



**3<sup>rd</sup> International Summer School  
on Business Mediation**

**EXCELLENCE IN BUSINESS MEDIATION  
Wirtschaftsmediation und Familienunternehmen**

**14. – 18. Juli 2008, Admont**

**Evaluierungsbericht  
Kurzversion  
ISBM 2008**

[www.isbm.at](http://www.isbm.at)

**Wien, Dezember 2008**

## Executive Summary

Die „3<sup>rd</sup> International Summer School on Business Mediation“ (ISBM), die von 14. bis 18. Juli 2008 in Admont in der österreichischen Steiermark abgehalten wurde, knüpfte an die großen Erfolge der 1<sup>st</sup> (2004) und 2<sup>nd</sup> (2006) International Summer School on Business Mediation an. Die ISBM 2008 stand unter dem Generalthema **Wirtschaftsmediation und Familienunternehmen**. Nicht gestaltete Konflikte gehören zu den großen Wert- und Wertevernichern in Familienunternehmen. Aus diesem Grund widmete sich die ISBM Fragen der Wirtschaftsmediation in Familienunternehmen. Ziel war es, die internationalen Erfahrungen mit Konfliktregelungsverfahren zu vernetzen, neue methodische Ansätze zu reflektieren und die Chancen und Risiken des Einsatzes von Wirtschaftsmediation anhand konkreter Fallbeispiele gemeinsam mit VertreterInnen der Familienunternehmen zu diskutieren.

Der vorliegende Bericht basiert auf den Rückmeldungen der teilnehmenden MediatorInnen, die nach der Veranstaltung mittels Fragebogen zu ihren Erfahrungen und Empfehlungen befragt wurden. Folgende zentrale Ergebnisse lassen sich aus der Evaluierung gewinnen:

-  Die „3<sup>rd</sup> International Summer School on Business Mediation“ erhielt analog zu den ersten beiden Veranstaltungen 2004 und 2006 eine äußerst positive Gesamtbewertung. Knapp zwei Drittel der RespondentInnen vergaben ein „Ausgezeichnet“, das restliche Drittel ein „Sehr Gut“, eine Bewertung erfolgte mit „Gut“. Damit konnte das hohe Qualitätsniveau der beiden Vorgängerveranstaltungen gehalten werden.
-  Die TeilnehmerInnenzahl lag mit 74 TeilnehmerInnen und 20 ReferentInnen – nach einem Rückgang 2006 – im Jahr 2008 wieder auf demselben Niveau wie bei der ersten Summer School 2004. 70% der TeilnehmerInnen waren 2008 erstmals dabei, was die gelungene Ansprache neuer Zielgruppen bestätigt. 30% hatten bereits 2004 oder 2006 oder an beiden Vorgängerveranstaltungen teilgenommen. Die unterschiedlichen Teilnehmer-Nationalitäten waren auch heuer wieder ein geschätztes Merkmal der ISBM.
-  Bei den Rückmeldungen zum Programm wurden die Vortragenden, insbesondere die „Neurobiologen“ Joachim Bauer und Gerald Hüther, das Generalthema mit der großen Programmviefalt sowie die Interdisziplinarität der Veranstaltung besonders positiv hervorgehoben. Entgegen Befürchtungen im Vorfeld in bezug auf die hohe Komplexität

des Themas gelang es, Nachhaltigkeit in Hinblick auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit, den Umgang mit Emotionen in Mediationsprozessen und den Umgang mit unterschiedlichen Systemen zu erzielen.



Die Gesamtarchitektur, der Aufbau der ISBM mit Plenarveranstaltungen, Workshops und gemeinsamen Aktivitäten im Rahmenprogramm wurden sehr geschätzt. Neue Formate, wie die Trilogien, wurden besonders positiv aufgenommen. Die durch die Organisatoren geschaffene wertschätzende Lernatmosphäre erhielt allgemein sehr große Zustimmung.



Dem Programm wurde wieder eine hohe Programmdichte attestiert, die überwiegend als positiv erlebt wurde, jedoch auch einige kritische Stimmen hervorrief. Der Umgang mit dieser Programmdichte und den dadurch entstehenden Entscheidungsnotwendigkeiten fiel manchen TeilnehmerInnen schwer – mehr Zeit für die (individuelle) Reflexion des Aufgenommenen, gemeinsame Zusammenführung und Übertragung in die Mediationspraxis wurden gewünscht.



Der Generalthema „Wirtschaftsmediation und Familienunternehmen“ löste schon vorab Resonanz bei den TeilnehmerInnen aus, so wurden ganz konkrete Erwartungen in Bezug auf das Thema artikuliert – spezifische Beratungsansätze, Erfahrungsaustausch und neue Impulse für die Mediation z.B. in der Gründungsphase oder bei der Übergabe von Familienunternehmen.



Die Vernetzungsmöglichkeiten unter den TeilnehmerInnen wurden überwiegend zufriedenstellend beurteilt. Darüberhinaus bestand ein gewisser Wunsch, intensivere Verbindungen aufzubauen, entweder durch längere Workshops, anderes Design, oder kontinuierlich mehrmaliges Zusammentreffen zu einem Thema oder Brückenschlag auch zwischen den Veranstaltungen.



Der auch in diesem Jahr wieder durchgeführte „Unternehmertag“ war von den Teilnehmerzahlen – mit 60 zusätzlichen TeilnehmerInnen – äußerst erfolgreich. Gleichzeitig stellte dieser Tag eine besondere Herausforderung für die MediatorInnen dar, in die Interaktion mit Familienunternehmen zu gehen. Die Rückmeldungen zeigten hier eine hohe Akzeptanz, es bestehen jedoch Bedürfnisse nach einer alternativen Gestaltung.



Die organisatorische Abwicklung der Veranstaltung erhielt auch 2008 wieder eine sehr positive Bewertung und wurde als höchst professionell eingestuft. Auch die geänderte Infrastruktur in den neuen Räumlichkeiten des Schulgebäudes und des Volkshauses wurden von den TeilnehmerInnen positiv bewertet.

## Inhalt

2.	Evaluierungsergebnisse zur MediatorInnen-Befragung .....	5
2.1.	Ablauf der Befragung .....	5
2.2.	Beschreibung Teilnehmerkreis und Rücklauf .....	5
2.2.1.	Strukturdaten der teilnehmenden MediatorInnen	5
2.2.2.	Die Rücklauf-Struktur der TeilnehmerInnen-Befragung	7
2.3.	Gesamtbewertung der Summer School .....	8
2.4.	Evaluierung des Veranstaltungsprogramms.....	9
2.4.1.	Positives Feedback auf das Programm	9
2.4.2.	Kritisches Feedback auf das Programm	11
2.5.	Vernetzung zwischen den MediatorInnen.....	11

## **Evaluierungsergebnisse zur MediatorInnen-Befragung**

### **2.1. Ablauf der MediatorInnen-Befragung**

Die Erhebung mit einem standardisierten Evaluierungs-Fragebogen richtete sich an alle deutschsprachigen MediatorInnen, die die Gesamtveranstaltung besucht haben, nicht aber an die insgesamt 20 TrainerInnen und die 60 TeilnehmerInnen des Unternehmertages. Der Fragebogen wurde zwei Wochen nach Abschluss der Veranstaltung versandt. Der Befragungszeitraum wurde so gewählt, dass die Befragten für das Ausfüllen des Fragebogens Zeit für die Beantwortung hatten, gleichzeitig eine gewisse Distanz zur Veranstaltung. Die Eindrücke konnten sich in diesem Zeitraum bereits etwas setzen und sind weniger von der Dynamik des unmittelbar Erlebten getragen, die Bewertungen können dadurch u.U. differenzierter ausfallen.

### **2.2. Beschreibung Teilnehmerkreis und Rücklauf**

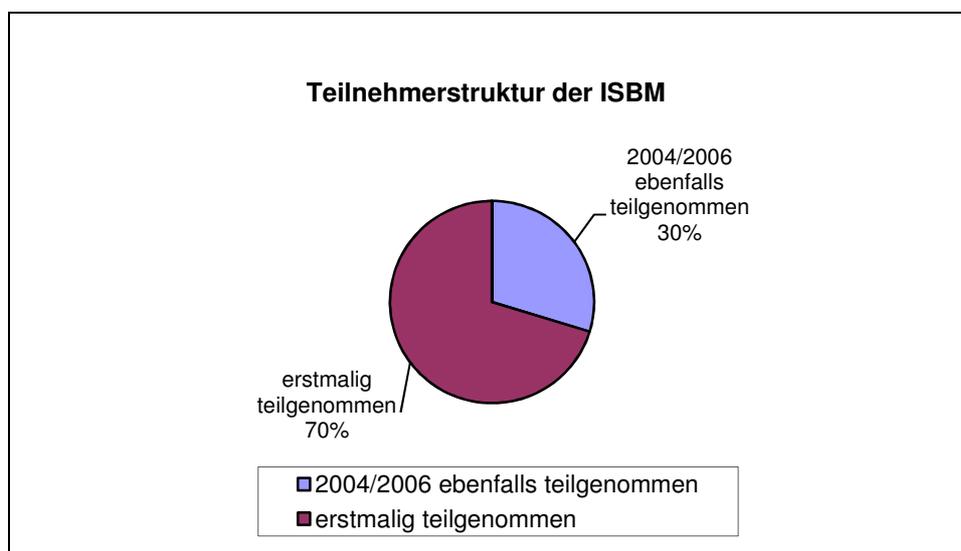
#### **2.2.1. Strukturdaten der teilnehmenden MediatorInnen**

Die „3<sup>rd</sup> International Summer School on Business Mediation“ (ISBM) verstand sich wie die beiden Vorgängerveranstaltungen als internationale Begegnungswoche für ausgebildete WirtschaftsmediatorInnen aus dem internationalen Umfeld. Aufgrund der internationalen Ausrichtung konnten TeilnehmerInnen auch heuer wieder aus den verschiedensten Ländern gewonnen werden, aus Deutschland, der Schweiz, Griechenland, Dänemark, USA etc. Die Mehrzahl der insgesamt 74 TeilnehmerInnen stammte jedoch aus Österreich (82,4%), was sich dadurch erklärt, dass die Veranstalter der ISBM ihren Tätigkeitsschwerpunkt in Österreich haben und ihre Bekanntheit und institutionelle Vernetzung in diesem Land stärker ausgeprägt ist. Der zunehmende Trend zur Internationalisierung lässt sich jedoch nicht zuletzt im Teilnehmerkreis der ISBM gut feststellen.

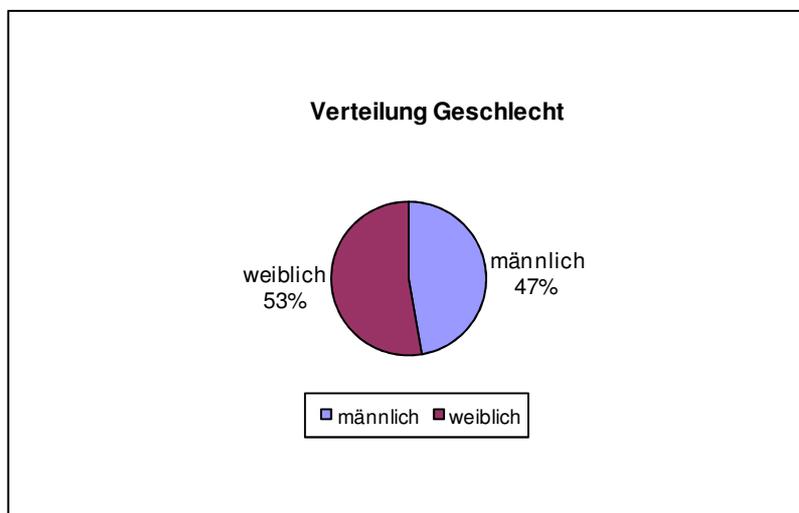
Die Teilnehmerzahl konnte mit 74 TeilnehmerInnen gegenüber 2006 (63 TeilnehmerInnen) deutlich gesteigert werden und befand sich damit wieder auf dem gleichen Niveau wie 2004 (75 TeilnehmerInnen). Einfluss darauf nahm das Interesse von internationaler Seite, eine

Zunahme an Bekanntheit der ISBM unter den MediatorInnen und die „Zugkraft“ von renommierten Vortragenden. Nachdem ein Großteil der MediatorInnen die für ihre Eintragung notwendigen Ausbildungseinheiten bereits vor längerer Zeit absolviert haben, ist Aus- und Weiterbildung – gerade in Hinblick auf das diesjährige Generalthema „Wirtschaftsmediation und Familienunternehmen“ – jetzt wieder ein Thema.

Erfreulich ist, dass sich bei der Teilnehmerzusammensetzung eine gute Mischung aus „Wiederholern“ und „Neuen“ ergab, wenn auch die „Neuen“ die Mehrheit bildeten. Dies zeigt zum einen, dass sich die Zufriedenheit mit der ISBM der Jahre 2004 und 2006 in wiederholten Anmeldungen wiederfand und dass es darüberhinaus gelang, neue Zielgruppen für die Veranstaltung zu gewinnen. 70% der TeilnehmerInnen kamen erstmals auf die ISBM, 30% hatten bereits zuvor teilgenommen, 16,2% hatten an beiden Vorgängerveranstaltungen 2004 und 2006 teilgenommen.



2008 nahmen – anders als 2006 – etwas mehr Frauen (52,7%) als Männer (47,3%) teil.



### **2.2.2. Die Rücklauf-Struktur der TeilnehmerInnen-Befragung**

Der Evaluierungsfragebogen wurde an die insgesamt 65 deutschsprachigen TeilnehmerInnen versandt. Die Rücklaufquote betrug 50,8 %, was geringer als in den Vorjahren ausfiel, sich aber immer noch auf hohem Niveau bewegt. Hier ist festzuhalten, dass die hohe Rücklaufquote als ein Hinweis auf die Zufriedenheit und Identifikation mit der Veranstaltung gesehen werden darf. Im Rücklauf zur Evaluierung der Summer School wurden heuer 57,6% der retournierten Fragebögen von Teilnehmerinnen, 42,4% von Teilnehmern ausgefüllt, was ebenfalls als repräsentativ für die Gesamtteilnehmergruppe angesehen wird.

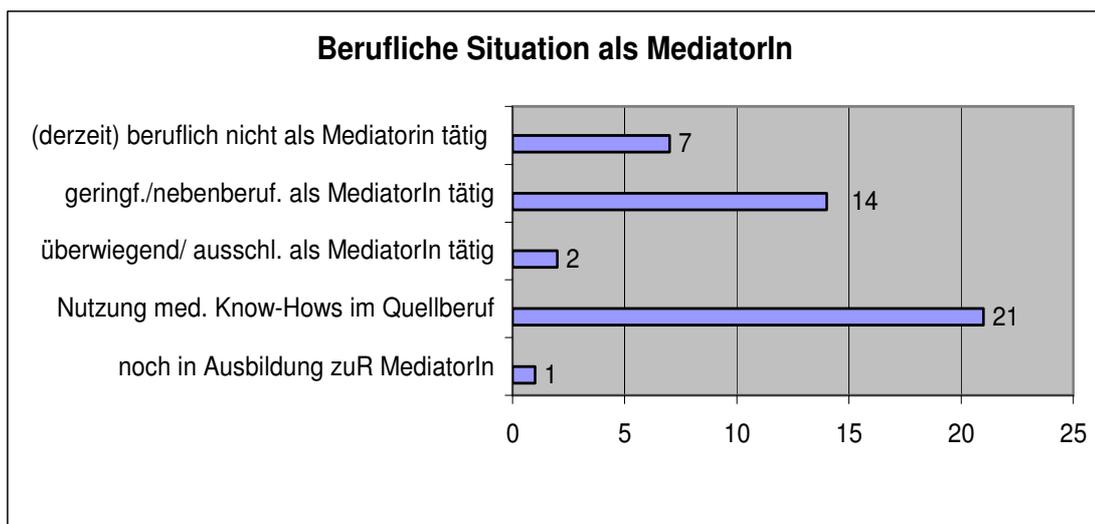
Der Großteil der RespondentInnen gibt an, aus dem Veranstaltungsland Österreich zu kommen (81,8%) und spiegelt somit die Verteilung der Gesamtteilnehmer wider. Daneben antworteten 4 TeilnehmerInnen aus Deutschland (12,2%) und 2 aus der Schweiz (6,1%).

Die Streuung der Quellberufe der RespondentInnen zeigt gegenüber 2006 und 2004 eine größere Bandbreite und andere Gewichtung. Den größten Anteil 2008 stellten SteuerberaterInnen, Wirtschaftsprüfer und WirtschaftstreuhandInnen (21,2%). Danach folgt die Gruppe der UnternehmensberaterInnen und TrainerInnen (15,2%) und die der JuristInnen, RechtsanwältInnen und NotarInnen (15,2%). Danach ArchitektInnen und Bauingenieure (9,1%), Berufsvertreter aus dem psychosozialen bzw. pädagogischen Bereich (3%), Manager (3 %) und Unternehmer (3%). Bankangestellte (6,1%) und ÄrztInnen (3%) runden das Bild ab. 2006 überwogen hingegen ArchitektInnen und Zivilingenieure, gefolgt von JuristInnen, WirtschaftstreuhandInnen und Personen aus dem psychosozialen bzw. pädagogischen Bereich.

Im Rahmen der Evaluierung wurde gefragt, inwieweit die TeilnehmerInnen beruflich als MediatorInnen tätig sind. In den Antworten spiegelt sich die momentane Beschäftigungsstruktur des Berufsfeldes Mediation wider: Nur zwei Befragte<sup>1</sup> geben an, vorwiegend bzw. ausschließlich als MediatorIn zu arbeiten. Der wesentlich größere Teil, nämlich 14 Personen, übt diese Tätigkeit „nebenberuflich“ bzw. „geringfügig“ neben dem Quellberuf aus. 21 Personen nutzen mediatives Know-how in ihren Quellberufen. 7 Personen gaben an, derzeit beruflich nicht als MediatorIn tätig zu sein und eine RespondentIn befand sich zum Zeitpunkt der ISBM 2008 noch in Ausbildung zur MediatorIn.

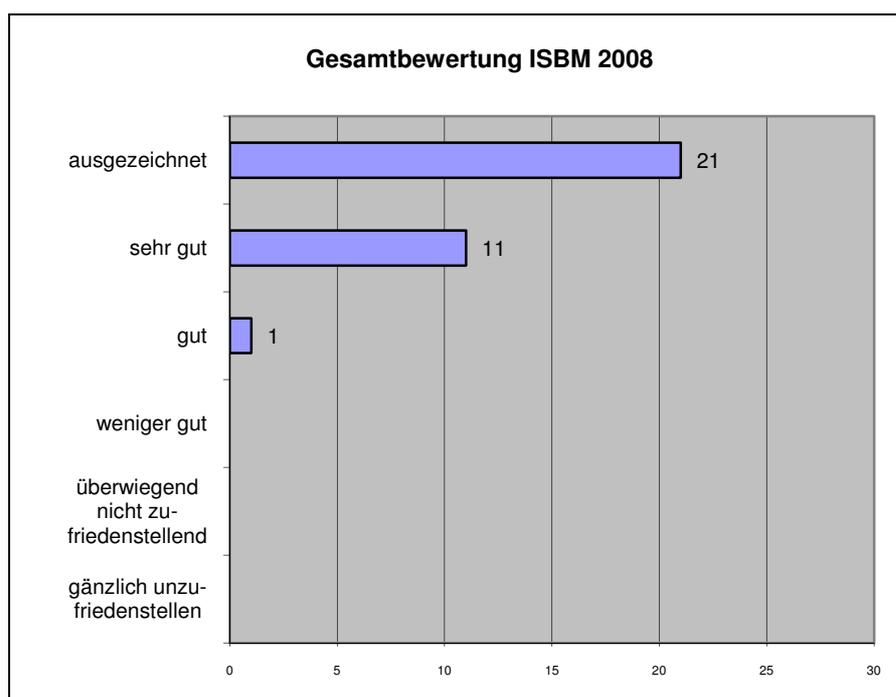
---

<sup>1</sup> Zu dieser Verteilung wurden keine Prozentsätze gerechnet, da von den Befragten Mehrfachantworten gegeben wurden, obwohl diese Möglichkeit nicht explizit vorgesehen war.



### 2.3. Gesamtbewertung der Summer School

Die Gesamtbeurteilung der „3<sup>rd</sup> International Summer School on Business Mediation“ durch die TeilnehmerInnen soll hier den vertiefenden Evaluierungsbereichen vorangestellt werden, um diese in den entsprechenden Kontext zu stellen. Dabei ergibt sich in der Gesamtbewertung ein ähnliches Bild wie auch schon 2004 und 2006: Die TeilnehmerInnen stellen der ISBM ein sehr gutes Zeugnis aus. Die überwiegende Anzahl der Bewertungen verteilen sich auf die ersten beiden Skalenausprägungen „ausgezeichnet“ und „sehr gut“, eine Bewertung wurde mit „gut“ gegeben. Die Gesamtbeurteilung fällt somit wie auch bereits in den vorhergehenden Veranstaltungen äußerst positiv aus.



## 2.4. Evaluierung des Veranstaltungsprogramms

Format und Inhalt des Veranstaltungsprogramms orientierten sich an dem Generalthema „Wirtschaftsmediation und Familienunternehmen“. Hier wurde ein thematischer Spannungsbogen eröffnet, der von den Zugängen unterschiedlicher Professionen zum Thema Familienunternehmen bis zur Übertragung von Erkenntnissen der Neurobiologie auf spezifische Fragestellungen von Familienunternehmen reichte. Um diesen Bogen in der Programmstruktur adäquat abzubilden, gab es

-  Workshops mit Mediationsfällen zur individuellen Weiterentwicklung der Mediationspraxis, zur Verbesserung des Interventionsrepertoires sowie zur Reflexion der eigenen Haltung als MediatorIn.
-  Thematische Workshops, die sich dem Thema Familienunternehmen spezifisch näherten und in denen die TrainerInnen in einen regen Austauschprozess mit den TeilnehmerInnen eintraten.
-  *Trilogien*, in denen in Form von jeweils drei Kurzreferaten die Themen „Sprache in Familienunternehmen“, „Veränderungen in Familienunternehmen“ sowie „Konflikte in Familienunternehmen“ aus unterschiedlichen Perspektiven vorgestellt wurden.
-  Plenarveranstaltungen, in denen die Ebene des Gesamtsystems angesprochen wurde, beschäftigten sich mit den aktuellen Ansätzen und künftigen Herausforderungen für die Wirtschaftsmediation in Familienunternehmen.

Ein Merkmal der Programmstruktur war wie jedes Jahr die bewusste Gestaltung von gemeinsamen Erlebnissen, die Impulse für die Vernetzung und den Erfahrungsaustausch boten. Hierfür wurde z.B. in einer Abendveranstaltung ein speziell für die ISBM 2008 zusammengestelltes Menü gekocht, eine Wanderung im Nationalpark Gesäuse stand ebenso auf dem Programm wie ein Rock-n-Roll-Tanzabend. Am Ende der ISBM erhielt jeder/e TeilnehmerIn ein Booklet mit den Rezepten des ISBM-Menüs sowie Fotos des dazugehörigen Abends auf Schloss Röthelstein. Darüberhinaus gab es im Laufe der Woche unterstützende Angebote wie die „Centering-Übungen“ von Walter S. Bartussek.

### 2.4.1. Positives Feedback auf das Programm

Nachfolgend werden die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen zu den inhaltlichen Programmelementen angeführt. Das umfassende Veranstaltungsprogramm ist auf der Homepage der Summer School ([www.isbm.at](http://www.isbm.at)) nachzulesen.

-  Als Highlight der Veranstaltung wurden die Workshops und Vorträge der Neurobiologie-Forscher Gerald Hüther und Joachim Bauer genannt. Diese neuen Zugänge zum Thema menschliche Interaktion und der daraus ableitbare Umgang mit Emotionen haben den TeilnehmerInnen laut eigenen Aussagen ein ganz neues Verständnis gegeben („Eye Opener“, „Aha-Erlebnis“). Die Beiträge wurden als praxisbezogen und sehr gut verständlich beschrieben.
-  Dem Generalthema der ISBM 2008 – Wirtschaftsmediation und Familienunternehmen konnten die TeilnehmerInnen vieles für Ihre eigene Praxis entnehmen, wofür die praktischen Hinweise entscheidend waren. Übergabeprozesse in Familienunternehmen und das Zusammenwirken verschiedener Systemlogiken (Familien-, Unternehmens- und Eigentumssystem) in Familienunternehmen werden nach der Veranstaltung differenzierter gesehen.
-  Auf die Workshops kam eine Vielzahl von positiven Rückmeldungen, in denen die Wissensvermittlung und die aktive Beteiligung im Vordergrund standen. Die Möglichkeit, neue Zugänge kennen zu lernen und die Qualität der TrainerInnen-Beiträge wurden von den TeilnehmerInnen besonders betont.
-  Die Tatsache, dass in der ISBM 2008 unterschiedliche Perspektiven nebeneinander gestellt wurden, fand sich in den Rückspiegelungen der TeilnehmerInnen positiv erwähnt wieder. Besonders hervorgehoben wurde das Zusammenspiel der TrainerInnen in den Ko-Kreationen, in denen jeweils zwei TrainerInnen Workshops zu einem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven gestalteten.
-  Bei den inhaltlichen Programmpunkten gab es eine hohe Streuung in dem was die TeilnehmerInnen individuell angesprochen hat. Es zeigte sich jedoch auch diesmal, dass das Rahmenprogramm als besonderes Element der ISBM sehr geschätzt wird. Der Einstieg in die Woche, die geistigen und körperlichen „Fit-Macher“, die für viele TeilnehmerInnen einen positiven Start in den gemeinsamen Tag ermöglichten, sowie die Vernetzungsangebote am Abend wurden besonders hervorgehoben.
-  Neben dem Generalthema sprach vor allem das Setting der Programmgestaltung mit Plenarveranstaltungen und Workshops mit aktivierenden Elementen in Kleingruppen an und motivierte dazu sich aktiv einzubringen. Die Interaktion mit den TrainerInnen und den anderen TeilnehmerInnen, der wertschätzende Umgang miteinander und die gemeinsame Zielorientierung wurden als sehr wertvoll eingestuft.

 Die TeilnehmerInnen sehen Nachhaltigkeit vor allem in Hinblick auf eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, den Umgang mit Emotionen in Mediationsprozessen, der Begleitung in hocheskalierten Konflikten und den Umgang mit unterschiedlichen Systemen. Das Bemühen um Familienunternehmen als Kunden und die Anwendung von Beratungsansätzen wurden ebenfalls als bleibende Wirkungen der ISBM erwähnt.

#### **2.4.2. Kritisches Feedback auf das Programm**

 Die Vielfalt der Angebote, die eine Entscheidung für einen Workshop oft schwer machten, und die Dichte des Rahmenprogramms waren auf der anderen Seite auch Anlass für Kritik. Manche fühlten sich durch die Programmdichte überfordert. Das Fehlen von individuellen Reflexionsmöglichkeiten wurde bedauert, dass das Reflektieren gemeinsam mit anderen TeilnehmerInnen zu kurz kam, ebenso. Es wurde mehr Zeit gewünscht, um nachzulesen und das Aufgenommene verarbeiten zu können.

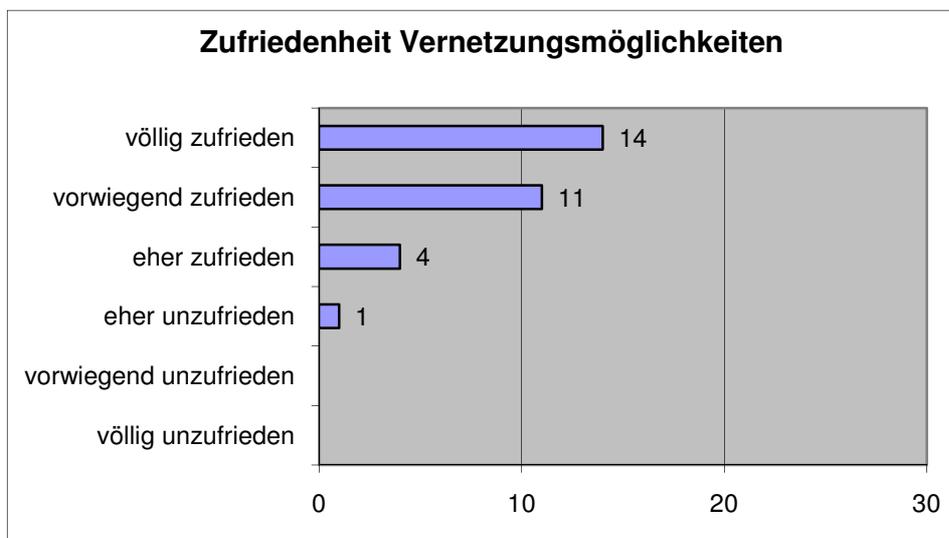
 Demonstrationen von Mediation wie bei der letzten Summer School 2006 bzw. Erfahrungsberichte und die Vorstellung konkreter Techniken waren Programmpunkte, die einige TeilnehmerInnen in diesem Jahr vermissen.

 Bei manchen Rückmeldungen zum Generalthema ist zu lesen, dass der Rote Faden aufgrund der Angebotsfülle abhanden gekommen ist. In diesem Zusammenhang hätte man sich eine gemeinsame Zusammenführung der Inputs gewünscht. Auch Fragen der Übertragung in die eigene Praxis im Umgang mit Familienunternehmen kamen für einige Respondenten zu kurz.

 Kritisches Feedback gab es auch auf den Unternehmertag. Dieses betraf die als nicht ausreichend betrachteten Vernetzungsmöglichkeiten mit den teilnehmenden Unternehmen, die aufgrund des breiten Angebots teilweise geringe Anzahl an Teilnehmern an den Mini-Workshops sowie den Ausklang am Freitag.

### **2.5. Vernetzung zwischen den MediatorInnen**

Für die Entwicklung der Wirtschaftsmediation ist es entscheidend, wie sich MediatorInnen miteinander vernetzen und wie es gelingt, den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu organisieren. Die Professionsentwicklung ist daher ein wichtiges Ziel der ISBM und wird in der Programmstruktur mit eigenen Veranstaltungsangeboten berücksichtigt. In der Evaluierung zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten mit den Vernetzungsmöglichkeiten während der ISBM 2008 „völlig zufrieden“ bzw. „vorwiegend zufrieden“ war.



Als hilfreich für die Vernetzung werden sowohl die Pausen und gemeinsamen Mahlzeiten, als auch die diversen gestalteten Angebote, hier insbesondere die Abendevents und Plenarveranstaltungen angesehen. Explizit erwähnt wurden auch die Wanderung im Nationalpark und die gemeinsamen Abendessen, die eine intensive Vernetzung ermöglichten. Einzelne TeilnehmerInnen wünschten sich einen größeren Freiraum mit nicht gestalteten Angeboten, um der informellen Vernetzung einen noch höheren Stellenwert zukommen zu lassen.