KURZFASSUNG · OKTOBER 2026

Praxisreport Unternehmens-konflikte 2026

Was Unternehmer und Führungskräfte im DACH-Raum in Konflikten bewegt. Qualitative Analyse von 329 Konfliktfällen aus öffentlich zugänglichen Podcasts, Interviews und Foren, berichtet von Entscheidern und den Menschen, die Konflikte begleiten.

Melanie Berger
Eingetragene Mediatorin nach ZivMediatG, Wien
ORCID 0009-0006-1771-5274

Diese Kurzfassung enthält die zentralen Befunde und die Methode. Der ausführliche Bericht mit allen fünf Befunden, dem Vergleich von fünf Konfliktarten, Eskalation und Ausgang, Lösungswegen, dem Schwerpunkt Mediation, dem Vergleich mit anderen Studien und einer Checkliste für Entscheider ist kostenlos erhältlich unter **melanieberger.eu/praxisreport-unternehmenskonflikte-2026**

KURZ GESAGT

Das Wichtigste auf einer Seite

Woran hängen Konflikte in Unternehmen fest? In 329 Fällen aus Podcasts, Videos und Foren geht es am häufigsten um Führung und Team. Gestritten wird vor allem über Rollen, Veränderung und den Umgang miteinander. In drei von vier Fällen wird etwas versucht, meist zuerst das direkte Gespräch. Mehr als jeder dritte Konflikt endet mit einer Lösung, viele enden mit einer Trennung. Wie das Bild ausfällt, hängt stark davon ab, wo erzählt wird: im Rückblick im Podcast oder mitten im Konflikt im Forum.

42 %

Am häufigsten knirscht es zwischen Führung und Team

139 von 329 Fällen betreffen Führungskonflikte

30 %

Gestritten wird vor allem über Rollen und Zuständigkeiten

vor Veränderung (29 %) und Umgang (26 %)

26 %

Häufigste Folge: Kündigung, Ausstieg oder Ausstiegsabsicht

in Führungskonflikten 40 %

76 %

In drei von vier Fällen wird eine Lösung versucht

29 von 94 direkten Gesprächen erreichen ihr Ziel ganz, 10 teilweise

37 %

Mehr als jeder dritte Konflikt endet mit einer Lösung

wo der Ausgang erkennbar ist, mehr als jeder zweite Hauptkonflikt (56 %)

50 %

Hauptkonflikt gelöst: 50 % der Gesprächsfälle, 9 % der Forenfälle

Berichtszeitpunkt und Auswahl der Fälle unterscheiden sich stark

38 %

holen Hilfe von außen, in Nachfolge und Familie rund die Hälfte

49

Fälle mit einer begleiteten Mediation durch eine externe neutrale Person

16 von 27

begleiteten Mediationen mit berichtetem Ergebnis enden mit einer Lösung

METHODE

Methode kompakt

Der Praxisreport ist eine qualitative Studie nach der Methode der Netnografie. Ausgewertet wurde, was Menschen öffentlich und von sich aus über konkrete Konflikte erzählen.

Was Netnografie ist

Netnografie überträgt die Ethnografie ins Internet. Sie beobachtet, was Menschen in Podcasts, Videos und Foren von sich aus berichten, und wertet es nach festen Regeln aus. Den Begriff hat der Marketingforscher Robert Kozinets geprägt.

Der Unterschied zu Umfrage und Interview

Eine Umfrage stellt vielen Menschen dieselben Fragen und misst, wie häufig etwas vorkommt. Im Interview entstehen die Antworten im Gespräch mit der Forscherin. Netnografie wertet aus, was ohne Zutun der Forschung bereits erzählt wurde. Sie zeigt Verläufe und die Sprache der Betroffenen, aber keine Häufigkeiten für alle Unternehmen.

93 **Suchläufe** studienbezogen, in Podcasts, auf YouTube und in öffentlichen Foren, 8.233 Treffer

521 **Quellen gesichtet** dazu 4.308 Kommentare gelesen

372 **Quellen codiert** mit einem Codebuch aus elf Dimensionen, 193 am Originaltranskript nachgeprüft

329 **Konfliktfälle** aus 271 Quellen, mit 408 einzelnen Konflikten

Ein Fall, mehrere Konflikte

Gezählt wird der Fall: ein konkreter Konflikt aus Sicht einer Hauptperson. Schildert eine Quelle mehrere unabhängige Fälle, etwa ein Mediator mehrere Klientenfälle oder eine Kommentarspalte mehrere eigene Erlebnisse, zählt jeder einzeln. Eskalation und Ausgang werden je Konflikt erfasst, weil viele Fälle mehr als einen Konflikt enthalten. Prozentwerte beziehen sich auf die 329 Fälle, Ausgänge auf die 408 Konflikte.

KI-gestützt codiert, von Hand entschieden

Codiert wurde KI-gestützt nach einem festen Codebuch. 43 Fälle wurden unabhängig vom ersten Durchgang ein zweites Mal KI-gestützt codiert (Übereinstimmung im Median Kappa 0,80, beim Ausgang 0,95). Alle Fälle mit Mediation oder unklarem Ausgang wurden am vollständigen Transkript nachgeprüft. Grenzfälle hat die Herausgeberin selbst entschieden.

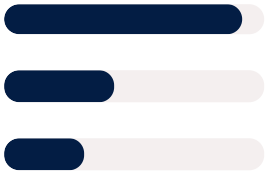
Aufgenommen sind Fälle, in denen mindestens zwei Parteien in einem konkreten Konflikt stehen, auch reine Rechtsfragen zu einem konkreten Streit. Wer berichtet und wo, zeigt die nächste Seite. Reddit-Beiträge wurden gesichtet und erfasst, wegen der Nutzungsbedingungen der Plattform aber wieder verworfen. Daten aus der Mediationspraxis der Herausgeberin sind nicht enthalten. Stimmen aus den Fällen gibt der Bericht sinngemäß wieder, mit Rolle und Kanal, ohne Namen und ohne Links: Viele erzählen offen über Vorgesetzte, Kollegen oder Familie, und ein wörtliches Zitat ließe sich über eine Suchmaschine zur Person zurückverfolgen. Details im Methodenbericht, der in diesem Eintrag ebenfalls veröffentlicht ist.

WER BERICHTET

Wer berichtet: das Sample

Bevor es um Befunde geht, lohnt ein Blick darauf, wer hier erzählt und wo. Das prägt, was die Zahlen zeigen können. Ein Gast im Podcast erzählt meist im Rückblick, oft über einen Konflikt, der überstanden ist. Wer im Forum oder unter einem Video schreibt, steckt meist mittendrin.

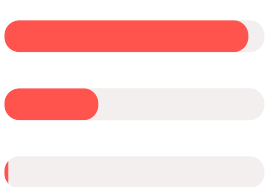
Wer berichtet (Anzahl der Fälle)



Summe	**329**

Entscheider: Inhaber, Gesellschafter, Geschäftsführung und Führungskräfte, die über ihren eigenen Konflikt sprechen. Mediatoren, Berater und Coaches berichten über konkrete Fälle aus ihren Mandaten.

Wo erzählt wird (Anzahl der Fälle)



Summe	**329**

Gespräch: Interviews, Podcasts, Vorträge, Reportagen. Forum: juraforum.de, krankenschwester.de, gutefrage.net, wer-weiss-was. Kommentar: eigene Erlebnisse unter Videos.

Wer wo berichtet

Wer berichtet	Gespräch in Podcast oder Video	Forum	Kommentar unter Video	Summe
Entscheider	140	41	2	183
Mediatoren, Berater, Coaches	84	0	0	84
Nicht erkennbar	10	50	2	62
Summe	**234**	**91**	**4**	**329**

Entscheider erzählen im Gespräch

140 von 183 Entscheider-Fällen stammen aus Podcasts, Interviews und Videos (77 %). Sie sprechen meist mit Abstand und oft über Konflikte, die sie hinter sich haben.

Im Forum schreibt, wer mittendrin steckt

95 Fälle stammen aus Foren und Kommentaren. Wer dort schreibt, sucht meist Rat, während der Konflikt noch läuft. 43 schildern Entscheider selbst, im Forum vor allem Führungskräfte unterhalb der Geschäftsführung, etwa Stationsleitungen. In 52 ist nicht erkennbar, wer schreibt, meist bei Rechtsfragen in einem Rechtsforum.

Begleiter erzählen aus Mandaten

Alle 84 Fälle von Mediatoren, Beratern und Coaches stammen aus Gesprächen. Sie erzählen von Fällen, in denen sie geholt wurden, und wählen dafür eher anschauliche Beispiele.

VERGLEICH

Fünf Konfliktarten im Vergleich

Unter Gesellschaftern geht es um Geld und Macht. In Führung und Team um den Umgang, in der Führung werden am häufigsten Abgänge oder Ausstiegsabsichten beschrieben. In Nachfolge und Familie stehen Rollen und Übergang im Mittelpunkt, hier wird oft Hilfe geholt und am häufigsten eine Lösung gefunden.

Anteil der Fälle mit …	Gesellschafter 100 Fälle	Führung 139 Fälle	Nachfolge 69 Fälle	Familie 70 Fälle	Team 21 Fälle
Kommunikation & Umgang	19 %	40 %	16 %	20 %	**43 %**
Rollen & Entscheidungsrechte	26 %	37 %	**52 %**	46 %	0 %
Geld, Eigentum & Verteilung	**44 %**	13 %	26 %	21 %	0 %
Leistung & Verantwortung	24 %	**29 %**	7 %	11 %	14 %
Machtkampf	**22 %**	16 %	17 %	13 %	0 %
Vermeidung / Aussitzen	19 %	22 %	23 %	23 %	**24 %**
Konfrontativ oder destruktiv eskaliert	36 %	**39 %**	9 %	14 %	24 %
Kündigung, Ausstieg oder Ausstiegsabsicht	28 %	**40 %**	17 %	16 %	19 %
Gescheiterter Lösungsversuch	26 %	32 %	19 %	17 %	**38 %**
Hilfe von außen beauftragt	34 %	29 %	49 %	53 %	**62 %**
Hauptkonflikt gelöst	38 %	30 %	**68 %**	63 %	24 %
aus Foren und Kommentaren	35 %	40 %	3 %	3 %	29 %

Ein Fall kann mehreren Konfliktarten zugeordnet sein. Team = Mitarbeitende untereinander. Nachfolge = Übergabe von Unternehmen, Anteilen oder Geschäftsführung. Hervorgehoben: höchster Wert der Zeile, die letzte Zeile ohne Hervorhebung. Sie zeigt, wie viele Fälle aus Foren und Kommentaren stammen. Sie hilft beim Lesen der Lösungsquote (ausführlicher Bericht, Seite 14).

Die Gefühlslandkarte

Konfliktart	am häufigsten	an zweiter Stelle	an dritter Stelle
Gesellschafter	Ärger, Frust, 19 %	Enttäuschung, Verletzung, 15 %	Angst, Sorge, 10 %
Führung	Ärger, Frust, 18 %	Angst, Sorge, 17 %	Enttäuschung, Verletzung, 16 %
Nachfolge	Ärger, Frust, 25 %	Angst, Sorge, 22 %	Enttäuschung, Verletzung, 17 %
Familie	Ärger, Frust, 23 %	Erleichterung, 17 %	Angst, Sorge, 16 %
Team	Ärger, Frust, 10 %	Angst, Sorge, 10 %	Enttäuschung, Verletzung, 10 %

Die drei am häufigsten genannten Gefühle je Konfliktart, als Anteil der Fälle. Gezählt werden nur ausdrücklich geäußerte Gefühle der Hauptperson, deshalb liegen die Werte niedrig. Gefühle werden in allen Konfliktarten eher selten ausdrücklich benannt.

ZITIERWEISE

Zitierweise und vollständiger Bericht

So zitierst du den Praxisreport

Berger, M. (2026): Praxisreport Unternehmenskonflikte 2026. Was Unternehmer und Führungskräfte in Konflikten bewegt. Version 1.0, Wien. DOI: 10.5281/zenodo.23297617.
https://melanieberger.eu/praxisreport-unternehmenskonflikte-2026/

Was in diesem Eintrag enthalten ist

- **Kurzfassung** (dieses Dokument): zentrale Befunde und Methode.
- **Methodenbericht**: Datenerhebung, Codebuch, Fallauswahl, Kennzahlen, alle Prüfschritte und Grenzen.

Ausführlicher Bericht

30 Seiten mit allen Befunden, Hypothesen zu den auffälligsten Ergebnissen, Stimmen aus den Fällen (sinngemäß), dem Vergleich von Gesellschafter-, Führungs-, Nachfolge-, Familien- und Teamkonflikten, Eskalation und Ausgang, Lösungswegen, dem Schwerpunkt Mediation und einer Checkliste für Entscheider. Kostenlos erhältlich auf melanieberger.eu/praxisreport-unternehmenskonflikte-2026

Lizenz

Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0). Zahlen und Grafiken dürfen mit Quellenangabe frei verwendet werden. Rohdaten und Originalzitate werden nicht herausgegeben.

Herausgeberin

Melanie Berger ist Wirtschaftsmediatorin in Wien und seit 2020 eingetragene Mediatorin beim österreichischen Bundesministerium für Justiz. Sie begleitet Unternehmen, Gesellschafter und Führungskräfte im DACH-Raum, wenn Konflikte festgefahren sind. Bücher: „Bulldozer und Erklärbär: 7 Konflikttypen und wie du sie überlebst" (2025, ISBN 978-3950580907) und „Workbook schwierige Gespräche souverän meistern" (2025, ISBN 979-8281763530).
melanieberger.eu