

Hochschule Luzern Wirtschaft

Bachelor of Science in Business Administration / Public and Nonprofit Management

Luzern, 31. Mai 2024

Bachelorarbeit

# **Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen**

**Umgangsformen mit schwierigen Situationen und der entsprechenden  
Interventionsmöglichkeiten in schweizerischen kantonalen Verwaltungen mit  
Fokus auf der Lösungsmethode Mediation**

**Autorin**

Giuliana Stutz

Hochschule Luzern Wirtschaft

Bachelor of Science in Business Administration / Public and Nonprofit Management

Luzern, 31. Mai 2024

Bachelorarbeit

# **Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen**

**Umgangsformen mit schwierigen Situationen und entsprechenden  
Interventionsmöglichkeiten in schweizerischen kantonalen Verwaltungen mit  
Fokus auf der Lösungsmethode Mediation**

## **Autorin**

Giuliana Stutz

Grünaustrasse 8, 8820 Wädenswil

giuliana.stutz@stud.hslu.ch

## **Referat / Methodencoach**

Madeleine Grauer, Hochschule Luzern Wirtschaft

Zentralstrasse 9, 6002 Luzern

madeleine.grauer@hslu.ch

## **Auftraggeberin**

Franziska Müller Tiberini, FSM FEDERATION SUISSE MEDIATION

Postfach 3017, 3000 Bern

franziska.mt@mediation-ch

# Management Summary

---

## Ausgangslage und Problemstellung

Divergierende Sichtweisen und Meinungen können zu Differenzen und Spannungen führen, die sich bis zu ausgeprägten Konflikten entwickeln können. Diese Situation ist kein Einzelfall im menschlichen Zusammenleben, in dem auch kooperative Aufgaben bewältigt werden müssen. Auch Unternehmen sind von Konflikten betroffen, die mit zusätzlichen Kosten sowie Effizienzverlusten einhergehen können. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, Unstimmigkeiten innerhalb des Unternehmens zu beseitigen. In diesem Kontext existiert eine Vielzahl von Methoden zur Konfliktlösung. Eine dieser Methoden stellt die Mediation dar, eine strukturierte, aussergerichtliche Methode zur konstruktiven Konfliktbewältigung, die nachhaltige Win-win-Situationen anstrebt.

Auch in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz sind Konflikte ein allgegenwärtiges Phänomen. Die Anwendung diverser Lösungsansätze ist erforderlich, um diesen Konflikten zu begegnen. Im Rahmen dieser Untersuchung ist von Interesse, welche Methoden der Konfliktlösung in den kantonalen Verwaltungen zum Einsatz kommen und welche Rolle dabei die Mediation spielt. Die Vorteile der Mediation sind allgemein bekannt, jedoch stellt sich die Frage, in welchem Umfang Mediation in der Praxis tatsächlich angewendet wird und wie stark die Mediation sich in den kantonalen Verwaltungen etablieren konnte.

## Fragestellung und Ziele

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die Interventionsmöglichkeiten zur Bewältigung von Konflikten in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz zu analysieren. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Beurteilung und Anwendung der Mediation als Methode zur Konfliktlösung gelegt. Im Rahmen dieser Untersuchung wird eruiert, in welcher Form die kantonalen Personalämter Konfliktlösungsprogramme unterstützen und Mediation implementieren. Von besonderem Interesse sind die Häufigkeit des Einsatzes dieser Methode, ihre Effektivität sowie die Existenz von Richtlinien und Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich Konfliktmanagement und Mediation für Führungskräfte.

Aus den genannten Zielsetzungen lässt sich die zentrale Forschungsfrage der Bachelorarbeit ableiten:

**„Wie werden schwierige Situationen in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz bewältigt und welchen Beitrag leistet dabei die Konfliktlösungsmethode Mediation?“**

Des Weiteren zielt die Untersuchung darauf ab, Unterschiede im Umgang mit schwierigen Situationen zwischen den verschiedenen Sprachregionen der Schweiz aufzuzeigen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu beitragen, die unterschiedliche Anwendung der Mediation bezüglich Anwendungshäufigkeit, Effektivität und weiterer Aspekte aufzuzeigen. Dabei soll eruiert werden, ob die Mediation in den verschiedenen Sprachregionen in unterschiedlichem Masse Anwendung findet.

## **Methodik**

Die vorliegende Bachelorarbeit kombiniert quantitative und qualitative Forschungsmethoden, um die Anwendung und den Erfolg von Mediation in kantonalen Verwaltungen der Schweiz zu untersuchen.

Die Literaturrecherche dient als theoretische Grundlage und umfasst Definitionen, Ursachen und Phasen von Konflikten sowie die Prinzipien und Methoden des Konfliktmanagements und der Mediation.

Im Rahmen der Untersuchung wurde eine quantitative Umfrage online an alle 26 kantonalen Verwaltungen der Schweiz versendet. Von den 26 kantonalen Verwaltungen füllten 14 die Umfrage aus, um den Einsatz und die Wirksamkeit von Mediation zu erfassen. Die anonym abgegebenen Antworten, die sowohl Multiple-Choice-Fragen als auch offene Fragen umfassten, wurden miteinander verglichen, um ein Bild über die Anwendung der Mediation zu gewinnen.

Zur Verfeinerung der quantitativen Ergebnisse wurden qualitative Interviews mit einer Mediatorin und zwei Mediatoren, einem ehemaligen Regierungsrat, einem Ombudsmann sowie einer Konfliktpartei durchgeführt. Die durchgeführten Interviews ermöglichten Einblicke in die Konfliktfälle sowie den jeweiligen Mediationsprozess.

Die Kombination der genannten Methoden erlaubt einen Einblick in die Praxis und liefert Erkenntnisse, die als Grundlage für praktische Empfehlungen dienen können.

## **Ergebnisse und Schlussfolgerungen**

Die Untersuchung belegt, dass Mediation in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz eine bedeutsame Rolle bei der Konfliktlösung spielt, wobei signifikante Unterschiede zwischen den Sprachregionen bestehen. In der Westschweiz wird Mediation intensiver genutzt und höher bewertet als in der Deutschschweiz. Diese Diskrepanz weist auf unterschiedliche Organisationskulturen und eine unterschiedliche Bereitschaft zur Implementierung formeller Mediationsverfahren hin.

Die Analyse belegt, dass die Effektivität der Mediation von der Existenz klarer Richtlinien sowie der Verfügbarkeit regelmässiger Aus- und Weiterbildungsangebote zum Konfliktmanagement abhängt. Diese Strukturen fördern nicht nur die Qualität und Konsistenz der Mediationsprozesse, sondern auch das Vertrauen und die Akzeptanz von Mediation als effektives Instrument der Konfliktlösung.

Die Ergebnisse der Umfrage und Interviews legen nahe, dass verschiedene kantonale Verwaltungen unterschiedliche Methoden zur Konfliktlösung einsetzen, darunter Coaching, Teamcoaching, Sozialberatung und spezialisierte Anlaufstellen wie beispielsweise für Mobbing und sexuelle Belästigung. Diese Massnahmen spiegeln das Engagement der Verwaltungen wider, produktive und unterstützende Arbeitsumgebungen zu schaffen.

In der Gesamtschau lässt sich festhalten, dass die Mediation eine zentrale Rolle in der Konfliktlösung innerhalb der kantonalen Verwaltungen der Schweiz einnimmt. Die Untersuchung belegt, dass Mediation dort am effektivsten ist, wo sie durch klare Richtlinien und regelmässige Schulungen

unterstützt wird. Es wird empfohlen, die Standardisierung der Mediationspraktiken und verstärkte Aus- und Weiterbildungsinitiativen zu fördern, insbesondere in der Deutschschweiz. Die Umsetzung der empfohlenen Massnahmen könnte dazu beitragen, die Nutzung von Mediation in kantonalen Verwaltungen zu optimieren und die Akzeptanz dieser Methode zu erhöhen.

# Inhaltsverzeichnis

---

Management Summary.....	I
1 Einleitung .....	1
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Problemstellung .....	3
1.3 Zielsetzungen .....	4
1.4 Forschungsfragen.....	4
1.5 Überblick über die Arbeit .....	5
2 Theoretische Grundlagen .....	6
2.1 Konflikt.....	6
2.1.1 Definition von Konflikt .....	6
2.1.2 Arten von Konflikten.....	7
2.1.3 Konfliktursachen .....	9
2.1.4 Phasen eines Konflikts.....	11
2.2 Konfliktmanagement in Organisationen .....	15
2.2.1 Grundlagen des Konfliktmanagements.....	15
2.2.2 Konfliktinterventionen.....	16
2.2.3 Auswirkungen von Konflikten .....	17
2.2.4 Konfliktlösungsstrategien .....	18
2.3 Mediation .....	21
2.3.1 Definition von Mediation .....	21
2.3.2 Grundlagen der Mediation.....	22
2.3.3 Ablauf und Phasen einer Mediation .....	22
2.3.4 Rolle und Aufgaben der mediierenden Person .....	26
2.3.5 Mediationstechniken.....	27
2.3.6 Vorteile und Grenzen der Mediation .....	31
3 Methodik .....	34
3.1 Literaturrecherche .....	34
3.2 Quantitative und qualitative Untersuchung.....	35
3.2.1 Quantitative Umfrage .....	35
3.2.2 Qualitative Interviews.....	37
4 Ergebnisdarstellung.....	40
4.1 Konfliktmanagement in kantonalen Verwaltungen .....	40
4.1.1 Konfliktlösungsstrategien in kantonalen Verwaltungen.....	40
4.1.2 Ombudsstellen .....	42
4.2 Einsatz von Mediation in kantonalen Verwaltungen .....	43
4.2.1 Häufigkeit der Anwendung .....	44

4.2.2	Erfolgsquote der Mediation .....	45
4.2.3	Richtlinien für den Einsatz von Mediation .....	46
4.2.4	Vergleich Sprachregionen .....	48
4.2.5	Stellenwert der Mediation in kantonalen Verwaltungen .....	51
4.2.6	Die Rolle des Auftraggebenden.....	53
4.2.7	Praxisbeispiele in kantonalen Verwaltungen.....	54
4.3	Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen.....	57
5	Diskussion und Ausblick.....	62
5.1	Zusammenfassung.....	62
5.2	Reflexion.....	65
5.3	Ausblick auf weitere Forschungsthemen .....	67
6	Literaturverzeichnis.....	69
7	Anhang .....	72
8	Eidesstattliche Erklärung.....	XVII

## Abbildungsverzeichnis

---

Abb. 1	Eisbergmodell.....	10
Abb. 2	Eskalationsstufenmodell nach Glasl.....	11
Abb. 3	Teufelskreis ungelöster Fälle.....	17
Abb. 4	Ablauf und Phasen einer Mediation .....	23
Abb. 5	Teilnahmequote der Umfrage nach Kanton.....	36
Abb. 6	Einsatz der Mediation in kantonalen Verwaltungen.....	44
Abb. 7	Einsatz der Mediation in kantonalen Verwaltungen der Deutsch- und Westschweiz .....	48

# Interviewverzeichnis

Kürzel	Name	Funktion	Datum & Uhrzeit	Ort	Dauer
I1	anonym	Mediator	20.03.24 um 14 Uhr	Online (via Zoom)	53 min 12 s
I2	anonym	Führungskraft, welche eine Mediation mit einer kantonalen Verwaltung hatte	22.03.24 um 10:30 Uhr	Online (via Teams)	55 min 33 s
I3	Susanne Bongers	Mediatorin	28.03.24 um 11 Uhr	Online (via Teams)	58 min 39 s
I4	anonym	ehemaliger Regierungsrat bei einer kantonalen Verwaltung	08.04.24 um 14 Uhr	Online (via Teams)	34 min 54 s
I5	anonym	Mediator	11.04.24 um 10 Uhr	Online (via Teams)	56 min 3 s
I6	anonym	Ombudsmann	19.04.24 um 16 Uhr	Online (via Teams)	44 min 50 s

# 1 Einleitung

---

Das einleitende Kapitel bietet einen fundierten Überblick über den thematischen Rahmen dieser Arbeit. Es umfasst eine Darstellung der Ausgangssituation und der zugrundeliegenden Problematik. Weiter erfolgt eine Formulierung der Zielsetzungen sowie der Forschungsfragen. Abschliessend erleichtert eine strukturierte Zusammenfassung des Aufbaus der Arbeit den Lesenden die Orientierung im weiteren Verlauf der Bachelorarbeit.

Die Auftraggeberin des Bachelorarbeitsprojekts ist die FEDERATION SUISSE MEDIATION (FSM). Die FSM erfüllt eine doppelte Funktion, indem sie sowohl als Vereinigung von Organisationen als auch als Berufsorganisation für Mediatorinnen und Mediatoren agiert. In ihrer Rolle als Vereinigung zählt die FSM 21 Mediationsvereine zu ihren Aktivmitgliedern und knüpft Verbindungen zu bedeutenden Ausbildungsinstituten für Mediation in der Schweiz und im grenznahen Ausland sowie zu weiteren organisationsnahen Einrichtungen. Als Berufsorganisation legt die FSM besonderen Wert darauf, dass eine Anerkennung als Mediatorin oder Mediator nur dann möglich ist, wenn die Person, zusätzlich zu anderen festgelegten Kriterien, Mitglied einer Mitgliedsorganisation der FSM ist. (FSM FEDERATION SUISSE MEDIATION, o. J.).

## 1.1 Ausgangslage

Da in einer Gesellschaft Menschen zusammenleben und kooperative Aufgaben zu bewältigen haben, treten dort immer wieder unterschiedliche Sichtweisen und Meinungen auf. Dies kann zu Differenzen und Spannungen bis hin zu Konflikten führen (Proksch, 2018, S. 3). Ein Konflikt manifestiert sich, wenn zwei oder mehr Parteien nicht dazu imstande sind, ihre Meinungsverschiedenheiten durch unmittelbare Kommunikation zu überwinden (Büsser, 2011, S. 140).

In Unternehmen resultieren ungelöste oder unzureichend behandelte Konflikte in einer ineffizienten Nutzung wichtiger Ressourcen und Potenziale, was zusätzliche Kosten und Effizienzverluste nach sich ziehen kann. Ein angemessener Umgang mit Konflikten erweist sich daher als entscheidender Wettbewerbsfaktor. Die Prävention, Früherkennung und angemessene Reaktion auf Konflikte in Unternehmen fördern nicht nur die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden, sondern ermöglichen auch die produktive Nutzung des freigesetzten Potenzials und der Erkenntnisse aus Konfliktsituationen in der Organisation (von Au, 2013, S. 505).

Die Frage nach geeigneten Lösungsansätzen für Konflikte ist so alt wie die Menschheit selbst. Im Verlauf der kulturellen Entwicklung haben Menschen immer wieder neue Methoden und Strategien zur Konfliktlösung erarbeitet, um mit den Herausforderungen des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit besser umgehen zu können (Proksch, 2018, S. 3). Zu den Methoden der Konfliktlösung zählt auch die Mediation. Die Mediation stellt ein aussergerichtliches und freiwilliges Verfahren mit

hoher Strukturierung dar, welches darauf abzielt, einen Konflikt zwischen zwei oder mehr Personen konstruktiv zu lösen und eine nachhaltige Win-win-Lösung zu erzielen (von Au, 2013, S. 506).

In sämtlichen Organisationstypen seien es Unternehmen, Behörden oder andere Institutionen, manifestieren sich Konflikte, so auch in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz. Die Leitung der kantonalen Verwaltung obliegt dem Regierungsrat, dessen Mitglieder jeweils ein Departement führen (Kanton Thurgau, o. J.). Die Zusammensetzung der Kantonsregierung variiert je nach Kanton und umfasst fünf bis sieben Mitglieder. Die Kantonsregierung ist für die Leitung der Geschäfte des Kantons sowie für die Umsetzung sowohl der Bundesgesetze als auch der kantonalen Bestimmungen verantwortlich (Schweizerische Eidgenossenschaft, o. J.).

Die Aufgaben der kantonalen Verwaltung wurden beispielsweise vom Personalamt des Kantons Zürich wie folgt definiert: Das Personalamt übernimmt die Funktion einer zentralen Koordinationsstelle sowie eines Kompetenzzentrums für das Personalmanagement im gesamten Kanton. In dieser Funktion obliegt ihm die Verantwortung für die Entwicklung, Bereitstellung und Implementierung grundlegender Richtlinien, welche von den verschiedenen Personalabteilungen im Kanton angewendet werden. Der Fokus liegt dabei auf einer effektiven und kohärenten Personalpolitik, welche die Interessen und Bedürfnisse aller beteiligten Parteien berücksichtigt (Kanton Zürich, 2023b).

Doch wie gehen kantonale Verwaltungen mit Herausforderungen in Konfliktsituationen um und inwiefern setzen sie Mediation als effektive Konfliktlösungsstrategie aktiv ein?

Im Mediationsverfahren werden die Konfliktparteien von einer dritten neutralen oder allparteilichen Person, der Mediatorin oder dem Mediator, angeleitet. Die Mediatorin oder der Mediator fungiert dabei ausschliesslich als Verfahrensleiterin oder Verfahrensleiter. Ziel ist es, gemeinsam zu einer eigenverantwortlichen Konfliktlösung zu gelangen, die den tatsächlichen Bedürfnissen und Interessen der Beteiligten entspricht. Dieses Konfliktlösungsmodell führt in der Regel zu langfristig tragfähigen und rechtlich verbindlichen Ergebnissen, wobei die sozialen und wirtschaftlichen Kontakte der Konfliktparteien erhalten bleiben (von Au, 2013, S. 506). Ein Beispiel für die erfolgreiche Anwendung der Mediationsmethode in einer kantonalen Verwaltung wird im Artikel «Die Klärung der Kompetenzfrage im Korporationsstreit» in der Obwaldner Zeitung von Unterschütz dargestellt (2023, S.23). Die beteiligten Parteien, die Nidwaldner Korporationen und der Kanton Nidwalden, haben sich einvernehmlich für eine professionelle Mediation entschieden, mit deren Hilfe der Konflikt erfolgreich gelöst werden konnte.

Das Beispiel zeigt lediglich eine von zahlreichen Situationen, in denen die Anwendung der Mediation erfolgreich zur Konfliktlösung beigetragen hat. Es verdeutlicht, dass eine reibungslose Zusammenarbeit von essenzieller Bedeutung für das Arbeitsumfeld ist. Daher ist eine zügige Beilegung von Konfliktsituationen im beruflichen Kontext von höchster Relevanz.

Im Kontext von Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz fungiert das Personalwesen, am Beispiel des Zürcher Personalamts, als eine von mehreren internen Anlaufstellen für sämtliche Mitarbeitende in Konfliktsituationen dieser Art (Kanton Zürich, 2023a). Die zugewiesenen Ansprechpersonen und Anlaufstellen, darunter das Personalamt, übernehmen eine Vielzahl von Aufgaben im Rahmen des Konfliktmanagements. Zu den zentralen Funktionen bei Mobbing und Belästigung am Arbeitsplatz zählen (Kanton Zürich, 2020):

- Individuelle Befragung
- Beratung hinsichtlich weiterer Schritte sowie Erörterung potenzieller Verfahren und deren Konsequenzen
- Unterstützung während des Vorgehens
- Kontaktherstellung zu externen Experten
- Einberufung einer Gesprächsrunde mit allen involvierten Parteien nach Zustimmung der Person, die sich über Fehlverhalten am Arbeitsplatz beschwert, sowie der Person, der solches vorgeworfen wird.

Insgesamt fungieren die Ansprechpersonen und Anlaufstellen als integrale Schnittstelle im Konfliktmanagement, indem sie die Beteiligten unterstützen, informieren und den Prozess in Richtung einer konstruktiven Lösung lenken.

In Anbetracht der vielfältigen Funktionen und der bedeutsamen Rolle, die kantonale Verwaltungen in der Schweiz innehaben, wird nachvollziehbar, dass effektive Konfliktmanagementstrategien erforderlich sind. Konflikte manifestieren sich auf sämtlichen organisationalen Ebenen und bedürfen spezialisierter Lösungsansätze, damit die Arbeitsprozesse nicht beeinträchtigt werden. Insbesondere die Mediation stellt eine bedeutsame Methode dar, um konstruktive und nachhaltige Lösungen in Konfliktsituationen zu erzielen.

## 1.2 Problemstellung

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Untersuchung des Umgangs kantonaler Verwaltungen in der Schweiz mit Konfliktsituationen sowie der Frage, inwiefern Mediation als effektive Konfliktlösungsstrategie eingesetzt wird. Trotz der allgemein anerkannten Bedeutung der Mediation in der Konfliktbearbeitung bleibt die Frage offen, in welchem Umfang und mit welcher Effektivität diese Methode in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz angewendet wird. Zudem soll eruiert werden, inwiefern die Durchführung von Mediationsverfahren zur Konfliktlösung beiträgt und welche Rolle die kantonalen Personalämter dabei einnehmen.

Ein weiterer Fokus liegt auf der Identifikation allfälliger Unterschiede im Umgang mit Konflikten und der Anwendung von Mediation zwischen den Sprachregionen der Schweiz. Insbesondere soll untersucht werden, ob regionale Unterschiede in der Akzeptanz und Implementierung der Mediation bestehen und welche kulturellen oder organisatorischen Faktoren diese Unterschiede bedingen.

## 1.3 Zielsetzungen

Die vorliegende Bachelorarbeit hat zum Ziel, eine Analyse der Interventionsmöglichkeiten zur Bewältigung schwieriger Situationen in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz durchzuführen und einen Vergleich bezüglich des Umgangs mit schwierigen Situationen vorzunehmen. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Beurteilung und Anwendung der Konfliktlösungsmethode der Mediation. Die Untersuchung zielt darauf ab, die Unterstützung der verschiedenen Parteien in Konfliktsituationen durch die Konfliktlösungsprogramme der kantonalen Personalämter in der Schweiz zu beleuchten und die Umsetzung der Mediation zu identifizieren. Des Weiteren werden bei der Anwendung der Mediation die Häufigkeit, Effektivität, spezifische Richtlinien sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich Konfliktmanagement und Mediation für Führungskräfte untersucht. Im Rahmen der Untersuchung erfolgt eine Analyse der kantonalen Personalämter, sowohl in der Deutschschweiz als auch in der Romandie, um etwaige Unterschiede zwischen den Sprachregionen zu identifizieren.

Die theoretischen Grundlagen der Arbeit dienen der Vertiefung des Konfliktbegriffs, des Konfliktmanagements sowie der Methode der Mediation, um ein solides Grundverständnis zu schaffen. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen sowie den Erkenntnissen aus den Umfragen und Interviews erfolgt im Kapitel «Ergebnisdarstellung» eine Darstellung des Stellenwerts der Mediation als Konfliktlösungsmethode in den kantonalen Verwaltungen. Dabei erfolgt eine differenzierte Betrachtung nach Sprachregionen der Schweiz. Neben der Darstellung der Ergebnisse werden weitere Erkenntnisse präsentiert und Schlussfolgerungen gezogen, um einen Beitrag zur Diskussion und Weiterentwicklung im Bereich der Konfliktbearbeitung in kantonalen Verwaltungen zu leisten.

## 1.4 Forschungsfragen

Aus den dargelegten Zielsetzungen leiten sich die folgenden Forschungsfragen dieser Arbeit ab. Die zentrale Forschungsfrage lautet: **«Wie werden schwierige Situationen in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz bewältigt und welchen Beitrag leistet dabei die Konfliktlösungsmethode Mediation?»**. Zur Beantwortung dieser Frage sollen folgende Unterfragen untersucht werden:

- Welche Interventionsmöglichkeiten werden in kantonalen Verwaltungen zur Bewältigung von schwierigen Situationen angeboten?
- Wird Mediation in der kantonalen Verwaltung als Unterstützungsangebot für Führungskräfte und Mitarbeitende in Konfliktsituationen angeboten?
- Welchen Stellenwert hat Mediation als Konfliktlösungsmethode in der kantonalen Verwaltung und welche Faktoren beeinflussen diesen Stellenwert?
- Gibt es Unterschiede im Umgang mit schwierigen Situationen in den verschiedenen Sprachregionen der Schweiz?

## 1.5 Überblick über die Arbeit

Im Folgenden wird ein strukturierter Überblick über die wesentlichen Inhalte und Kapitel der vorliegenden Arbeit gegeben. Die vorliegende Arbeit ist wie folgt gegliedert.

### **Theoretische Grundlagen**

Im ersten Kapitel wird das theoretische Fundament der Arbeit gelegt. Es folgt eine Einführung in die Thematiken Konflikt, Konfliktmanagement und Mediation. Dabei soll eine Basis für spätere Ergebnisdarstellung gelegt und ein Vergleich zwischen Theorie und Praxis ermöglicht werden.

### **Methodik**

Im Methodenkapitel erfolgt eine Darlegung der Literaturrecherche sowie der Vorgehensweise bei der Datenerhebung. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Beschreibung und Begründung der verwendeten Literaturen und Quellen sowie eine Erläuterung der Erhebungsmethoden der Umfrage und der geführten Interviews.

### **Ergebnisdarstellung**

In diesem Kapitel werden die aus der Umfrage und den Interviews gewonnenen Daten dargestellt, analysiert und interpretiert. Die Ergebnisse werden zu den theoretischen Grundlagen in Bezug gesetzt, um ein tieferes Verständnis zu ermöglichen. In diesem Kapitel erfolgt die Beantwortung der zuvor definierten Forschungsfragen.

### **Diskussion und Ausblick**

Das abschliessende Kapitel präsentiert eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und beinhaltet die Beantwortung der übergeordneten Fragestellung der Arbeit. In diesem Zusammenhang erfolgt auch eine kritische Hinterfragung des methodischen Vorgehens. Abschliessend werden mögliche Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschungsarbeiten aufgezeigt.

## 2 Theoretische Grundlagen

---

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen für das Verständnis der zentralen Themen dieser Arbeit – Konflikt, Konfliktmanagement und Mediation – dargelegt. Die Diskussion dieser Begriffe bildet die Grundlage für die spätere empirische Analyse der Wirksamkeit von Mediation als Konfliktlösungsstrategie in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz. Diese theoretischen Grundlagen schaffen einen Untersuchungsrahmen, der für die Beurteilung der Anwendung von Mediation wichtig ist.

### 2.1 Konflikt

In diesem Kapitel wird das Thema Konflikt analysiert. Zunächst erfolgt eine Definition des Begriffs «Konflikt», gefolgt von einer Erörterung der verschiedenen Arten und Formen von Konflikten. Anschliessend werden die typischen Phasen, die ein Konflikt durchläuft, systematisch dargestellt und erläutert. Damit soll ein Verständnis für die Dynamik und Entwicklung von Konflikten vermittelt werden.

#### 2.1.1 Definition von Konflikt

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich verschiedene Definitionen des Konfliktbegriffs. Der Begriff «Konflikt» leitet sich vom lateinischen «conflictus» oder «confligere» ab, was als «Zusammenstossen» oder «Aufeinandertreffen» übersetzt werden kann (Girsberger & Peter, 2019, S. 35).

Nach Schwarz (2014) erweist sich der Versuch, den Begriff «Konflikt» mit einer einfachen und allumfassenden Definition zu beschreiben, als schwierig, da Konflikte durch ihren vielseitigen Charakter und die Komplexität des Phänomens gekennzeichnet sind. Der Ansatz, Konflikte innerhalb eines logischen Rahmens zu definieren, indem sie in allgemeine Kategorien eingeordnet werden, stösst an seine Grenzen, wenn es darum geht, die grosse Vielfalt und die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Konflikten zu verstehen. In Anlehnung an philosophische Traditionen erscheint es daher angemessener, sich auf den Sinn und die Bedeutung eines Konflikts zu konzentrieren, anstatt eine starre Definition anzustreben (S. 15).

Auch Proksch (2014) thematisiert die Vielschichtigkeit des Konfliktbegriffs. Der Autor verdeutlicht diese Vielschichtigkeit anhand von Beispielen. Die Assoziationen von Soldaten und Soldatinnen mit dem Begriff «Konflikt» sind in der Regel bewaffnete Auseinandersetzungen. IT-Fachkräfte hingegen verstehen darunter die Inkompatibilität von Computerprogrammen. Im Kontext des Wirtschaftslebens wird ein Konflikt als soziales Phänomen verstanden, das aus der Interaktion von Individuen und der Verfolgung gemeinsamer Ziele entsteht, insbesondere dann, wenn unterschiedliche Interessen zu gegenseitigen Blockaden führen. Ein Konflikt im engeren Sinne entsteht jedoch erst durch die

Kombination eines Sachproblems mit einem Beziehungsproblem (S. 2). Auf die Sach- und Beziehungsebene wird später im Kapitel «Arten von Konflikten» eingegangen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es schwierig ist, eine präzise Definition des Begriffs des Konflikts zu formulieren. Es lässt sich jedoch festhalten, dass Konflikte entstehen, wenn zwei oder mehr Parteien nicht in der Lage sind, ihre Meinungsverschiedenheiten im direkten Dialog zu klären. Die investierte Energie dient nicht der Lösung dieser Differenzen, sondern dem Konflikt selbst. Das blosse Vorhandensein von Meinungsverschiedenheiten führt nicht unmittelbar zu einem Konflikt. Vielmehr ist es der spezifische Umgang der Beteiligten mit diesen Differenzen, der zu Konflikten führt. Diese Meinungsverschiedenheiten können sich auf Sachfragen oder auf zwischenmenschliche Beziehungen beziehen (Ballreich & Glasl, 2007, S. 13, zit. in Büsser, 2011, S. 140–141).

### **2.1.2 Arten von Konflikten**

Bei der Betrachtung von Konflikten in Organisationen können die Konfliktarten in Sachkonflikte, Beziehungskonflikte sowie interne Konflikte oder Wertkonflikte unterteilt werden (Baldegger, 2014, S. 8). Aus emotionaler Sicht lassen sich Konfliktarten auch danach unterscheiden, wie mit den eigenen Gefühlen umgegangen wird. Auf dieser Grundlage unterscheidet man bei den Konflikten auch zwischen heissen und kalten Konflikten (Heigl, 2014, S. 8). In der Theorie sind noch weitere Konfliktarten bekannt, die jedoch in dieser Bachelorarbeit nicht berücksichtigt werden, da sie für die Untersuchungsergebnisse nicht relevant sind. Zudem werden die genannten Konfliktarten nur in ihren Grundzügen erläutert und nicht im Detail ausgeführt.

#### **Sachkonflikte**

Sachkonflikte resultieren aus unterschiedlichen fachlichen Interessen oder Perspektiven und äussern sich in Form von Ziel-, Struktur-, Bewertungs- und Verteilungsunterschieden (Baldegger, 2017, S. 9).

- Zielkonflikte manifestieren sich, sofern keine Einigkeit über die zu erreichenden Ziele besteht.
- Strukturkonflikte resultieren aus organisatorischen Zwängen sowie divergierenden Interessen und Rollenverständnissen. Als Beispiel können divergierende Interessen zwischen Produktion und Vertrieb angeführt werden.
- Bewertungskonflikte manifestieren sich, wenn zwar Einigkeit über die zu erreichenden Ziele besteht, jedoch divergierende Meinungen hinsichtlich der Methoden, Mittel und Verfahren zur Zielerreichung bestehen.
- Verteilungskonflikte manifestieren sich in Auseinandersetzungen um die Verteilung von Ressourcen, welche sich in Form von Geld, Personal, Arbeitsmitteln oder Zeit manifestieren können.

#### **Beziehungskonflikte**

Beziehungskonflikte entstehen aufgrund von Vorurteilen, unterschiedlichen Wahrnehmungen sowie der Art und Weise der Kommunikation und Kooperation (Baldegger, 2017, S. 9).

Mögliche Auslöser für Beziehungskonflikte sind das Gefühl, von anderen nicht akzeptiert zu werden, ungeklärte Beziehungsverhältnisse, persönliche Kränkungen sowie unklare Erwartungen und Zuständigkeiten. Solche Konflikte können in verschiedenen Konstellationen auftreten, zum Beispiel zwischen zwei Personen, in Dreiecksbeziehungen oder in Gruppen (Baldegger, 2017, S. 9).

### **Innere Konflikte**

Innere Konflikte erleben wir, wenn zwei oder mehr innere Stimmen gleichzeitig unsere Aufmerksamkeit fordern. Diese inneren Stimmen scheinen keinen gemeinsamen Nenner zu finden, was den erlebten Konflikt intensiviert. Innerhalb von Organisationen manifestieren sich innere Konflikte in Form von Entscheidungs- und Rollenkonflikten, welche im Folgenden näher erläutert werden (Baldegger, 2017, S. 9).

- Entscheidungskonflikte manifestieren sich, wenn Individuen vor wichtigen Entscheidungen stehen, deren Optionen als unbefriedigend empfunden werden, oder wenn sie zwischen zwei positiven Alternativen wählen müssen, beispielsweise im Kontext der Work-Life-Balance.
- Rollenkonflikte können entstehen, wenn divergierende Erwartungen an eine soziale oder organisatorische Rolle herangetragen werden. Dies ist der Fall, wenn die Erwartungen an eine bestimmte Position von den Individuen nicht mit ihren persönlichen Werten und Zielen vereinbar sind. Dies kann beispielsweise bei Personalverantwortlichen der Fall sein, die bei Entlassungen persönliche Konflikte erleben, oder wenn sie die Erwartungen der Organisation oder der Mitarbeitenden nicht erfüllen können.

### **Wertkonflikte**

Wertekonflikte können entstehen, wenn unvereinbare Ideologien, Prinzipien und Grundsätze aufeinandertreffen. In der Regel manifestieren sie sich zunächst als vermeintliche Zielkonflikte, da normative Überlegungen, die auf unterschiedlichen Wertvorstellungen beruhen, die Grundlage für die Festlegung von Zielen bilden (Baldegger, 2017, S. 10).

Konflikte können auch anhand ihrer Form unterschieden werden. Im Folgenden wird näher auf die Unterscheidung zwischen heissen und kalten Konflikten eingegangen, welche jeweils spezifische Merkmale und Dynamiken aufweisen (Baldegger, 2017, S. 16).

### **Heisser Konflikt**

In «heissen Konflikten» sind die Emotionen der Beteiligten deutlich sichtbar und werden offen ausgedrückt. Die Interaktion ist von einer leidenschaftlichen Dynamik geprägt, in der das Zurückhalten von Gefühlen eine untergeordnete Rolle spielt. Angriff und Verteidigung stehen im Vordergrund. Dieser Konflikttyp neigt aufgrund der ausgeprägten Emotionalität zu einer schnelleren Eskalation (Heigl, 2014, S. 9). Heisse Konflikte zeichnen sich durch eine aktive Auseinandersetzung aus, bei der die Beteiligten eine zeitnahe und direkte Konfrontation suchen. Diese Auseinandersetzung muss nicht aggressiv sein, Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen

sondern kann auch in Form einer dynamischen Diskussion stattfinden. Charakteristisch für den heissen Konflikttyp sind das Ausleben und das offene Zeigen der eigenen Emotionen, die Freude an der Auseinandersetzung, die Bereitschaft, Differenzen auch öffentlich zu diskutieren, sowie das Bestreben, die Ursachen und Anlässe des Konflikts zu analysieren. Der aktive Charakter dieses Konflikttyps fordert die Konfliktparteien heraus und zielt darauf ab, eine dominante Rolle in den Gesprächen einzunehmen (Heigl, 2014, S. 15).

### **Kalter Konflikt**

«Kalte Konflikte» treten in vielfältigen Formen auf und sind oft schwer zu erkennen, da die direkte Kommunikation durch feindseliges Verhalten ersetzt wird und die Beteiligten in der Regel tief enttäuscht voneinander sind. Diese Konflikte sind durch Frustration und Gefühle innerer Leere und Kälte gekennzeichnet, während die Kommunikation überwiegend auf einer rationalen Ebene stattfindet. (Heigl, 2014, S. 9).

Konfliktvermeidende Personen wenden ein breites Spektrum an Strategien an, die schwer zu durchschauen sind. Selbst scheinbar konfrontative Handlungen wie lautes Sprechen, Türenknallen oder das Herunterspielen eines Problems dienen der Konfliktvermeidung. Zu den charakteristischen Verhaltensweisen dieser Konfliktart gehören Rückzug, Angst vor direkter Konfrontation, Unterdrückung von Gefühlsäusserungen, Verbergen von Differenzen und das Gefühl, schnell unter Druck zu geraten. Diese Tendenzen verdeutlichen das Bestreben, direkte Konfrontationen zu vermeiden und emotionale Stabilität zu bewahren (Heigl, 2014, S. 16)

Eine besondere Herausforderung stellen kalte Konflikte in ihrer Frühphase dar, in der sie häufig unentdeckt bleiben, was zum Teil auf den Rückgang aktiver Kommunikation und die mangelnde Bereitschaft, Konflikte offen anzusprechen, zurückzuführen ist. Dies führt zu einer systematischen Zunahme von kalten Konflikten in Organisationen (Heigl, 2014, S. 10).

### **2.1.3 Konfliktursachen**

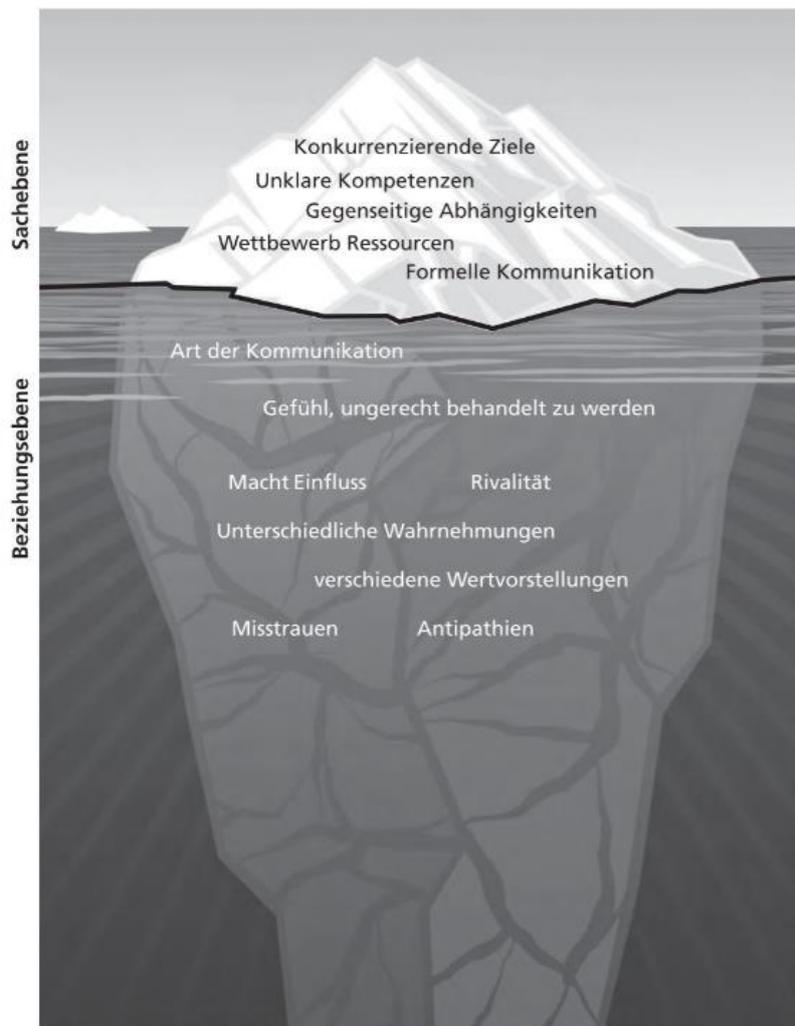
Im beruflichen Alltag treten häufig Mischformen der verschiedenen Konfliktarten auf, was eine klare Unterscheidung der Ursachen und Arten erschwert. Gemäss Baldegger (2017), Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Unternehmensentwicklung, Change Management, Konfliktmoderation, Coaching, Supervision sowie Führungs- und Personalentwicklung (S. 4), lassen sich in der Praxis folgende häufige Ursachen für Konflikte im Führungsalltag identifizieren (S. 10):

- unzureichende Kommunikation
- gegenseitige Abhängigkeiten
- Gefühl der Ungerechtigkeit
- Antipathien
- unterschiedliche Wahrnehmungen
- Unklarheiten über Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten

- Misstrauen
- Unvereinbarkeit persönlicher Einstellungen, einschliesslich Wertvorstellungen, Selbst- und Fremdbildern
- Macht, Einfluss und Rivalitäten
- konkurrierende oder zu ehrgeizige Ziele

Diese Ursachen lassen sich mit dem Bild eines Eisbergs veranschaulichen, mit der Sachebene und der Beziehungsebene, die bereits im vorigen Kapitel beschrieben wurden. Oberhalb der Wasseroberfläche befindet sich die Sachebene, auf der es um die Klärung von Zielen, Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten geht. Unter der Wasseroberfläche liegt die Beziehungsebene, auch psychosoziale Ebene genannt. Auf dieser Ebene spielen Faktoren wie Beziehungen, Werte, Gefühle und Ängste eine Rolle. Die folgende Abbildung (Abb. 1) verdeutlicht, dass Konflikte nicht nur durch objektive Umstände bedingt sind, sondern auch durch das subjektive Erleben und Verhalten der Beteiligten beeinflusst werden (Baldegger, 2017, S. 11–12).

Abb. 1 Eisbergmodell

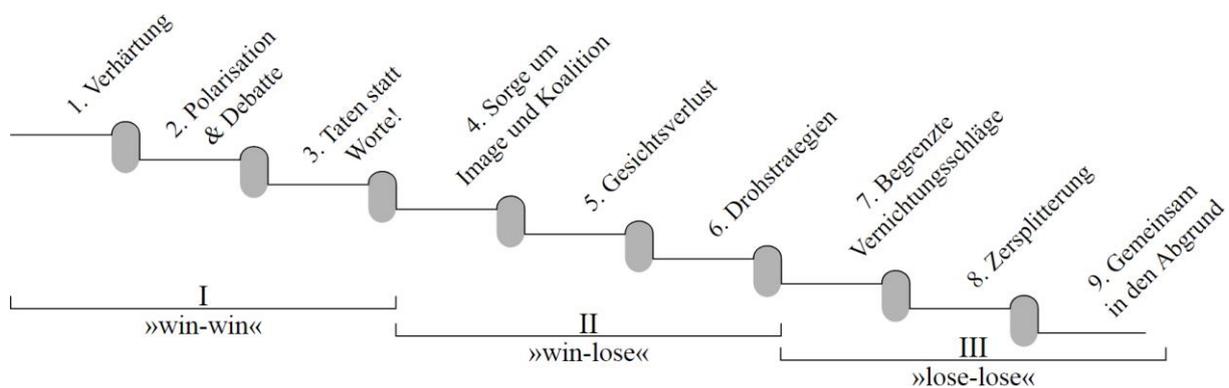


Quelle: Baldegger, 2017, S. 11

## 2.1.4 Phasen eines Konflikts

Die Phasen eines Konflikts wurden von Glasl (2020, S. 243ff.) anhand eines Phasenmodells der Eskalation analysiert. Das Phasenmodell der Eskalation nach Friedrich Glasl ist ein wichtiges Instrument der Konfliktforschung und des Konfliktmanagements. Glasl (2020) hat dieses Modell entwickelt, um die verschiedenen Stadien zu beschreiben, die ein Konflikt durchlaufen kann, von den ersten Anzeichen einer Spannung bis zum absoluten Tiefpunkt, an dem die Parteien bereit sind, sich selbst zu verletzen, um der anderen Partei Schaden zuzufügen. Das Modell umfasst neun Eskalationsstufen, die drei Hauptphasen zugeordnet werden (S. 243–245).

Abb. 2 Eskalationsstufenmodell nach Glasl



Quelle: Wikipedia, in Anlehnung an: Glasl, 2020, S. 244–245

### 1. Phase: «win-win»

Die erste Eskalationsstufe, die sogenannte «Verhärtung», weist in vielen Fällen nur geringe Unterschiede zur alltäglichen, entspannten Interaktion auf. In dieser Phase können jedoch leichte Spannungen oder Reibungen den Alltag durchziehen. Auch in gut funktionierenden Teams kommt es gelegentlich zu divergierenden Ansichten und Meinungen. Konflikte dieser Art resultieren häufig aus Missverständnissen oder divergierenden Sichtweisen, welche die Beteiligten dazu veranlassen, ihre Positionen zu verteidigen. Die Meinungen verfestigen sich zunehmend, während die Offenheit für die Argumente der Gegenseite abnimmt. Auch wenn die Fronten noch nicht verhärtet sind, wird das wiederholte Auftreten solcher Reibungen als Energie- und Zeitverlust empfunden. Obgleich die Konfliktparteien divergierende Standpunkte vertreten, sind sie sich darüber einig, dass die Meinungsverschiedenheit oder der Streit durch Gespräche beigelegt werden kann. In der Konsequenz verhärten sich die Positionen der Beteiligten, die Diskussionen werden zunehmend ernsthafter, wobei eine Lösungsfindung noch möglich erscheint (Glasl, 2020, S. 246–249).

In der zweiten Stufe, der Polarisierung und Debatte, ist zu beobachten, dass die Konfliktparteien nicht verhindern, dass gelegentliche Spannungen in Erstarrung und Verhärtung umschlagen. Dies hat zur Folge, dass sich das gesamte Klima der Auseinandersetzung grundlegend verändert. Die Konfliktparteien zeigen sich zunehmend kompromisslos in der Durchsetzung ihrer Positionen und scheuen auch nicht vor harten verbalen Auseinandersetzungen zurück. Diesbezüglich ist zu konstatieren,

dass auch härtere Mittel zur Durchsetzung der jeweiligen Positionen zum Einsatz kommen. Die Interaktion zwischen den Parteien wird zunehmend von Polarisierung und Schwarz-Weiss-Denken geprägt. Mittels ausgeklügelter verbaler Taktiken wird versucht, die Gegenseite zu übertrumpfen. Die Interaktion zwischen den Parteien ist von Anspielungen, Seitenhieben und oberflächlicher Höflichkeit geprägt. Des Weiteren wird die Einbeziehung Dritter genutzt, um Anerkennung für die eigene Position zu erhalten. Kooperation und Konkurrenz mit der anderen Seite wechseln sich ab, wobei das Ziel, durch Diskussion zu einer Lösung zu gelangen, stets im Mittelpunkt bleibt. Die Diskussionen werden somit zunehmend emotionaler, die Parteien argumentieren mit Nachdruck und gegen die Position der anderen Seite (Glasl, 2020, S. 249–258).

In der dritten Eskalationsstufe, die unter dem Motto «Taten statt Worte» steht, erfolgt ein Übergang von verbalen Auseinandersetzungen zu konkreten Handlungen. In dieser Phase des Konflikts erweisen sich Worte als inadäquat, da Emotionen die Oberhand gewinnen. Stattdessen müssen Taten deutlich machen, worum es eigentlich geht. Die Parteien reagieren auf die ergebnislosen Gespräche und emotional aufgeladenen Debatten, indem sie nach ihren eigenen Überzeugungen handeln, ohne dabei die Ansichten der anderen zu berücksichtigen. Konfrontationen, bei denen die Beteiligten vor vollendete Tatsachen gestellt werden, sind in dieser Phase des Konflikts keine Seltenheit. Des Weiteren lässt sich eine zunehmende Diskrepanz zwischen verbalen Äusserungen und nonverbalem Verhalten beobachten. Aus dem resultierenden Misstrauen entwickeln sich pessimistische Erwartungen, die zu weiterer Abgrenzung führen. Die Konfliktparteien sind zunehmend nicht mehr in der Lage, sich in die andere Seite hineinzuversetzen, was die Gefahr von Fehlinterpretationen erhöht. Des Weiteren lässt sich eine deutliche Präferenz für Konkurrenz gegenüber Kooperation feststellen (Glasl, 2020, S. 260–267).

## **2. Phase: «win-lose»**

In der vierten Eskalationsstufe eines Konflikts verschiebt sich der Fokus von einer Mischung aus kompetitiven und kooperativen Einstellungen hin zu einer «win-lose»-Dynamik, die oft als Prototyp sozialer Konflikte angesehen wird. Die Haltung der involvierten Parteien wird zunehmend von Aggression, Starrheit und Unversöhnlichkeit geprägt. Die verbale Kommunikation intensiviert sich in dieser Phase signifikant, insbesondere im Hinblick auf die Abwertung der Kompetenzen des Gegners. In dieser Phase neigen die Parteien dazu, die Situation in Schwarz-Weiss-Kategorien zu denken und ihre eigenen Ansichten als vollständig konträr zu denen der anderen Seite zu betrachten. Die Parteien haben die Fähigkeit verloren, den Gegner als entwicklungsfähig zu betrachten, und manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen, die bekämpft werden. Gleichzeitig intensiviert sich das Werben um Anhänger, was den Konflikt weiter verschärft. Die Beziehungen zwischen den Parteien sind von gegenseitiger Abhängigkeit und wachsendem Misstrauen geprägt, was die Problemlösung erschwert und den Konflikt weiter verschärft. Die Herausforderung besteht darin, den Glauben an die Entwicklungsfähigkeit der eigenen und der gegnerischen Seite wiederherzustellen und somit den Weg für effektive Konfliktlösungsstrategien zu ebnen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Parteien in erster Linie darauf bedacht sind, ihr eigenes Image zu schützen und Verbündete zu gewinnen, Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen

während sie die öffentliche Meinung und Dritte nur in untergeordneter Weise zu überzeugen suchen (Glasl, 2020, S. 269–278).

Die fünfte Eskalationsstufe eines Konflikts, die durch Gesichtsverlust gekennzeichnet ist, ist dadurch charakterisiert, dass die Auseinandersetzungen zwischen den Parteien zunehmend persönlicher und intensiver werden. In dieser Phase ist zu beobachten, dass die Parteien versuchen, sich gegenseitig öffentlich zu diskreditieren, indem sie sich Betrug, Manipulation und mangelnde Integrität vorwerfen. Ein Gesichtsverlust liegt vor, wenn die öffentliche Identität einer Partei durch die Aufdeckung ihres vermeintlich wahren, negativen Charakters grundlegend in Frage gestellt wird. Dies resultiert in einer signifikanten Veränderung in der Wahrnehmung der involvierten Parteien. Die Interpretation des vergangenen Handelns erfolgt neu und das Verhalten des Gegners wird als unehrlich und manipulativ wahrgenommen. Die involvierten Parteien betrachten sich selbst als moralisch überlegen und den Gegner als unmoralisch und nicht vertrauenswürdig. Dies führt zu einer Verschärfung der Feindseligkeiten und macht Kompromisse nahezu unmöglich, da die Grundwerte und die moralische Integrität der Parteien auf dem Spiel stehen. Die Parteien geraten in einen Teufelskreis aus Misstrauen und gegenseitigen Vorwürfen, der durch einen «Echohöhleeffekt» verstärkt wird. In diesem Kontext sehen sie nur noch ihre eigenen Überzeugungen widergespiegelt und sind zunehmend isoliert. Diese Eskalationsstufe markiert einen Punkt, an dem die Parteien den Glauben an eine gemeinsame Lösung verloren haben und der Konflikt zu einer scheinbar unüberwindbaren ideologischen und moralischen Kluft geworden ist (Glasl, 2020, S. 278–290).

Auf der sechsten Eskalationsstufe eines Konflikts lässt sich eine deutliche Zunahme von Gewaltdenken, Verbalradikalismus und Gewalthandeln beobachten. Die Parteien wenden verstärkt Drohstrategien und Erpressungstaktiken an, um die Entscheidungen der Gegenseite zu beeinflussen und radikale Mittel der Abschreckung einzusetzen. Dabei wird zwischen gegenseitiger Bestrafung, die in erster Linie der Abreagierung dient, und Drohverhalten, das darauf abzielt, bestimmte Entscheidungen zu erzwingen, unterschieden. Drohungen manifestieren sich in der Regel von vagen und allgemeinen Warnungen zu spezifischeren, eindeutigeren und schliesslich ultimativen Forderungen, welche den Bedrohten vor eine klare Entscheidung stellen. Die Dynamik dieser Phase ist durch eine Eskalation von Drohung und Gegendrohung gekennzeichnet, wodurch die Konfliktsituation zunehmend unkontrollierbar wird und eine rasche und gewaltsame Ausweitung des Konflikts wahrscheinlich wird. Die Parteien zeigen sich zunehmend misstrauisch und ängstlich, was dazu führt, dass sie weniger bereit sind, Einblick in ihre Absichten zu geben oder sich empathisch in die andere Seite hineinzuversetzen. Die sechste Stufe ist somit durch eine Atmosphäre der Einschüchterung und Drohung gekennzeichnet, in der es nicht mehr nur um die Durchsetzung eigener Interessen geht, sondern auch darum, die Gegenpartei zu beeindrucken und einzuschüchtern (Glasl, 2020, S. 290–305).

### 3. Phase: «lose-lose»

Auf der siebten Eskalationsstufe eines Konflikts haben die bisherigen Bedrohungsstrategien das gegenseitige Sicherheitsgefühl der Parteien zutiefst erschüttert und zu einer extremen Entmenschlichung des Gegners geführt. Die Konfliktparteien betrachten sich nicht länger als Träger menschlicher Werte, sondern als manipulierbare und zerstörbare Objekte. Das primäre Ziel besteht nun darin, den Gegner zu schädigen. Die Parteien sind entschlossen, durch gezielte Schläge die Existenz oder die Machtmittel des Gegners empfindlich zu treffen. Diese Phase ist durch ein „Lose-lose“-Szenario gekennzeichnet, in dem es nicht mehr um den Sieg, sondern um Schadensbegrenzung geht. Die Bereitschaft, schmerzhaft Verluste in Kauf zu nehmen, um den Gegner zu schädigen, dominiert das Handeln der Parteien und führt zu einer Intensivierung der Auseinandersetzungen, die zunehmend radikaler und gewalttätiger werden. Die Angriffe sind zielgerichtet, bleiben jedoch begrenzt, da noch eine gewisse Hemmschwelle besteht (Glasl, 2020, S. 306–311).

Auf der achten Eskalationsstufe manifestieren sich die Konflikte in einer Intensivierung, welche darauf abzielt, die grundlegenden Machtstrukturen und Existenzgrundlagen des Gegners vollständig zu zerstören. Die Angriffe zielen auf Entscheidungszentren sowie kritische Versorgungs- und Legitimationslinien ab, um die organisatorische und operative Basis des Gegners nachhaltig zu schwächen. Durch Täuschung, Lügen und strategische Manöver wird die innere Einheit des Gegners untergraben. Diese Phase ist gekennzeichnet durch Angriffe auf alle Lebensbereiche des Gegners mit dem Ziel, dessen Lebensfähigkeit nachhaltig zu schädigen. Trotz einer extremen Opferbereitschaft halten die Parteien an der Hoffnung auf das eigene Überleben fest. Sobald diese Selbstbeschränkung jedoch aufgehoben wird, nähern sich die Parteien der letzten Eskalationsstufe, der totalen Vernichtung. Dadurch wird ein Punkt erreicht, an dem die Struktur des Gegners zerstört werden soll (Glasl, 2020, S. 312–314).

Die neunte Eskalationsstufe eines Konflikts ist dadurch gekennzeichnet, dass die Auseinandersetzung nicht mehr kontrollierbar ist. Ein Rückzug ist in diesem Kontext nicht mehr möglich. Die Konfliktparteien befinden sich nun in einem umfassenden Krieg, in dem keine Unterscheidung zwischen Kontrahierenden und Neutralen mehr getroffen wird. Die einzige Befriedigung, die in dieser Situation empfunden wird, ist die Gewissheit, die Kontrahierenden mit in den Untergang gerissen zu haben. Das Erreichen dieses Stadiums ist dadurch gekennzeichnet, dass die Konfliktparteien bereit sind, sich selbst zu schaden, um sicherzustellen, dass auch die andere Seite leidet. Der Konflikt hat einen Punkt erreicht, an dem sogar die Selbstzerstörung als akzeptabler Preis für die Schädigung der anderen Seite angesehen wird (Glasl, 2020, S. 314).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Eskalationsdynamik eines Konflikts bis zu neun Stufen durchlaufen kann. Diese Stufen sind durch signifikante Veränderungen der Situationswahrnehmung, der Einstellungen, der Beziehungen und der Lösungserwartungen gekennzeichnet. Zu Beginn stehen Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen

sachbezogene Differenzen im Vordergrund, die sich zu subjektiven und später zu entpersonalisierten Konfliktwahrnehmungen entwickeln. Die Kommunikation entwickelt sich von anfänglichem Misstrauen zu autistischer Feindseligkeit und Hass, während das Bemühen um Einflussnahme von Flexibilität zu extremen, starren Positionen führt, die in direkten Angriffen enden.

## **2.2 Konfliktmanagement in Organisationen**

In diesem Kapitel zum Thema «Konfliktmanagement in Organisationen» wird zunächst eine Einführung in das Konfliktmanagement gegeben. Es beginnt mit einer Darstellung der grundlegenden Konzepte und Prinzipien des Konfliktmanagements. Der Schwerpunkt liegt dann auf der Konfliktintervention als zentralem Aspekt eines effektiven Konfliktmanagements. Darüber hinaus werden die Auswirkungen von Konflikten auf Individuen und Organisationen untersucht. Ziel dieses Abschnitts ist es, ein Verständnis für die Bedeutung und die Methoden des Konfliktmanagements in organisatorischen Kontexten zu vermitteln.

### **2.2.1 Grundlagen des Konfliktmanagements**

In der wissenschaftlichen Literatur wird häufig der Begriff «Konfliktmanagement» diskutiert, der ein modernes Verständnis im Umgang mit Konflikten impliziert. Konflikte werden nicht als Bedrohung, sondern als Aufgabe und Chance gesehen. Ziel ist der geplante, kontrollierte und gewaltfreie Umgang mit Konflikten in der Erkenntnis, dass unbearbeitete Konflikte ein erhebliches Zerstörungspotenzial und hohe Kosten verursachen können. Konfliktmanagement umfasst eine Reihe von Aktivitäten zur Bearbeitung von Konflikten, jedoch keine spezifische Methode. Ein zentraler Ansatzpunkt ist die häufig anzutreffende Vermischung von Beziehungs- und Sachproblemen, die es zu entflechten gilt. Erst wenn die Beziehungsebene geklärt ist, können die Sachprobleme effektiv gelöst werden (Girsberger & Peter, 2019, S. 61).

Konflikte sind ein alltäglicher und unvermeidlicher Bestandteil menschlicher Interaktionen, sowohl mit anderen als auch innerhalb der eigenen Person. Häufig führt jedoch die Angst vor dem Versagen dazu, dass Konflikte nicht angenommen und bearbeitet werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kritisieren oft mangelnde Führungskompetenz, wenn es zu Konflikten kommt, ohne dass der Konflikt selbst angegangen wird, was wiederum hohe Kosten verursachen kann. Das Erlernen eines adäquaten Umgangs mit Konflikten ist daher von entscheidender Bedeutung. Dies mit dem Ziel, dass die Betroffenen den Konfliktverlauf bestimmen und nicht umgekehrt (Girsberger & Peter, 2019, S. 61).

Konfliktmanagement beginnt nicht erst mit dem Ausbruch eines Konflikts, sondern bereits in der Phase der Konfliktprävention. Konfliktprävention zielt nicht darauf ab, Konflikte gänzlich zu vermeiden – dies wäre ein unrealistisches und unproduktives Ziel – sondern darauf, Konflikte erst gar nicht eskalieren zu lassen. Konflikte bieten Wachstumschancen und fordern den Einzelnen heraus, seine Komfortzone zu verlassen. Die Prävention umfasst sowohl organisatorische Massnahmen wie das Aufstellen von Regeln

im Team als auch persönliche Entwicklungen wie beispielsweise das Bewusstsein darüber, dass Konflikte auch persönlich bedingt sind. Ziel ist es, die eigene Persönlichkeit so weiterzuentwickeln, dass Konflikteskalationen vermieden und bestehende Konflikte effektiver bearbeitet werden können (Girsberger & Peter, 2019, S. 61).

## **2.2.2 Konfliktinterventionen**

Die Konfliktintervention in diesem Kapitel orientiert sich an den Ansätzen des Konfliktforschers Friedrich Glasl und unterscheidet vier Hauptkategorien von Interventionsrichtungen: präventive, kurative, eskalierende und deeskalierende Interventionen. In der Theorie gibt es noch weitere Interventionen, die jedoch den Rahmen dieser Bachelorarbeit sprengen würden.

### **Präventive Interventionen**

Präventive Interventionen zielen darauf ab, Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen. Dies kann erreicht werden, indem die Struktur und das Management einer Organisation regelmässig auf Konfliktpotenziale untersucht werden. Solche Analysen, oft auch als «Gesundheitschecks» bezeichnet, erfassen, ob und welche Störungen, Inkonsistenzen oder Widersprüche aus Sicht der Mitarbeitenden bestehen und welche Lösungsansätze sie bevorzugen würden. Präventive Massnahmen können auch darauf abzielen, die Eskalation eines sich bereits anbahnenden Konflikts zu verhindern, zum Beispiel durch Kommunikations-, Stressmanagement- und Konflikttrainings, oder den Schaden im Falle eines Konflikts zu minimieren, beispielsweise durch gesetzliche Haftungsbestimmungen oder vertragliche Regelungen (Glasl, 2020, S. 337–338).

### **Kurative Interventionen**

Des Weiteren gibt es kurative Interventionen. Diese dienen der Lösung oder Eindämmung bereits entstandener Konflikte. Sie beginnen mit einer Diagnose der bestehenden Konfliktpunkte und deren Wahrnehmung durch die Beteiligten, einschliesslich der daraus resultierenden gegenseitigen Beeinflussungen und Verletzungen. Ziel ist es, einen Zustand zu erreichen, in dem die ehemaligen Konfliktparteien wieder konstruktiv zusammenarbeiten können, indem die Eskalation des Konfliktes entweder verstärkt oder abgebaut wird (Glasl, 2020, S. 338).

### **Deeskalierende Interventionen**

Das Verständnis der Faktoren, die eine Konflikteskalation begünstigen, ermöglicht es, deeskalierende Massnahmen einzusetzen, um die Eskalation zu verringern. Dies kann durch die Aufklärung der Konfliktparteien über aktuelle Eskalationsmechanismen oder durch die Analyse und Korrektur verzerrter Wahrnehmungen des gegenseitigen Verhaltens erreicht werden. Deeskalierende Interventionen sind insbesondere bei intensiven Konflikten zu empfehlen und fördern die Einsicht, dass eine effektive Konfliktkontrolle möglich ist (Glasl, 2020, S. 338–339).

## Eskalierende Interventionen

In bestimmten Situationen, wie bei «kalten Konflikten» kann es zielführend sein, den Konflikt zunächst zu intensivieren, um eine nachhaltige Lösung zu ermöglichen. Das Problem bei kalten Konflikten besteht oft darin, dass der Ernst des Konflikts geleugnet wird. Eskalierende Interventionen können durch eine dritte Partei erfolgen, die die möglichen Konsequenzen des Konflikts aufzeigt, um die Konfliktparteien zu einer echten Auseinandersetzung zu bewegen (Glasl, 2020, S. 339).

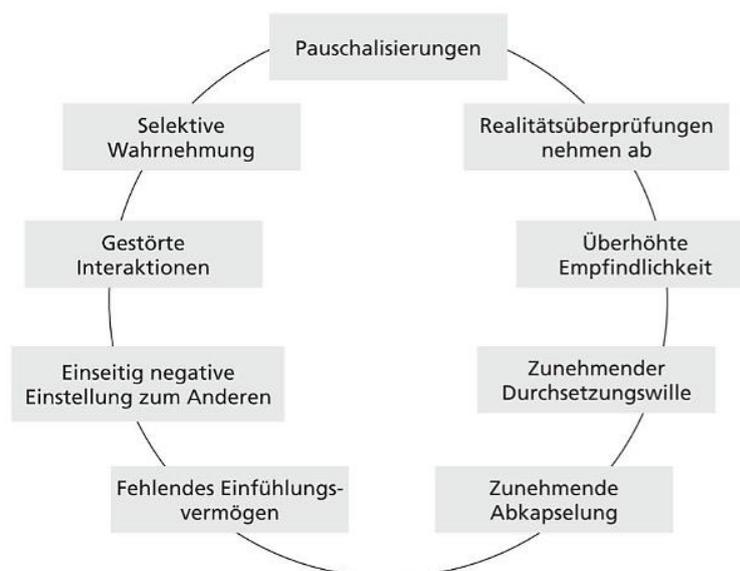
In Bezug auf die Konfliktintervention lässt sich festhalten, dass präventive Interventionen darauf abzielen, Konflikte von vornherein zu vermeiden, während kurative Interventionen dazu dienen, bereits entstandene Konflikte zu lösen oder einzudämmen. Deeskalierende Massnahmen zielen darauf ab, die Intensität bestehender Konflikte zu reduzieren. In bestimmten Fällen können eskalierende Interventionen jedoch auch sinnvoll sein, um Konflikte zu intensivieren, damit diese effektiv gelöst werden können.

### 2.2.3 Auswirkungen von Konflikten

Konflikte wirken sich auf die geistig-seelischen Prozesse der Beteiligten aus, wobei die Auswirkungen vielfältig und wechselseitig sind. Sie manifestieren sich insbesondere in Veränderungen der Wahrnehmung, des Denkens und Vorstellens, der Gefühle sowie der persönlichen Einstellungen. Des Weiteren werden Motive, Ziele und Absichten der Beteiligten beeinflusst. Konflikte beeinflussen zudem das verbale und nonverbale Verhalten. Diese Eigenschaften können negative Effekte haben und in ungelösten Fällen einen Teufelskreis bilden, wie von Baldegger beschrieben (2014, S. 7).

Dieser Teufelskreis sieht wie folgt aus (Baldegger, 2017, S. 7):

Abb. 3 Teufelskreis ungelöster Fälle



Quelle: Baldegger, 2017, S. 7

Obwohl Konflikte sowohl negative als auch positive Auswirkungen haben können, herrschte in der Managementlehre lange Zeit die Auffassung vor, dass Konflikte grundsätzlich negativ beziehungsweise destruktiv sind und daher in Organisationen möglichst vermieden werden sollten. In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich jedoch zunehmend die Meinung durchgesetzt, dass Konflikte auch positive Aspekte haben, die es zu nutzen gilt. Dazu gehört die Auffassung, dass Konflikte auf Probleme aufmerksam machen und Lösungen einfordern, Interesse und Neugier wecken, zur Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung beitragen, das Abreagieren aufgetauter Aggressionen ermöglichen, die sozialen Beziehungen und den Zusammenhalt in einer Gruppe stärken sowie Stagnation und Erstarrung verhindern (Baldegger, 2017, S. 7–8).

## **2.2.4 Konfliktlösungsstrategien**

Im Folgenden werden verschiedene Konfliktlösungsstrategien vorgestellt, wobei zunächst jede Methode kurz erläutert und anschliessend die Unterschiede zur Mediation diskutiert werden. Die folgende Darstellung ist nicht als vollständig zu betrachten, sondern gibt lediglich einen Einblick in verschiedene Ansätze der Konfliktbearbeitung. Dazu zählen Coaching und Supervision, Moderation, Schiedsgerichtsverfahren, Personal- und Organisationsentwicklung sowie Ombudsverfahren.

### **Coaching und Supervision**

Coaching findet in der Regel im beruflichen Kontext statt und zielt auf die Verbesserung und den Erhalt der Leistungsfähigkeit ab. Es ist eine lösungs- und ergebnisorientierte Beratungsform, die auf die zielgerichtete Reflexion und Bearbeitung aktueller Problemstellungen einer Person ausgerichtet ist (Köstler, 2019, S. 29). Dabei interagieren Coach und Klientin oder Klient als gleichberechtigte Partnerin oder Partner, wobei der Coach den Prozess durch gezielte Fragen und Strukturierung steuert. Gemeinsam werden Ziele definiert und Strategien zur Zielerreichung entwickelt, Widerstände analysiert und Handlungsvereinbarungen erstellt. Ein zentrales Thema im Coaching ist häufig der Umgang mit Konflikten. Unbearbeitete Konflikte können eskalieren und insbesondere in Krisensituationen die Situation verschärfen. Coaching leistet wertvolle Beiträge sowohl zur Konfliktprävention als auch zur Konfliktbearbeitung (Proksch, 2014, S. 38–39).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Coaching und Mediation liegt in der Struktur und Zielsetzung der beiden Beratungsformen. Während bei der Mediation mindestens zwei Konfliktparteien mit unterschiedlichen Positionen beteiligt sind und der Mediator oder die Mediatorin zwischen diesen Parteien vermitteln will, unterstützt der Coach seinen Klientinnen und Klienten parteilich bei der Bearbeitung und Lösung von Konflikten. Ein praktisches Beispiel für Coaching könnte ein Abteilungsleiter oder -leiterin sein, der feststellt, dass Konflikte zwischen seinen Mitarbeitenden das gesamte Team belasten, und der professionelle Unterstützung durch einen Coach sucht, um mit diesen Konflikten angemessen umzugehen (Proksch, 2014, S. 39).

Die Supervision ist eine Form der beruflichen Beratung, die sich auf die Verbesserung und Sicherung der Qualität der beruflichen Arbeit konzentriert, indem sie die Zusammenhänge zwischen Aufgaben, Rollen, Ressourcen sowie die Beziehungsgestaltung zu Klientinnen oder Klienten und Kolleginnen oder Kollegen thematisiert. Diese Form der Beratung kann in Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervisionen stattfinden. Als berufsspezifische Unterstützung dient sie der Entwicklung und Vertiefung der Handlungskompetenz eines Teams oder einer Einzelperson und wird von einem ausgebildeten Supervisor durchgeführt. Themen der Supervision sind typischerweise Probleme, die sich aus beruflichen Situationen ergeben, insbesondere wenn diese durch Mehrdeutigkeit im Erleben und das Fehlen klarer Bewertungskriterien gekennzeichnet sind. Supervision ermöglicht es, gesellschaftliche, institutionelle und subjektive Bedingungen der beruflichen Tätigkeit zu reflektieren und auf deren Einfluss auf das berufliche Handeln aufmerksam zu machen. Im Rahmen einer Teamsupervision wird das komplexe Beziehungsgeflecht zwischen Mitarbeitenden, Klientinnen oder Klienten und der Organisation analysiert, wobei die Verbesserung des Arbeitsklimas, der Kooperation und der Arbeitseffizienz sowie die Steigerung der individuellen Professionalität im Vordergrund stehen. Häufig werden auch die Interaktionsdynamik des Teams und die darin verborgenen institutionellen Widersprüche untersucht. Supervisor und Team treffen sich in der Regel an einem neutralen Ort, um die Probleme der Gruppe oder eines Einzelnen zu bearbeiten (Köstler, 2019, S. 29; Proksch, 2014, S. 38).

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Supervision und Mediation besteht in ihren Zielen und Methoden. Die Mediation hat nicht zum Ziel, die berufliche Professionalität zu verbessern oder institutionelle Beziehungen zu analysieren, sondern unterstützt die Parteien dabei, von Meinungsverschiedenheiten zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen (Proksch, 2014, S. 38).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Coaching und Supervision nicht ausschliesslich auf Konflikte ausgerichtet sind, sondern die gesamte berufliche Situation umfassen. In der Regel erfolgt die Bearbeitung von Konflikten ohne die Anwesenheit der zweiten Konfliktpartei. Eine Ausnahme bildet die Teamsupervision, insbesondere wenn der Konflikt innerhalb des Teams entstanden ist (Köstler, 2019, S. 29).

### **Moderation**

Moderation ist eine Methode der Gesprächsführung, bei der die moderierende Person als neutraler Gesprächsleiterin oder -leiter fungiert und darauf achtet, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, sich einzubringen, ohne inhaltlich in eine bestimmte Richtung gelenkt zu werden. Zu den Aufgaben der moderierenden Person gehört es, die Reihenfolge der Wortmeldungen zu überwachen, den roten Faden des Gesprächs aufrechtzuerhalten und auf eine ausgeglichene Beteiligung aller Teilnehmenden zu achten. Darüber hinaus arbeitet die moderierende Person häufig darauf hin, dass innerhalb der vorgegebenen Zeit Ergebnisse formuliert und präsentiert werden.

Im Gegensatz zur Mediatorin oder zum Mediator, deren Aufgabe in der Klärung von Konflikten sowie der Bearbeitung von Beziehungen besteht, ist die Rolle der moderierenden Person auf spezifische Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen

Aufgaben beschränkt. Die Aufgaben der moderierenden Person umfassen die Strukturierung, Visualisierung sowie die Förderung des Arbeitsprozesses von Gruppen. Im Rahmen dessen werden Techniken eingesetzt, welche das Erreichen eines definierten Ziels sowie die Nutzung vorhandener Synergien unterstützen. Die moderierende Person hält sich aus der inhaltlichen Diskussion heraus und konzentriert sich ausschliesslich auf eine konstruktive und zielorientierte Prozessgestaltung, ohne Konflikte im Sinne einer Bearbeitung von Interessen und Bedürfnissen zu bearbeiten (Köstler, 2019, S. 29–30; Proksch, 2018, S. 35).

### **Schiedsgerichtsverfahren (Arbitration)**

Ein Schiedsgericht ist eine private juristische Einrichtung, die aufgrund einer zwischen den Konfliktparteien getroffenen Vereinbarung einberufen wird, um ein für die Parteien bindendes Urteil zu fällen. Die Auswahl der Schiedsrichter erfolgt durch die Parteien selbst. Schiedsverfahren sind grundlegend durch staatliche Prozessordnungen geregelt. Die Urteile des Schiedsgerichts sind für die beteiligten Parteien verbindlich und vollstreckbar. Die Vorteile dieses Verfahrens umfassen die Möglichkeit für die Parteien, ihre Schiedsrichter eigenständig zu ernennen, sowie die Schnelligkeit und Flexibilität des Verfahrens, welche es ermöglichen, individuell auf die Bedürfnisse der Parteien einzugehen. Des Weiteren ist das Schiedsverfahren durch eine besondere Vertraulichkeit sowie einen nichtöffentlichen Charakter gekennzeichnet (Vogel-Etienne & Lautenbach-Koch, 2014, S. 16–17).

Schiedsverfahren und Mediation stellen zwei Formen der alternativen Konfliktlösung dar, die sich jedoch deutlich in ihrer Struktur und Zielsetzung unterscheiden. Im Rahmen eines Schiedsverfahrens wird ein formalisiertes und rechtsverbindliches Urteil durch einen oder mehrere Schiedsrichterinnen oder -richter hervorgebracht. Im Gegensatz dazu zielt die Mediation darauf ab, mittels Unterstützung durch einen neutralen Vermittler eine einvernehmliche Lösung zu finden, die nicht rechtsverbindlich ist, es sei denn, alle Parteien stimmen dem Ergebnis zu und verankern es in einer Vereinbarung (Köstler, 2019, S. 29).

### **Personal- und Organisationsentwicklung**

Die Personalentwicklung zielt darauf ab, die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu stärken und durch Fortbildungsmassnahmen neue Kompetenzen zu entwickeln. Personalentwicklerinnen und -entwickler werden häufig mit Konflikten innerhalb von Teams und Abteilungen konfrontiert und sind für die Bereitstellung von geeigneten Lösungsansätzen verantwortlich. In diesem Zusammenhang können sie bei innerbetrieblichen Konflikten auch als Mediatorin oder Mediatoren fungieren (Köstler, 2019, S. 30).

Organisationsentwicklung hingegen fördert die Weiterentwicklung von Unternehmen und Organisationen zur Stärkung ihrer Marktposition und wird insbesondere dann relevant, wenn bereits Schwierigkeiten aufgetreten sind. Konflikte im betrieblichen Umfeld deuten oft auf tiefgreifende Probleme in der gesamten Organisation hin. In solchen Fällen können Mediation und Organisationsentwicklung effektiv zusammenwirken: erstens durch die unmittelbare Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen

Konfliktbearbeitung mittels Mediation und zweitens durch anschliessende Massnahmen der Organisationsentwicklung, die darauf abzielen, ähnliche Konflikte auf struktureller und organisatorischer Ebene in Zukunft zu vermeiden (Köstler, 2019, S. 30).

In diesem Kontext ist ein Vergleich der Personal- und Organisationsentwicklung mit der Mediation nicht möglich. Dies zeigt auf, dass Mediation in diesen essenziellen organisatorischen Bereichen unterstützend und erfolgreich zum Einsatz gebracht werden könnte.

## **Ombudsverfahren**

In grösseren Schweizer Kantonen und Städten sind Ombudsstellen, die üblicherweise von Ombudsfrauen oder Ombudsmännern geleitet werden, vorhanden. Diese Personen agieren unparteiisch und sind beauftragt, bei Konflikten zu vermitteln und Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Direkte Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien sind in diesem Rahmen nicht vorgesehen (Vogel-Etienne & Lautenbach-Koch, 2014, S. 24–25).

Gemäss Artikel 81 der Verfassung des Kantons Zürich vom 27. Februar 2005 erfolgt die Wahl der Leitung der Ombudsstelle, vertreten durch eine Ombudsperson, gemäss Absatz 1 durch den Kantonsrat. In den Absätzen 2 und 3 werden darüber hinaus die Aufgaben der Ombudsstelle definiert. Diese bestehen in der Vermittlung zwischen Privatpersonen und den kantonalen Verwaltungen, Behörden oder Privatpersonen, die kantonale Aufgaben wahrnehmen. Des Weiteren wird die Unabhängigkeit der Ombudsstelle betont.

Das Ombudsverfahren unterscheidet sich von der Mediation insofern, als es keine direkten Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien vorsieht und der Konflikt folglich lediglich aus einer einzigen Perspektive betrachtet wird. Allerdings kann eine Empfehlung für eine Mediation der Konfliktparteien durch Ombudsfrauen oder -männer ausgesprochen werden.

## **2.3 Mediation**

Im folgenden Abschnitt des Kapitels steht die Mediation als Methode der Konfliktbearbeitung im Mittelpunkt der Diskussion. Zunächst wird der Begriff der Mediation definiert, gefolgt von einer Darstellung der zugrundeliegenden Prinzipien. Anschliessend wird der Mediationsprozess in seinen verschiedenen Phasen beschrieben. Ebenso werden die Rolle und die Verantwortung der Mediatorin oder des Mediators näher beleuchtet und die anwendbaren Techniken vorgestellt. Abschliessend werden die Vorteile und Grenzen der Mediation als Konfliktlösungsstrategie diskutiert.

### **2.3.1 Definition von Mediation**

Der Begriff «Mediation» hat seine etymologischen Wurzeln sowohl im Griechischen als auch im Lateinischen. Das griechische Wort «mesitaes», übersetzt «Vermittler», leitet sich von «mesis» ab, was «Mitte» bedeutet (Köstler, 2019, S. 15). Mediation ist ein konfliktlösungsorientiertes Verfahren, das durch die Vermittlung einer unparteiischen dritten Person, der Mediatorin oder die Mediatorin, Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen

charakterisiert wird. Im Unterschied zu anderen Konfliktbearbeitungsmethoden setzt Mediation auf die aktive und eigenverantwortliche Beteiligung der Konfliktparteien an der Lösungsfindung, ohne dass die Mediatorin oder der Mediator Entscheidungen trifft (Proksch, 2018, S. 2).

### 2.3.2 Grundlagen der Mediation

Die Wirksamkeit von Mediation wird durch spezifische Merkmale bestimmt, die Proksch (2018, S. 2) und Hösl (2015, S. 29) wie folgt zusammenfassen:

- **Externe dritte Partei:** Die mediierende Person steht ausserhalb des Konflikts, vermittelt neutral und ist nicht direkt beteiligt.
- **Allparteilichkeit:** Die Mediatorin oder der Mediator bleibt allparteilich, unterstützt beide Parteien gleichermassen und strebt kein objektives Urteil an, sondern fördert das Verständnis für alle Perspektiven.
- **Eigenverantwortlichkeit:** Die Parteien übernehmen die Verantwortung für die Bearbeitung und Lösung ihres Konflikts.
- **Fall- und Problemspezifität:** Jeder Mediationsfall wird individuell nach den spezifischen Anforderungen und Problemen der Situation bearbeitet.
- **Ergebnisoffenheit:** Die Lösung des Konflikts ist nicht vorgegeben, das Ergebnis entwickelt sich frei aus dem Mediationsprozess heraus.
- **Einbeziehung aller Parteien:** Alle unmittelbar betroffenen Konfliktparteien werden in den Prozess miteinbezogen.

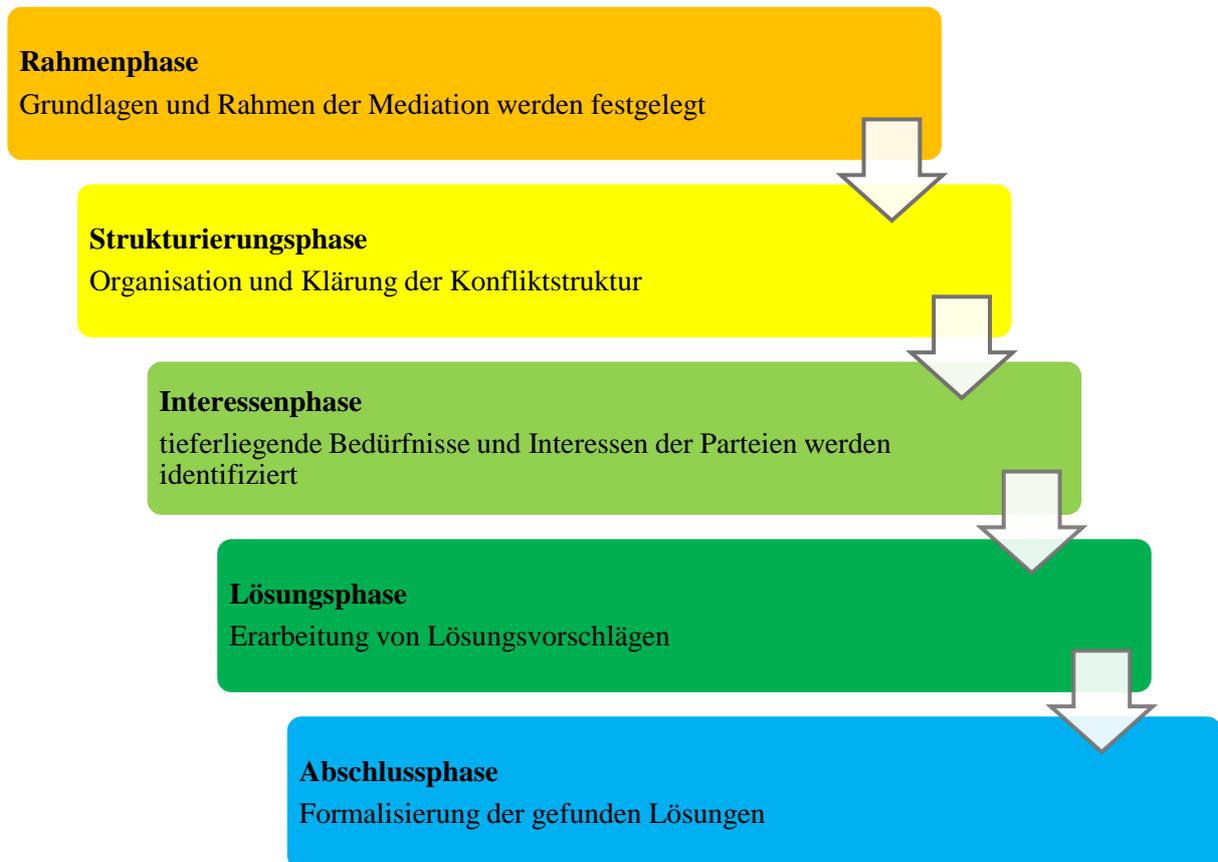
Diese Merkmale unterscheiden die Mediation grundlegend von anderen Konfliktbearbeitungsverfahren und etablieren sie als eigenständiges und effektives Konfliktlösungsverfahren (Proksch, 2018, S. 2). Diese Prinzipien sind entscheidend für den Erfolg der Mediation und müssen kohärent funktionieren. Fehlt auch nur ein Merkmal, ist der Konflikt für eine Mediation nicht geeignet. Ebenso wichtig ist es, dass die Parteien die Grundhaltung und Einstellung der Mediatorin oder des Mediators wahrnehmen und erleben können, was die Authentizität und Wirksamkeit der Mediation wesentlich fördert (Hösl, 2015, S. 30).

### 2.3.3 Ablauf und Phasen einer Mediation

Das Mediationsverfahren zeichnet sich durch ein strukturiertes Phasenmodell aus, das den Prozess der Konfliktbearbeitung systematisch gliedert. Dieses Modell dient als Orientierungs- und Sicherheitsrahmen in der komplexen Dynamik der Konfliktlösung, indem es den Beteiligten klare Hinweise über den aktuellen Stand des Verfahrens und die nächsten Schritte gibt. Durch diese Strukturierung können grundlegende Fehler im Prozess, die die Konfliktlösung potenziell behindern können, minimiert werden. Ein häufig anzutreffendes Problem ist zum Beispiel die vorschnelle inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Konflikt, ohne dass zuvor ein stabiler Rahmen geschaffen wurde. (Proksch, 2018, S. 7–8).

Gemäss Proksch (2018, S. 7–8) gliedert sich das Modell in fünf unterschiedliche Phasen:

Abb. 4 Ablauf und Phasen einer Mediation



In Anlehnung an: Proksch, 2018, S. 7–8

Auf diese Phasen wird im Folgenden näher eingegangen:

### Die Vorbereitung

Die Vorbereitungsphase in der Mediation ermöglicht es den Konfliktparteien, das Verfahren und die Mediatorin oder den Mediator beziehungsweise das Mediationsteam kennenzulernen. In separaten Vorbereitungsgesprächen haben die Parteien die Möglichkeit, Fragen zur Vorgehensweise und zum Arbeitsstil des Mediators zu stellen, wodurch eine Grundlage für vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen wird. Diese Phase dient dem Mediator beziehungsweise der Mediatorin auch dazu, ein Verständnis für die Problemlage zu entwickeln, die Beteiligten zu identifizieren und ihre Bereitschaft zur Mediation zu beurteilen. Ist die Bereitschaft zur Mediation nicht gegeben, unterstützt die medierende Person die Klientin oder den Klienten bei der Wahl alternativer Konfliktlösungsverfahren (Proksch, 2018, S. 9).

### Rahmenphase

Die Rahmenphase des Mediationsverfahrens findet in Anwesenheit aller Konfliktparteien statt und hat zum Ziel, Erwartungen zu klären und Fragen zur Mediation zu beantworten. In dieser Phase werden die Arbeitsbedingungen festgelegt, das Ziel des Verfahrens entwickelt und Grundprinzipien der Mediation

wie Vertraulichkeit, Offenheit, Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit besprochen. Häufig werden auch spezifische Gesprächsregeln festgelegt. Die Formulierung gemeinsamer Ziele ist entscheidend, da sie den Parteien Orientierung bietet, den Blick in die Zukunft lenkt und den Fokus von Konfrontation auf Kooperation verschiebt, mit dem Ziel, gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten (Proksch, 2018, S. 9).

### **Strukturierungsphase**

In der Strukturierungsphase des Mediationsverfahrens ist es von zentraler Bedeutung, die Komplexität des Konflikts auf ein handhabbares Mass zu reduzieren und einen kooperativen Einstieg in die Konfliktbearbeitung zu ermöglichen. Konflikte sind oft komplex, da sie sich sowohl auf der Sachebene als auch auf der Beziehungsebene abspielen, wobei diese beiden Ebenen miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen. Dies kann zu einer Konflikteskalation führen. Die Phase der Konfliktanalyse beginnt mit der Sammlung verschiedener Konfliktpunkte oder Streitthemen, welche beispielsweise auf einem Flipchart festgehalten werden können. Das vereinbarte Ziel kann auf diese Weise erreicht werden. Die Entscheidung, mit welchem Thema begonnen wird, erfolgt durch Verhandlung, unterstützt durch den Mediator oder die Mediatorin. Dadurch wird bereits ein Schritt in Richtung Kooperation gemacht, ohne die Kernkonflikte zu berühren. Dies fördert eine positive Atmosphäre und verdeutlicht den Ablauf des Prozesses. Des Weiteren werden diejenigen faktischen Aspekte des Konflikts, über die Einigkeit besteht, festgehalten und beschrieben, um eine sachliche Basis für die weiteren Verhandlungen zu schaffen (Proksch, 2018, S. 10).

### **Interessenphase**

In der Interessenphase der Mediation, dem Kernstück des Verfahrens, haben die Konfliktparteien erstmals die Gelegenheit, ihre Sichtweisen und ihr Verständnis des Konflikts ausführlich darzulegen. Hier wird der wesentliche Unterschied zu anderen Konfliktlösungsansätzen deutlich: Es geht nicht um die Klärung von Recht oder Unrecht, sondern um das Herausarbeiten und Verstehen der unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Parteien mit dem Ziel, eine gemeinsame Lösung zu finden (Proksch, 2018, S. 11).

Die Bearbeitung beginnt mit der Darstellung der Sichtweise einer Partei, während die andere zuhört. Die Mediatorin oder der Mediator moderiert diesen Prozess, fördert das gegenseitige Verständnis und sorgt für einen respektvollen Umgang ohne Unterbrechungen. Diese Phase beinhaltet auch eine Art «Übersetzungsarbeit» durch die Mediationsfachkraft, welche hilft, die Sichtweisen der jeweils anderen Partei verständlich zu machen. Dies führt zu einem besseren Verständnis der gegenseitigen Anliegen und Interessen, was eine emotionale Abrüstung ermöglicht und die Basis für eine einvernehmliche Lösungsfindung legt (Proksch, 2018, S. 11).

Durch das Erkennen der Interessen und Bedürfnisse der jeweils anderen Seite wird eine emotionale Bindung aufgebaut, Vertrauen geschaffen und eine konstruktive Dynamik für eine faire und gemeinsame Lösungssuche etabliert (Proksch, 2018, S. 12).

## **Lösungsphase**

In der Lösungsphase der Mediation folgt auf den Austausch und das gegenseitige Verständnis der Standpunkte und Interessen ein kreativer Ideenfindungsprozess, in der Regel durch Brainstorming. Alle Vorschläge, auch die ungewöhnlichsten, werden kritiklos gesammelt und notiert, um ein breites Spektrum an Lösungsmöglichkeiten zu eröffnen. Nachdem die Ideenflut abgeebbt ist, werden die Vorschläge nach ihrer Brauchbarkeit gefiltert, oft durch eine einfache Punktevergabe mit Klebepunkten in den Farben Rot, Gelb und Grün, um die Präferenzen der Konfliktparteien zu ermitteln. Rot signalisiert Ablehnung, Gelb Offenheit mit Vorbehalten und Grün Zustimmung. Ziel ist es, eine abschliessende Lösung zu finden, die die wesentlichen Interessen aller Parteien berücksichtigt. Die Mediatorin oder der Mediator prüft die Lösungsvorschläge auf ihre Umsetzbarkeit und Praktikabilität (Proksch, 2018, S. 12–13).

Darüber hinaus empfiehlt es sich, die erarbeiteten Lösungen von Fachexperten wie beispielsweise Juristinnen oder Juristen überprüfen zu lassen und direkt oder indirekt betroffene Interessengruppen einzubeziehen. Dies dient dazu, eine breite Akzeptanz und eine nachhaltige Lösung zu gewährleisten (Proksch, 2018, S. 12–13).

## **Abschlussphase**

Nachdem vorläufige Lösungen für die zu Beginn identifizierten, Themen gefunden wurden, steht die endgültige Ausarbeitung der Vereinbarungen an. Obwohl zu diesem Zeitpunkt die Konflikte weitgehend gelöst sind und ein Scheitern unwahrscheinlich ist, können die Detailverhandlungen noch Zeit in Anspruch nehmen. Das Ergebnis wird schriftlich fixiert und gegebenenfalls rechtlich abgesichert (Proksch, 2018, S. 13–14).

Weiters wird besprochen, wie die Lösung kommuniziert werden soll, da nach Abschluss der Mediation, die unter Vertraulichkeit stattfand, Informationen über das Ergebnis und die weiteren Schritte an relevante Aussenstehende weitergegeben werden müssen (Proksch, 2018, S. 14).

Die mediiierende Person rundet den Prozess ab, indem sie sich bei den Parteien bedankt, Feedback einholt und eventuell ein Abschlussritual vorschlägt. Zusätzlich wird ein Folgetermin drei bis sechs Monate später vereinbart, um die Umsetzung der Vereinbarung zu überprüfen und eventuell neue Lösungen für aufgetretene Probleme zu finden. Dieser Termin kann entfallen, wenn beide Seiten keinen Bedarf dafür sehen (Proksch, 2018, S. 14).

## **Nachbereitung**

In der Nachbereitungsphase übermittelt die Mediatorin oder der Mediator den Medianden Kopien der während der Sitzungen angefertigten Notizen. Darüber hinaus werden je nach vorheriger Absprache relevante Informationen an Auftraggebende, Rechtsanwältinnen oder -anwälten und andere Beteiligte weitergeleitet. Mit der Durchführung der Nachbereitung wird das Mediationsverfahren schliesslich formell abgeschlossen (Proksch, 2018, S. 14).

### 2.3.4 Rolle und Aufgaben der mediierenden Person

Die ethische Haltung des Mediators ist von mehreren Grundprinzipien geprägt, zu denen insbesondere Wertschätzung, Allparteilichkeit, Akzeptanz, Vertrauen sowie Vertraulichkeit und Offenheit zählen (Proksch, 2018, S. 16).

Eine wertschätzende Haltung impliziert, dass anderen Menschen mit Achtung und Respekt begegnet wird, was dazu beiträgt, ihr Selbstwertgefühl zu erhöhen. Ein solcher respektvoller Umgang schliesst es aus, Menschen als Mittel zum Zweck zu betrachten oder zu instrumentalisieren. Zudem basiert diese Haltung auf dem Prinzip, dass Regeln und Gesetze dazu existieren, den Menschen zu dienen, und nicht, dass Menschen den Regeln und Gesetzen dienen (Proksch, 2018, S. 16).

Die Allparteilichkeit kann als eine Form der Neutralität betrachtet werden, weist jedoch eine entscheidende Differenz auf. Während Neutralität eine „objektive Distanz“ zu den involvierten Personen und zur Problemstellung impliziert, erfordert Allparteilichkeit, dass der Vermittler beide Konfliktparteien ausgewogen unterstützt. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit, die Unterschiede zwischen den Parteien zu ertragen und zu akzeptieren. Allparteilichkeit ist zudem keine einmalig fixierte Einstellung, sondern eine dynamische Haltung, die im Verlauf des Mediationsprozesses kontinuierlich angepasst und überprüft werden muss. (Proksch, 2018, S. 16).

Der Begriff der Akzeptanz bezeichnet die Bereitschaft, eine Person mit all ihren Stärken und Schwächen zu akzeptieren, auch wenn man nicht mit allen Aspekten einverstanden ist. Diese Akzeptanz erstreckt sich auch auf die Interessen und Bedürfnisse der Person sowie auf ihre Themen und Anliegen. Selbst Anliegen, die oberflächlich betrachtet unbedeutend erscheinen, können für die betroffene Person von grosser Bedeutung sein (Proksch, 2018, S. 17).

Die Zuversicht der neutralen Mediatorin oder des neutralen Mediators stellt einen entscheidenden Faktor für den Beginn des Lösungsprozesses dar. Ein Mangel an Optimismus und Vertrauen in die Möglichkeit einer konstruktiven Lösung kann die Motivation der Parteien beeinträchtigen. Gleichzeitig ist eine realistische Einschätzung der Lösungsmöglichkeiten erforderlich, um die Grenzen der Mediation nicht zu überschreiten und das Vertrauen der Parteien nicht zu strapazieren (Proksch, 2018, S. 17).

Die Vertraulichkeit und Offenheit des Mediators oder der Mediatorin spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle. Alle während der Mediation ausgetauschten Informationen unterliegen strengster Vertraulichkeit. Der Mediator oder die Mediatorin ist verpflichtet, absolute Verschwiegenheit über alle ihm oder ihr bekannten Inhalte zu wahren, was innerhalb des geschützten Rahmens der Mediation ein hohes Mass an Offenheit ermöglicht (Proksch, 2018, S. 17).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Mediation auf einem Fundament von gegenseitigem Respekt, ausgewogener Unterstützung, Akzeptanz der Vielfalt, optimistischer Zielorientierung und

einem geschützten Kommunikationsraum basiert, was sie zu einem effektiven Konfliktlösungsverfahren macht.

### 2.3.5 Mediationstechniken

Im Rahmen der Mediation stehen den mediiierenden Fachkräften diverse Techniken zur Verfügung, welche in unterschiedlichen Gesprächstechniken, Fragetechniken sowie Setting-Techniken zum Einsatz kommen. Im Folgenden werden diese Techniken genauer betrachtet.

#### Gesprächstechniken

Unter Gesprächstechniken werden Methoden verstanden, die das Gesprächsklima positiv beeinflussen und den Dialog fördern, ohne diesen direkt zu lenken (Proksch, 2014, S. 69). Im Folgenden werden einige Gesprächstechniken der Mediation aufgezeigt.

Die Technik des *aktiven Zuhörens* stellt einen zentralen Aspekt der Mediation dar. Ihr Ziel ist es, dem Sprechenden durch vollständige Aufmerksamkeit und Empathie zu vermitteln, dass dessen Anliegen vollständig verstanden werden. Aktives Zuhören umfasst sowohl nonverbale Signale der Anteilnahme wie Nicken, eine zugewandte Körperhaltung und direkten Blickkontakt als auch verbale Bestätigungen und Nachfragen bei Unklarheiten. Diese Elemente drücken eine offene, respektvolle und nicht wertende Haltung aus, die für das Schaffen einer positiven Gesprächsatmosphäre und den Vertrauensaufbau von entscheidender Bedeutung ist. Über das blosse Zuhören hinaus umfasst aktives Zuhören auch den aktiven Umgang mit dem Gehörten. Der Mediator oder die Mediatorin muss das Gesagte in seiner Gesamtheit aufnehmen und angemessen darauf reagieren. Dies impliziert, sowohl die sprachlichen als auch die nicht-sprachlichen Botschaften wie Gefühle und subtile Untertöne zu erfassen. Diese Technik erweist sich insbesondere bei der Deeskalation von Konflikten als effektiv, da sie demonstriert, dass die Mediatorin oder der Mediator bereit ist, sich in die Situation des Sprechenden hineinzusetzen und dessen Position wirklich zu verstehen. Durch aktives Zuhören wird nicht nur Verständnis vermittelt, sondern auch die Grundlage für eine weiterführende, lösungsorientierte Kommunikation gelegt (Köstler, 2019, S. 53; Proksch, 2018, S. 23).

Die *Paraphrasierung* stellt eine Technik dar, bei der die Mediatorin oder der Mediator das Gehörte in eigenen Worten wiedergibt. Dabei wird eine neutrale Sprache verwendet und auf Werturteile verzichtet. Dies dient dazu, die eigentlichen Bedürfnisse hinter emotional geladenen Aussagen wie Angriffen oder Beleidigungen zu erkennen und wiederzugeben. Die Technik des Paraphrasierens ermöglicht es den Konfliktparteien, ihre eigenen Bedürfnisse und Ziele besser zu verstehen. Dies hat oft eine entlastende Wirkung und zeigt der anderen Seite die Anliegen des Gegenübers auf. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass dabei nicht nur die offensichtliche Nachricht vermittelt wird, sondern auch die zugrundeliegenden Intentionen und Emotionen erfasst werden (Köstler, 2019, S. 54; Proksch, 2018, S. 23).

In der Mediation wird die Verwendung von «*Ich-Botschaften*» gegenüber «*Du-Botschaften*» präferiert, da erstere, beispielsweise «Du hast das Projekt verzögert» oder «Sie sind wieder zu spät», als Angriffe empfunden werden können, welche das Selbstwertgefühl beeinträchtigen und Konflikte eskalieren lassen können. «*Ich-Botschaften*» wie «Ich lege Wert auf Pünktlichkeit, um sicherzustellen, dass wir genügend Zeit für unsere Diskussionen haben» oder «Ich fand den Inhalt der E-Mail verwirrend und mache mir Sorgen, dass er für andere ebenso unklar sein könnte» beschreiben die persönliche Wahrnehmung und Erfahrung des Sprechenden, ohne den anderen zu beschuldigen. Die Verwendung von *Ich-Botschaften* in der Mediation führt zu einer konstruktiveren und weniger konfrontativen Atmosphäre. Sie fördern eine offene Kommunikation, die darauf abzielt, das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen den Parteien zu fördern, ohne dabei defensive Haltungen zu provozieren (Proksch, 2014, S. 71).

Der Einsatz des *Meta-Dialogs* ermöglicht die Betrachtung eines Gesprächs auf einer abstrakten Ebene, wobei die spezifischen Inhalte in den Hintergrund treten und die allgemeineren Aspekte eines Themas, insbesondere die zugrundeliegende Konfliktstruktur, in den Fokus rücken. Dies kann beispielsweise bei einer Diskussion über Urlaubsplanungen oder die Zuteilung von Büroflächen von Vorteil sein, da statt einzelner Fälle eine generelle Regelung erarbeitet werden kann, um zu einer Lösung zu gelangen. Der *Meta-Dialog* ermöglicht eine objektive Betrachtung und fördert eine einvernehmliche Lösungsfindung, bevor zum ursprünglichen Thema zurückgekehrt wird (Proksch, 2014, S. 71–72).

Ein *Perspektivenwechsel* kann tiefgreifende Einsichten ermöglichen, indem die Beteiligten dazu ermutigt werden, die Situation aus der Sicht des anderen zu betrachten. Diese Methode kann dazu beitragen, Missverständnisse zu klären und Empathie zu fördern, insbesondere wenn sich die Parteien bisher kaum in die Lage des anderen versetzt haben. Einfache Aufforderungen wie «Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers» oder «Wie würden Sie handeln, wenn Sie sich in dieser Lage befänden?» können den Prozess der Perspektivenübernahme fördern und zu konstruktiveren Diskussionen führen (Proksch, 2014, S. 72–73).

In Konfliktsituationen kommt es häufig vor, dass eine aggressive und feindselige Sprache die eigentliche Botschaft überlagert. Die Mediatorin oder der Mediator greift ein, indem sie oder er solche wertenden oder provokanten Aussagen in neutraler Sprache *umformuliert*. Dies erfolgt durch die Elimination der negativen Aspekte der Aussagen und die Hervorhebung der dahinterliegenden Bedürfnisse oder Anliegen. Diese Vorgehensweise trägt dazu bei, Konflikte zu entschärfen und sie in konstruktivere Richtungen zu lenken. Die Herausforderung beim Umformulieren liegt darin, die tatsächlichen Bedürfnisse und Interessen zu erkennen und sie adäquat auszudrücken (Proksch, 2018, S. 24).

### **Fragetechniken**

Die Steuerung des Dialogverlaufs durch gezielte Fragen seitens der Mediatorin oder des Mediators ist ein wesentlicher Bestandteil der Mediation. Dadurch wird ein konstruktives Gesprächsklima gefördert, welches den Beteiligten die Möglichkeit bietet, sich zu öffnen und einen positiven Austausch zu fördern.

Um eine defensive oder ausweichende Haltung der Beteiligten zu vermeiden, werden seitens der Mediatorin oder des Mediators vor allem zu Beginn offene Fragen genutzt, während geschlossene, suggestive oder rhetorische Fragen vermieden werden (Proksch, 2018, S. 25).

Im Rahmen einer *offenen Frage* besteht für die Beteiligten die Möglichkeit, ihre Perspektiven ausführlich darzulegen. Im Gegensatz zu geschlossenen Fragen, die lediglich vorhandene Annahmen bestätigen, fördern offene Fragen das Sammeln neuer Informationen. Dies kann beispielsweise durch die Formulierung «Welche Ursachen sehen Sie für das Zustandekommen dieser Situation?» erfolgen (Proksch, 2018, S. 25).

*Verständnisfragen* dienen der Klärung und dem besseren Verständnis der Aussagen des Gesprächspartners. Sie zielen darauf ab, sicherzustellen, dass die Mediatorin oder der Mediator die Informationen korrekt verstanden hat. Ein Beispiel hierfür ist die Frage «Verstehe ich Sie korrekt, dass Sie die Verantwortung für das Projekt alleine tragen?» (Proksch, 2018, S. 25).

*W-Fragen*, die mit «Wie», «Warum», «Wann» usw. beginnen, sind nützlich, um Sachverhalte zu klären und Zusammenhänge zu verstehen. Die Frage nach dem «Warum» kann jedoch als kritisch aufgefasst werden und sollte daher mit Vorsicht verwendet werden, da sie oft als Vorwurf wahrgenommen wird. Eine sanftere Alternative könnte lauten: «Was hat Sie dazu bewegt, ...?» (Proksch, 2018, S. 25).

In der systemischen Therapie entwickelt, zielen *zirkuläre Fragen* darauf ab, die Perspektiven anderer Personen zu berücksichtigen, um neue Sichtweisen für den Befragten zu eröffnen. Beispiele für eine solche Frage wären «Wie erklärt sich wohl Ihre Chefin Ihr Verhalten?» oder «Wie würde Ihr Arbeitskollege die Situation beschreiben?» (Proksch, 2018, S. 25–26).

*Konstruktive Fragen* fördern das Durchdenken von Szenarien und das Überdenken bestehender Annahmen, was zur Entwicklung neuer Ideen und Lösungen führen kann. Ein Beispiel hierfür ist die Frage «Wie könnte sich die Situation ändern, wenn Sie diesen Sachverhalt Ihrem Chef mitteilen?» (Proksch, 2018, S. 26).

Mittels *Skalierungsfragen*, bei denen Einschätzungen auf einer Skala von beispielsweise 0 bis 10 erbeten werden, lassen sich graduelle Veränderungen und Fortschritte visualisieren. Als Beispiel kann hier die Frage «Wie hoch schätzen Sie auf einer Skala von 0 bis 10 die Bereitschaft Ihrer Teamkollegin ein, sich an der Problemlösung zu beteiligen?» genannt werden (Proksch, 2018, S. 26).

*Lösungsorientierte Fragen* lenken den Fokus von der Problemdefinition auf die Lösungssuche. Im Rahmen der lösungsorientierten Fragestellung wird eruiert, unter welchen Umständen das Problem nicht auftritt, um darauf aufbauend Strategien zu entwickeln, die dazu beitragen, diese Bedingungen häufiger zu schaffen. Als Beispiel können die Fragen «Wann sind Sie bei der Arbeit zufrieden?» oder «Was müsste sich verändern, damit die Problematik nicht mehr besteht?» gestellt werden (Proksch, 2018, S. 26).

## Setting-Techniken

Die bewusste Platzierung von Objekten und Personen im Raum mittels Setting-Techniken stellt einen wichtigen Aspekt bei der Beeinflussung des Dialogs in Mediationsitzungen dar. Die Anordnungen können eine deeskalierende oder konfliktverstärkende Wirkung haben. Ein typisches Beispiel ist die Anordnung der Stühle. Konfrontative Sitzanordnungen, bei denen sich die Konfliktparteien direkt gegenüber sitzen, können dazu führen, dass die Parteien ihre Konfrontation fortsetzen und der Mediator oder die Mediatorin Mühe hat, den Prozess zu steuern. Daher wird oft eine Anordnung gewählt, bei der die Konfliktparteien nebeneinander mit Blickrichtung zum Mediator oder der Mediatorin sitzen (Proksch, 2018, S. 27).

Ein leeres Möbelstück im Raum kann dazu genutzt werden, eine abwesende, jedoch wichtige Person symbolisch miteinzubeziehen und sicherzustellen, dass deren Rolle im Konflikt nicht vergessen wird. Die Positionierung des Tisches spielt ebenfalls eine Rolle in der Gestaltung des Mediationsraumes. Ein Tisch kann einerseits als Barriere wirken, bietet andererseits jedoch Menschen, die an Büroarbeitsplätze gewöhnt sind, ein Gefühl von Sicherheit. In grösseren Gruppen wird mitunter auf die Präsenz eines Tisches verzichtet, um die direkte Interaktion zu fördern. In hoch eskalierten Konflikten kann es erforderlich sein, den direkten Blickkontakt zwischen den Parteien durch das Aufstellen einer Pinnwand oder ähnlicher Sichtbarrieren zu unterbrechen. Dies ermöglicht eine getrennte Kommunikation mit den Parteien, während beide dennoch die Gespräche im Raum verfolgen können (Proksch, 2018, S. 27).

Eine weitere effektive Setting-Technik ist die sogenannte Fishbowl-Anordnung, die bei grossen Gruppen Anwendung findet. Dabei wird ein Innenkreis von aktiven Diskutanten und ein Aussenkreis von Zuhörern gebildet. Diese Anordnung ermöglicht es, Themen effizient in einer kleineren Gruppe zu diskutieren, wobei nur die direkt betroffenen Teilnehmer involviert sind. Gleichzeitig sind alle Anwesenden informiert und erhalten dieselben Informationen (Proksch, 2018, S. 27).

## Einzel- oder Co-Mediation

Die Praxis der Co-Mediation, bei der zwei Mediatorinnen oder Mediatoren zusammenarbeiten, bietet spezifische Vorteile im Mediationsprozess, insbesondere im Hinblick auf die Wahrung der Allparteilichkeit und die Minimierung des sogenannten «blinden Flecks». Die Wahrung der Allparteilichkeit ist eine der grössten Herausforderungen in der Mediation. Die mediiierenden Personen müssen eine Balance zwischen Nähe und Distanz zu den Konfliktparteien halten, um konstruktiv wirken zu können. Durch die Zusammenarbeit in der Co-Mediation entsteht ein zusätzliches System mit eigener Dynamik und Struktur, wodurch die Gefahr, in das Konfliktsystem der Parteien hineingezogen zu werden, reduziert wird. Durch die gegenseitige Beobachtung und Reflexion im Mediationsteam kann eine ausgewogene Interaktion gefördert und das eigene Vorgehen kontinuierlich angepasst werden (Proksch, 2018, S. 17–18).

Ein weiterer zentraler Vorteil der Co-Mediation ist die Möglichkeit, den eigenen «blinden Fleck» zu kompensieren. Dieser Begriff bezieht sich auf unbewusste Aspekte des Selbst, die die Selbst- und Konfliktkultur in kantonalen Verwaltungen

Fremdwahrnehmung und damit auch die Wahrnehmung und Bearbeitung von Konflikten beeinflussen. Die Co-Mediatoren können einander gegenseitig auf mögliche blinde Flecken hinweisen und so eine umfassendere und tiefere Analyse der Konfliktdynamik ermöglichen (Proksch, 2018, S. 17–18).

Neben diesen Vorteilen gibt es auch Nachteile wie höhere Kosten, geringere Flexibilität und mögliche Abstimmungsprobleme zwischen den Mediatoren, insbesondere wenn diese nicht gut aufeinander abgestimmt sind. Dennoch legen sowohl theoretische Überlegungen als auch praktische Erfahrungen nahe, dass Co-Mediation in komplexen oder hoch eskalierten Fällen im Vergleich zur Einzelmediation eine effektivere und ausgewogenere Methode sein kann (Proksch, 2018, S. 18–19).

### 2.3.6 Vorteile und Grenzen der Mediation

In diesem Kapitel werden sowohl die Vorteile der Mediation erörtert als auch ihre Grenzen beleuchtet.

#### Vorteile

Die Mediation hat eine Reihe von Vorteilen, die im Folgenden dargestellt werden (Hable-Hafenbrädl, 2013, S. 367):

- **Inklusivität:** Mediation bezieht alle am Konflikt beteiligten Parteien mit ein und ermöglicht so eine umfassende Auseinandersetzung mit der Situation und eine Bearbeitung des Konflikts.
- **Flexibilität im Einsatz:** Die Mediation kann bereits in einem frühen Konfliktstadium zum Einsatz kommen, welches im Eskalationsstufenmodell von Glasl ab Stufe drei zu identifizieren ist. Dies ist der Zeitpunkt, ab dem erste Polarisierungen im Denken, Fühlen und Wollen auftreten, die ein konstruktives Miteinander erschweren. Auch bei tieferen gegenseitigen Verletzungen, die bis zur Stufe sechs des Eskalationsstufenmodells reichen, ist Mediation wirksam, sofern die Konfliktparteien noch gesprächsbereit sind.
- **Förderung von Win-win-Lösungen:** Mediation strebt eine für alle Konfliktparteien positive Lösung und nicht nur einen Kompromiss an. Der Ansatz fördert Lösungen, die von den Parteien gemeinsam entwickelt werden und somit für alle vorteilhaft sind.
- **Prozessbegleitung durch mediierende Person:** Die Mediatorin oder der Mediator agiert als neutrale Dritte oder neutraler Dritter ohne Entscheidungsbefugnis und unterstützt die Konfliktparteien dabei, ihre Probleme zu artikulieren und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Die mediierende Person fungiert als methodisch kompetenter «Geburtshelfende» für Lösungen. Ihre Aufgabe besteht darin, Probleme an die Oberfläche zu bringen und «besprechbar» zu machen.
- **Methodenkompetenz der Mediatorin oder des Mediators:** Der Mediator oder die Mediatorin verfügt über das notwendige Know-how zur Durchführung des formalen Mediationsverfahrens und ist allparteilich. Das heisst, der Mediator oder die Mediatorin kann sich in jede Konfliktpartei hineinversetzen und unterstützt alle Beteiligten, ohne Partei zu ergreifen.

Die genannten Vorteile qualifizieren die Mediation als ein wirksames Instrument im beruflichen Umfeld, das speziell darauf abzielt, die Eskalation von Konflikten zu verhindern oder abzuschwächen. Dies ist von besonderer Bedeutung, da dadurch die Notwendigkeit radikalerer Interventionen wie Schlichtungsverfahren oder direkter Machteingriffe reduziert werden kann. Die präventive und deeskalierende Funktion der Mediation trägt dazu bei, die Notwendigkeit solch schwerwiegender Massnahmen zu minimieren, indem frühzeitig ein konstruktiver Dialog gefördert und eine einvernehmliche Lösung angestrebt wird (Hable-Hafenbrädl, 2013, S. 367). Die Mediation ermöglicht eine Lösungsfindung, die sich durch eine geordnete, gradlinige, schnelle, effiziente, nachhaltige und kooperative Vorgehensweise auszeichnet. Dadurch kann eine Eskalation verhindert werden, was letztlich zu einer Optimierung der Ressourcen führt, beispielsweise hinsichtlich der eingesetzten Zeit und Energie.

### **Grenzen**

Die Mediation, die in nahezu allen Lebensbereichen Anwendung findet, ist nicht universell einsetzbar und unterliegt den bereits erwähnten spezifischen Voraussetzungen und Grenzen für eine erfolgreiche Durchführung. Auch wenn es Ausnahmen gibt, in denen spezialisierte Beratungsstellen selbst in hoch eskalierten familiären Gewaltsituationen erfolgreich mediierten, ist in der Regel davon abzuraten, solche Fälle ohne entsprechende Erfahrung und Spezialisierung zu übernehmen (Köstler, 2019, S. 26).

In folgenden Fällen ist Mediation nicht geeignet oder erfolgversprechend und kann den Mediator oder die Mediatorin an ihre Grenzen stossen lassen (Köstler, 2019, S. 26–27):

- Bei eingeschränkter Autonomie oder Selbstverantwortung der Beteiligten, zum Beispiel aufgrund von Suchtproblemen, Therapiebedarf, Krankheit, Alter oder Behinderung.
- Bei ausgeprägter Gewalt in der Beziehung oder Gruppe.
- Wenn ein erhebliches Machtgefälle zwischen den Parteien besteht, welches einen fairen Dialog nicht zulässt.
- Wenn die Grundsätze der Mediation von den Parteien nicht anerkannt werden.
- In Situationen, in denen schnelle Entscheidungen notwendig sind, um schwerwiegende Konsequenzen zu vermeiden.
- Wenn kein als neutral angesehener Mediatorin oder Mediator zur Verfügung steht.

Die Erfolgsaussichten der Mediation sind auch dann begrenzt, wenn keine ausreichende Motivation vorhanden ist, Verantwortung zu übernehmen und sich auf das Verfahren einzulassen, oder wenn der Konflikt keine relevanten Auswirkungen auf die Beziehung der Parteien hat. Gleiches gilt, wenn wichtige Beteiligte fehlen oder grundlegende Wertunterschiede die Konfliktursache begründen (Köstler, 2019, S. 27).

Eine Mediatorin oder ein Mediator kann ein Mandat aus ethischen Gründen ablehnen, zum Beispiel bei Befangenheit, eigenen betroffenen Werten, einem bestehenden Machtgefälle zu den Parteien oder im

Falle, dass in der Vergangenheit eine Tätigkeit für eine der Parteien erledigt wurde (Köstler, 2019, S. 27).

Wesentlich für die Durchführung einer Mediation ist die Schaffung eines geschützten Rahmens, in dem sich die Beteiligten sicher fühlen, durch eine geeignete Umgebung und die Zusicherung von Vertraulichkeit im Arbeitskontext wesentlich. Der Erfolg der Mediation hängt auch von der Bereitschaft der Beteiligten ab, Verantwortung für den eigenen Beitrag am Konflikt zu übernehmen, die Mediatorin oder den Mediator in ihrer oder seiner Führungsrolle zu akzeptieren und gemeinsam an einer für alle akzeptablen Lösung zu arbeiten (Köstler, 2019, S. 27–28).

Die genannten Grenzen zeigen auf, dass Mediation nicht in allen Konfliktsituationen die geeignete Methode ist. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Mediation ist, dass die Beteiligten autonom handeln und bereit sind, die Verantwortung für ihre Konfliktbeiträge zu übernehmen. Des Weiteren ist die Schaffung eines neutralen Rahmens erforderlich, der Vertraulichkeit und Sicherheit garantiert. Die Effektivität der Mediation ist jedoch massgeblich von der Erfüllung dieser Bedingungen abhängig, weshalb deren Nichtbeachtung einen Einsatz dieser Methode ausschliesst. Die Berücksichtigung dieser Grenzen ist von entscheidender Bedeutung, um die Effektivität und Nachhaltigkeit von Mediationsverfahren zu gewährleisten und sowohl die Mediatorinnen und Mediatoren als auch die Konfliktparteien vor Misserfolgen und weiteren Eskalationen zu schützen.

## 3 Methodik

---

Die vorliegende Bachelorarbeit bedient sich sowohl quantitativer als auch qualitativer Forschungsmethoden. Das Forschungsdesign umfasst eine Literaturrecherche, welche die theoretischen Grundlagen von Konflikten, Konfliktmanagement und Mediation beleuchtet. Im empirischen Teil der Bachelorarbeit erfolgt mittels Umfragen in kantonalen Verwaltungen eine Erhebung der untersuchten Thematik. Des Weiteren werden durch Interviews mit Fachkräften aus der Mediation, einem ehemaligen Regierungsrat einer kantonalen Verwaltung, einem Ombudsmann sowie einer Konfliktpartei aus einem spezifischen Fall mit kantonaler Beteiligung tiefere Einblicke gewonnen.

Die gewählte Methodik erlaubt es, sowohl die Breite als auch die Tiefe der Thematik zu erforschen und kritisch zu analysieren. Im Folgenden werden die angewandten Methoden dargestellt und begründet, um die wissenschaftliche Vorgehensweise der Arbeit transparent und nachvollziehbar zu machen.

### 3.1 Literaturrecherche

Die Literaturrecherche zielt darauf ab, eine theoretische Grundlage für das Verständnis von Konflikt, Konfliktmanagement und Mediation zu schaffen.

Zuerst wird das Phänomen «Konflikt» behandelt. Die Ausführungen beginnen mit einer Definition von Konflikt, welche im Anschluss einer Klassifikation verschiedener Konflikttypen unterzogen wird. Im Anschluss erfolgt eine Darstellung der Ursachen von Konflikten, bevor auf die unterschiedlichen Phasen eines Konflikts eingegangen wird.

Im Anschluss erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Konfliktmanagement in Organisationen. Es werden die Prinzipien des Konfliktmanagements erörtert, wobei eine Analyse verschiedener Interventionsansätze bei Konflikten erfolgt. In der Folge wird die Auswirkung von Konflikten auf das Individuum und die Organisationen beleuchtet und es werden unterschiedliche Strategien zur Konfliktlösung erörtert.

Weiterführend erfolgt eine Einführung in die Definition und die grundlegenden Prinzipien der Mediation. Darauf aufbauend wird der Ablauf sowie die verschiedenen Mediationsphasen detailliert beschrieben. Im Anschluss erfolgt eine Untersuchung der Rolle und Aufgaben einer medierenden Person sowie eine Diskussion verschiedener Mediationstechniken. In der abschliessenden Betrachtung werden die Vorzüge und Grenzen der Mediation einer kritischen Bewertung unterzogen.

Die durchgeführte Literaturrecherche liefert eine Basis für das Verständnis der Dynamiken von Konflikten und der Mediationsprozesse in Organisationen. Die dargelegten theoretischen Erkenntnisse sind von Bedeutung, um die im weiteren Verlauf der Arbeit erhobenen empirischen Daten adäquat einordnen und interpretieren zu können.

## 3.2 Quantitative und qualitative Untersuchung

Die Kombination einer quantitativen Umfrage mit qualitativen Interviews ermöglichte Einblicke in die Praxis. Im Folgenden wird die methodische Herangehensweise erläutert.

### 3.2.1 Quantitative Umfrage

Im Rahmen der Bachelorarbeit wurde per E-Mail oder über das Kontaktformular eine Umfrage an alle 26 kantonalen Verwaltungen der Schweiz versendet, um mehr über den Einsatz und die Nutzung von Mediation in kantonalen Verwaltungen zu erfahren. Das Ziel der Umfrage bestand in der Erlangung eines Verständnisses der Anwendung und des Erfolgs von Mediation als Instrument zur Konfliktlösung in kantonalen Verwaltungen. Die in der Umfrage gestellten Fragen können dem Anhang dieser Arbeit entnommen werden.

Die Umfrage wurde online durchgeführt und richtete sich an Angestellte kantonalen Verwaltungen in der Schweiz, welche Konflikte innerhalb der kantonalen Verwaltung bewältigen beziehungsweise zur Lösung des Konflikts beitragen. Die Online-Umfrage umfasste insgesamt dreizehn Fragen zum Einsatz der Mediation. Die Beantwortung der Fragen erfolgte mittels Multiple-Choice- sowie Textfeldern. Die Möglichkeit der anonymen Teilnahme, also ohne persönliche namentliche Nennung, sollte dazu beitragen, eine ehrliche Beantwortung der Fragen zu fördern. Die Umfrage sowie die Versandmail wurden jeweils ins Französische übersetzt, um auch die französischsprachige Schweiz in die Befragung miteinzubeziehen.

Im Rahmen der empirischen Erhebung wurde zunächst der Kanton der Verwaltung erfragt, um eine klare Zuordnung der Antworten sowie einen Vergleich zwischen der West- und Deutschschweiz zu gewährleisten. Die Angabe des Namens war nicht obligatorisch. Des Weiteren wurden die Unterstützungsangebote für Mitarbeitende, Führungskräfte und Departemente in Konfliktsituationen erfragt. Den Befragten wurde die Möglichkeit geboten, aus einer vorgegebenen Liste von Konfliktlösungsstrategien auszuwählen. Des Weiteren bestand die Möglichkeit, weitere Strategien in Form von Freitext hinzuzufügen. Im Falle einer Bejahung der konkreten Frage «Wird die Mediationsmethode in Ihrem Personalamt als Mittel zur Konfliktlösung eingesetzt?» wurden die entsprechenden Teilnehmenden zu weiterführenden Fragen weitergeleitet, während diejenigen, die die Frage mit «Nein» beantworteten, nun am Ende der Umfrage standen.

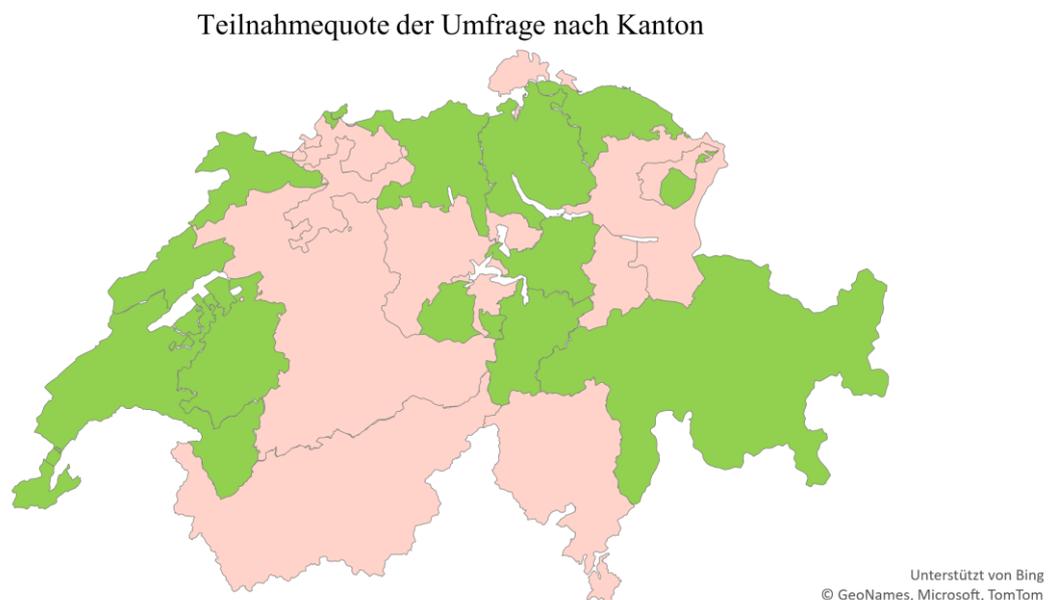
Ferner wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gebeten, sich auf die Zielgruppen zu konzentrieren, denen die Mediationsmethode hauptsächlich in den Verwaltungen vermittelt wird, sowie auf die Häufigkeit und den Erfolg der Anwendung von Mediation in konflikthaften Situationen. Zusätzlich wurden spezifische Fragen zu etwaigen Vorgaben oder Richtlinien für den Einsatz von Mediation sowie zu Aus- und Weiterbildungsprogrammen zur Vermittlung von Mediationskompetenzen gestellt.

Schliesslich wurden die Teilnehmenden gebeten, konkrete Fälle zu nennen, in denen Mediation als Konfliktlösungsmethode angefragt wurde, sowie Vorschläge zur Verbesserung der Anwendung von Mediation in ihren Verwaltungen zu machen. Zudem wurde ihr Interesse an einem vertiefenden Interview zur weiteren Erforschung erfragt, um auf diese Weise potenzielle Interviewpartnerinnen und -partner für die vorliegende Bachelorarbeit zu gewinnen.

Die Erhebung ermöglichte die Erstellung eines aktuellen Lagebildes des Einsatzes von Mediation in den kantonalen Verwaltungen sowie die Identifikation potenzieller Ansätze zur Verbesserung der Konfliktlösungskultur. Die Fragen wurden klar und neutral formuliert, um eine objektive Datenerhebung zu gewährleisten.

Insgesamt konnten 14 von 26 angefragten kantonalen Personalämtern für die Teilnahme an der Umfrage gewonnen werden, was einer Teilnahmequote von rund 54 % entspricht. Dadurch konnte eine Stichprobe aus verschiedenen Kantonen erstellt werden. Die teilnehmenden Ämter verteilen sich geografisch über die gesamte Schweiz und umfassen folgende Kantone: Aargau, Appenzell Innerrhoden, Basel-Stadt, Freiburg, Genf, Graubünden, Jura, Neuenburg, Obwalden, Schwyz, Thurgau, Uri, Waadt und Zürich. Die folgende Karte präsentiert die Kantone, welche an der Umfrage teilnahmen, in grüner Farbe.

Abb. 5 Teilnahmequote der Umfrage nach Kanton



Quelle: eigene Darstellung

Um eine möglichst hohe Teilnahmequote zu erreichen, wurden Erinnerungsmails an die kantonalen Verwaltungen versendet, welche zum Zeitpunkt des Erinnerungsmails noch nicht an der Umfrage teilgenommen hatten. In einem späteren Schritt wurden zudem kantonale Ombudsstellen kontaktiert, welche bei der Konfliktlösung innerhalb der kantonalen Verwaltung beitragen können. Die Rolle der Ombudsstellen bei der Konfliktlösung wird in der vorliegenden Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt

thematisiert. Da sich die Umfrage spezifisch an kantonale Verwaltungen richtete, wurden keine weiteren Instrumente eingesetzt, um die Teilnahmequote zu erhöhen.

Im Anschluss wurden die erhobenen Daten einer Auswertung unterzogen, um Muster und Trends in Bezug auf die Nutzung von Mediation im Rahmen der kantonalen Verwaltungen zu identifizieren. Die Analyse lieferte wichtige Erkenntnisse, die im weiteren Verlauf der Arbeit diskutiert werden.

### **Auswertungsmethode**

Die Umfrage wurde mittels eines Online-Tools durchgeführt, welches die automatische Generierung einer Excel-Liste ermöglichte. Die tabellarische Darstellung der Antworten der Teilnehmenden auf die einzelnen Fragen erfolgt in separaten Spalten, wodurch ein einfacher Vergleich der Antworten auf dieselbe Frage ermöglicht wird. Die tabellarische Darstellung der Daten in Excel erlaubt eine systematische Analyse von Mustern und Trends.

Des Weiteren erlauben Excel-Funktionen wie Filtern und Sortieren eine gezielte Analyse spezifischer Antworten. Solche Funktionen erweisen sich als nützlich, um übereinstimmende Antworten zu isolieren oder Antworten nach bestimmten Kriterien zu ordnen, wodurch Vergleiche vereinfacht werden. Die Anwendung dieser Methodik ermöglicht eine effiziente und präzise Datenanalyse, welche fundierte Einsichten in die Umfrageergebnisse liefert und als Grundlage für weiterführende Untersuchungen und Entscheidungen dient.

## **3.2.2 Qualitative Interviews**

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden qualitative Interviews mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren durchgeführt, um weitere Einblicke und ein besseres Verständnis der Praxis sowie die Einsetzung und Nutzung der Mediation zu erlangen.

### **Auswahl der Interviewten**

Für die Arbeit wurden insgesamt sechs Interviews durchgeführt. Dafür wurden zwei Mediatoren und eine Mediatorin interviewt, die bereits Erfahrungen mit der Schlichtung von Konflikten innerhalb einer kantonalen Verwaltung gesammelt hatten. Des Weiteren wurden ein ehemaliger Regierungsrat einer kantonalen Verwaltung sowie ein Ombudsmann interviewt. Zudem wurde eine Konfliktpartei interviewt, die eine Mediation mit einer kantonalen Verwaltung als Gegenpartei durchlaufen hat.

Im Rahmen eines spezifischen Konflikts wurden sowohl der Mediator als auch die kantonale Verwaltung und die Gegenpartei zu demselben Konflikt interviewt. Auf diese Weise konnte eine Vielzahl an Perspektiven berücksichtigt und ein umfassenderes Bild des Konflikts gezeichnet werden.

Die interviewten Personen sind in der Deutschschweiz tätig, ebenso die Standorte der kantonalen Verwaltungen. Es wurden sowohl Mediatorinnen und Mediatoren als auch kantonale Verwaltungen aus der Westschweiz für Interviews angefragt, jedoch konnte keine Person aus dieser Region für ein Interview gewonnen werden, trotz aller Anstrengungen und wiederholter Bitten darum.

## **Interviewinhalt**

Zu Beginn des Interviews wurden die interviewten Personen über die Aufzeichnung des Interviews sowie die Anonymisierung des Namens und datenschutzrelevanter Informationen informiert. Die Interviewleitfäden umfassten mehrere Teile.

Das Interview mit den mediiierenden Personen begann mit allgemeinen Fragen zu ihrem persönlichen und beruflichen Hintergrund, um ihre Motivationen und ihr Verständnis von Mediation zu ergründen. Im weiteren Verlauf des Interviews wurden die Unterschiede zu anderen Konfliktlösungsmethoden sowie die Stärken und Grenzen der Mediation beleuchtet. Anschliessend wurden spezifische Konfliktsituationen in kantonalen Verwaltungen thematisiert, in denen die befragten Mediatoren und die Mediatorin aktiv involviert waren. Daraufhin wurde auf den Ursprung der Konflikte, die beteiligten Parteien sowie den Verlauf der Eskalation eingegangen. Des Weiteren wurde der Mediationsprozess selbst einer Betrachtung unterzogen, wobei insbesondere die angewandten Techniken sowie die dabei aufgetretenen Herausforderungen analysiert wurden. In der abschliessenden Reflexion wurden die Ergebnisse der Mediation, die Zufriedenheit der beteiligten Parteien sowie die langfristigen Auswirkungen der Konfliktlösung thematisiert. Zusätzlich äusserten die Befragten ihre Einschätzungen zum Stellenwert der Mediation in kantonalen Verwaltungen sowie Empfehlungen für zukünftige Forschung und Verbesserungen der Konfliktlösungsstrategien. Der strukturierte Ansatz ermöglichte eine Verknüpfung von wertvollen praktischen Einsichten mit theoretischen Überlegungen zur Mediation und dem Stellenwert der Mediation in kantonalen Verwaltungen.

Das Interview mit einem ehemaligen Regierungsrat und Ombudsmann umfasste Fragen zur Rolle und Verantwortung der Person, ihren Erfahrungen mit Konflikten und den Entscheidungsprozessen für die Anwendung von Mediation. Des Weiteren wurden die einzelnen Schritte der Initiierung und Durchführung des Mediationsprozesses, einschliesslich der Auswahl der Mediatorinnen und Mediatoren sowie die Implementierung von Mediationsrichtlinien, erörtert. Im weiteren Verlauf des Interviews wurden die Ergebnisse und die Zufriedenheit der Beteiligten mit der Mediation eruiert. Zudem wurde die Effektivität der Methode bewertet und die Qualität der durchgeführten Mediationen diskutiert. Im Anschluss wurden die langfristigen Auswirkungen der Mediation, zukünftige Perspektiven sowie Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge für die Nutzung und Weiterentwicklung von Mediation in der kantonalen Verwaltung erörtert. Der strukturierte Ansatz ermöglichte die Generierung sowohl praktischer Einsichten als auch fundierter Bewertungen der Rolle von Mediation innerhalb der kantonalen Verwaltung.

Das Interview mit einer Konfliktpartei wurde durchgeführt, um die Erfahrungen und Bewertungen von Mediation als Konfliktlösungsverfahren zu erforschen. Das Interview wurde mit Fragen zu den Erfahrungen der Konfliktpartei mit Mediation eröffnet. Im weiteren Verlauf der Diskussion wurden der Ablauf der Mediation, die Auswahlkriterien für die mediiierende Person sowie die spezifischen Schritte der Verfahrenseinleitung erörtert. Im Rahmen der Untersuchung wurden zudem die emotionalen

Erfahrungen der Teilnehmenden während der Mediation sowie die Effektivität der Methode erfragt. Des Weiteren wurden die Resultate der Mediation evaluiert, wobei insbesondere die Zufriedenheit mit dem Ausgang sowie die Rolle des Mediators beleuchtet wurden. Das Interview schloss mit einer Bewertung der Nachhaltigkeit der Mediationsergebnisse sowie Empfehlungen für deren zukünftige Anwendung. Das Interview lieferte wertvolle Einblicke in die Effektivität und die langfristigen Auswirkungen von Mediation auf die Konfliktlösung innerhalb der Organisation.

### **Auswertungsmethode**

Im Rahmen der qualitativen Datenerhebung wurden im Verlauf der Interviews sowohl übereinstimmende als auch abweichende Aussagen erfasst und in einer strukturierten Tabelle aggregiert. Die Dokumentation und Kategorisierung der Kernaussagen erfolgten in der Tabelle, wodurch gemeinsame Muster identifiziert und die Präsentation der Ergebnisse vereinfacht wurde. Nach einer sorgfältigen Lektüre der Transkripte und der Markierung relevanter Passagen wurden zunächst signifikante Themen identifiziert. Im Anschluss wurden die Textstellen in über- und untergeordnete Themen eingeteilt, welche sich am Kapitel «Theoretische Grundlagen» orientierten. Diese Strukturierung der Themen erleichtert den Vergleich zwischen Theorie und Praxis. Des Weiteren werden zu den wörtlichen Passagen aus den Interviews auch erläuternde Beobachtungen festgehalten.

## 4 Ergebnisdarstellung

---

In diesem Kapitel werden die aus der Umfrage und den Interviews gewonnenen quantitativen und qualitativen Ergebnisse dargestellt und diskutiert. Im Anschluss erfolgt eine Einbettung der Ergebnisse in den Kontext der in den vorangehenden Kapiteln erörterten theoretischen Grundlagen. Die Zielsetzung dieser Untersuchung besteht in der Entwicklung eines Verständnisses der in kantonalen Verwaltungen der Schweiz angewendeten Methoden zur Konfliktlösung. Dabei wird ein besonderes Augenmerk auf die Anwendung und Effektivität der Mediation gelegt. Des Weiteren erfolgt eine Analyse regionaler Unterschiede in den Konfliktlösungsstrategien beziehungsweise der Anwendung der Mediation zwischen den verschiedenen Sprachregionen. Die Ergebnisse sollen nicht nur die theoretischen Überlegungen reflektieren, sondern auch praxisorientierte Einblicke bieten, die für die Weiterentwicklung effektiver Konfliktlösungsstrategien von Bedeutung sind. In der Schlussbetrachtung erfolgt eine Evaluation der gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich ihres Beitrags zur Optimierung der Konfliktbewältigung in kantonalen Verwaltungen.

### 4.1 Konfliktmanagement in kantonalen Verwaltungen

Im Rahmen einer selbst durchgeführten Umfrage wurde bei den kantonalen Verwaltungen erfragt, welche Unterstützungsangebote für Mitarbeitende, Führungskräfte und Departemente in Konfliktsituationen bestehen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der durchgeführten Umfrage präsentiert.

#### 4.1.1 Konfliktlösungsstrategien in kantonalen Verwaltungen

Die Ergebnisse der selbst durchgeführten Umfrage verdeutlichen das breite Spektrum an Unterstützungsangeboten, die in kantonalen Verwaltungen der Schweiz implementiert werden, um Konfliktsituationen effektiv zu adressieren. Die genannten Interventionen, die sowohl quantitative als auch qualitative Methoden umfassen, spiegeln das Engagement wider, konstruktive und unterstützende Arbeitsumgebungen zu fördern. Im Folgenden werden die genannten Unterstützungsangebote für Angestellte in den kantonalen Verwaltungen aufgeführt und kurz erläutert. Es sei darauf hingewiesen, dass die Verwaltungen mehrere Methoden zur Konfliktlösung in der Umfrage angeben konnten, in der Annahme, dass gewisse kantonale Verwaltungen mehrere der folgenden Angebote bereitstellen.

#### **Mediation**

In den Antworten wird die Mediation als eine zentrale Methode herausgestellt. Laut zehn der vierzehn Antworten wird das Unterstützungsangebot von den jeweiligen kantonalen Verwaltungen offeriert. Der Konflikt wird durch eine externe neutrale Drittperson moderiert, wobei die Parteien eigenverantwortlich nach einer Lösung suchen. Die Allparteilichkeit der mediierenden Person gewährleistet, dass beide Parteien als gleichberechtigt betrachtet werden (Proksch, 2018, S. 2).

## **Coaching und Teamcoaching**

In den Daten wird häufig auf Coaching und Teamcoaching verwiesen. Acht der vierzehn kantonalen Verwaltungen bieten das Unterstützungsangebot in Konfliktsituationen an. Coaching stellt eine lösungs- und ergebnisorientierte Beratungsform dar, welche im beruflichen Kontext zur Verbesserung und Erhaltung der Leistungsfähigkeit eingesetzt wird (Köstler, 2019, S. 29). Durch die zielgerichtete Reflexion und Bearbeitung aktueller Probleme werden Strategien und Handlungsvereinbarungen zwischen Coach und Klientin beziehungsweise Klient entwickelt, die als gleichberechtigte Partnerinnen und Partner agieren. Dies trägt zur Konfliktprävention sowie -bearbeitung bei (Proksch, 2014, S. 38–39).

## **Sozialberatung und spezialisierte Anlaufstellen**

Spezifische Dienste wie Sozialberatung und Anlaufstellen für Mobbing und sexuelle Belästigung adressieren gezielt sensible Konfliktbereiche. Diese Dienste wurden von wenigen kantonalen Verwaltungen, also von drei aus vierzehn befragten Personalämtern, gemeldet. Die Bereitstellung von spezialisierten Angeboten ist von Bedeutung, um Mitarbeitenden, die von belastenden oder komplexen Situationen betroffen sind, adäquate Unterstützung und Beratung zu gewährleisten.

## **Arbeitsklima-Analysen und Audits**

Von zwei der befragten Verwaltungen wurden strukturierte Ansätze wie Arbeitsklima-Analysen und Audits zur Bewältigung von Konflikten genannt. Ein Audit bezeichnet einen systematischen, unabhängigen und dokumentierten Prozess zur Bewertung und Überprüfung von Aktivitäten und Ergebnissen, mit dem Ziel, festzustellen, ob die festgelegten Anforderungen erfüllt werden. Das Ziel eines Audits ist die objektive Beurteilung von Managementsystemen oder Prozessen. Dadurch soll deren Wirksamkeit verbessert und konforme Praktiken sichergestellt werden. Audits können sowohl intern als auch extern durchgeführt werden und umfassen die Planung sowie die Durchführung der Überprüfung und das Berichten der Ergebnisse (Vorest AG, o. J.). Dies ermöglicht die systematische Erforschung der Ursachen von Konflikten und die Entwicklung umfassender Lösungsstrategien. Die genannten Methoden ermöglichen die Gewinnung tiefgreifender Einsichten in die strukturellen und interpersonellen Dynamiken innerhalb der Verwaltungseinheiten, auf deren Basis effektive Interventionsstrategien entwickelt werden können.

## **Ombudsverfahren und vertrauliche Befragungen**

Das Ombudsverfahren sowie vertrauliche Befragungen stellen bedeutsame Mechanismen dar, die es ermöglichen, Konflikte in einem geschützten Rahmen zu behandeln. Drei der befragten kantonalen Verwaltungen bieten die Option, sich im Vertrauten mit einer Person über eine herausfordernde Situation zu unterhalten. Die genannten Verfahren zielen darauf ab, die Anonymität und Sicherheit der Beteiligten zu gewährleisten sowie eine unparteiische Bearbeitung von Beschwerden zu fördern. Eine direkte Verhandlung zwischen den Konfliktparteien ist in diesem Kontext nicht vorgesehen (Vogel-Etienne & Lautenbach-Koch, 2014, S. 24–25).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vielfalt der implementierten Massnahmen in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz eine flexible und angepasste Reaktion auf diverse Konfliktsituationen ermöglicht, was grundlegend zur Förderung einer produktiven und harmonischen Arbeitsatmosphäre beiträgt.

#### **4.1.2 Ombudsstellen**

Im Rahmen eines Interviews mit dem Ombudsmann einer kantonalen Ombudsstelle, der seine Position seit Januar 2018 innehat und kürzlich für eine weitere Amtsperiode wiedergewählt wurde, konnten bedeutende Einblicke in die Funktionsweise und Herausforderungen der Ombudsstelle gewonnen werden (I6, Z. 4–8).

Die Ombudsstelle verzeichnet jährlich steigende Fallzahlen, mit rund 550 Fällen im letzten Jahr. Die Hauptaufgaben der Stelle umfassen die Überprüfung, Vermittlung und Beratung von Beschwerden zwischen der Bevölkerung und der Verwaltung des Kantons. Etwa drei Viertel der Fälle stammen von Bürgerinnen und Bürgern, die sich über verschiedene Bereiche der Verwaltung beschwerten, beispielsweise über die Polizei, Schule, Sozialhilfe und Steuerverwaltung. Ein Viertel der Fälle sind interne Konflikte, bei denen Kantonsmitarbeitende Unterstützung suchen. Die internen Fälle umfassen Arbeitskonflikte, Unzufriedenheit mit Mitarbeitendengesprächen, Ängste vor Arbeitsplatzverlust und Vorwürfe von Schikane (I6, Z. 8–17).

Die Konfliktbearbeitung beginnt oft mit einem Erstgespräch vor Ort, welches in der Regel 45 bis 60 Minuten dauert und dazu dient, die Beschwerde zu präzisieren. Diese Gespräche finden in einem unabhängigen Büro statt, also nicht im gleichen Gebäude wie der Sitz der kantonalen Verwaltung. Dies wird als Vorteil erachtet, da es die Unabhängigkeit der Ombudsstelle unterstreicht und die Anonymität der Klientinnen und Klienten schützt. Die Mehrheit der Klientinnen und Klienten präferiert persönliche Treffen, wobei auch Telefon- und Videokonferenzen angeboten werden (I6, Z. 23–28, Z. 39–40).

Die Bearbeitung der Fälle erfolgt häufig in Zusammenarbeit mit einem juristischen Team. Im Falle der interviewten Person, besteht das juristische Team aus einer juristischen Mitarbeiterin und einem juristischen Volontär. Nach dem Erstgespräch erfolgt in der Regel eine Kontaktaufnahme mit der zuständigen Verwaltungsstelle, um den Fall weiterzubearbeiten und letztlich ein mündliches Schlussfeedback an die Klientin oder den Klienten zu geben. In seltenen Fällen übernimmt die Ombudsstelle die Organisation von Gesprächen zwischen Beschwerdeführenden und Verwaltungsstelle, wobei Methoden der Mediation zum Einsatz kommen. Aufgrund begrenzter Ressourcen ist die Ombudsstelle nicht in der Lage, vollständige Mediationsprozesse anzubieten. In manchen Fällen empfiehlt der Ombudsmann jedoch externe Mediationen (I6, Z. 28–60).

Der Ombudsmann betont, dass sowohl er als auch seine Mitarbeiterin, die Ombudsfrau, über eine Mediationsausbildung verfügen, welche als Voraussetzung für ihre Positionen galt. Des Weiteren verweist er auf seine umfangreichen beruflichen Erfahrungen, die ihn in seiner aktuellen Position

unterstützen (I6, Z. 60–68). Wie bereits angetönt, führt die Ombudsstelle selbst keine Mediationen durch. Allerdings wird beispielsweise bei länger andauernden Konflikten zwischen Mitarbeitenden der kantonalen Verwaltung die Durchführung einer Mediation empfohlen. (I6, Z. 78–82).

Sofern eine Mediation empfohlen wird, erfolgt keine Bekanntgabe direkter Kontakte von Mediatorinnen und Mediatoren. Auf Anfrage werden Mediationsplattformen bekanntgegeben, auf denen eine Vielzahl von Mediatorinnen und Mediatoren mit ihren jeweiligen Spezialthemen und Sprachen aufgeführt ist. Es erfolgt keine Empfehlung einer bestimmten Mediatorin oder eines bestimmten Mediators, da dies seitens des Ombudsmannes die Unabhängigkeit der Ombudsstelle untergraben würde (I6, Z. 116–123).

Diese Erkenntnisse unterstreichen die vielseitigen Aufgaben und Herausforderungen der Ombudsstelle sowie die Wichtigkeit von Mediationstechniken in ihrer täglichen Arbeit. Die Ergebnisse verdeutlichen zudem das fortwährende Engagement der Stelle, durch eine fundierte Kommunikation und ein effektives Konfliktmanagement das Vertrauen und die Zufriedenheit sowohl der Bevölkerung als auch der internen Mitarbeitenden zu fördern.

Des Weiteren wird dargelegt, dass die kantonale Ombudsstelle für Angestellte der kantonalen Verwaltung in Konfliktsituationen als Anlaufstelle zur Verfügung steht. Trotz einer absolvierten Ausbildung im Bereich der Mediation werden keine entsprechenden Dienstleistungen in der Ombudsstelle angeboten. Allerdings ist es den Ombudsfrauen oder -männer, die über eine Ausbildung zur Mediatorin oder zum Mediator verfügen, möglich, die Konfliktsituation zu beurteilen und gegebenenfalls eine Mediation zu empfehlen.

## **4.2 Einsatz von Mediation in kantonalen Verwaltungen**

Die Ergebnisse der Umfrage legen nahe, dass die Mehrheit der an der Umfrage teilnehmenden kantonalen Verwaltungen Mediation als ein wichtiges Instrument zur Konfliktlösung betrachtet. Unter den insgesamt 14 Antworten aus verschiedenen kantonalen Verwaltungen lässt sich in zehn Fällen ableiten, dass Mediation als Mittel zur Konfliktlösung im jeweiligen Personalamt zum Einsatz kommt. Dies lässt auf eine deutliche Tendenz zur Integration von Mediation in die Konfliktlösungsstrategien innerhalb der Verwaltungen schliessen.

Die Akzeptanz von Mediation als effektives Instrument zur Konfliktbewältigung lässt sich auf die Vorteile zurückführen, die diese Methode bietet. Dazu zählen die Förderung des Dialogs, die Wahrung der Vertraulichkeit sowie die Erzielung von Win-win-Lösungen für alle beteiligten Parteien (Hable-Hafenbrädl, 2013, S.367).

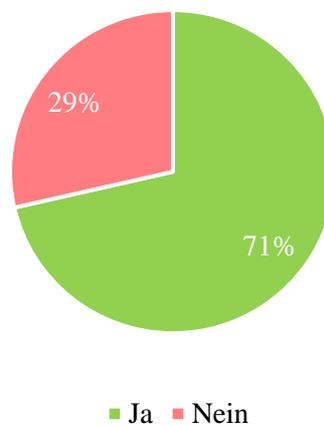
Die Nicht-Inanspruchnahme von Mediation als Konfliktlösungsmittel durch vier Verwaltungen kann auf zwei Ursachen zurückgeführt werden. Einerseits können die erforderlichen Ressourcen fehlen, andererseits können andere Konfliktlösungsmethoden präferiert werden. Diese Ergebnisse lassen zudem auf eine mögliche Zurückhaltung gegenüber neueren oder weniger vertrauten Konfliktlösungsmethoden

schliessen, welche traditionellere Ansätze wie direkte Verhandlungen oder die Einbeziehung von Vorgesetzten ersetzen. Die genannten Unterstützungsangebote in einer Konfliktsituation für Angestellte dieser vier kantonalen Verwaltungen umfassen das Coaching, die Sozialberatung sowie vertrauliche Befragungen.

Die folgende Abbildung präsentiert die Ergebnisse der Umfrage zur Frage „Wird Mediation in Ihrem Personalamt als Mittel zur Konfliktlösung eingesetzt?“ in grafischer Form.

Abb. 6 Einsatz der Mediation in kantonalen Verwaltungen

### Wird die Mediation in Ihrem Personalamt als Mittel zur Konfliktlösung eingesetzt?



Quelle: eigene Darstellung, Daten aus selbsterhobener Umfrage

Die vorliegende Grafik veranschaulicht, dass nahezu ein Drittel der teilnehmenden kantonalen Verwaltungen die Mediation im Personalamt anwendet oder bereitstellt. Im Folgenden erfolgt eine Untersuchung der Häufigkeit, Erfolgsquote, Richtlinien sowie Praxisbeispiele der Anwendung von Mediation in kantonalen Personalämtern, um weitere Erkenntnisse zu gewinnen.

#### 4.2.1 Häufigkeit der Anwendung

Die Analyse der Anwendungshäufigkeit von Mediation in den kantonalen Verwaltungen, welche an der Umfrage teilgenommen haben, liefert aufschlussreiche Erkenntnisse über den Stellenwert und die Implementierung dieser Konfliktlösungsmethode. Die aus einer eigenständig durchgeführten Umfrage gewonnenen Daten offenbaren eine signifikante Varianz in der Nutzungshäufigkeit, die auf divergierende Organisationskulturen und -strukturen sowie auf spezifische Bedürfnisse und Präferenzen innerhalb der Ämter hinweist.

Die Ergebnisse variieren zwischen «Nie» und «Sehr häufig (einmal oder mehrmals pro Monat)». Dies offenbart eine Diversität in der Anwendungshäufigkeit. Während einige Verwaltungen Mediation regelmässig und intensiv nutzen, wenden andere sie selten oder überhaupt nicht an.

In einer der zehn kantonalen Verwaltungen, die Mediation als Konfliktlösungsmethode nominell durchführen, wurde angegeben, dass sie bisher nie angewendet worden sei. Dies lässt den Schluss zu, dass Mediation zwar als potenzielle Lösungsmethode anerkannt wird, bis zum Zeitpunkt der Umfrage jedoch aufgrund mangelnder Eskalation von Konflikten oder der Präferenz für andere Methoden noch nicht zum Einsatz kam oder die Methode erst kürzlich verfügbar wurde. Der spezifische Grund hierfür konnte jedoch nicht weiter erfragt werden.

Drei weitere Verwaltungen gaben an, dass Mediation lediglich sporadisch, etwa ein- bis zweimal jährlich, zum Einsatz kommt. Dies lässt den Schluss zu, dass Mediation als Intervention für besonders komplexe Fälle angesehen wird oder Konflikte bereits auf niedriger Eskalationsstufe behandelt werden konnten, sodass die Nutzung der Mediation nicht erforderlich war. Zudem ist anzunehmen, dass in diesen Verwaltungen im Vergleich zu anderen weniger Konflikte auftreten, da Differenzen und Spannungen im beruflichen und möglicherweise auch privaten Leben weniger häufig auftreten.

In zwei weiteren kantonalen Verwaltungen findet Mediation gelegentlich Anwendung, was darauf hindeutet, dass Mediation zwar als wertvolles, aber nicht als primäres Instrument in der Konfliktbearbeitung wahrgenommen wird.

In zwei Ämtern wird Mediation sehr häufig angewendet, was darauf vermuten lässt, dass diese Methode in den Arbeitsabläufen der Konfliktlösung und des Konfliktmanagements tief verankert ist und Konflikte in diesen Verwaltungen akzeptiert und als solche anerkannt werden.

Zwei Teilnehmende äusserten Unsicherheit hinsichtlich der Häufigkeit der Anwendung von Mediation. Dies könnte auf eine unzureichende Transparenz oder Dokumentation innerhalb der Verwaltung hinsichtlich der Konfliktlösungsmethoden hindeuten oder darauf, dass die entsprechende Person keine genauen Kenntnisse über das Angebot der Mediation hatte.

Die Analyse der Mediationspraktiken in den kantonalen Verwaltungen erlaubt es, aufschlussreiche Einblicke in die Anwendungshäufigkeit dieser Konfliktlösungsmethode zu gewinnen. Die Ergebnisse zeigen eine signifikante Variabilität, die von «nie» bis «sehr häufig» reicht und auf unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen sowie Organisationskulturen hinweist. Während einige Kantone Mediation regelmässig als festen Bestandteil ihres Konfliktmanagements nutzen, wenden andere sie nur sporadisch an oder setzen möglicherweise auf andere Konfliktlösungsmethoden.

#### **4.2.2 Erfolgsquote der Mediation**

Die Auswertung der Umfragedaten zur Effektivität der Mediation in verschiedenen kantonalen Personalämtern zeigt überwiegend positive Rückmeldungen hinsichtlich der Wirksamkeit dieser Konfliktlösungsmethode. Die Mehrheit der Befragten bewertet die Anwendung von Mediation als erfolgreich, was den Schluss zulässt, dass ein Grossteil der Konflikte effektiv gelöst wurde. Dieses

Resultat reflektiert eine generelle Zufriedenheit mit dem Mediationsprozess und den erzielten Resultaten.

In sieben der zehn erfassten Rückmeldungen jener kantonalen Verwaltungen, welche Mediation anwenden, wird die Mediation als erfolgreich klassifiziert, da in diesen Ämtern die meisten Konflikte für die Mediation verwendet wurden. Dies lässt den Schluss zu, dass die Implementierung der Mediationspraktiken effizient erfolgt ist und die involvierten Parteien den Mediationsprozess als präferierten Lösungsweg akzeptieren und nutzen.

In einer Rückmeldung wird jedoch darauf hingewiesen, dass die Mediation wenig erfolgreich war, da die Mehrheit der Konflikte ungelöst blieb. Diese spezifische Kritik könnte auf besondere Herausforderungen im Mediationsprozess hinweisen, beispielsweise auf eine mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Parteien oder auf das Vorhandensein komplexer Konfliktsituationen, die schwer zu handhaben sind. Die Verwaltung gab an, dass die Mediation nur selten zum Einsatz kam. Dies lässt den Schluss zu, dass bereits verhärtete Konflikte vorlagen und die Mediation möglicherweise zu spät gestartet wurde.

Eine weitere Rückmeldung besagt, dass die Mediation in einigen Fällen erfolgreich und in anderen Fällen nicht erfolgreich war. Die ungenaue Angabe zur Häufigkeit der Anwendung der befragten Verwaltung lässt jedoch keine genaue Einschätzung der tatsächlichen Erfolgsquote zu.

Des Weiteren wurde in der Umfrage darauf hingewiesen, dass Mediation in einem weiteren Amt als nicht anwendbar oder ungenutzt betrachtet wurde. Dies könnte auf das Fehlen von Konflikten, die eine Mediation erforderlich gemacht hätten, oder auf eine Präferenz für andere Konfliktlösungsstrategien in dieser Verwaltung oder auch einen tiefen Reifestand der vorhandenen Mediationskompetenz zurückzuführen sein.

Die Auswertung der Daten belegt, dass Mediation, sofern sie zum Einsatz kommt, eine hohe Erfolgsquote bei der Konfliktlösung aufweist. Die positive Resonanz lässt sich möglicherweise darauf zurückführen, dass die Mediation den Parteien die Möglichkeit bietet, aktiv an der Lösung ihrer Konflikte mitzuwirken, was oft zu nachhaltigeren und zufriedenstellenderen Ergebnissen führt. Die signifikante Erfolgsquote der Mediation in den untersuchten Fällen belegt die Effektivität dieser Methode in der öffentlichen Verwaltung.

### **4.2.3 Richtlinien für den Einsatz von Mediation**

Die Resultate der Umfrage zur Präsenz spezifischer Vorgaben oder Verfahrensanweisungen für den Einsatz von Mediation in verschiedenen kantonalen Verwaltungen offenbaren ein heterogenes Bild. Im Rahmen der Umfrage wurde eruiert, ob spezifische Richtlinien oder allgemeine Konfliktlösungsprotokolle, welche auch die Mediation beinhalten, vorhanden sind. Die vorliegende Untersuchung zielte darauf ab, Aufschluss über das Vorhandensein spezifischer Vorgaben im

Konfliktmanagement der jeweiligen kantonalen Verwaltung zu gewinnen. Im Rahmen der Untersuchung wurde beispielsweise eruiert, ob und inwiefern die Anwendung bestimmter Konfliktlösungsmethoden von der Eskalationsstufe des Konflikts oder anderen Faktoren abhängig ist.

Während einige Verwaltungen über explizite Richtlinien verfügen, mangelt es anderen an solchen Vorgaben oder sie praktizieren Mediation lediglich auf informeller Basis. Die Ergebnisse spiegeln die Diversität der Ansätze sowie den institutionellen Rahmen wider, der die Implementierung von Mediation in der öffentlichen Verwaltung beeinflusst.

Von den zehn Verwaltungen, in denen Mediation angeboten wird, gaben fünf an, keine spezifischen Richtlinien für die Durchführung von Mediationen zu haben. Dies lässt den Schluss zu, dass in diesen Verwaltungen Mediation noch nicht formell etabliert ist oder dass alternativen Konfliktlösungsstrategien der Vorzug gegeben wird. Des Weiteren wurde von den befragten Verwaltungen bezüglich der Häufigkeit der Anwendung von Mediation zurückgemeldet, dass diese selten zum Einsatz kommt. Das Fehlen formeller Richtlinien lässt darauf schliessen, dass vermutlich versucht wird, Konflikte intern zu lösen, oder dass die Mediation nicht im Konfliktmanagement der kantonalen Verwaltungen verankert ist. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass neben der Mediation weitere effektive Methoden der Konfliktlösung existieren, die möglicherweise Vorrang haben.

Vier der zehn Verwaltungen geben an, über spezifische Richtlinien oder klare Verfahrensanweisungen für die Mediation zu verfügen. Diese standardisierten Strukturen dürften zu einer konsistenten Anwendung von Mediation beitragen, wodurch Mediatoren und beteiligte Parteien von einem vorhersehbaren Prozess profitieren. Die Existenz solcher Richtlinien könnte darüber hinaus dazu beitragen, das Vertrauen in und die Akzeptanz von Mediation als effektive Konfliktlösungsmethode innerhalb der Verwaltung zu erhöhen.

Eine Verwaltung gab an, sich über die Existenz von Richtlinien unsicher zu sein, und führte aus, dass Mediation selten verwendet wird. Dies lässt den Schluss zu, dass die sporadische Nutzung von Mediation mit dem Fehlen spezifischer Vorgaben korreliert oder dass die teilnehmende Person nicht ausreichend über vorhandene Richtlinien informiert ist.

Die heterogene Verteilung der Richtlinien betreffend den Einbezug einer Mediation in den kantonalen Verwaltungen wirft bedeutsame Fragen hinsichtlich der Standardisierung von Mediationspraktiken auf. Obgleich das Vorhandensein expliziter Richtlinien die Anwendungshäufigkeit der Mediation fördern kann, ermöglicht das Fehlen solcher Vorgaben möglicherweise eine flexiblere und auf den Einzelfall zugeschnittene Anwendung. Dies könnte jedoch auch zu einer inkonsistenten Praxis und potenziell weniger effektiven Ergebnissen führen.

Es ist bemerkenswert, dass kantonale Verwaltungen, die spezifische Richtlinien für die Anwendung von Mediation implementiert haben, konsequent auch Aus- und Weiterbildungsprogramme für ihre Führungskräfte anbieten. Diese Programme dienen dazu, das Verständnis und die Fähigkeiten im

Bereich Mediation zu vertiefen, was die Effektivität der Mediationsprozesse innerhalb der Verwaltung verstärkt.

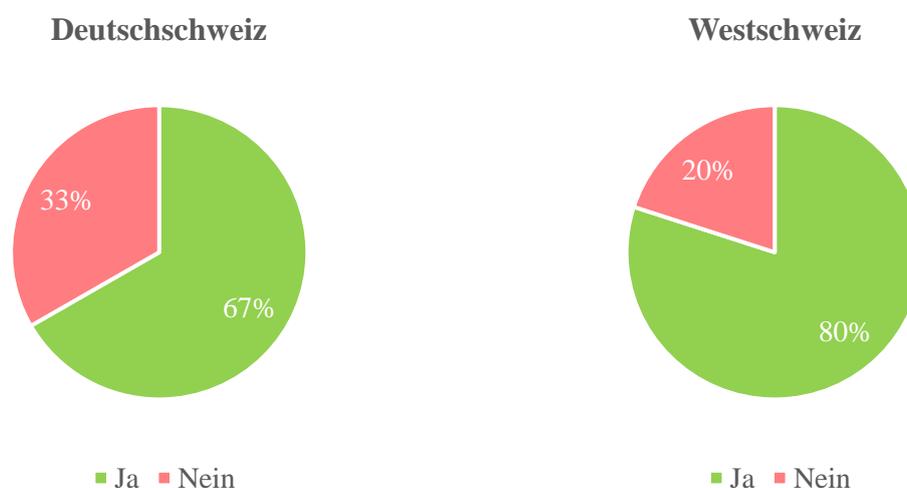
Die Existenz von Richtlinien und das Angebot von Schulungsprogrammen stehen in einem kausalen Zusammenhang. Dies kann als Indikator für ein umfassendes Engagement für die Förderung der Mediationskultur innerhalb der Verwaltung gewertet werden. Darüber hinaus kann das Angebot von Aus- und Weiterbildungsprogrammen die Akzeptanz und das Vertrauen in Mediation als effektive Konfliktlösungsmethode erhöhen.

#### 4.2.4 Vergleich Sprachregionen

Im Folgenden wird der Terminus «Westschweiz» verwendet, um den französischsprachigen Teil der Schweiz zu beschreiben. Diese Region wird ebenfalls als «Romandie» bezeichnet, ein Begriff, der hauptsächlich in der Deutschschweiz verwendet wird. Die Westschweiz umfasst die vollständig französischsprachigen Kantone Genf, Jura, Neuenburg und Waadt sowie die französischsprachigen Gebiete der zweisprachigen Kantone Bern, Freiburg und Wallis (Kreis, 2013). Von den 14 kantonalen Verwaltungen, die auf die Umfrage geantwortet haben, werden die fünf Kantone Freiburg, Genf, Jura, Neuenburg und Waadt zur Gruppe «Westschweiz» gezählt, während die anderen neun Kantone zur «Deutschschweiz» gezählt werden.

Die durchgeführte Umfrage belegt, dass Mediation in den teilnehmenden kantonalen Verwaltungen der Westschweiz mit vier von fünf Kantonen häufiger Anwendung findet als in der Deutschschweiz, wo dies in sechs von neun Kantonen der Fall ist. Die folgende Grafik veranschaulicht die Verteilung der Antworten nach Sprachregion und verdeutlicht die divergierende Anwendungshäufigkeit der Mediation. Die Werte beziehen sich auf die Frage «Wird die Mediationsmethode in Ihrem Personalamt als Mittel zur Konfliktlösung eingesetzt?».

Abb. 7 Einsatz der Mediation in kantonalen Verwaltungen der Deutsch- und Westschweiz



Quelle: eigene Darstellung, Daten aus selbsterhobener Umfrage

## **Häufigkeit der Anwendung**

Die Analyse der Häufigkeit der Mediation in den verschiedenen Kantonen der Schweiz offenbart regionale Unterschiede in der Anwendung der Mediation.

In der Westschweiz zeigt sich ein uneinheitlicheres Bild als in der Deutschschweiz. Zwei Kantone berichten von einer sehr häufigen Anwendung der Mediation, was bedeutet, dass diese ein- oder mehrmals pro Monat erfolgt. Ein weiterer Kanton nutzt die Mediation selten, was einer Anwendung ein- bis zweimal pro Jahr entspricht. Ein Kanton gibt an, sich bezüglich der Häufigkeit der Anwendung nicht sicher zu sein.

In der Deutschschweiz findet Mediation vorwiegend sporadisch statt. Zwei Kantone geben an, Mediation lediglich ein- bis zweimal pro Jahr zu nutzen. Zwei weitere Kantone wenden Mediation gelegentlich an, dies bedeutet etwa alle drei Monate. Des Weiteren besteht eine gewisse Unsicherheit hinsichtlich der Anwendungshäufigkeit von Mediation, da ein Kanton angibt, keine Kenntnis darüber zu haben, wie oft Mediation tatsächlich zum Einsatz kommt. In keinem der Deutschschweizer Kantone wird von einer sehr häufigen Anwendung der Mediation berichtet.

Die Daten lassen erkennen, dass die Umsetzung und regelmässige Anwendung der Mediation in den Westschweizer Kantonen stärker ausgeprägt ist als in der Deutschschweiz. Dies könnte auf eine stärkere institutionelle Verankerung der Mediationspraxis in der Westschweiz hindeuten, die möglicherweise durch kulturelle oder administrative Faktoren begünstigt wird, die eine proaktive Konfliktlösung fördern.

## **Erfolgsquote der Mediation**

Die Analyse der Einschätzungen der Mediationswirksamkeit in den kantonalen Verwaltungen der Deutsch- und Westschweiz offenbart signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung des Mediationserfolgs.

In der Deutschschweiz wenden sechs der neun Kantone, die an der Umfrage teilnahmen, Mediationsverfahren an. Dabei lässt sich eine signifikante Variation in der Einschätzung des Mediationserfolgs beobachten. Während drei der sechs Kantone die Mediation als erfolgreich einschätzen und angeben, dass die meisten Konflikte durch Mediation gelöst wurden, gibt es auch Kantone, die weniger positive Erfahrungen gemacht haben. Ein Kanton bewertet die Mediation als wenig erfolgreich, da die meisten Konflikte nicht gelöst werden konnten. Ein anderer Kanton beschreibt die Situation als «teils/teils», was auf eine gemischte Erfolgsbilanz hinweist. In einem Kanton wird Mediation als nicht anwendbar oder nicht genutzt beschrieben, was darauf hindeutet, dass Mediation in diesem Kanton entweder nicht als relevante Option zur Konfliktlösung angesehen wird oder bisher nicht genutzt wurde, möglicherweise da die Konflikte nicht die Grundlagen einer Mediation erfüllten.

Demgegenüber lässt sich in Übereinstimmung mit allen Westschweizer Kantonen eine hohe Erfolgsquote der Mediation konstatieren. Die Anwendung wird durchgehend als erfolgreich bewertet

und es wird angegeben, dass die meisten Konflikte effektiv gelöst wurden. Diese durchgehend positiven Rückmeldungen lassen auf eine hohe Akzeptanz und Effektivität der Mediation bei der Konfliktlösung in den kantonalen Verwaltungen der Westschweiz schliessen.

Die Ergebnisse zeigen eine signifikante regionale Varianz in der Wirksamkeit von Mediationsverfahren zwischen der Westschweiz und der Deutschschweiz. In der Westschweiz scheint die Mediation eine etablierte und wirksame Methode der Konfliktlösung zu sein, während die Erfahrungen in der Deutschschweiz ein gemischtes Bild zeigen.

### **Richtlinien für den Einsatz von Mediation**

In Bezug auf die Richtlinien für die Anwendung von Mediation sowie die Aus- und Weiterbildungsprogramme, in denen Mediation an Mitarbeitende und Führungskräfte vermittelt wird, lassen sich regionale Unterschiede feststellen. Diese regionalen Unterschiede spiegeln die unterschiedlichen Ansätze und Schwerpunkte wider, die in den verschiedenen Sprachregionen der Schweiz zu beobachten sind.

In der Deutschschweiz manifestiert sich ein heterogenes Bild hinsichtlich des Vorhandenseins spezifischer Richtlinien für Mediation. Vier von sechs Kantonen geben an, über keine spezifischen Richtlinien zur Mediation zu verfügen, was darauf hindeutet, dass Mediation häufig informell oder ad hoc eingesetzt wird. Lediglich ein Kanton bestätigt die Existenz spezifischer Richtlinien, was auf einen strukturierten Ansatz der Mediation in diesem Bereich hinweist. Ein solcher Ansatz könnte dazu beitragen, die Anwendung der Mediation zu erleichtern und die Kohärenz der Mediationspraxis innerhalb dieses Kantons zu verbessern.

In der Westschweiz hingegen ist der Umgang mit der Mediation stärker formalisiert, was sich in der Verwaltungspraxis widerspiegelt. Drei von vier Kantonen in der Westschweiz berichteten über klare Verfahren und spezifische Richtlinien oder allgemeine Protokolle zur Streitbeilegung, welche die Mediation einschliessen. Der strukturierte Ansatz fördert nicht nur die einheitliche Anwendung der Mediation, sondern auch das Vertrauen in die Mediation und ihre Wirksamkeit innerhalb der kantonalen Verwaltung.

Die Verfügbarkeit von Aus- und Weiterbildungsprogrammen, in denen Mediation vermittelt wird, gibt Aufschluss über das Engagement der Kantone zur Förderung von Mediationskompetenzen unter ihren Angestellten.

Die Rückmeldungen aus der Deutschschweiz lassen eine deutliche Zurückhaltung bezüglich der Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungsprogrammen in der Mediation erkennen. Fünf der befragten Kantone verneinen die Existenz solcher Programme, was auf eine geringe Priorität oder mögliche Ressourcenbeschränkungen hinweist. Lediglich ein Kanton bestätigt das Angebot von Mediationsausbildungen für seine Führungskräfte, was in dieser Region eine Ausnahme darstellt.

Demgegenüber lässt sich in der Westschweiz eine proaktivere Haltung gegenüber der Integration von Mediation in die berufliche Entwicklung ihrer Verwaltungsmitarbeitenden beobachten. Drei der vier befragten Westschweizer Kantone bieten spezifische Aus- und Weiterbildungsprogramme in Mediation an. Diese Kantone erkennen die Bedeutung der Mediation als wichtiges Instrument zur Konfliktlösung und investieren in die entsprechende Ausbildung ihrer Mitarbeitenden. Lediglich ein Kanton gibt an, derartige Programme nicht anzubieten.

### **Hinweise der Interviewpartnerinnen und - partner**

Im Rahmen der Interviews wurde eruiert, ob die befragten Personen Kenntnis von den Differenzierungen der Sprachregionen West- und Deutschschweiz haben und diese teilen können. Im Folgenden werden die zuvor gewonnenen Erkenntnisse aus den Umfragen zu den vorliegenden Ergebnissen in Beziehung gesetzt.

Laut der Mediatorin gibt es eine gerichtsnahe, kantonale finanzierte Mediationsstelle in Genf, die kostenlos ist und sich hauptsächlich mit seltenen Arbeitskonflikten und Konflikten, welche vor Gericht gehen, befasst. Sie sieht dies als einen fortschrittlichen Schritt, der zeigt, dass die Romandie proaktiver ist als die deutschsprachige Schweiz. In der Deutschschweiz herrscht ihrer Erfahrung nach ein kulturelles Ethos, das davon ausgeht, dass man Konflikte intern lösen kann – etwas, das in der schweizerischen Mentalität verankert ist (I3, Z. 471–475). Die Genfer Mediationsstelle ist jedoch nicht für Konflikte zwischen Verwaltungsangestellten vorgesehen (République et canton de Genève, o. J.). Dennoch werden durch das Angebot die Verbreitung und effektivere Nutzung der Mediation demonstriert.

Einer der befragten Mediatoren vertrat die Ansicht, dass es innerhalb der Schweiz regionale Unterschiede in der Einstellung zur Mediation gebe. Er hat den Eindruck, dass die Westschweizer generell offener gegenüber Mediation und ähnlichen Verfahren sind. Diese Offenheit führt er auf kulturelle Unterschiede zurück, wobei er seine eigenen Erfahrungen während eines Schuljahres in der Westschweiz als Vergleichsgrundlage heranzieht. Im Gegensatz dazu beschreibt er die Zentralschweizer als eher verschlossen und zögerlich, Fehler zuzugeben oder Schwächen zu zeigen. Er glaubt, dass solche kulturellen Tendenzen tief in der Mentalität der Zentralschweizer verwurzelt sind und ihre Bereitschaft beeinflussen, Mediation in Anspruch zu nehmen (I5, Z. 431–437). Der Mediator bezog sich im Interview nur auf die Zentralschweiz und nicht auf die Deutschschweiz.

### **4.2.5 Stellenwert der Mediation in kantonalen Verwaltungen**

Dass es in den kantonalen Verwaltungen wie auch in der Privatwirtschaft Konflikte gibt, wird von einem interviewten Mediator angenommen. Er vermutet, dass die Anzahl der Konflikte in den verschiedenen Sektoren der Arbeitswelt in etwa gleich hoch ist. Seiner Vermutung nach wird in der Privatwirtschaft eher eine Mediation in Betracht gezogen, da die Durchführung einer solchen kostengünstiger ist als die Kündigung eines Mitarbeiters. In der Privatwirtschaft erfolgt die Umsetzung dieses Mechanismus

folglich schneller. In den Verwaltungen hingegen ist der Prozess der Kündigung einer Person langwieriger, sodass eine Konfliktlösung umso dringlicher erscheint (I1, Z. 388–397).

Die Einschätzung des Mediators wird von der Mediatorin geteilt. Sie sieht in der kantonalen und allgemein öffentlichen Verwaltung ein besonderes Potenzial für die frühe Anwendung von Mediation, da dort Schwierigkeiten bei der Entlassung von Personal bestehen. Nach ihrer Auffassung könnte durch den Einsatz von Mediatorinnen und Mediatoren in früheren Eskalationsstufen von Konflikten eine schnellere Lösung erreicht werden. Dies unterstreicht die Relevanz der frühzeitigen Intervention in Konfliktmanagementprozessen innerhalb des öffentlichen Sektors, um langwierige und eskalierende Auseinandersetzungen zu vermeiden (I3, Z. 451–455).

Ein weiterer Mediator äussert seine Besorgnis über den Umgang mit Konflikten innerhalb von Verwaltungen, wo einige Personen versuchen, Probleme intern zu lösen, um keine Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit und den Medien zu erregen. Er beschreibt die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn ungeschulte Personen versuchen, Konflikte selbst zu lösen. Selbst wenn jemand in einer Organisation geschult ist, ist es schwierig, eine vollständige Unparteilichkeit zu gewährleisten. Vor allem dann, wenn er in die Hierarchie und in persönliche Beziehungen eingebunden ist (I5, Z. 410–415).

Des Weiteren gibt der Mediator Einblick in eine persönliche Erfahrung aus einer früheren Anstellung, in der er als Vorgesetzter mit der Schlichtung von Konflikten zwischen Mitarbeitenden betraut war. Dabei stellte er fest, dass er sich unweigerlich Gedanken darüber machte, auf welche der streitenden Personen er im schlimmsten Fall verzichten könnte. Dies demonstriert, dass in einer solchen Position keine vollumfängliche Allparteilichkeit gewährleistet werden kann, was die Grundvoraussetzung für eine effektive Mediation untergräbt (I5, Z. 415–418).

Im Gegensatz zu den interviewten Mediatoren äussert ein ehemaliger Regierungsrat einer kantonalen Verwaltung, dass beim Einsatz von Mediation Vorsicht geboten ist. Er betont, dass Mediation nicht zu früh im Konfliktprozess eingesetzt werden sollte. Seiner Auffassung nach sollte Mediation als Ultima Ratio betrachtet werden, wenn alle anderen Versuche der Konfliktlösung gescheitert sind. Er argumentiert, dass zwei erwachsene Personen in der Lage sein sollten, ihre Probleme zu besprechen und zu lösen, ohne die Unterstützung einer externen Mediatorin oder eines externen Mediators in Anspruch nehmen zu müssen. Des Weiteren befürwortet er den Einsatz externer Mediatoren oder Mediatorinnen, da interne Mediatoren oder Mediatorinnen aufgrund ihrer Anstellung beim Kanton in eine Zwickmühle geraten könnten. Die Hinzuziehung externen Fachkräften gewährleistet seiner Meinung nach eine objektivere Sichtweise. Obgleich er die Auffassung vertritt, dass Konflikte durch Gespräche der Konfliktparteien selbst gelöst werden sollten, ist die Mediation als Instrument der Konfliktbearbeitung dennoch von Bedeutung. Insbesondere als letzter Schritt vor einer Eskalation, die zu gerichtlichen Auseinandersetzungen oder Kündigungen führen kann, sollte die Mediation als Möglichkeit in Betracht gezogen werden (I4, Z. 244–255).

Zusätzlich thematisierte der ehemalige Regierungsrat die Herausforderungen des Kündigungsverfahrens in kantonalen und kommunalen Verwaltungen, welche die Aussagen der mediierenden Personen zusätzlich verstärkt. Der Interviewte erläuterte, dass aufgrund gesetzlicher Regelungen in diesen Verwaltungseinheiten häufig ein langer Zeitraum vergeht, bis eine Kündigung eines Mitarbeitenden wirksam wird. Dies steht im Kontrast zur Privatwirtschaft, speziell der Finanzbranche, in der der Interviewte früher tätig war und in der schneller auf Unzufriedenheit mit Mitarbeitenden reagiert werden kann. Der Interviewpartner bekräftigte, dass es aus seiner Sicht gerechtfertigt wäre, wenn Arbeitgebende ähnlich schnell handeln könnten wie Arbeitnehmende, die jederzeit ohne Vorlauf kündigen können. Des Weiteren wurde nie untersucht, ob eine Mediation eine Kündigung verhindert hätte oder ob eine Mediation in einer anderen Situation eventuell hilfreich gewesen wäre (I4, Z. 269–282).

Im Rahmen des Interviews äussert der befragte Ombudsmann seine Einschätzung zur Effektivität von Mediation als Methode zur nachhaltigen Konfliktlösung. Darüber hinaus bekundet er den Wunsch, dass Mediation als Standardlösung in der Verwaltung etabliert wird. Allerdings identifiziert er Hindernisse, die einer breiteren Implementierung im Wege stehen. Insbesondere betont er die Bedeutung der Freiwilligkeit, ohne die eine Mediation nicht erfolgreich sein kann. Die Freiwilligkeit stellt jedoch nicht in jedem Fall eine gegebene Voraussetzung dar, was die Anwendung der Mediation erschwert und somit auch nicht die Grundlage für eine erfolgreiche Mediation bildet. Trotz dieser Hindernisse erkennt er jedoch ein beträchtliches Potenzial darin, Mediation bekannter zu machen und als gängige Option in Konfliktmanagementprozessen zu verankern (I6, Z. 167–177).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Mediation in den Verwaltungen ein höherer Stellenwert beigemessen werden sollte. Während in der Privatwirtschaft schneller auf Mediation zurückgegriffen wird, um Kosten und negative Auswirkungen von Kündigungen zu vermeiden, neigt die öffentliche Verwaltung dazu, später zu mediieren, obwohl aufgrund der langwierigen Kündigungsprozesse gerade hier ein frühzeitiger Einsatz effektiv wäre. Es wird angenommen, dass kantonale Verwaltungen dazu tendieren, Konflikte intern zu lösen, um keine öffentliche Aufmerksamkeit zu erregen. Die Anwendung von Mediation in kantonalen Verwaltungen setzt voraus, dass das erforderliche Fachwissen zur Beurteilung von Konflikten sowie die Wahl geeigneter Konfliktlösungsstrategien gewährleistet sind. Des Weiteren wird zur Schlichtung der Beizug einer externen Instanz empfohlen, anstelle der Inanspruchnahme interner Mediatoren. Dadurch kann eine allparteiische Lösungsfindung gewährleistet werden.

#### **4.2.6 Die Rolle des Auftraggebenden**

Im Folgenden wird der Einbezug und die Relevanz der Auftraggebenden für den Mediationsprozess beleuchtet.

Wie in der Theorie, so wird auch in der Praxis der Auftraggebende in den initialen und abschliessenden Phasen der Mediation einbezogen. In der initialen Phase erfolgt seitens des Auftraggebers eine

Erläuterung der Ziele und der Bedeutung der Mediation, um eine klare Kommunikation der Erwartungen zu gewährleisten. Diese Einbindung fördert die Klarheit über die Zielsetzungen der Mediation und die Motivation der Konfliktparteien. In der finalen Phase findet ein gemeinsames Gespräch zwischen den Konfliktparteien, der Mediatorin oder dem Mediator und dem Auftraggebenden statt. In dieser Phase erläutern die Konfliktparteien die getroffenen Vereinbarungen sowie die geplanten Veränderungen. Im Anschluss an das Abschlussgespräch erfolgt ein Debriefing zwischen dem Mediator oder der Mediatorin und dem Auftraggebenden. Die Nachbesprechung dient der Reflexion des Mediationsverlaufs und der Ergebnisse aus der Perspektive des Auftraggebers (I1, Z. 248–256).

Die dargelegten Erkenntnisse legen nahe, dass die strukturelle Einbindung des Auftraggebers den Mediationsprozess positiv beeinflusst und somit einen wesentlichen Beitrag zur erfolgreichen Konfliktlösung leistet.

Die Ergebnisse des Interviews mit der Mediatorin geben Aufschluss über die Rollen der Auftraggebenden bei Mediationsverfahren innerhalb kantonaler Verwaltungen. In der Regel wird die Mediation von der Personalabteilung initiiert, die aufgrund ihrer zentralen Rolle im Personalmanagement und ihrer Kenntnisse über die vorhandenen internen Ressourcen handelt. Dieses Erkenntnis unterstreicht die Relevanz der Personalabteilung als zentrale Instanz in der Konfliktbearbeitung sowie bei der Initiierung von Unterstützungsmassnahmen wie zum Beispiel Mediation und Coaching. In einigen Fällen erfolgt das Engagement von Mediatorinnen und Mediatoren auch durch direkte Empfehlungen innerhalb der Personalabteilung oder durch Führungskräfte, die mit der Mediation vertraut sind (I3, Z. 259–267).

Das Interview thematisiert zudem die Herausforderungen, die sich ergeben, wenn Führungskräfte, die bereits in den Konflikt involviert sind, als Auftraggebende auftreten. In solchen Fällen wird seitens der Mediatorin die Relevanz davon betont, die Personalabteilung als neutralen Vermittler einzubeziehen, um die Integrität des Mediationsprozesses zu wahren und die notwendige Neutralität zu gewährleisten. Diese Vorgehensweise ist von entscheidender Bedeutung, um eine effektive und gerechte Konfliktlösung zu gewährleisten, insbesondere in Situationen, in denen die initiierende Führungskraft Teil des Konflikts ist (I3, Z. 267–274).

Die dargestellten Erkenntnisse veranschaulichen die zentrale Rolle der auftraggebenden Person sowie deren Relevanz als aussenstehende Person in einem Konflikt. In den Interviews wird häufig darauf verwiesen, dass in den meisten Fällen die Personalabteilung in irgendeiner Form involviert ist oder die Vorgesetzten der Konfliktparteien eine Mediation initiieren.

#### **4.2.7 Praxisbeispiele in kantonalen Verwaltungen**

In diesem Kapitel werden Praxisbeispiele aus kantonalen Verwaltungen präsentiert, die aus der Umfrage und den Interviews hervorgegangen sind. Ziel ist es, einen Einblick in die praktische Anwendung der Mediationsmethoden zu geben und deren Effektivität in realen Situationen zu veranschaulichen. Die

Beispiele sollen die theoretischen Erkenntnisse durch konkrete Fallstudien ergänzen und die praktische Relevanz der Mediation in der Verwaltungspraxis unterstreichen.

### **Praxisbeispiele aus der Umfrage**

Die Auswertung der Umfrageergebnisse erlaubt die Identifikation derjenigen Konfliktfälle, in denen die Inanspruchnahme von Mediation als Lösungsweg seitens der kantonalen Verwaltungen präferiert wird. Die Antworten variieren von spezifischen zwischenmenschlichen Konflikten bis hin zu breiteren teamdynamischen Auseinandersetzungen, was die Vielseitigkeit und Relevanz der Mediation in der Verwaltung unterstreicht.

Die angeführten Beispiele für Mediationsfälle umfassen eine Vielzahl von Konflikten, darunter Mobbing, divergierende Meinungen über Arbeitsmethoden, Wertekonflikte sowie Kommunikationsprobleme zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Des Weiteren wurde ein Konflikt geschildert, der im Rahmen einer Arbeitsplatzneubewertung nach einer langen Krankheitsabwesenheit mit Mediation bearbeitet wurde. Zudem wurden Teamkonflikte auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation mit Mediation bearbeitet.

In den meisten Fällen sind sowohl einfache Mitarbeitende als auch Führungskräfte involviert. Dies demonstriert, dass Mediation nicht nur zur Beilegung von Konflikten zwischen gleichgestellten Parteien dient, sondern auch in hierarchieübergreifenden Kontexten zum Einsatz kommt, um divergierende Perspektiven und Interessen auszugleichen.

Die spezifischen Themen, die Gegenstand einer Mediation sein können, umfassen persönliche Differenzen ebenso wie strukturelle Auseinandersetzungen innerhalb einer Organisation. Die Vielfalt der Themen spiegelt die Komplexität der Arbeitsumgebungen in den Verwaltungen wider und unterstreicht die Notwendigkeit flexibler und angepasster Konfliktlösungsstrategien.

Die Daten legen nahe, dass Mediation als ein effektives Instrument zur Bewältigung einer Vielzahl von Konflikten in der Verwaltung betrachtet werden kann. Die Bereitstellung eines neutralen Rahmens, in dem offene Gespräche geführt werden können, ermöglicht es, Missverständnisse zu klären und gemeinsame Lösungen zu finden, die von allen Beteiligten akzeptiert werden. Dies führt zu einer Verbesserung der Arbeitsbeziehungen sowie einem kooperativeren Arbeitsklima.

### **Praxisbeispiele aus den Interviews**

Wie in der Theorie dargelegt, eignet sich die Mediation für Konflikte, die sich gemäss dem Eskalationsstufenmodell von Glasl zwischen der dritten und sechsten Stufe befinden und grundlegende Voraussetzungen wie Gesprächsbereitschaft erfüllen (Hable-Hafenbrädl, 2013, S.367). Diese Annahme wird von den befragten Mediationsfachkräften bestätigt. Die eigene Erfahrung zeigt, dass ab der dritten Stufe eine Mediation notwendig wird, während ab der fünften Stufe die Durchführung bereits erschwert sein kann (I1, Z. 41–44).

Im Folgenden wird ein Konflikt auf der Stufe Ende drei, anfangs vier, beschrieben, der sich in einer kantonalen Verwaltung abspielte (I1, Z. 261). Das praktische Beispiel hierfür wurde in einem Interview mit einem Mediator erörtert, bei dem es um einen Konflikt zwischen einer weiblichen und einem männlichen Angestellten ging. Die auf Teilzeitbasis (60 %) beschäftigte Frau wurde aufgefordert, zusätzliche Aufgaben sowie die Stellvertretung ihres Kollegen zu übernehmen. Die zusätzlichen, IT-lastigen Aufgaben überstiegen ihre Qualifikationen und die ihr zur Verfügung stehende Arbeitszeit (I1, Z. 220–228).

Der Konflikt manifestierte sich, als evident wurde, dass die Stellenbeschreibung der Frau ihre Kapazitäten überstieg und sie die ihr zugewiesenen Aufgaben nicht adäquat ausführen konnte. Dies zeigt ein exemplarisches Beispiel für Arbeitskonflikte, die durch eine inadäquate Verteilung der Arbeitslast entstehen. Die Situation führte zu einer Stressbelastung und Überforderung bei der betroffenen Mitarbeiterin. Obgleich der Mediationsprozess dazu beitrug, das gegenseitige Verständnis zu verbessern und die persönlichen Spannungen zwischen den Beteiligten zu reduzieren, konnten die strukturellen Probleme, insbesondere die übermässige Arbeitsbelastung, nicht behoben werden. Es wurde ersichtlich, dass eine organisatorische Anpassung erforderlich war, um das Problem grundlegend zu lösen (I1, Z. 222–235).

Die vorliegende Fallstudie demonstriert die Relevanz einer adäquaten Stellenbeschreibung sowie die Notwendigkeit, die tatsächlichen Arbeitskapazitäten der Mitarbeitenden bei der Zuweisung von Verantwortlichkeiten zu berücksichtigen. Des Weiteren werden die Grenzen der Mediation bei der Lösung von strukturellen Problemen in Organisationen aufgezeigt. Der Konflikt der Parteien konnte gelöst werden, jedoch musste der Stellenbeschrieb angepasst werden, was wiederum dazu führte, dass der Auftraggebende organisatorische Strukturen hinterfragen musste.

Ein weiteres Beispiel betraf einen jahrelangen Konflikt, in dem vor allem Vertrauensprobleme aus der Vergangenheit eine Rolle spielten. Frühere Konflikte hatten das Vertrauen zwischen den Parteien stark belastet. Die in der Vergangenheit getroffenen Entscheidungen hatten zu verhärteten Fronten und einem tiefen Misstrauen zwischen Regierung und Organisation geführt, was noch Jahre später nachwirkte und die aktuellen Konflikte zusätzlich erschwerte (I2, Z. 107–114).

In dieser angespannten Situation bot die Mediation eine entscheidende Möglichkeit, die festgefahrene Konfliktsituation aufzulösen. Die Mediation wurde vom damaligen Regierungsrat initiiert, um eine gerichtliche Auseinandersetzung zu vermeiden und eine kooperative Lösung zu finden. Diese Initiative wurde von den Beteiligten als positiver Schritt wahrgenommen, da sie eine Plattform für konstruktive Gespräche bot. Die Mediation führte während einer Pause zu einer entscheidenden Erkenntnis: Die Teilnehmenden konstatierten, dass die Regierung die Befürchtung hegte, die Organisation könnte die staatliche Aufsicht in Frage stellen. Diese Erkenntnis half, den zentralen Konfliktpunkt zu klären und eine Lösung zu finden (I2, Z. 114–123 & Z. 235–256).

Die Mediation ermöglichte es den Beteiligten, die wesentlichen Probleme und Missverständnisse offen zu diskutieren und eine gemeinsame Basis für die zukünftige Zusammenarbeit zu schaffen. Diese neue Klarheit und das Verständnis für die gegenseitigen Perspektiven führten zu einer verbesserten Zusammenarbeit und einem konstruktiveren Arbeitsklima. Trotz anfänglicher Nervosität und unterschiedlicher Gewichtung der Konfliktpunkte konnten die Parteien durch die Mediation eine Einigung erzielen, die von beiden Seiten als Erfolg gewertet wird. Mit der Mediation wurde nicht nur eine konkrete Lösung für den aktuellen Konflikt gefunden, sondern auch der Grundstein für ein nachhaltiges, kooperatives Verhältnis zwischen Kanton und Organisation gelegt und das über die Jahre beinahe verloren gegangene Vertrauen wieder aufgebaut (I2, Z. 256-263).

Dieser Konflikt zeigt, wie tief verwurzelte Vertrauensprobleme aus der Vergangenheit die Beziehungen zwischen Konfliktparteien erheblich belasten können. Die Mediation erwies sich als wirksames Mittel, um verhärtete Fronten aufzubrechen und neue Kommunikationswege zu schaffen. Durch die offene Diskussion und das gegenseitige Verständnis konnten zentrale Konfliktpunkte identifiziert und gelöst werden. Die Mediation ermöglichte nicht nur eine unmittelbare Einigung, sondern legte auch den Grundstein für eine langfristige konstruktive Zusammenarbeit und half, das über die Jahre verloren gegangene Vertrauen schrittweise wieder aufzubauen. Diese Erfahrung unterstreicht die Bedeutung der Mediation als wertvolles Instrument zur Konfliktlösung und Vertrauensbildung in komplexen institutionellen Beziehungen.

### 4.3 Schlussfolgerung und Handlungsempfehlungen

Die abschliessende Betrachtung der Ergebnisdarstellung verdeutlicht, dass Mediation eine zentrale Rolle in der Konfliktlösung innerhalb der kantonalen Verwaltungen der Schweiz spielt, wobei Unterschiede zwischen den Sprachregionen bestehen. Die Analyse offenbart, dass die Nutzung von Mediation in der Westschweiz intensiver und die Bewertung höher ausfällt als in der Deutschschweiz. Diese Diskrepanz lässt auf divergierende Organisationskulturen und eine divergierende Bereitschaft zur Implementierung formeller Mediationsverfahren schliessen.

Es lässt sich ableiten, dass Mediation dort am erfolgreichsten ist, wo sie durch klare Richtlinien unterstützt wird und wo Aus- und Weiterbildungen zur Konfliktbewältigung angeboten werden. Diese Strukturen fördern nicht nur die Qualität und Konsistenz der Mediationsprozesse, sondern auch das Vertrauen in und die Akzeptanz von Mediation als effektives Instrument der Konfliktlösung.

Im Folgenden werden Handlungsempfehlungen präsentiert, die dazu beitragen könnten, die Nutzung von Mediation in kantonalen Verwaltungen zu fördern.

- **Standardisierung der Mediationspraktiken:** Es wird empfohlen, in sämtlichen kantonalen Verwaltungen klare Richtlinien und Verfahrensanweisungen für Mediation zu etablieren, um eine Standardisierung der Mediationspraktiken zu erreichen. Die Etablierung klarer Richtlinien

kann dazu beitragen, die Konsistenz und Qualität der Mediationsverfahren zu optimieren. Des Weiteren steigern klare Richtlinien für das Konfliktmanagement in der jeweiligen Verwaltung die Effektivität und Effizienz der Konfliktbewältigung.

- **Verstärkte Aus- und Weiterbildungsinitiativen:** Des Weiteren wird empfohlen, verstärkte Aus- und Weiterbildungsinitiativen zu fördern. Insbesondere in der Deutschschweiz sollte die Durchführung von Schulungen, welche die Vorteile und Techniken der Mediation vermitteln, forciert werden. Dies könnte dazu beitragen, Vorbehalte abzubauen und die Methodenakzeptanz zu steigern. Des Weiteren können Schulungen für Führungskräfte dazu beitragen, die Sensibilisierung auf Konflikte zu fördern und Möglichkeiten für deren Bewältigung aufzuzeigen.
- **Evaluation und Anpassung von Mediationsverfahren:** Eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Mediationspraxis ist unerlässlich, um ihre Wirksamkeit sicherzustellen. Dies könnte durch regelmässiges Feedback von Mediatorinnen oder Mediatoren und Konfliktparteien unterstützt werden, um die Methoden fortlaufend zu verfeinern und auf aktuelle Bedürfnisse anzupassen. Zudem könnte für Personalämter, in denen Mediation nicht genutzt wird, untersucht werden, ob und wie Mediation eine Bereicherung für das bestehende Konfliktmanagement darstellen könnte.
- **Förderung des kulturellen Wandels:** Um eine tiefere Verankerung der Mediation in der Verwaltungspraxis zu fördern, sollte auch an einem kulturellen Wandel gearbeitet werden, der Offenheit und Kooperationsbereitschaft in Konfliktsituationen unterstützt.

Die Umsetzung der Empfehlungen würde dazu beitragen, die Effektivität von Mediation als Instrument der Konfliktlösung in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz zu steigern und somit einen Beitrag zur Schaffung einer integrativeren und kooperativeren Arbeitsumgebung zu leisten.

Des Weiteren stellen Ombudsstellen geeignete Anlaufstellen bei konflikthaften Situationen innerhalb der kantonalen Verwaltungen dar. Die Ausbildung zur Mediatorin beziehungsweise zum Mediator der Ombudsperson ermöglicht eine fachlich korrekte Beurteilung und Bearbeitung der Konflikte. Wie aus dem Interview hervorgeht, wird bei langandauernden oder verhärteten Konflikten eine Mediation empfohlen. Dementsprechend wird empfohlen, dass Angestellte einer kantonalen Verwaltung vermehrt auf die Bekanntmachung und Fähigkeiten der Ombudsstellen hinweisen und diese fördern.

Im Rahmen einer selbstinitiierten Umfrage wurden die kantonalen Personalämter ersucht, Vorschläge für Optimierungen und Modifikationen im Bereich der Mediation zu unterbreiten. Die Rückmeldungen offenbarten ein breites Spektrum an Vorschlägen zur Steigerung der Effektivität und Zugänglichkeit von Mediationsverfahren. Im Rahmen der Umfrage wurden folgende Vorschläge und Wünsche geäussert:

- **Konkrete und offensivere Angebote:** Die Etablierung von konkreten und offensiveren Mediationsangeboten hat zum Ziel, eine proaktive Konfliktlösung zu fördern.
- **Früherer Einbezug von Mediation:** Ein früherer Einbezug von Mediation kann dazu beitragen, eine Eskalation von Konflikten zu vermeiden. Das Ziel besteht darin, Mediation bereits bei den ersten Anzeichen von Schwierigkeiten einzusetzen und nicht erst, wenn Konflikte bereits verhärtet sind. Die Förderung zeitnaher Lösungen stellt ein weiteres Ziel dar, welches durch die schnellere Beantragung einer Mediation erreicht werden soll.
- **Verbesserung der Mediationskenntnisse:** Es ist vonnöten, ein besseres Verständnis und umfassendere Kenntnisse zum Thema Mediation bei allen Beteiligten aufzubauen, um Missverständnisse über ihre Anwendbarkeit und Wirksamkeit zu vermeiden. In der Praxis wird die Methode der Mediation mitunter als Allheilmittel für organisatorische Probleme missinterpretiert, was zu Missverständnissen hinsichtlich ihrer Anwendung führen kann.
- **Obligatorische Schulungen:** Insbesondere für Führungskräfte sollten Schulungen zur Konflikterkennung und -lösung verpflichtend sein, um die Bekanntheit und das Verständnis von Konflikten und deren Lösung zu fördern. Dadurch könnte wiederum die Bekanntheit der Mediation als Methode gesteigert werden.
- **Förderung der Mediation durch die Departementsleitung:** Die Förderung der Mediation durch die Leitung der Departemente könnte zu einer höheren Akzeptanz und einem verstärkten Einsatz von Mediation in den Verwaltungen führen.
- **Richtlinien und Verfahren für die Inanspruchnahme von Mediation:** Die Etablierung klarer Verfahren sowie die Schaffung eines Pools aus externen Mediatorinnen oder Mediatoren zielt darauf ab, den Mediationsprozess zu vereinfachen und seine Neutralität sowie Professionalität durch die Einbindung unabhängiger Dritter zu gewährleisten.

Die genannten Massnahmen zielen darauf ab, Mediation als effektives Instrument der Konfliktlösung weiterzuentwickeln und optimal zu nutzen. Dadurch könnte eine kooperativere und produktivere Arbeitsumgebung in den kantonalen Verwaltungen gefördert werden.

Zusätzlich wurden die Interviewten gebeten, eine Empfehlung zur Stärkung der Mediation als Konfliktlösungsstrategie in den kantonalen Verwaltungen abzugeben. Folgende Rückmeldungen wurden gegeben:

- **Führungskräftetraining:** Führungskräftetrainings werden als essenziell erachtet, um Führungskräfte in der adäquaten Einschätzung von Konflikten und der Entscheidung über den Zeitpunkt eigener Interventionen oder die Inanspruchnahme externer Hilfe zu schulen. Diese Trainings sollten gezieltes Übungsverhalten, Selbstreflexion und Kenntnisse über verfügbare Ressourcen umfassen (I1, Z. 517–520).

- **Mediationsausbildung für Führungskräfte:** Es wird empfohlen, dass Führungskräfte bereits zu Beginn ihrer Karriere eine Mediationsausbildung absolvieren, um ein vertieftes Verständnis für Konflikte zu entwickeln. Kurze und regelmässige Bildungsinputs, zum Beispiel in den Mittagspausen, könnten das Bewusstsein für die Vorteile der Mediation schärfen und eine frühzeitige Anwendung erleichtern (I3, Z. 493-506).
- **Einbindung externer Mediatorinnen und Mediatoren:** Es wird empfohlen, nicht zu versuchen, alle Konflikte intern zu lösen, insbesondere wenn politische Gründe oder die Furcht vor öffentlicher Aufmerksamkeit eine Rolle spielen. Die Hinzuziehung externer Mediatoren kann dazu beitragen, Objektivität zu gewährleisten und interne Voreingenommenheit zu vermeiden (I5, Z. 478–491).
- **Förderung einer proaktiven Konfliktkultur:** Es wird die Wichtigkeit davon betont, ein Bewusstsein zu schaffen, dass Konflikte in Teams normal und lösbar sind. Das Verfolgen langfristiger Lösungsansätze ermöglicht es, auf Dauer Energie und Arbeitszeit einzusparen und das Anwachsen unausgesprochener Konflikte zu verhindern. Regelmässige Mitarbeitendengespräche und eine offene Fehlerkultur sind ebenfalls massgebliche Faktoren (I6, Z. 184–199).

Die Empfehlungen unterstreichen die Notwendigkeit, sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende in Mediationstechniken zu schulen, um Mediation als integralen Bestandteil der Konfliktlösungsstrategien innerhalb der Verwaltungen zu etablieren.

In diesem Kontext kann festgehalten werden, dass ein gut strukturiertes Konfliktmanagement in kantonalen Verwaltungen unabdingbar ist. Durch obligatorische Schulungen für Führungskräfte, in denen die Erkennung und Bewältigung von Konflikten vermittelt wird, kann bei den Führungskräften der kantonalen Verwaltungen das Bewusstsein für die Thematik geschärft werden. Es ist von essenzieller Bedeutung, dass Konflikte als solche erkannt und gelöst werden. Dies sollte idealerweise durch eine entsprechend qualifizierte Fachkraft erfolgen. Es wird empfohlen, nicht auf interne, nicht geschulte Personen zurückzugreifen, da diese für eine Konfliktlösung nicht qualifiziert sind. Des Weiteren wird dazu geraten, Richtlinien für den Einsatz von Mediation zu definieren. Insofern kann die Mediation bei gescheiterten Gesprächen zwischen den Konfliktparteien sowie bei der Erkennung eines sich verhärtenden Konflikts zum Einsatz kommen. Die Erstellung einer Liste von Mediatorinnen und Mediatoren, die bereit sind, Konflikte in kantonalen Verwaltungen zu lösen, würde dazu beitragen, die Anwendung der Mediation zu erleichtern, da dies ein konkretes und offensiveres Angebot darstellen würde. Die genannten Handlungsempfehlungen stellen sicherlich vielversprechende Ansätze der Mediationsinitiierung im Konfliktmanagement oder der weiteren Förderung des Einsatzes von Mediation in der kantonalen Verwaltung dar. Es kann festgehalten werden, dass ein Konflikt nicht zwangsläufig als negativ zu betrachten ist. Vielmehr kann er als Chance zur Weiterentwicklung von Personen und Abteilungen gesehen werden.

## Handlungsempfehlungen für die FEDERATION SUISSE MEDIATION

Um die Nutzung und Akzeptanz der Mediation weiter zu fördern, insbesondere in der deutschsprachigen Schweiz, wird der FEDERATION SUISSE MEDIATION (FSM) folgendes empfohlen:

- **Direkte Ansprache der kantonalen Personalämter:** Es wird empfohlen, sich gezielt an die kantonalen Personalämter zu wenden. Durch Präsentationen und Informationsveranstaltungen können die Vorteile und Erfolgchancen der Mediation erläutert werden. Diese Aufklärung sollte konkrete Fallbeispiele und statistische Erfolgsdaten beinhalten, um die Wirksamkeit und den Nutzen der Mediation klar darzustellen.
- **Förderung der Mediation in der deutschsprachigen Schweiz:** In der deutschsprachigen Schweiz gibt es ein grosses ungenutztes Potenzial für Mediation. Es sollten spezielle Kampagnen entwickelt werden, um die Bekanntheit und Akzeptanz der Mediation in diesen Regionen zu erhöhen. Dazu könnten Informationsbroschüren, Webinare und Schulungsprogramme für Mitarbeitende und Führungskräfte, wie auch Departementsleitende, in den kantonalen Verwaltungen gehören.
- **Entwicklung von Erfolgsgeschichten und Fallstudien:** Erstellen und verbreiten Sie Erfolgsgeschichten und Fallstudien von erfolgreichen Mediationsverfahren in kantonalen Verwaltungen. Diese praxisnahen Berichte können zeigen, wie Mediation zur Lösung komplexer Konflikte beiträgt und so das Vertrauen und Interesse in diese Methode steigern.
- **Kontaktliste von Mediatorinnen und Mediatoren:** Die Erstellung einer aktuellen Kontaktliste aller Mediatorinnen und Mediatoren, die Konflikte in kantonalen Verwaltungen behandeln, würde die Kontaktaufnahme bei Interesse an einer Mediation erleichtern. Dies ermöglicht es, gezielt mediiierende Fachkräfte anzufragen, was wiederum Ressourcen wie Zeit für die kantonalen Verwaltungen einspart.

Durch die Umsetzung dieser Empfehlungen kann die FEDERATION SUISSE MEDIATION die Nutzung und Effektivität der Mediation in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz steigern und somit einen wichtigen Beitrag zur Schaffung einer kooperativeren und produktiveren Arbeitsumgebung leisten.

## 5 Diskussion und Ausblick

---

Im vorliegenden Kapitel erfolgt eine Evaluierung der in der Einleitung formulierten Fragestellung. Im Anschluss erfolgt eine kritische Reflexion des eigenen Vorgehens sowie der erzielten Ergebnisse. Im Rahmen dieser Reflexion erfolgt eine Bewertung der eingesetzten Methoden, eine Einschätzung der Aussagekraft und Zuverlässigkeit der Ergebnisse sowie eine Prüfung ihrer Übertragbarkeit auf andere Bereiche. Des Weiteren erfolgt eine Untersuchung des Verhältnisses der Ergebnisse zur bestehenden Forschung. Dabei wird eruiert, ob sie diese bestätigen oder ihr widersprechen, und welche Bedeutung sie für die Praxis und die zukünftige Forschung haben. Die Diskussion beginnt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und geht anschließend auf die genannten Aspekte ein. In der Schlussbetrachtung erfolgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse sowie ein Ausblick auf die Umsetzung und mögliche weitere Forschungsthemen.

### 5.1 Zusammenfassung

In den kantonalen Verwaltungen der Schweiz stehen für den Umgang mit Konfliktsituationen verschiedene Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung, die sowohl auf die Verbesserung des Arbeitsklimas als auch auf die Stärkung der individuellen und kollektiven Konfliktfähigkeit abzielen. Zu den zentralen Strategien gehören Coaching und Teamcoaching, die durch gezielte Sitzungen die Entwicklung nachhaltiger Lösungsansätze fördern. Ein weiteres wichtiges Instrument ist die Mediation, die einen neutralen und konstruktiven Dialog zwischen den Konfliktparteien ermöglicht. Spezialisierte Angebote wie Sozialberatung oder Anlaufstellen für Mobbing und sexuelle Belästigung bieten gezielte Unterstützung für Mitarbeitende in besonders belastenden Situationen. Betriebsklimaanalysen und Audits ermöglichen eine systematische Untersuchung der Ursachen von Konflikten und die Entwicklung umfassender Lösungsstrategien. Schliesslich gewährleisten Ombudsverfahren und vertrauliche Gespräche die Bearbeitung von Konflikten in einem geschützten Rahmen, um Anonymität und eine unvoreingenommene Behandlung von Beschwerden zu gewährleisten. Diese vielfältigen und strukturierten Interventionen ermöglichen eine flexible und angepasste Reaktion auf unterschiedliche Konfliktsituationen und tragen wesentlich zur Förderung eines produktiven und harmonischen Arbeitsklimas bei.

In den kantonalen Verwaltungen werden folglich diverse Methoden zur Konfliktlösung offeriert, um mit herausfordernden Situationen adäquat umzugehen. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass nicht alle kantonalen Verwaltungen alle genannten Konfliktlösungsmethoden anbieten.

Die Untersuchung der Anwendung von Mediation in den kantonalen Verwaltungen zeigt, dass Mediation als Unterstützungsangebot für Führungskräfte und Mitarbeitende in Konfliktsituationen durchaus präsent ist, die Häufigkeit und der Erfolg der Anwendung jedoch stark variieren. Die Daten zeigen eine signifikante Varianz in der Häufigkeit der Anwendung von Mediation, von «nie» bis «sehr

häufig», was auf unterschiedliche Organisationskulturen und Umsetzungsstrategien in den einzelnen Kantonen hinweist. Einige Verwaltungen wenden Mediation regelmässig an und berichten über eine hohe Erfolgsquote, während andere sie selten oder gar nicht einsetzen.

Die Analyse deutet darauf hin, dass Mediation dort am erfolgreichsten ist, wo sie systematisch durch klare Richtlinien unterstützt wird und wo regelmässig Schulungen zum Konfliktmanagement angeboten werden. Diese Strukturen verbessern nicht nur die Qualität und Konsistenz der Mediationsverfahren, sondern stärken auch das Vertrauen in und die Akzeptanz von Mediation als effektives Instrument zur Konfliktlösung. Es wird daher empfohlen, dass kantonale Verwaltungen, insbesondere solche, die Mediation nur sporadisch oder gar nicht anwenden, die Einführung formeller Mediationsrichtlinien und die Durchführung gezielter Schulungen in Erwägung ziehen, damit die Wirksamkeit und die Reichweite von Mediation erhöht werden.

Die Mediation als Konfliktlösungsmethode hat in kantonalen Verwaltungen der Schweiz einen bedeutenden, wenn auch variablen Stellenwert. Trotz der Anerkennung ihrer Effektivität und des Potenzials zur Konfliktbewältigung wird sie in der Praxis unterschiedlich genutzt. Dies variiert von intensiver Anwendung in einigen Ämtern bis hin zu einer sporadischen oder gar keiner Nutzung in anderen. Die Gründe für diese Varianz sind vielschichtig und reflektieren die diversen Organisationskulturen und strukturellen Rahmenbedingungen innerhalb der kantonalen Verwaltungen.

Erfahrungen zeigen, dass die Mediation in der Privatwirtschaft schneller zum Einsatz kommt als in den kantonalen Verwaltungen. Die Unternehmen der Privatwirtschaft haben die Effektivität der Mediation als Konfliktlösungsmethode erkannt, welche Kosten und Zeit spart. Anstatt einen Kündigungsprozess zu initiieren, werden Konflikte durch Mediationen angegangen, welche für die Unternehmung mit weniger Kosten und einem kleineren Zeitaufwand verbunden sind als eine Kündigung. In den kantonalen Verwaltungen ist der Kündigungsprozess, sofern eine kantonale Verwaltung einer oder einem Angestellten kündigen möchte, mit einem längeren Verfahren verbunden. Daher erscheint eine Mediation ein vielversprechender Ansatz zu sein. Dies verdeutlicht das Potenzial für eine intensivere und frühere Nutzung von Mediation, um langwierige und eskalierende Konflikte zu vermeiden.

Die durchgeführten Interviews mit einer Mediatorin und zwei Mediatoren unterstreichen die Relevanz einer frühzeitigen Konfliktintervention. Die Argumentation der Befragten lautet, dass eine frühere Einbindung von Mediationsverfahren, insbesondere vor dem Eskalieren der Konflikte, effektiver wäre und die Lösungsfindung beschleunigen könnte. Des Weiteren wird ersichtlich, dass die interne Konfliktlösung ohne externe Mediation häufig zu parteiischen oder suboptimalen Resultaten führt, was die Notwendigkeit einer objektiveren, durch externe Mediatorinnen und Mediatoren geleiteten Vorgehensweise unterstreicht.

Abschliessend wird deutlich, dass der erfolgreiche Einsatz von Mediation in kantonalen Verwaltungen durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird, darunter die institutionelle Unterstützung durch klare

Richtlinien, die Verfügbarkeit von qualifizierten Mediatorinnen und Mediatoren und die Bildung einer Organisationskultur, die die frühzeitige und aktive Konfliktlösung durch Mediation fördert. Die Anpassung dieser Faktoren könnte dazu beitragen, den Stellenwert und die Effektivität von Mediation als Konfliktlösungsmethode in der kantonalen Verwaltung weiter zu verbessern.

Weiterführend zeigt die Untersuchung der Anwendung und Wahrnehmung von Mediation in den verschiedenen Sprachregionen der Schweiz deutliche Unterschiede im Umgang mit schwierigen Situationen. In der Westschweiz wird Mediation häufiger und systematischer eingesetzt als in der Deutschschweiz. Diese Diskrepanz spiegelt sich sowohl in der höheren Anwendungshäufigkeit als auch in der erfolgreicherer Umsetzung in den kantonalen Verwaltungen der Westschweiz wider.

Die Auswertung der Daten aus der Umfrage zeigt, dass Mediation in der Westschweiz nicht nur häufiger zum Einsatz kommt, sondern auch eine höhere Erfolgsquote aufweist. Die Verwaltungen berichten einstimmig von erfolgreichen Mediationsprozessen, was auf eine hohe Akzeptanz und Effektivität dieser Konfliktlösungsmethode hinweist, dort wo diese auch angewandt wird. Des Weiteren ist der formale Rahmen für Mediation in der Westschweiz stärker ausgeprägt. Dies manifestiert sich in klar definierten Richtlinien und spezifischen Protokollen, welche die Anwendung von Mediation regulieren. Zusätzlich ist das Angebot an Aus- und Weiterbildungsprogrammen zum Thema Mediation in dieser Region weit verbreitet, was zu einer Professionalisierung und einem guten Verständnis für Mediationsprozesse beiträgt.

Demgegenüber lässt sich in der Deutschschweiz eine weniger konsistente und seltenere Anwendung von Mediation beobachten. Die Erfolgsbewertung variiert erheblich, wobei einige Kantone Mediation als «wenig erfolgreich» oder «teils/teils erfolgreich» beschreiben. Die in einigen Kantonen festgestellte Unsicherheit bezüglich der Anwendungshäufigkeit von Mediation lässt den Schluss zu, dass diese möglicherweise nicht als integraler Bestandteil der Konfliktlösungsstrategien betrachtet wird. Des Weiteren ist in zahlreichen Kantonen der Deutschschweiz die Existenz spezifischer Richtlinien für Mediation nicht gegeben. Zudem sind Ausbildungs- und Weiterbildungsprogramme im Vergleich zur Westschweiz weniger verbreitet.

Diese regionalen Unterschiede könnten auf verschiedene kulturelle Einstellungen hinsichtlich der Konfliktlösung, unterschiedliche administrative Prioritäten und möglicherweise auf unterschiedliche Ressourcenzuweisungen zurückgeführt werden. Die Ergebnisse legen nahe, dass eine stärkere institutionelle Unterstützung und Bildungsinitiativen in der Deutschschweiz die Anwendung und Wirksamkeit von Mediation verbessern könnten.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Mediation in der Westschweiz eine etablierte und effektive Methode zur Konfliktlösung darstellt, während in der Deutschschweiz Potenzial für eine stärkere Integration und systematische Anwendung von Mediation besteht. Die Förderung von Mediationskompetenzen und die Schaffung klarer rechtlicher Rahmenbedingungen könnten dabei

helfen, die Effektivität und die Akzeptanz der Mediation in allen Sprachregionen der Schweiz zu steigern.

Schlussendlich kann die Forschungsfrage «**Wie werden in den kantonalen Verwaltungen der Schweiz schwierige Situationen bewältigt und welchen Beitrag leistet die Konfliktlösungsmethode Mediation?**» wie folgt beantwortet werden:

In den kantonalen Verwaltungen der Schweiz lässt sich ein breites Spektrum an Konfliktlösungsmethoden beobachten, wobei die Mediation eine zentrale Rolle einnimmt. In den verschiedenen kantonalen Verwaltungen werden unterschiedliche Methoden zur Konfliktlösung eingesetzt. Zu den zentralen Strategien zählen Coaching und Teamcoaching sowie Mediation. Des Weiteren wurden die Sozialberatung, Anlaufstellen für Mobbing und sexuelle Belästigung, Arbeitsklima-Analysen, Audits, Ombudsverfahren sowie vertrauliche Gespräche thematisiert. Die genannten Angebote eröffnen den Mitarbeitenden und Führungskräften die Möglichkeit, Konflikte auf unterschiedliche Weise anzugehen und zu bearbeiten.

Der Stellenwert der Mediation in den kantonalen Verwaltungen ist von Bedeutung, jedoch in seiner Ausgestaltung variabel. Die Untersuchung zeigt, dass Mediation in kantonalen Verwaltungen auf unterschiedliche Weise Anwendung findet. Einige Verwaltungen wenden Mediation regelmässig an und berichten über hohe Erfolgsquoten, während andere sie selten oder gar nicht einsetzen. Die Effektivität der Mediation hängt von der Existenz klarer Richtlinien sowie regelmässiger Schulungen ab. Diese Strukturen tragen zu einer Optimierung der Qualität der Mediationsverfahren bei und fördern das Vertrauen in Mediation als effektives Instrument zur Konfliktlösung.

Die Vielzahl implementierter Massnahmen spiegelt das Engagement der kantonalen Verwaltungen wider, produktive und unterstützende Arbeitsumgebungen zu fördern. Dies hat nicht nur eine direkte Auswirkung auf die Konfliktbewältigung und -prävention, sondern verbessert generell das Arbeitsklima. Die Mediation stellt dabei ein zentrales Element dieser Strategien dar. Sie erweist sich als ein flexibles und effektives Werkzeug zur Konfliktlösung, das durch die Fähigkeit zur Förderung des Dialogs und zur Erzielung von Win-win-Lösungen für alle beteiligten Parteien besonders wertvoll ist.

## 5.2 Reflexion

In dieser Reflexion möchte ich die Angemessenheit der in meiner Bachelorarbeit angewandten Methoden bewerten und meine persönlichen Erfahrungen mitteilen.

Die Literaturrecherche wurde gründlich und gezielt durchgeführt, um eine solide theoretische Grundlage zu den Themen Konflikt, Konfliktmanagement und Mediation zu schaffen. Diese Themenbereiche sind komplex und vielschichtig, was sich bereits in der Vielfalt der Definitionen von «Konflikt» widerspiegelt. Eine Herausforderung bestand darin, die richtige Tiefe in der

Auseinandersetzung mit der Materie zu finden, um fundiertes Wissen zu vermitteln, ohne den Rahmen der Arbeit zu sprengen.

Die durchgeführte Umfrage lieferte wertvolle Erkenntnisse über die Anwendung und Beurteilung der Mediation in den kantonalen Verwaltungen. Die Anonymität der Befragung mag dazu beigetragen haben, dass sich die Personalämter zur Teilnahme ermutigt fühlten. Sie erschwerte jedoch die Klärung von Unklarheiten, da keine direkten Ansprechpartner zur Verfügung standen. Die Verwendung allgemeiner E-Mail-Adressen oder Kontaktformulare ohne direkte Ansprache bestimmter Abteilungen schränkte die Möglichkeit einer gezielten Verteilung der Umfrage ein. Meines Erachtens hätte eine direktere Ansprache der Personalabteilungen möglicherweise die Teilnahmebereitschaft weiterer kantonalen Verwaltungen und die Weiterleitung an die für Konfliktsituationen zuständigen Stellen erhöht. Die Umfrage hätte auch zu einem späteren Zeitpunkt versandt werden können, da ich zum Zeitpunkt des Versands die Literaturrecherche zur Mediation noch nicht abgeschlossen hatte und somit in einigen Themenbereichen spezifischere Fragen hätte stellen können.

Die Interviews mit den Mediationsfachleuten haben mir einen vertieften Einblick in die Praxis der Mediation ermöglicht und deren Wirksamkeit aufgezeigt. Gerne hätte ich weitere Interviews mit Ansprechpersonen aus den kantonalen Verwaltungen geführt. Weitere Anfragen bei kantonalen Verwaltungen wurden aufgrund von Kapazitätsengpässen oder der hohen Anzahl von Anfragen anderer Bachelor- oder Masterarbeiten abgelehnt. Insbesondere in der Westschweiz, wo Mediation als stärker verbreitet gilt, erwies sich die Suche nach Interviewpartnerinnen oder -partner als besonders schwierig. Datenschutzbestimmungen und Sprachbarrieren verstärkten diese Herausforderungen, sodass letztlich keine Interviews in dieser Region zustande kamen. Ich habe mich stets bemüht, in dieser Region ein Interview zu führen, was trotz mehrfacher Anfragen über verschiedene Wege dennoch nicht möglich war. Ich habe fast zwei Dutzend Mediatorinnen und Mediatoren aus der Region kontaktiert, aber leider kam kein Interview zustande.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die angewandten Methoden im Grossen und Ganzen angemessen waren. Sie haben es mir ermöglicht, sowohl theoretische als auch praktische Aspekte des Konfliktmanagements und der Mediation zu beleuchten und wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen. Dennoch bin ich der Meinung, dass eine gezieltere Ansprache potenzieller Interviewpartnerinnen und -partner und eine Anpassung der Kommunikationswege die Qualität und Quantität der Rückmeldungen hätte verbessern können. Zudem hätte ein Interview mit einer Ansprechperson aus der Westschweiz die Aussagekraft des Vergleichs zwischen den Sprachregionen erhöht.

Die Ergebnisse sind aussagekräftig und soweit zuverlässig. Da bei den Umfragen nicht immer die Abteilung beziehungsweise die Ansprechperson der kantonalen Verwaltung angegeben wurde, kann nicht beurteilt werden, ob die Umfrage von der zuständigen Abteilung für Konfliktlösung

beantwortet wurde und auch den tatsächlichen Verhältnissen in den jeweiligen kantonalen Verwaltungen entspricht. Im Nachhinein ist mir klar geworden, dass hier mehr auf die Validität geachtet werden muss. Dennoch wurde die Umfrage zuverlässig ausgefüllt, sodass ich zu dem Schluss kam, dass die Antworten sowohl aussagekräftig als auch zuverlässig sind. Ausserdem wurden viele Daten durch die Interviews bestätigt.

Des Weiteren habe ich keine weitere Forschung im gleichen Bereich, also zur Mediation in kantonalen Verwaltungen, gefunden. In der Literatur wurden zwar Mediation und deren Anwendungsmöglichkeiten im öffentlichen Sektor behandelt, jedoch wurden keine vergleichbaren Forschungen entdeckt.

Trotz der dargelegten Kritik betrachte ich die Ergebnisse als sehr wertvoll für die Praxis. Meine Untersuchungen haben gezeigt, dass die Mediation in der Deutschschweiz ein grosses Potenzial hat. In der Praxis habe ich festgestellt, dass die Mediation in den kantonalen Verwaltungen noch ausbaufähig ist und in der Schweiz generell an Bedeutung gewinnen könnte. Weiter hat meine Forschung gezeigt, dass klare Richtlinien und regelmässige Weiterbildungen das Vertrauen in die Mediation als wirksames Konfliktlösungsinstrument stärken und ihre Anwendung in der Praxis fördern könnten. Ich bin überzeugt, dass die Förderung von Mediationskompetenz und die Schaffung eines unterstützenden institutionellen Rahmens die Effizienz und Harmonie in den Verwaltungen verbessern würde.

Aus meinen Ergebnissen geht hervor, dass das Konfliktmanagement in kantonalen Verwaltungen noch vertiefter untersucht werden kann. Ich habe erkannt, dass es lohnend wäre, näher zu erforschen, warum Mediation in einigen Verwaltungen noch nicht Fuss fassen konnte und ob diese Verwaltungen andere Konfliktlösungsmethoden bevorzugen. Meine Forschung legt nahe, dass ein detaillierteres Verständnis dieser Unterschiede dazu beitragen könnte, die Effektivität der Mediation zu verbessern und ihre Anwendung zu fördern. Im folgenden Kapitel werde ich auf weitere Forschungsthemen eingehen, die sich aus meinen Erkenntnissen ableiten lassen.

### **5.3 Ausblick auf weitere Forschungsthemen**

Im Rahmen der Betrachtung weiterer Forschungsthemen im Kontext der Mediation in kantonalen Verwaltungen erfolgt eine besondere Fokussierung auf die Evaluierung und Optimierung der aktuellen Praktiken. In zukünftigen Forschungsarbeiten könnte der Fokus daraufgelegt werden, tiefere Einblicke in die spezifischen Herausforderungen und Widerstände gegenüber der Mediation zu gewinnen, die in einigen Verwaltungen beobachtet wurden. Es ist zu eruieren, welche institutionellen, kulturellen oder strukturellen Barrieren die Akzeptanz und Effektivität von Mediation beeinträchtigen könnten.

Des Weiteren wäre es von Interesse, die langfristigen Auswirkungen von Mediation auf die Arbeitsatmosphäre und Mitarbeiterzufriedenheit zu untersuchen. Dies könnte durch

Längsschnittstudien erfolgen, welche die Entwicklung von Konflikten und deren Management über einen längeren Zeitraum hinweg verfolgen. Die Ergebnisse solcher Studien könnten Aufschluss darüber geben, inwiefern Mediation zur dauerhaften Lösung von Konflikten beiträgt und wie sie die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden beeinflusst.

Ein umfassenderes Verständnis dieser Faktoren könnte dazu beitragen, gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Mediationspraktiken zu entwickeln und dadurch die langfristige Implementierung und Akzeptanz der Mediation in kantonalen Verwaltungen zu fördern.

## 6 Literaturverzeichnis

---

- Baldegger, R. (2017). *Konfliktmanagement Konflikte aktiv angehen statt vermeiden*. ALMA Medien AG.
- Ballreich, R., & Glasl, F. (2007). *Mediation in Bewegung*. Concadora Verlag.
- Büsser, M. (2011). Mediation im öffentlichen Bereich: Effiziente Verwaltung durch eigenverantwortliche Konfliktlösung. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 2(1), 139. <https://doi.org/10.5334/ssas.31>
- FSM FEDERATION SUISSE MEDIATION. (ohne Datum). *Dachverband*. Abgerufen am 8. Dezember 2023 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/verband/dachverband>
- Girsberger, D., & Peter, J. T. (2019). *Aussergerichtliche Konfliktlösung: Kommunikation - Konfliktmanagement - Verhandlung - Mediation - Schiedsgerichtsbarkeit*. Schulthess.
- Glasl, F. (2020). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation* (12., aktualisierte und erweiterte Auflage). Haupt Verlag.
- Hable-Hafenbrädl, M. (2013). Mediative Führungskompetenz – eine Herausforderung an die neue Führungskräfte-Generation! In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. S. 361–371). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4>
- Heigl, N. J. (2014). *Konflikte verstehen und steuern*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04584-5>
- Hösl, G. (2015). *Mediation - die erfolgreiche Konfliktlösung: Grundlagen und praktische Anwendung* (8. Aufl.). Kösel.
- Kanton Thurgau. (ohne Datum). *Verwaltung*. Abgerufen am 13. Mai 2024 von <https://www.tg.ch/verwaltung.html/7#:~:text=Die%20kantonale%20Verwaltung%20besch%203%A4ftigt%20insgesamt,%20Kreuzlingen%20M%C3%BCnchwil%20und%20Wiefelden>.
- Kanton Zürich. (2020). *Verfahren bei sexueller Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz (Weisung)*. Abgerufen am 1. Dezember 2023 von <https://www.zh.ch/de/arbeiten-beim-kanton/fuer-hr>

- profis/handbuch-personalrecht/definition/rechte-und-pflichten/fuersorgepflicht/verfahren-bei-sexueller-belaestigung-und-mobbing-am-arbeitsplatz-weisung.html
- Kanton Zürich. (2023a). *Anlaufstellen Personalfragen*. Abgerufen am 5. Dezember 2023 von <https://www.zh.ch/de/finanzdirektion/personalamt/anlaufstellen.html#-1264707306>
- Kanton Zürich. (2023b). *Personalamt*. Abgerufen am 5. Dezember 2023 von <https://www.zh.ch/de/finanzdirektion/personalamt.html#:~:text=Das%20Personalamt%20ist%20die%20direktions%C3%BCbergreifende,zur%20Verf%C3%BCgung%20gestellt%20und%20eingef%C3%BChrt.>
- Köstler, A. (2019). *Mediation: Mit 2 Abbildungen und 2 Tabellen* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.
- Kreis, G. (2013, Dezember 3). *Suisse romande*. Abgerufen am 9. Mai 2024 von <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/017441/2013-12-03/>
- Proksch, S. (2014). *Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz* (2., überarb. und erw. Aufl.). Springer Gabler.
- Proksch, S. (2018). *Mediation: Die Kunst der professionellen Konfliktlösung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22980-1>
- République et canton de Genève. (ohne Datum). *Faire appel au médiateur cantonal*. Abgerufen am 15. Mai 2024 von <https://www.ge.ch/faire-appel-au-mediateur-cantonal/quand-demander-aide>
- Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen* (9. Aufl.). Springer Gabler.
- Schweizerische Eidgenossenschaft. (ohne Datum). *Kantonsregierung: Rolle und Zusammensetzung*. Abgerufen am 13. Mai 2024 von <https://www.ch.ch/de/politisches-system/kantone/rolle-und-zusammensetzung-der-kantonsregierungen#die-wichtigsten-aufgaben>
- Unterschütz, P. (2023, November 27). Die Kompetenzfrage im Korporationsstreit scheint gelöst. *Obwaldner Zeitung*, S. 23.
- Verfassung des Kantons Zürich* vom 27. Februar 2005, Pub. L. No. 101
- Vogel-Etienne, U., & Lautenbach-Koch, A. (2014). *Mediation*. Dike Verlag AG.

von Au, C. (2013). Mediation in Organisation. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 505–525). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4>

Vorest AG. (ohne Datum). *Was ist ein Audit – Definition, Ziele & Ablauf*. Abgerufen am 13. Mai 2024 von <https://www.din-iso-zertifizierung-qms-handbuch.de/audit/>

## 7 Anhang

---

Umfrage Fragenkatalog.....	VII
Interviewleitfaden Mediator:in.....	XI
Interviewleitfaden Ansprechperson Personalamt oder Ombudsstelle.....	XIII
Interviewleitfaden Konfliktpartei.....	XV

# Umfrage Fragenkatalog

## Einsatz von Mediation in kantonalen Verwaltungen der Schweiz

Diese Umfrage wird im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Hochschule Luzern Wirtschaft durchgeführt und nimmt ungefähr 10 Minuten in Anspruch. Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Mitwirkung.

### Einsatz von Mediation in kantonalen Verwaltungen der Schweiz

Konflikte beeinflussen die Arbeitsatmosphäre und Produktivität im Arbeitsumfeld. In meiner Bachelorarbeit an der Hochschule Luzern Wirtschaft untersuche ich Einsatz und Erfolg von Mediation als Konfliktlösungsmethode in kantonalen Verwaltungen der Schweiz. Ihr Beitrag durch die Teilnahme an dieser Umfrage ist essenziell, um den Einsatz von Mediation zu analysieren und eine effektive Konfliktkultur zu fördern. Ich danke Ihnen für die Zeit, die Sie sich nehmen, um die Umfrage, die etwa 10 Minuten beansprucht, zu beantworten.

Als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter des kantonalen Personalamts sind Sie unter anderem auch Ansprechpartner:in bzw. bieten Unterstützung in Konfliktsituationen. In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen einige Fragen stellen:

1. Bitte geben Sie Ihren Namen und kantonale Verwaltung an, in welcher Sie tätig sind. \*

Bsp. G. Stutz, Kanton Zürich (Ihr Name wird in der Bachelorarbeit nicht verwendet, lediglich die kantonale Verwaltung, Sie können Ihren Namen auch weglassen und anonym antworten)

2. Welche Unterstützungsangebote bieten Sie Mitarbeitenden, Führungskräften und Departementen in Konfliktsituationen an? \*

Coaching

Teamcoaching

Mediation

Sonstiges

3. Wird die Mediationsmethode in Ihrem Personalamt als Mittel zur Konfliktlösung eingesetzt?

\*

- Ja
- Nein

4. An welche Zielgruppen wird die Mediationsmethode in Ihrer Verwaltung hauptsächlich weitergegeben? \*

- Mitarbeitende
- Führungskräfte
- Departemente
- Sonstiges

5. Wie häufig wird Mediation in Ihrem Amt zur Konfliktlösung angewendet? \*

- Sehr häufig (einmal oder mehr im Monat)
- Gelegentlich (all drei Monate)
- Selten (einmal bis zweimal im Jahr)
- Nie
- Nicht sicher

6. Wie erfolgreich schätzen Sie die Anwendung von Mediation in Ihrem Amt ein? \*

- Sehr erfolgreich (alle Konflikte konnten gelöst werden)
- Erfolgreich (die meisten Konflikte wurden gelöst)
- Teils / teils
- Wenig erfolgreich (Konflikte konnten mehrheitlich nicht gelöst werden)
- Nicht erfolgreich (Konflikte konnten nicht gelöst werden)
- Nicht anwendbar / Nicht genutzt

7. Existieren in Ihrer Verwaltung spezifische Vorgaben oder Verfahrensanweisungen für den Einsatz von Mediation? \*

- Ja, es gibt spezifische Richtlinien für Mediation.
- Ja, es gibt allgemeine Konfliktlösungsprotokolle, die auch Mediation einschliessen.
- Nein, es gibt keine speziellen Richtlinien, aber Mediation wird informell genutzt.
- Nein, es gibt keine Richtlinien für Mediation.
- Nicht sicher / Keine Angaben
- Sonstiges

8. Bieten Sie Aus- und Weiterbildungsprogramme an, in denen die Mediation den Mitarbeitenden und Führungskräften vermittelt wird? \*

- Ja
- Nein

9. Können Sie einen konkreten Fall nennen, in dem Mediation nachgefragt wurde (Thematik, beteiligte Parteien wie Mitarbeitende und Führungskräfte)? \*

Ihre Antwort eingeben

10. Welche Verbesserungen oder Änderungen würden Sie sich in Bezug auf die Anwendung von Mediation in Ihrer Verwaltung wünschen? \*

Ihre Antwort eingeben

11. Wären Sie bereit, an einem vertiefenden Interview teilzunehmen, um weitere Einblicke in die Anwendung von Mediation zu geben? \*

- Ja (bitte geben sie folgend Ihre Mailadresse an)
- Nein

12. Falls Frage 11 mit Ja beantwortet wurde, geben Sie bitte Ihre Mailadresse hier ein.

Ihre Antwort eingeben

13. Haben Sie zusätzliche Anmerkungen oder Kommentare?

Ihre Antwort eingeben

# Interviewleitfaden Mediator:in

---

## Einleitung

- Kurze Vorstellung meiner Persönlichkeit und des Zwecks des Interviews.
- Erläuterung der Anonymität und Vertraulichkeit der Antworten. Ansonsten Einverständnis einholen, dass der Name der interviewten Person in der Bachelorarbeit erwähnt werden darf.
- Einverständnis zur Aufzeichnung des Interviews einholen.

## Teil 1: Allgemeine Fragen zur Mediation

### Hintergrund der Mediatorin/des Mediators:

- Wie sind Sie zur Mediation gekommen?
- Was motiviert Sie persönlich zur Tätigkeit als Mediator:in?

### Verständnis von Mediation:

- Wie würden Sie Mediation kurz beschreiben?
- Was unterscheidet Mediation Ihrer Meinung nach von anderen Konfliktlösungsmethoden?
- In welchen Situationen eignet sich Ihrer Meinung nach die Mediation besonders gut?
- In welchen Situationen eignet sich Ihrer Meinung nach die Mediation nicht oder eher weniger? Gibt es Grenzen der Anwendbarkeit der Mediation?

## Teil 2: Spezifische Fragen zum Konflikt

### Konfliktbeschreibung:

- Können Sie einen Konflikt beschreiben, bei dem Sie für eine kantonale Verwaltung mediiert haben?
- Welche Parteien waren an diesem Konflikt beteiligt? (z. B. Mitarbeitende, Führungskräfte, Departemente, etc.)

### Ursprung des Konflikts:

- Was waren die Hauptursachen für den Konflikt?
- Wenn Sie das Eskalationsstufenmodell von Glasl betrachten, in welcher Stufe und Phase im Eskalationsmodell befand sich der beschriebene Konflikt/e?

### Rolle des Mediators:

- Wie wurden Sie für diesen spezifischen Fall ausgewählt oder beauftragt?
- Von wem wurden Sie beauftragt? (z.B. von einer der Parteien, einer übergeordneten Stelle (Personalamt) oder einer externen Organisation)
- Wer hat die Entscheidung für eine Konfliktbearbeitung mittels Mediationsverfahren getroffen?

## Teil 3: Mediationsprozess

### Vorgehensweise:

- Können Sie den Ablauf des Mediationsprozesses beschreiben?
- Welche Methoden oder Techniken haben Sie angewendet, um die Parteien zur Zusammenarbeit zu bewegen?

### Herausforderungen:

- Welche Herausforderungen sind während des Mediationsprozesses aufgetreten?

## Teil 4: Ergebnisse der Mediation

### Konfliktlösung:

- Konnte der Konflikt gelöst werden?
- Wenn ja, wie zufrieden waren die Parteien mit der Lösung?

### Langfristige Auswirkungen:

- Welche langfristigen Auswirkungen hatte die Mediation auf die Beziehung zwischen den Parteien?
- Gibt es Massnahmen oder Vereinbarungen, die getroffen wurden, um zukünftige Konflikte zu vermeiden?

## Teil 5: Perspektiven und Erfahrungen

### Bewertung der Mediation in kantonalen, städtischen und gemeindlichen Verwaltungen:

- Wie beurteilen Sie die Rolle und den Stellenwert der Mediation in der Schweiz? (ganz allgemein, ohne Fokus auf Verwaltung)
- Wie beurteilen Sie die Rolle und den Stellenwert der Mediation in kantonalen Verwaltungen?
- Gibt es Ihrer Meinung nach Unterschiede im Umgang mit Konflikten zwischen den Sprachregionen der Schweiz?

### Empfehlungen:

- Haben Sie Empfehlungen, wie kantonale Verwaltungen ihre Konfliktlösungsstrategien verbessern könnten?
- Sehen Sie weiteren Forschungsbedarf im Bereich der Mediation und Konfliktlösung in kantonalen Verwaltungen?

## Abschluss

- Möglichkeit für die Befragten, zusätzliche Anmerkungen oder Erfahrungen zu teilen, die in den vorherigen Fragen nicht angesprochen wurden.
- Dank für die Teilnahme und Erläuterung der nächsten Schritte, wie z.B. die Verarbeitung und Nutzung der gewonnenen Informationen.

# Interviewleitfaden Ansprechperson Personalamt oder Ombudsstelle

---

## Einleitung

- Kurze Vorstellung meiner Persönlichkeit und des Zwecks des Interviews.
- Erläuterung der Anonymität und Vertraulichkeit der Antworten. Ansonsten Einverständnis einholen, dass der Name der interviewten Person in der Bachelorarbeit erwähnt werden darf.
- Einverständnis zur Aufzeichnung des Interviews einholen.

## Teil 1: Erfahrungen mit Mediation

### Rolle und Verantwortung:

- Beschreiben Sie bitte Ihre Rolle und Ihre Verantwortlichkeiten innerhalb der kantonalen Verwaltung/Ombudsstelle.
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Konflikten innerhalb Ihrer Organisation gemacht?

### Entscheidung für Mediation:

- Wie wird entschieden, ob ein Konflikt für eine Mediation geeignet ist?
- Bei welchen Konflikten haben Sie sich für Mediation entschieden oder Mediation empfohlen?
- Was waren die Hauptgründe für die Wahl von Mediation als Konfliktlösungsverfahren?

## Teil 2: Prozess und Durchführung

### Initiierung des Mediationsprozesses:

- Wie wird die Mediatorin oder der Mediator ausgewählt, wenn sich die Konfliktparteien für eine Mediation entschieden haben?
- Setzen Sie angestellte Mediatorinnen und Mediatoren ein oder vermitteln Sie externe Fachleute für diese Aufgabe?
- Welche Schritte unternehmen Sie, um das Mediationsverfahren in Gang zu setzen?
- Gibt es spezifische Richtlinien oder Verfahren für die Implementierung von Mediation in Ihrer kantonalen Verwaltung/Ombudsstelle?

## Teil 3: Ergebnisse und Bewertung

### Ergebnisse der Mediation:

- Konnte der Konflikt durch die Mediation gelöst werden? Bitte beschreiben Sie die Ergebnisse kurz.
- Wie zufrieden waren die beteiligten Parteien mit dem Ausgang der Mediation?

### Effektivität von Mediation:

- Wie bewerten Sie die Wirksamkeit von Mediation als Konfliktlösungsmethode innerhalb Ihrer Organisation?
- Welche Vorteile und mögliche Nachteile sehen Sie bei der Anwendung von Mediation?
- Wie wird die Qualität und Effektivität der durchgeführten Mediationen bewertet?

## **Teil 4: Langfristige Perspektiven**

### **Nachhaltigkeit der Lösungen:**

- Inwiefern tragen die durch Mediation gefundenen Lösungen zu einer langfristigen Verbesserung der Situation bei?
- Welche Massnahmen wurden ergriffen, um ähnliche Konflikte in der Zukunft zu vermeiden?
- Wie sehen Sie die Zukunft der Mediation in der kantonalen Verwaltung? Gibt es Pläne zur Erweiterung oder Weiterentwicklung dieser Praxis?

### **Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge:**

- Haben Sie Vorschläge für die zukünftige Nutzung von Mediation in Ihrer Organisation oder in kantonalen Verwaltungen im Allgemeinen?
- Welche Bereiche im Umgang mit Mediation könnten verbessert werden?
- Bietet Ihre Organisation Aus- oder Weiterbildungen an, um Führungskräfte für die Konfliktlösungsmethode Mediation zu sensibilisieren?
- Wie werden Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte über die Möglichkeiten und Vorteile von Mediation informiert?

## **Abschluss**

- Möglichkeit für die Befragten, zusätzliche Anmerkungen oder Erfahrungen zu teilen, die in den vorherigen Fragen nicht angesprochen wurden.
- Dank für die Teilnahme und Erläuterung der nächsten Schritte, wie z.B. die Verarbeitung und Nutzung der gewonnenen Informationen.

# Interviewleitfaden Konfliktpartei

---

## Einleitung

- Kurze Vorstellung meiner Persönlichkeit und des Zwecks des Interviews.
- Erläuterung der Anonymität und Vertraulichkeit der Antworten. Ansonsten Einverständnis einholen, dass der Name der interviewten Person in der Bachelorarbeit erwähnt werden darf.
- Einverständnis zur Aufzeichnung des Interviews einholen.

## Teil 1: Erfahrungen mit Mediation

### Rolle und Verantwortung:

- Beschreiben Sie bitte kurz Ihre Rolle und Verantwortung als Präsidentin der Vereinigung der Nidwaldner Korporationen.
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Konflikten in Ihrer Organisation gemacht? Diese können gerne allgemein beschrieben werden und müssen nicht im Detail erläutert werden, wenn dies nicht erwünscht ist.

### Entscheidung für Mediation:

- In welchen Situationen haben Sie sich für die Anwendung von Mediation entschieden?
- Wenn Sie sich für Mediation entschieden haben: Was waren die ausschlaggebenden Gründe für die Wahl von Mediation als Konfliktlösungsverfahren?

## Teil 2: Ablauf und Durchführung

### Einleitung des Mediationsverfahrens:

- Wie kam es dazu, dass Mediation als Lösungsweg gewählt wurde? Wurde dies intern entschieden oder gab es eine Empfehlung/Vorgabe des kantonalen Personalamts oder einer anderen Stelle?
- Welche Schritte wurden unternommen, um das Mediationsverfahren einzuleiten?

### Auswahl des Mediators/der Mediatorin:

- Nach welchen Kriterien wurde der/die Mediator/in ausgewählt?
- Gab es eine Zusammenarbeit mit externen Mediatorinnen/Mediatoren oder wurde der Prozess intern durchgeführt?

### Während des Mediationsverfahrens:

- Wie haben Sie sich während der Mediation gefühlt und wie hat sich das auf die Zusammenarbeit ausgewirkt?
- Gab es unerwartete Wendungen oder Erkenntnisse während der Mediation und wie wurde damit umgegangen?

- Wie würden Sie mit eigenen Worten die Eskalationsstufe des Konflikts beschreiben?  
(Stufenmodell der Eskalation nach Glasl - am Ende des Dokumentes angefügt)

## **Teil 3: Ergebnisse und Auswertung**

### **Ergebnisse der Mediation:**

- Gemäss dem Zeitungsartikel konnte der Konflikt durch Mediation gelöst werden. Können Sie das Ergebnis kurz beschreiben?
- Wie zufrieden waren Sie als eine der beteiligten Parteien mit dem Ergebnis der Mediation?
- Wie beurteilen Sie die Rolle des Mediators/der Mediatorin in Ihrem konkreten Fall bewerten?  
Gab es etwas, das Sie als besonders hilfreich oder als verbesserungswürdig empfunden haben?

### **Wirksamkeit der Mediation:**

- Wie schätzen Sie die Wirksamkeit der Mediation als Konfliktlösungsverfahren ein?
- Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei der Anwendung von Mediation?

## **Teil 4: Langfristige Perspektiven**

### **Nachhaltigkeit der Lösungen:**

- Inwieweit tragen die durch Mediation gefundenen Lösungen zu einer langfristigen Verbesserung der Situation bei?
- Wie wird der Erfolg der durch Mediation gefundenen Lösungen über die Zeit hinweg bewertet?
- Wurden Massnahmen ergriffen, um ähnliche Konflikte in der Zukunft zwischen den Nidwaldner Korporationen und der kantonalen Verwaltung von Nidwalden zu vermeiden?  
(Follow-up-Verfahren zur Sicherstellung der nachhaltigen Umsetzung der Lösungen)

### **Empfehlungen und Verbesserungsvorschläge:**

- Haben Sie Empfehlungen für die zukünftige Anwendung von Mediation in Ihrer Organisation oder in kantonalen Verwaltungen generell?
- Gibt es Aspekte, die bei der Anwendung von Mediation verbessert werden könnten?
- Welche Ratschläge würden Sie anderen Organisationen geben, die mit ähnlichen Konflikten konfrontiert sind und Mediation in Erwägung ziehen?

## **Abschluss**

- Möglichkeit für die Befragten, zusätzliche Anmerkungen oder Erfahrungen zu teilen, die in den vorherigen Fragen nicht angesprochen wurden.
- Dank für die Teilnahme und Erläuterung der nächsten Schritte, wie z.B. die Verarbeitung und Nutzung der gewonnenen Informationen.

## 8 Eidesstattliche Erklärung

---

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Mithilfe Dritter verfasst habe, dass ich ausschliesslich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe, dass ich alle wörtlich oder sinngemäss aus Quellen übernommenen Gedanken gekennzeichnet und mit den nötigen Quellenangaben versehen habe (dies gilt auch für Abbildungen und Tabellen), dass ich das Vertraulichkeitsinteresse der Auftraggebenden wahren und die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern respektieren werde.

Ort, Datum: .....*Wädenswil, 31. Mai 2024*.....

Unterschrift:  .....