Ablehnung weiteren Qualifizierungsbedarfs</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angst vor existentiellern Ruin</li> </ul>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungen im Projektauftrag (qualitativ, personell, finanziell, zeitlich)</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
|    | <p>Veränderungsprojekte werden mit der Unterstützung aller MitarbeiterInnen effizient erledigt.</p> <p>Neues Verhalten, neue Prozesse und Richtlinien werden von den MitarbeiterInnen akzeptiert und verinnerlicht (Sinn).</p> <p>Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens wird gesichert bzw. ermöglicht.</p> <p>Potential der MitarbeiterInnen bringt zusätzlichen Innovations- oder Veränderungseffekt.</p>        |
|    | <p>Auch einen Wechsel in der Firmenidee bzw. ein Abgehen von einer Familientradition wird so gemeinsam möglich!</p>  |
|    | <p>Auswirkungen auf das Projekt sind absehbar, es gibt klare Entscheidungsgrundlagen und realistische Erwartungen an das Projekt.</p>  |
|   | <p>Stellen Sie immer wieder den Informationsfluss an alle MitarbeiterInnen sicher.</p> <p>Besprechen Sie die Notwendigkeit der Veränderung!</p> <p>Sorgen Sie für weitestgehende (emotionale) Beteiligung aller im Prozess der Veränderung!</p> <p>Bewahren Sie die Balance von Bewahren und Verändern!</p> <p>Bemühen Sie sich um eine möglichst offene, rasche Kommunikation und ziehen Sie Feedbackschleifen ein!</p> |
|  | <p>Nehmen Sie Ängste ernst und sprechen Sie sie an!</p>  |
|  | <p>Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Projektdefinition. Sollten dennoch Änderungen notwendig sein, so überlegen Sie gemeinsam mit dem Projektteam die Konsequenzen.</p>  |

## MitarbeiterInnen-Engagement fördern

| <b>MitarbeiterInnen-Engagement fördern</b>  |   |
|---|---|
| UnternehmerIn als Vorbild Vertrauen wecken, MitarbeiterInnen-Engagement fördern   |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innere Unzufriedenheit der Führungskraft mit den MitarbeiterInnen</b></li> <li>• <b>Mangelndes Vertrauen in die Lernfähigkeit und Kompetenz der MitarbeiterInnen</b></li> <li>• <b>Auffallende MitarbeiterInnen-Fluktuation</b></li> <li>• <b>Dienst nach Vorschrift, kein Interesse der MitarbeiterInnen an der Firma nach 16.00 Uhr</b></li> <li>• <b>Kaum Feedback an den Chef</b></li> </ul>  |
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zugleich extrem hohe Erwartungen an Familienangehörige (z.B. Kinder)</b></li> <li>• <b>Wenig Info an MitarbeiterInnen über wesentliche Entscheidungen</b></li> </ul>  |
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fluktuation im Team,</b></li> <li>• <b>Projektarbeit verläuft zäh</b></li> <li>• <b>Verzögerung des Projektabschlusses</b></li> </ul>   |
|    | <p style="text-align: center;"><i>Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Führungsrolle?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Halten Ihre MitarbeiterInnen Sie für eine(n) High Potential?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Wer vertritt Sie, wenn Sie länger ausfallen?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Kennen Sie die Motivation Ihrer MitarbeiterInnen, in Ihrem Unternehmen zu arbeiten oder vermuten Sie sie nur?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Haben Ihre MitarbeiterInnen Vertrauen zu Ihnen?</i></p> |
|   | <p style="text-align: center;"><i>Kennen Sie die Motivation Ihrer Familienangehörigen und deren persönliche Berufswünsche?</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Wenn ich Ihre Familienangehörigen fragen würde, was würden sie mir als ihr Berufsziel nennen?</i></p>  |
|   | <p style="text-align: center;"><i>Wissen die Projektbeteiligten, welche Perspektiven es nach dem Projekt für sie gibt?</i></p>  |

|   |   |
|---|---|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßstab für UnternehmerIn = Eigenmotivation</li> <li>• Misstrauen gegenüber MitarbeiterInnen</li> <li>• demotivierende Rahmenbedingungen</li> <li>• einseitige Anreizsysteme: z.B. nur Gehalt; und dies knapp bemessen konträr zu Zulagen, Bonitäten und Lebensstil der leitenden Führungskräfte</li> <li>• Arbeitszeit in der Führung: keine fixe Arbeitszeiten – hohes Gehalt</li> <li>• wenig persönliches Entgegenkommen in familiären Notsituationen</li> </ul> |
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen nur gegenüber Familienangehörigen</li> </ul>   |
|       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Herausforderung bzw. Abwechslung in der operativen Arbeit</li> </ul>  |
|    | <p>Klares, offenes Verhalten gegenüber den MitarbeiterInnen eröffnet Orientierung, Selbstvertrauen und Freude am Engagement.</p> <p>Vertrauen und „Controlling“ fördert Zusammenarbeit im Unternehmen.</p> <p>Engagierte CheflInnen fördern engagierte MitarbeiterInnen.</p> <p>Gute vertrauensvolle Gesprächsbasis motiviert.</p> <p>Imagesteigerung durch Anerkennung der Führung durch die MitarbeiterInnen.</p>   |
|   | <p>MitarbeiterInnen bleiben motiviert und engagiert.</p>  |
|    | <p>Klare Ziele, klares Verhalten, klare Information</p> <p>Definieren Sie Rahmenbedingungen und Ressourcen der Organisationsführung!</p> <p>Zeigen Sie Kompetenz!</p> <p>Wertschätzende Kommunikation + Vertrauen = Basis guter Führung und engagierter Mitarbeit!</p>  |
|   | <p>Besetzung Sie die Arbeitsplätze nach Kompetenz der MitarbeiterInnen (auch bei familiären MitarbeiterInnen und Partnern)!</p> <p>Nehmen Sie die beruflichen Ziele Ihrer Familienangehörigen ernst!</p>  |
|   | <p>Reden Sie mit den Projektbeteiligten darüber.</p>  |

| <b>Mitarbeiter-Engagement fördern</b>   |   |
|---|---|
| Führungskraft als Coach, Controlling statt Kontrolle                                |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gespräche mit Vorgesetzten werden gemieden</b></li> </ul>   |
|    | <p><i>Führen Sie jährlich Mitarbeitergespräche als Entwicklungsgespräch?</i></p> <p><i>Wann führen Sie ein Kritikgespräch?</i></p> <p><i>Werden Ihre Vorgesetzten gecoocht?</i></p> <p><i>Welche Fehlerkultur ist vorherrschend im Unternehmen?</i></p>   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräche mit Vorgesetzten gelten als Kritikgespräche</li> <li>• Führungskräfte haben zu wenig Kompetenz bei der MitarbeiterInnen-Führung</li> </ul>   |
|    | <p>Bereitschaft Fehler zuzugeben und aus Fehlern gemeinsam im Unternehmen zu lernen erhöht sich wesentlich!</p> <p>Auch Chefs dürfen Fehler machen und zugeben!</p> <p>Schützt vor zu hohen persönlichen Ansprüchen als Vorgesetzte/r!</p>  |
|  | <p><i>Gemeinsames Controlling der Ziele und Umsetzung statt Kontrolle (Lösungs- statt Fehlerorientierung)</i></p> <p>Vertrauen Sie den MitarbeiterInnen und bieten Sie Ihnen einen klaren Rahmen!</p> <p>Führen Sie Kritikgespräche stets zeitnah zum kritisierten Verhalten!</p> <p>Nutzen Sie auch informelle Gesprächsmöglichkeiten!</p> |

## Selbstmanagement

| <b>Selbstmanagement</b>   |  |
|---|--|
| Zeitmanagement der/des UnternehmerIn/s, eigene Zeitdiebe erkennen, Prioritäten setzen, Delegieren, Work-Life-Family-Balance |  |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Führungskraft ist ständig zu spät und unter Druck</b></li> <li>• <b>wichtig ist nicht von dringend zu unterscheiden</b></li> <li>• <b>nicht delegieren können, rund um die Uhr im Job</b></li> <li>• <b>keine Zeit für Hobbys und eigene Interessen</b></li> <li>• <b>regelmäßig im Urlaub krank</b></li> <li>• <b>Probleme in der Familie</b></li> </ul>  |
|   | <p style="text-align: right;"><i>Wie planen Sie Ihren Arbeitstag?</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Wie verteilen Sie Ihre Arbeit – wer vertritt Sie?</i></p> <p style="text-align: right;"><i>In welchen Bereichen?</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Welche Aufgaben behalten Sie sich vor?</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Wann machen Sie täglich Dienstschluss?</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Wann schalten Sie Ihr Handy ab?</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Wann schicken Sie sich auf Urlaub?</i></p> |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelndes Zeitmanagement der/des UnternehmerIn/s</li> <li>• UnternehmerIn agiert als ExpertIn – nicht als Führungskraft bzw. ManagerIn</li> <li>• 24h für die Firma erreichbar, aktueller Prioritätenstand für MitarbeiterInnen nicht nachvollziehbar</li> <li>• Gefahr des Burnout</li> <li>• nicht abschalten können</li> </ul>  |
|    | <p>Prioritäten setzen und Aufgaben delegieren können</p> <p>Bewusstes Zeit- und Stressmanagement will gelernt sein und bietet die Chance auf Persönliches und Familienleben neben der Firma.</p> <p>Klare und bedarfsorientierte Urlaubspläne fördern Motivation und beugen Burnout vor, etc.</p> <p>Belastbare MitarbeiterInnen sind leistungsfähiger, motivierter und produktiver als ausgepowerte Wracks!</p>   |

|   |  |
|---|--|
|  | <p>Machen Sie eine Wochenplanung und täglich kurz Ihre Arbeitsplanung!</p> <p>Verplanen Sie nur 60% Ihrer Arbeitszeit!</p> <p>Unterscheiden Sie zwischen wichtigen und dringenden Aufgaben (Eisenhower-Regel)!</p> <p>Setzen Sie sich klare Arbeitszeitgrenzen!</p> <p>Planen Sie auch Zeit für sich selbst und geben Sie sich selbst Termine!</p> |
|---|--|

## Psychohygiene

| <b>Psychohygiene</b>  |   |
|---|---|
| Selbstreflexion, Feedback, Coaching, „Auszeit“                                      |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ständiger Druck</b></li> <li>• <b>laufend „Tür- und Angelgespräche“ mit MitarbeiterInnen</b></li> <li>• <b>keine persönlichen Interessen mehr</b></li> <li>• <b>keine Erholung mehr in der Freizeit</b></li> <li>• <b>Überstundenpyramide, kaum Urlaub</b></li> <li>• <b>Schlafstörungen...</b></li> </ul>  |
|    | <p><i>Mit wem reflektieren Sie ungelöste Führungsfragen?</i></p> <p><i>Wann und wie besprechen Sie die Ihnen wichtigsten Themen mit Ihren engsten MitarbeiterInnen?</i></p> <p><i>Wo erholen Sie sich (tanken Sie)?</i></p> <p><i>Was sind derzeit Ihre Hobbys?</i></p> <p><i>Wieviel Urlaub alleine und wieviel Urlaub mit der Familie gewähren Sie sich pro Jahr?</i></p> <p><i>Wie finden Sie täglich Abstand zur Arbeit?</i></p> <p><i>Träumen Sie öfters von Ihrer Arbeit?</i></p> <p><i>Was muss passieren, damit Sie sich erlauben in Krankenstand zu gehen?</i></p> |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Möglichkeit des Austausches, der Selbstreflexion</li> <li>• keine erholsame Freizeitgestaltung</li> <li>• Techniken der Entspannung fehlen</li> <li>• „körperlicher Raubbau“</li> </ul>  |
|  | <p>Persönliche adäquate und gesunde Stressventile fördern die eigene Belastbarkeit, Ausgeglichenheit und Aufmerksamkeit – so kann Eu-Stress beflügeln!</p>  |
|  | <p>Suchen Sie sich eine/n kompetente/n ReflexionspartnerIn für Ihre Führungsrolle (außerhalb Ihrer Familie!).</p> <p>Strukturieren Sie Ihre Teammeetings, Sie sparen Arbeit und Zeit!</p> <p>Suchen Sie sich Hobbys, die Ihnen gut tun - nicht stressen!</p> <p>Nehmen Sie sich täglich, zumindest wöchentlich eine fixe Zeit nur für sich und Ihr Interesse!</p> <p>Bieten Sie ihren Führungskräften Möglichkeiten zum Ausgleich: Arrangements mit Fitnessstudios, Laufgruppen, Firmen-Sportverein etc.</p>  |

## Projekte

| <b>PROJEKT – Startphase</b> <br>Projektauftrag/-ziel |  |
|---|--|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektstart verzögert sich</b><br/><b>Blockaden</b></li> </ul>  |
|    | <p><i>Kommt es wiederholt zu Verschiebungen des Projektstarts bzw. während des Projektes?</i></p>  |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uneinigkeit über Projektziele, -auftrag, -abgrenzung</li> </ul>   |
|    | <p>Eindeutige Projektdefinition und -planung erleichtert bzw. beschleunigt die Durchführung.</p>   |
|    | <p>Versuchen Sie bereits in die Projektplanung und Zieldefinition möglichst alle Beteiligten/Betroffenen einzubeziehen. So können zu Beginn Bedenken besprochen und berücksichtigt werden!</p> |

| <b>PROJEKT – Startphase</b> <br>Projektstruktur |   |
|--|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektstart verzögert sich, es gibt Blockaden</b></li> </ul>   |
|   | <i>Ist allen Beteiligten klar, wer welche Entscheidungskompetenzen hat?</i>   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen und Entscheidungskompetenzen unklar (Auftraggeber, Leiter, Lenkungsausschuss, Projektleiter ...)</li> </ul> |
|   | Eindeutige Projektdefinition/-planung erleichtert/beschleunigt die Durchführung.  |
|   | Überprüfen Sie den Projektplan und die -struktur und geben Sie diese allen Beteiligten bekannt!   |

| <b>PROJEKT – Startphase</b> <br>Umfeldanalyse |  |
|--|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektstart verzögert sich, es gibt Blockaden</b></li> </ul>  |
|   | <p><i>Welches Umfeld, welche Interessengruppen gibt es und findet regelmäßiger Austausch statt?</i></p>  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikte mit dem Projektumfeld (UVP, andere Projekte, Betriebsrat, bestehende Organisation...)</li> </ul>  |
|   | <p>Frühzeitige Einbeziehung aller Beteiligten bzw. Betroffenen ermöglicht rechtzeitige Berücksichtigung von Bedenken und Rahmenbedingungen.</p>      |
|   | <p>Beziehen Sie alle möglicherweise betroffenen Interessengruppen im Umfeld in die Projektplanung mit ein und bleiben Sie regelmäßig in Kontakt!</p> |

| <b>PROJEKT – Startphase</b> <br>Einsetzen der Teams |  |
|--|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Projektstart verzögert sich, es gibt Blockaden</b></li> </ul>  |
|   | <p><i>Wie ist das Projektteam zusammengesetzt, gibt es kulturelle Unterschiede, die es zu beachten gilt?</i></p> <p><i>Gibt es kulturelle Unterschiede die zu Missverständnissen führen?</i></p> <p><i>Freuen sich die Teammitglieder auf die Projektarbeit?</i></p> |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kulturell homogene/heterogene Teams (Berufsgruppen, Gender, sozial, international)</li> <li>• über den normalen Teambildungsprozess hinaus gehende Konflikte (informelle Führer, Macht, Prestige)</li> </ul>                |
|   | <p>Ein gereiftes Team ermöglicht effiziente und effektive Projektarbeit.</p> <p>Teammitglieder kennen die Stärken und Schwächen der anderen und können damit umgehen.</p> <p>Probleme können gemeinsam gelöst werden.</p>  |
|   | <p>Unterstützen Sie ggf. den Teambildungsprozess durch einen Workshop.</p> <p>Beobachten Sie den Umgang der Teammitglieder. Wie ist die Atmosphäre? Finden auch informelle Gespräche statt?</p>  |

| <b>PROJEKT – Durchführungsphase</b> <br>Zerlegung und Verteilung der Aufgabenpakete |  |
|--|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verzögerungen bei der Durchführung der Projektaufgaben</b></li> <li>• <b>Schulduweisungen nehmen zu</b></li> <li>• <b>Gruppierungen entstehen</b></li> <li>• <b>Gespräche im Team finden nur im formellen Rahmen statt</b></li> </ul>                        |
|   | <p><i>Sind die Aufgaben klar gestellt und abgegrenzt?</i></p> <p><i>Wird die Aufteilung als angemessen bzw. gerecht empfunden?</i></p> <p><i>Sind die Schnittstellen zum Umfeld (Verträge...) klar definiert?</i></p> <p><i>Gibt es ausreichend Handlungsfreiheit für die Beteiligten?</i></p>           |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ungerecht empfundene Aufgabenverteilung</li> <li>• unklare Aufgaben</li> <li>• zwischen Vertragspartnern: unklare Schnittstellen, unklare Verträge</li> <li>• zu viele Regeln, zu enge Kontrollen, keine Handlungsfreiheit für Projektteammitglieder</li> </ul> |
|   | <p>Steigerung Projekteffizienz</p> <p>Motivierte Mitarbeiter während und nach dem Projekt</p> <p>Mehr Kreativität und Innovationskraft im Rahmen des Projektes</p>   |
|   | <p>Nehmen Sie sich auch während der Projektdurchführung die Zeit die Planung und Struktur zu hinterfragen!</p>   |

| <b>PROJEKT – Durchführungsphase</b> <br>Projektkoordination |  |
|--|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mangelnder Informationsfluss zu Projektauftraggeber bzw. vom Auftraggeber zum Projektteam</b></li> <li>• <b>Frust und Zynismus nehmen zu</b></li> </ul>  |
|   | <p><i>Stehen die Fachvorgesetzten hinter dem Projekten und stellen sie den Teammitgliedern ausreichend Freiraum (zeitlich wie inhaltlich) zur Verfügung?</i></p> <p><i>Finden die Teammitglieder Anerkennung bzw. Bestätigung ihrer Arbeit?</i></p> <p><i>Gibt es Zielkonflikte innerhalb des Projektes?</i></p>         |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwischen Ressourcen bereitstellender Fachabteilung und Projektleitung</li> <li>• fehlende Anerkennung</li> <li>• unterschiedliche Zielinterpretation</li> <li>• Zielkonflikte zwischen Aufgabenpaketen und Gesamtprojekt</li> <li>• unklare Entscheidungskompetenzen</li> </ul> |
|   | <p>Steigerung Projekteffizienz</p> <p>Motivierte Mitarbeiter während und nach dem Projekt</p> <p>Mehr Kreativität und Innovationskraft im Rahmen des Projektes</p>   |
|   | <p>Möglicherweise kommen jetzt erst manche Unklarheiten oder versteckte Vorbehalte gegen die Projektziele an die Oberfläche. Hinterfragen Sie immer wieder die Akzeptanz der Projektziele.</p> <p>Sorgen Sie für Feedback an die Teammitglieder.</p>   |

| <b>PROJEKT – Durchführungsphase</b>  |   |
|---|---|
| Team  |   |
|                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Streitigkeiten nehmen zu</b></li> </ul>   |
|                                        | <p><i>Ist die Teambildung abgeschlossen. Ist die Rollenverteilung klar und akzeptiert?</i></p> <p><i>Wie ist die Stimmung im Projekt. Nehmen Schuldzuweisungen zu?</i></p> <p><i>Welche Maßnahmen zur Konfliktbewältigung sind schon gesetzt worden? Mit welchem Resultat?</i></p> <p><i>Nehmen Schuldzuweisungen, Vorbeurteilungen und Gruppenbildung zu?</i></p> <p><i>Werden Dritte einbezogen, um Standpunkte zu verfestigen?</i></p> <p><i>Werden unterschiedliche Ideen und Standpunkte zunehmend als konkurrierend wahrgenommen?</i></p> <p><i>Wird Nachgeben als Prestigeverlust wahrgenommen?</i></p> <p><i>Werden Teammitglieder ausgetauscht?</i></p> <p><i>Findet auch außerhalb formeller Besprechungen ein Austausch statt?</i></p> |
|                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Unzureichend durchlaufener Teambildungsprozess, ungeklärte bzw. unklare Rollenverteilung</li> </ul>  |
|                                      | <p>Steigerung Projekteffizienz</p> <p>Motivierte Mitarbeiter während und nach dem Projekt</p> <p>Mehr Kreativität und Innovationskraft im Rahmen des Projektes</p>  |
|                                      | <p>Achten Sie auf die Stimmung im Projekt. Hier liegen wertvolle Hinweise auf Unstimmigkeiten, die den Projektfortschritt blockieren. Möglicherweise verträgt jetzt das Projektteam Unterstützung bei Konfliktlösungen oder eine Schulung in Konfliktkompetenz. Sollten Konflikte eskalieren, so ist zu überlegen einen (externen) Vermittler bzw. Mediator einzuschalten.</p>  |

| <b>PROJEKT – Abschlussphase</b><br>Perfektionsdrang vs. Pragmatismus                |  |
|---|--|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Abschluss verzögert sich</b></li> </ul>  |
|    | <p><i>Sind die Aufgaben und der Abschluss klar definiert und besteht ein gemeinsames Verständnis?</i></p>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• unklar, wie genau eine Aufgabe zielgerecht erledigt ist</li> </ul>  |
|  | <p>MitarbeiterInnen verspüren Erfolgserlebnis und sind motiviert für weitere Projekte</p> <p>Der Projektabschluss ist für alle klar und eindeutig wahrnehmbar.</p>   |
|  | <p>Manchmal wird erst bei Abschluss klar, dass nicht das gleiche gemeint war. Jetzt ist es höchste Zeit Meinungsverschiedenheiten zu klären, um einen erfolgreichen Projektabschluss nicht zu gefährden.</p> |

| <b>PROJEKT – Abschlussphase</b>   |   |
|---|---|
| Umsetzung   |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Umsetzung erfolgt zögerlich, mit Problemen</b></li> </ul> |
|    | <i>Sind alle notwendigen Umfeldfaktoren berücksichtigt worden?</i>                                    |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfeld akzeptiert Projekt nicht</li> </ul>                   |
|  | Projekt wird vom Umfeld begeistert aufgenommen und Projektteam erhält Anerkennung.                    |
|  | Achten Sie auf mögliche Blockaden im Projektumfeld.   |

| <b>PROJEKT – Abschlussphase</b><br>Profilierungssucht einzelner                     |  |
|---|--|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Frust einzelner Teammitglieder</b></li> </ul>                                |
|    | <i>Scheint es, als hätten nicht alle Projektmitarbeiter gleichermaßen zum Erfolg beigetragen?</i>                        |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• unterschiedliche Anerkennung der geleisteten Arbeit</li> </ul>                  |
|  | MitarbeiterInnen sind motiviert für weitere Projekte sowie ihre operative Arbeit.  |
|  | Achten Sie darauf, dass auch „stille“ Projektmitarbeiter für ihren Anteil am Gesamtprojekt ausreichend gewürdigt werden. |

| <b>PROJEKT – Abschlussphase</b>   |   |
|---|---|
| Ungenauer Projektabschluss  |   |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Streitereien, kein Projektabschluss definiert und geplant, keine Feier</b></li> </ul>                         |
|    | <i>Gibt es einen Termin für eine Projektabschlussfeier?</i>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• unterschiedliche Auffassung, wann und wie genau das Projekt zu Ende ist</li> </ul>                               |
|  | Ein offizieller Projektabschluss hat eine gute Innen- und Außenwirkung. Das Projektteam erhält offene Anerkennung. Projektarbeit wird attraktiv.          |
|  | Eine gemeinsame Projektabschlussfeier erhöht das Gefühl zusammen die Ziele erreicht zu haben. Anerkennung für das Geleistete motiviert für Folgeprojekte. |

| <b>PROJEKT – Abschlussphase</b>   |  |
|---|--|
| Zurück zur Routine, Wiedereingliederung in die Fachabteilung                        |  |
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivation der MitarbeiterInnen lässt plötzlich nach</b></li> </ul>                                  |
|    | <i>Werden MitarbeiterInnengespräche bzgl. der Perspektiven nach Projektabschluss geführt?</i>  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlen der interessanten, abwechslungsreichen Projektarbeit</li> </ul>                                  |
|  | MitarbeiterInnenwünsche können bei der Personalplanung berücksichtigt werden. MitarbeiterInnen fühlen sich ernst genommen und bleiben motiviert. |
|  | Erörtern Sie rechtzeitig in Mitarbeitergesprächen die Wünsche für die Folgezeit nach dem Projekt und zeigen sie nach Bedarf Perspektiven auf!    |

## IX. Angebote der Experts Group WirtschaftsMediation

Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie, Wirtschaftskammer Österreich  
1045 Wien, Wiedner Hauptstraße 63, Telefon: 05 90 900/3760

So finden Sie die Experts Group im Internet: [www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)

Informationen über die Arbeit in den Bundesländern: [www.wirtschaftsmediation.cc/Bundesland](http://www.wirtschaftsmediation.cc/Bundesland)

### ❖ Experten für Mediation

Über eine Suchfunktion können Sie die Mitglieder und ihre Arbeitsschwerpunkte (Mediation und Beratung) nach Namen und/oder Bundesland einfach finden.

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)  
ExpertInnensuche

### ❖ Konfliktprävention

- Tipps zur Konfliktprävention
- Selbstcheck

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)

### ❖ Konfliktkosten Kurzanalyse:

- Studie zu Konfliktkosten

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)  
Studien und Publikation

### ❖ WirtschaftskonfliktHotline

Dieses Service bieten wir

- österreichweit
- für Sie als Wirtschaftskammermitglied kostenfrei
- an Werktagen zwischen 9:00 und 17:00 Uhr
- Sie erreichen eine/n WirtschaftsmediatorIn, die Sie kompetent in diesem Gespräch begleitet.

**Hotline 0800201551**

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)  
WirtschaftskontaktHotline

### ❖ Bezirkssprechtage:

- Sprechtag der WirtschaftsmediatorInnen Oberösterreich
- genaue Termine finden Sie im Internet

[www.wirtschaftsmediation.cc](http://www.wirtschaftsmediation.cc)  
Bundesland  
OÖ - ExpertInnen

Auch in anderen Bundesländern sind ab 2008 Bezirkssprechtage geplant. Nähere Informationen finden Sie auf den jeweiligen Bundesländerseiten der Experts Group WirtschaftsMediation. Auskunft erhalten Sie auch bei Ihrer Bezirksstelle der Wirtschaftskammer und bei den jeweiligen Ansprechpersonen der Experts Group WirtschaftsMediation bzw. über unsere Konflikt hotline.

## X. AutorInnen

### Maria Goja



Goja Seminare & Beratung 

#### Maria Goja

Eingetragene Mediatorin  
Coaching, Seminare,  
Mentaltrainerin  
Leuzendorfgasse 36  
A-8733 St. Marein  
+43660-8733001  
[maria@goja.at](mailto:maria@goja.at)  
[www.goja.at](http://www.goja.at)

#### Leistungsangebot:

##### Seminarthemen:

- Kommunikation
- Konfliktbewältigung
- Vision und Leitbilder
- Führungskräfteentwicklung
- Teamtraining:
  - Outdoortraining, Klettern und Co
- Mentaltraining
  - Golf und Mentaltrainig
  - Persönlichkeitsentwicklung
- Auslandsseminare zu individuellen Themenstellungen

##### Mediation:

- im Unternehmen, im Team, mit Lieferanten, Kunden, Partnern:
  - Konfliktprävention
  - Begleitung bei Konfliktgesprächen zur Erarbeitung tragfähiger Lösungen
  - rechtzeitige Mediation zur Kostenersparnis

#### Über mich:

Wir leben in einem System und bei der Bewegung eines Rädchens müssen alle sich mitdrehen.

**Wir leben JETZT, nicht gestern aber auch noch nicht morgen.**

Ich kombiniere im Training Ihren Geist mit Ihrem Körper. Diese Methodik ist schnell, effizient, nachhaltig und macht einfach mehr Spaß. Sie spüren den Unterschied!

**Zur Vereinbarung eines kostenlosen Erstgespräches rufen Sie mich unter der Mobilnummer +43 660 8733001 an. Ich freue mich auf Ihren Anruf!**

## Monika Hirschmugl-Fuchs



Unternehmensberatung&Mediation  
*more interactive respectful activity*

**miraconsult e.U.**  
**Monika Hirschmugl-Fuchs, CMC**  
eingetragene Mediatorin

8501 Lieboch, Grüne Gasse 12  
T: 0664 140 9803, F:03136 62008  
E-Mail: [info@miraconsult.at](mailto:info@miraconsult.at)  
Internet: [www.miraconsult.at](http://www.miraconsult.at)

### Mein Angebot

- **Analyse, Strategie- und Organisationsberatung in Gründungs- und Veränderungsprozessen**  
Wege in eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft finden
- **Risiko- und Konfliktmanagement**  
Gefahren und Bedrohungen rechtzeitig erkennen, vermeiden oder mit dem Ziel den Schaden zu minimieren, eine erfolgreiche Zukunft gestalten
- **Planung und Coaching von Entwicklung und Qualifizierung**  
Menschen mit besonderen Bedürfnissen und besonderen Leistungszielen scheitern oft daran, dass ihre Bedürfnisse und ihre Situation nicht (an-)erkannt werden und ihr Nutzen nicht sichtbar wird
- **WirtschaftsMediation**  
Konfliktparteien als neutrale Begleiterin dabei behilflich sein, eine Lösung ihres Problems zu finden, die allen eine positive Zukunft ermöglicht
- **(alternative) Finanzierungsberatung und Förderungen**  
Finanzbedarf ermitteln, Investoren finden, Sicherheit durch Fördermittel erhöhen und positive Finanzierungsgespräche führen

### Ich über mich

- **Mein Arbeitsmotto: *mira = mehr interaktive respektvolle Aktivität***  
*interaktiv*, in der Zusammenarbeit mit den AuftraggeberInnen  
*respektvoll* gegenüber den Menschen und ihrer/meiner gestellten Aufgabe  
*sozialverantwortlich und nachhaltig* zum Erfolg
- **Meine berufliche Praxis**  
Praxis: Tourismus, Bankwesen, Erwachsenenbildung, Aufbau regionaler Einrichtungen und Strukturen, gewerbliche Unternehmensberaterin seit 1999
- **Meine Qualifizierung**  
Studium der Betriebswirtschaft, Certified Management Consultant, akkr. Basel-II & Risikomanagerin, Internationalisierungs Consultant, Consultant der Wirtschafts Initiative Nachhaltigkeit, eingetr. Mediatorin.

*Gerne unterstütze ich Sie auf dem Weg zu IHREM ERFOLG.  
Bitte vereinbaren Sie den Termin für ein kostenfreies Informationsgespräch  
telefonisch (0664 140 98 03) oder per Mail an [info@miraconsult.at](mailto:info@miraconsult.at)*

## Claudia Kapeller




**Kapeller - Entwicklungs-  
und Führungsberatung**  
**Mag.<sup>a</sup> Claudia Kapeller**  
Organisationsberaterin,  
system. Coach & eingetragene Mediatorin  
Mitterweg 6/5, 8112 Gratwein  
0664/5023937  
[office@claudiakapeller.at](mailto:office@claudiakapeller.at)  
[www.claudiakaneller.at](http://www.claudiakaneller.at)

### Mein Angebot

#### **Konfliktmanagement**

- Konfliktcoaching für Führungskräfte, Konfliktmoderation, WirtschaftsMediation bei Konflikten im Unternehmen oder mit GeschäftspartnerInnen, präventive Konfliktlösungstrainings

#### **Wirtschaftscoaching**

- systemisches Einzelcoaching für Führungskräfte, Coaching von Teams, Coaching in Projekten

#### **Führungskräfteentwicklung**

1. **Managementberatung und Workshops** zu aktuellen Herausforderungen als Führungspersönlichkeit wie MitarbeiterInnen zielorientiert führen, Mitarbeiter-Engagement fördern, mediatives Führen...
2. **Personalberatung zur Verbesserung der Kommunikation und Unternehmenskultur.** Implementieren von PE-Instrumenten wie Mentoring-Systemen, Einführen von Zielvereinbarungsgesprächen, eines unternehmens-internen Konfliktmanagementsystems,...

#### **Organisationsentwicklung**

Beratung und Begleitung

- in Ihrem Teamentwicklungs- oder Organisationsprozess
- bei der Entwicklung Ihrer Unternehmensvision und Ihres Leitbildes
- bei der Strategieplanung und der Umsetzung von Projekten insbesondere auch zu Themen soziale und gesellschaftliche Nachhaltigkeit (CSR), lebensphasengerechtes Arbeiten im Unternehmen (Age Management), ganzheitliche Gesundheitsförderung

### Ich über mich

Unternehmensberaterin und eingetragene Wirtschaftsmediatorin, system. Coach, Trainerin, Moderatorin, Juristin, langjährige Führungs- und Managementenerfahrung, Aufstellungsleiterin im beruflichen Kontext, Mitglied des Vereins Co-Mediation, des österreichischen Forums für Systemaufstellungen und infosyon Dtlid und des österreichischen Netzwerks für Wirtschaftsethik-LG Steiermark;

Ich begleite ich Sie gerne und bedarfsgerecht – persönlich bzw. auch gemeinsam mit ausgewählten NetzwerkpartnerInnen.

**Ich freue mich über Ihren Anruf bzw. Ihre E-Mail!**

## Gundula Piske-Schögg

### KONFLIKTMANAGEMENT UND MEDIATION



Dipl. Wi.-Ing.

**Gundula Piske-Schögg**

Unternehmensberaterin und eingetragene Mediatorin

Piske-Schoegg@gps-mediation.at

T +43.676.7730056

Proschenhofsiedlung 8

A-8663 Veitsch

#### **Konfliktregelungen bei**

- betriebsinternen Konflikten
- Konflikten zwischen Unternehmen, Kunden oder Lieferanten
- Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen bzw. Erbaseinandersetzungen
- Fällen im Rahmen des Bundes-Behindertengleichstellungsgesetzes sowie in außerbetrieblichen Konfliktsituationen

#### **Ich biete**

- Konfliktregelung und Mediationsverfahren
- Beratung zur Einführung von Konfliktmanagementsystemen
- Workshops
- Projektmediation
- Konflikt-Coaching

#### **Ich habe**

Freude am Arbeiten mit Menschen und langjährige Managementenerfahrung in der Industrie.

*Konflikte sind alltäglich und für eine Weiterentwicklung wichtig. Die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens ist gefährdet, wenn ungelöste Konflikte Beziehungen zerstören, das Betriebsklima beeinträchtigen, Fehlzeiten, Mobbing und Fluktuation bedingen.*

*Ob Sie präventiv die Konfliktkompetenz Ihres Unternehmens erhöhen wollen, dauerhaft die Konfliktkultur Ihres Unternehmens positiv beeinflussen wollen oder im Akutfall Beratung in Anspruch nehmen wollen:*

***ich freue mich über Ihren Anruf (0676 7730056) und berate Sie gerne.***

Sicherheit Motivation  
Entspannung Kreativität  
Innovation Wirtschaftlichkeit



[www.gps-mediation.at](http://www.gps-mediation.at)

## Isabella Weindl

I.C.H. Personnel Development Systems



Isabella Weindl

1030 Wien, Rennweg 65

+ 43 1 890 16 33 + 43 664 112 52 55

[office@ich-pds.at](mailto:office@ich-pds.at)

[www.ich-pds.at](http://www.ich-pds.at)

### Mein Angebot

#### **Konfliktmanagement**

- im Vorfeld Team- und Konflikttrainings, Konfliktmanagementberatung
- Konfliktcoaching für alle Hierarchieebenen
- im Krisenfall Konfliktlösungstrainings

#### **Wirtschaftstraining**

- alle „soft skills“ wie Kommunikation, Kreativität, Auftreten, Selbstmotivation, CRM
- Führungskräfte trainings für „high potentials“
- besonderer Schwerpunkt: der Mensch im Mittelpunkt des Systems

#### **Organisationsentwicklung**

- systemische Beratung und Begleitung bei Organisations- und Veränderungsprozessen
- Visionen-Workshops

### Ich über mich

Unternehmensberaterin, Akkreditierte Wirtschaftstrainerin, eingetragene Wirtschaftsmediatorin und systemischer Coach

Über 13 Jahre Trainings- und Entwicklungsberatungserfahrung.

In meiner Arbeit steht der Mensch in seinem Umfeld im Mittelpunkt und die realistischen Chancen der Weiterentwicklung. Jedes System ist nur so gut, wie sein schwächster Teil.

Die Arbeit mit Menschen und Organisationen ist jeden Tag anders, spannend, anstrengend und lehrreich und gerade deshalb auch schön.

..... und es ist auch besonders schön zu hören: Frau Weindl, wann kommen Sie wieder?

Von meiner Seite aus, sehr gerne. Bald!

**Ich freue mich schon auf Ihren Anruf und/oder Ihre E-mail!**

## Hannes Zagar



### Hannes Žagar

Rettenberg 106, 8441 Fresing

Telefon: +43/664/341 0 812

E-Mail: [Hannes.Zagar@coachit.at](mailto:Hannes.Zagar@coachit.at)

Internet: [www.coachit.at](http://www.coachit.at)

#### Kommunikationsmanagement

- für Projekte, Unternehmen und Organisationen.
- speziell ausgerichtet auf die Anforderungen bei IT-Projekten.
- Kommunikationsmedien zur optimalen Arbeit in Gruppen.
- Gewaltfreie Kommunikation als wertvolle Grundlage für gelungene Kommunikation

#### Wiki's als Kollaborationstools

- Verwendung webbasierender Plattformen zur Zusammenarbeit in Gruppen.
- Organisatorische und strukturelle Voraussetzungen.
- Unterstützung vor und während des Betriebes derartiger Plattformen.

#### WirtschaftsMediation

- IT-Projekte und –Themen
- Organisation und Struktur

Über mich:

**Miteinander Tun bringt Freude und gute Ergebnisse. Miteinander Tun ist erfolgreich wenn wir einander Verstehen. Um einander zu verstehen muss unsere Kommunikation gelingen.**

**Gelungene Kommunikation ist für mich die Grundlage erfolgreicher Projekte und Unternehmen, daher habe ich mich auch in meiner Weiterbildung immer wieder mit diesen Themen beschäftigt:**

- Suggestopädisches Training
- Systemische Beratung
- Eingetragener Wirtschaftsmediator
- Mediation mit Gewaltfreier Kommunikation nach Rosenberg

**Ich freue mich auf Ihre Fragen oder zur Vereinbarung eines kostenlosen Kontakttermines unter +43/664/341 0 812 oder [hannes.zagar@coachit.at](mailto:hannes.zagar@coachit.at)**

## Ursula Zelzer-Lenz



Ursula Zelzer- Lenz

T:0676 453 23 75/

Mail:office@zlb.at./

www.zlb.at

### Mein Angebot

#### **Veränderungsmanagement**

- Externe Projektberatung und -coaching zur erfolgreichen Implementierung Ihres internen Veränderungsprojektes  
(z.B.: Ganzheitliches Betriebliches Gesundheitsmanagement, Diversity & Gendermanagement)
- Training und Schulung auf der Maßnahmenebene: Führungskräfte und MitarbeiterInnen
- Teamentwicklung
- Coaching
- **Mediation und Konfliktcoaching**
- **Spezialthemen:** Kommunikations- und Konfliktkultur in Ihrem Unternehmen; Führen in Veränderung, Gesundes Führen, Gesundes Älter werden; Mentoring Tandem Jung & Alt , Stressmanagement; Work-Life-Balance

### Ich über mich

**Unternehmensberaterin**, Lebens- und Sozialberaterin, eingetragene Wirtschaftsmediatorin, Systemische Supervisorin und Aufstellerin, Team- und Organisationsentwicklerin, Dipl. Betriebliche Gesundheitsmanagerin, Trainerin und Coach

**Berufliche Erfahrung:** Sozialbereich, Politik und öffentlicher Dienst- als Projektleiterin und als Führungskraft.

#### **Mitgliedschaften:**

Mediation ohne Barrieren

Mitglied der Experts Group für WirtschaftsMediation

Mitglied Österreichische Forum für Systemaufstellen - ÖfS

Mitglied Steirische Gesellschaft für Lebens- und Sozialberatung - Steigls

Mitglied Österreichisches Institut für Trennung und Scheidung - ÖIT

**Ich freue mich über Ihren Anruf bzw. Ihre E-Mail! Näheres unter [www.zlb.at](http://www.zlb.at)**

## XI. Literaturhinweise

- Altmann, Gerhard; Fiebiger, Heinrich; Müller, Rolf: Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen, Beltz Verlag 1999
- Bambeck, Joern J.; Wolters, Antje: Jeder kann gewinnen, Ullstein Verlag 1992
- Baus, Kirsten: Die Familienstrategie. Konflikte in Unternehmerfamilien minimieren und lösen, Verlag Gabler, 2003
- Breuer, Hans-Jürgen: Das Gorillaprinzip, Signum Verlag, 2007
- Brommer, Ulrike: Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise, Orell Füssli Verlag Zürich 1994
- Daeubner, Claudia; Pavlovic, Ernst: Kapitalkiller – Konflikt. Kompetent Konflikte kancken. 20 Manager packen aus. Verlag Redline Wirtschaft bei Ueberreuter 2002
- Gehm, Theo: Kommunikation im Beruf , 4.Auflage, Beltz Verlag 2006
- Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten, 4.Auflage, Haupt Verlag 2004
- Grün, Anselm: Menschen führen - Leben wecken, 7. Auflage Vier-Türme Verlag 2004
- Haberleitner, Elisabeth; Deistler, Elisabeth; Ungvari, Robert: Führen, Fördern, Coachen, 7. Auflage Piper Verlag 2006
- Hertel, Anita von: Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz, Campus Verlag 2005
- Jandt, Fred: Konflikt-Management: Ich gewinne – du gewinnst, Albert Müller Verlag AG Rüschi-kon-Zürich 1988
- Kreikebaum, Hartmut; Behnam, Michael; Gilbert, Dirk Ulrich: Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, Verlag Gabler 2001
- Lehmberg, Kea: Wirtschaftsmediation. Konflikte in Unternehmen langfristig lösen, Vdm Verlag Dr. Müller 2006
- o.a.: Systemische Konfliktbewältigung, in: wirtschaft & weiterbildung, April 2004, S.22ff
- Pühl, Harald (Hrsg.): Mediation in Organisationen - Neue Wege des Konfliktmanagements, Grundlagen und Praxis, 2.Auflage, Leutnerverlag 2004,
- Siegert, Werner: Führen ohne Konflikte. Die Praxis erfolgreicher Unternehmen, Expert Verlag 1994
- Sprenger, Dr. Reinhard K.: Mythos Motivation, 16. Auflage, Campus Verlag 1999
- Zülsdorf, Ralf-Gerd: Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen, Verlag Gabler 2007