

**Hochschule Luzern - Wirtschaft**

Bachelor of Science in  
Business Administration

**Bachelorarbeit**

**Mediation in öffentlichen Verwaltungen:  
Eine Analyse am Beispiel ausgewählter  
Gemeinden und Städte**

**Modul:**

Bachelorarbeitsprojekt

**Lerngruppe:**

Repetent

**Abgabedatum:**

Eingereicht am 30. Mai 2024

**Autor:**

Robin Holzmann

# Hochschule Luzern - Wirtschaft

Bachelor of Science in  
Business Administration

## Bachelorarbeit

# Mediation in öffentlichen Verwaltungen: Eine Analyse am Beispiel ausgewählter Gemeinden und Städte

### Modul:

Bachelorarbeitsprojekt

### Lerngruppe:

Repetent

### Abgabedatum:

Eingereicht am 30. Mai 2024

---

<b>Auftraggeber</b>	<b>Betreuerin</b>	<b>Autor</b>
Federation Suisse Mediation Vertreten durch Frau Anita Schälin Ziegelhüttenstrasse 12 6060 Sarnen 079 838 46 94 <a href="mailto:info@mediation-coaching-sat.ch">info@mediation-coaching-sat.ch</a>	Frau Madeleine Grauer Frankenstrasse 9 Büro 3.6 Postfach 6002 Luzern 041 228 42 69 <a href="mailto:madeleine.grauer@hslu.ch">madeleine.grauer@hslu.ch</a>	Herr Robin Holzmann Sagenstrasse 4a 6318 Walchwil  077 423 99 75 <a href="mailto:robin.holzmann@stud.hslu.ch">robin.holzmann@stud.hslu.ch</a>

---

## Management Summary

Konflikte sind weit verbreitet, auch in den öffentlichen Verwaltungen der Schweiz. Konflikte können sich stark auf Unternehmen aller Art auswirken und die Gesundheit und die Produktivität der Mitarbeiter:innen gefährden. Deshalb geniesst der Umgang mit Konflikten auch in den Gemeinde- und Stadtverwaltungen der Schweiz eine grosse Wichtigkeit. Die Problemstellung dieser Bachelorarbeit liegt in der Tatsache, dass trotz dieser hohen Bedeutung des Themas der Stand der Forschung noch eher bescheiden einzustufen ist.

Der Auftraggeber dieser Arbeit ist die Federation Suisse Mediation (FSM), der Dachverband für die Mediation in der Schweiz. Diese Bachelorarbeit verfolgt das Ziel, einen Überblick über verwaltungsinterne Konflikte und deren Bearbeitung am Beispiel von ausgewählten Gemeinde- und Stadtverwaltungen zu geben. Neben den Konfliktarten und deren Bearbeitungsmethoden werden auch die Rollen der Personalverantwortlichen und der Stellenwert der Mediation unter die Lupe genommen. Die Untersuchung der Chancen und Herausforderungen der Mediation stellt einen Fokus dieser Arbeit dar. Besonderes Augenmerk liegt auch auf dem Vergleich zwischen deutsch- und französischsprachigen Verwaltungen.

Diese Zielsetzungen lassen sich nur durch ein geeignetes methodisches Vorgehen erreichen. Um die relevanten Informationen von den Gemeinde- und Stadtverwaltungen zu erhalten, wurde die Entscheidung getroffen, eine Online-Umfrage mit ausgewählten Verwaltungen durchzuführen. Insgesamt wurden 250 Verwaltungen zu einer Teilnahme an der Umfrage eingeladen. Für die Auswahl dieser Verwaltungen wurden jeweils zwei Kriterien berücksichtigt: die Verwaltungsgrösse anhand der Einwohnerzahl und die Sprachregion, in der sich die Verwaltung befindet. Dabei wurde versucht, die verschiedenen Grössenordnungen der Verwaltungen sowie die französisch- und deutschsprachigen Regionen zu gleichen Teilen zu berücksichtigen. Von den 250 angeschriebenen Verwaltungen haben insgesamt 35 an der Umfrage teilgenommen. Die Umfrageteilnehmenden haben mehrheitlich Kenntnisse im Bereich Konfliktmanagement und nehmen überwiegend Positionen als Leiter:in der Personal- oder HR-Abteilung oder als Gemeinde- oder Stadtschreiber:in ein.

Die Analyse der Umfrage erfolgte mittels der deskriptiven Statistik. So konnten die Daten mittels Häufigkeitstabellen, Diagrammen und vereinzelt Masszahlen beschrieben und visualisiert werden. Diese Methode erwies sich für die Analyse als geeignet und zielführend.

Nebst der quantitativen Forschung in Form einer Online-Umfrage wurden auch noch fünf leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Vier Interviews fanden mit erfahrenen Mediator:innen aus beiden Sprachregionen statt und ein Interview wurde mit einem Gemeindeschreiber einer kleineren deutschsprachigen Verwaltung durchgeführt. Mit diesen Interviews konnten vertiefte Einblicke in die Erfahrungen mit der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen gewonnen werden. Die

Auswertung der Interviews ist mit der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt. Diese Methode erwies sich ebenfalls als geeignet, da relevante Interviewpassagen den zuvor aufgestellten Kategorien direkt zugeordnet werden konnten.

Zusätzlich zu den bereits vorgestellten Forschungsmethoden wurde auch noch eine Literaturrecherche durchgeführt. Dadurch konnte Wissen zusammengetragen werden, das für die Erstellung des Fragebogens und der Interviewleitfäden notwendig war. Zudem konnten die Ergebnisse der Umfrage und der Interviews auch mit Erkenntnissen aus der Fachliteratur verglichen und kommentiert werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass in den untersuchten Verwaltungen viele verschiedene Arten von Konflikten auftreten. Vor allem Beziehungs-, Kommunikations- und Veränderungskonflikte scheinen besonders häufig vorzukommen. Die Mehrheit der Verwaltungen erlebt einmal pro Monat einen Konflikt. Allerdings konnte festgestellt werden, dass Verwaltungen mit über 10'000 Einwohner:innen dazu tendieren, noch häufiger Konflikte zu erleben als Verwaltungen mit weniger als 10'000 Einwohner:innen.

Hinsichtlich der Frage, wie Konflikte bearbeitet werden, zeigt sich, dass direkte Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien am häufigsten zum Zuge kommen. Informelle Vermittlungen durch die Personalabteilungen oder Führungskräfte und direktive Entscheidungen durch Vorgesetzte finden ebenfalls häufig Anwendung in den Gemeinde- und Stadtverwaltungen.

Bei der Konfliktlösung in den untersuchten Verwaltungen spielen die Personalverantwortlichen mehrheitlich eine aktive und vielseitige Rolle. So sind sie vom Konfliktlösungsprozess fast nicht mehr wegzudenken. Sie übernehmen Aufgaben wie die Identifikation und Analyse von Konflikten, die Vermittlung zwischen den involvierten Parteien, die Suche und Einführung von Lösungsmassnahmen, die Kontrolle des Konfliktlösungsprozesses und die Kooperation mit Expertinnen und Experten. Die Entscheidung, welche Konfliktbearbeitungsmethode angewendet wird, wird in grösseren Verwaltungen oftmals von der Leiterin oder dem Leiter der Personalabteilung oder den Vorgesetzten der Konfliktparteien getroffen. Im Gegensatz dazu sind in kleineren Verwaltungen am häufigsten der oder die Gemeindepräsident:in oder Gemeinde- oder Stadtschreiber:in für diese Entscheidung zuständig. Sowohl in den kleineren als auch in den grösseren Verwaltungen besitzen oftmals verschiedene Personen die Befugnis, eine solche Entscheidung zu treffen.

Die Mediation kommt in den untersuchten Verwaltungen eher selten zur Anwendung. Obwohl rund die Hälfte aller befragten Verwaltungen bereits Erfahrungen mit der Mediation als Bearbeitungsmethode eines verwaltungsinternen Konflikts gemacht hat, gibt es in beiden Sprachregionen eine beträchtliche Anzahl an Verwaltungen, in denen die Mediation kaum bekannt ist. Generell ist die Mediation in grösseren Verwaltungen deutlich bekannter als in kleineren Verwaltungen.

Die Mediation ist zur Bearbeitung von vielen Konfliktarten und -situationen geeignet. Vor allem, wenn sich die Konfliktparteien zur Teilnahme an der Mediation bereiterklären und sich stark am Verfahren beteiligen, besteht eine sehr hohe Erfolgschance für das Mediationsverfahren. Entsprechend zählen Widerstände seitens der Konfliktparteien, wie beispielsweise eine fehlende Einsicht oder Kompromissbereitschaft, zu den bedeutendsten Hindernissen, die dem Gelingen einer Mediation im Wege stehen können. Trotz Hindernissen und Grenzen hat die Mediation einiges zu bieten. So stellt sie auch für Gemeinde- und Stadtverwaltungen eine Methode dar, die Konflikte auf eine äusserst wirksame, zufriedenstellende und vor allem nachhaltige Weise bearbeitet. Dies spiegelt sich in einer sehr hohen Erfolgsquote der Mediator:innen und einer hohen Zufriedenheit der Verwaltungen mit den bereits durchgeführten Mediationsverfahren wider. Insbesondere in den Bereichen Klärung und Verständnis, Wiederherstellung der Kommunikation und Lösung des Konflikts konnten jeweils mehrere Verwaltungen von positiven Ergebnissen berichten.

Basierend auf den Ergebnissen der Umfrage mit den Verwaltungen lassen sich auch einige Potenziale für Verbesserungen im Umgang mit verwaltungsinternen Konflikten ausfindig machen. Zu den meistgenannten Verbesserungspotenzialen zählen die Einführung eines systematischen Konfliktmanagements, die Durchführung von Schulungen und Weiterbildungen, die Verbesserung der Kommunikation und des Informationsflusses sowie ein vermehrter Einsatz der Mediation.

Auch die interviewten Mediator:innen gaben einige Ratschläge für die Verwaltungen ab. So soll jeder Konflikt ernst genommen werden, da jeder Konflikt eine Botschaft in sich hat. Ein weiterer Ratschlag ist es, von Führungstrainings Gebrauch zu machen. Diese können Führungskräften helfen, Konflikte richtig einzuschätzen und angemessen zu behandeln. Auch wird die Bedeutung der Ombudsstellen als Anlaufstelle hervorgehoben. Dabei wird den Ombudspersonen empfohlen, eine Mediationsausbildung zu absolvieren, um ihrer Aufgabe bestmöglich nachzukommen.

Von den Ergebnissen dieser Bachelorarbeit können zwei zentrale Handlungsoptionen abgeleitet werden, welche darauf abzielen, die Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen zu fördern. Erstens scheint eine Sensibilisierung der Verwaltungen notwendig, um die Bekanntheit der Mediation sowie auch das Wissen zu deren Vorteilen zu erhöhen. Zweitens sollte der Austausch zwischen Mediator:innen gefördert werden. Die Wichtigkeit einer guten Mediationsausbildung ist zentral für das Gelingen einer Mediation. Wie sich gezeigt hat, ist im Kontext der öffentlichen Verwaltung auch das Wissen zu diesen Strukturen vorteilhaft. Folglich könnte ein Austausch zwischen Mediator:innen dazu beitragen, dass diese ihre Fähigkeiten und Kompetenzen verbessern und dadurch die Qualität und Wirksamkeit der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen optimieren können.

## Vorwort

Ich möchte meinen herzlichen Dank an alle Personen aussprechen, die mich während des Verfassens dieser Bachelorarbeit unterstützt haben.

Ein besonderer Dank gilt Frau Anita Schälin, die den Auftraggeber vertritt. Vor allem ihr grosszügiger Spielraum bei der Formulierung der Forschungsfragen hat mich besonders motiviert.

Ein herzliches Dankeschön geht auch an Frau Madeleine Grauer, meine Betreuerin während dieses Bachelorarbeitsprojekts. Sie stand mir bei Fragen stets zur Seite und gab mir wertvolle Ratschläge, sei es zum methodischen Vorgehen, zur Strukturierung der Arbeit oder durch wertvolle Literaturhinweise. Ich schätzte den angenehmen Austausch mit ihr sehr.

Des Weiteren möchte ich meinem Kollegen aus dem Fussballverein danken, der mir bei der Übersetzung des Umfragebogens und des E-Mails für die Einladung zur Umfrage auf Französisch behilflich war. Ohne seine Unterstützung wäre der Rücklauf seitens der französischsprachigen Verwaltungen wohl deutlich geringer gewesen.

Ein herzliches Dankeschön gilt auch allen Teilnehmer:innen der Umfrage und den Interviewpartner:innen, die durch ihre Teilnahme wertvolle Informationen zur Verfügung gestellt und mich bei dieser Arbeit unterstützt haben.

Auch möchte ich meiner Familie und meinen Freunden danken, die mich durchgehend unterstützt haben – sei es bei den Pretests der Umfrage, beim Korrekturlesen der Arbeit und der Interviewtranskripte oder indem sie mich in stressigen Zeiten auf andere Gedanken brachten.

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	I
Vorwort.....	IV
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Interviewverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Ziele .....	1
1.2 Problemstellung.....	2
1.3 Forschungsfragen .....	3
1.4 Überblick über die Arbeit .....	4
2 Grundlagen .....	5
2.1 Der soziale Konflikt.....	5
2.1.1 Begriffsdefinition sozialer Konflikte .....	5
2.1.2 Klassifikation von Konflikten .....	5
2.1.3 Chancen und Risiken von sozialen Konflikten .....	8
2.2 Konfliktmanagement .....	11
2.2.1 Begriffsdefinition und Ziele des Konfliktmanagements .....	11
2.2.2 Konfliktbearbeitung.....	11
2.2.3 Mediation .....	14
2.2.4 Rolle und Aufgaben der Personalverantwortlichen und Personalabteilungen.....	19
2.3 Struktur und Verteilung der Gemeinde- und Stadtverwaltungen .....	20
3 Methodik .....	22
3.1 Desk-Research .....	22
3.2 Quantitative Forschung .....	23
3.2.1 Auswahl der Stichprobe .....	23
3.2.2 Erstellung des Fragebogens.....	25
3.2.3 Durchführung des Pretests.....	27
3.2.4 Auswertung der Umfrage .....	28
3.3 Qualitative Forschung.....	28
3.3.1 Auswahl der Interviewpartner:innen .....	29
3.3.2 Erstellung des Interviewleitfadens .....	30
3.3.3 Durchführung der Interviews .....	31
3.3.4 Auswertung der Interviews .....	32
4 Analyse und Ergebnisdarstellung.....	33
4.1 Beteiligung an der Umfrage.....	33

---

4.2 Beschreibung der Stichprobe .....	34
4.3 Beantwortung der Forschungsfragen .....	36
4.3.1 Konflikte und Konfliktlösungsmethoden .....	37
4.3.2 Rolle der Mediation .....	46
4.3.3 Rolle der Personalverantwortlichen .....	59
4.3.4 Vergleich zwischen deutsch- und französischsprachigen Verwaltungen .....	64
4.4 Potenziale für Verbesserungen .....	65
5 Diskussion und Ausblick .....	68
5.1 Reflexion der Forschungsfragen .....	68
5.2 Reflexion der eingesetzten Methoden .....	68
5.3 Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis und für weitere Forschung .....	69
Literaturverzeichnis .....	71
Anhang .....	75
Anhang 1: Einladung zur Online-Umfrage .....	75
Anhang 2: Fragebogen der Online-Umfrage .....	77
Anhang 3: Interviewleitfaden für Interviews mit Mediator:innen .....	87
Anhang 4: Interviewleitfaden für Interviews mit Gemeindevertreter:innen .....	90
Anhang 5: Zusätzliche Auswertungen der Online-Umfrage .....	92
Anhang 6: Massnahmen zur Erhöhung der Motivation der Teilnehmer:innen .....	103
Eidesstattliche Selbständigkeitserklärung .....	104

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konfliktkostenquellen im Eisbergmodell.....	10
Abbildung 2: Die Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen .....	11
Abbildung 3: Die vier Sprachregionen der Schweiz.....	21
Abbildung 4: Einwohnerzahl der Verwaltungen.....	34
Abbildung 5: Sprachregionen der Verwaltungen .....	34
Abbildung 6: Positionen der Umfrageteilnehmer:innen .....	35
Abbildung 7: Ausbildungen der Umfrageteilnehmer:innen .....	36
Abbildung 8: Verwaltungsinterne Konflikte und deren Häufigkeit.....	37
Abbildung 9: Konflikthäufigkeit in Verwaltungen.....	38
Abbildung 10: Konflikthäufigkeit unter Berücksichtigung der beteiligten Akteure und Akteurinnen...	39
Abbildung 11: Konfliktkultur der Verwaltungen.....	41
Abbildung 12: Empfundene Emotionen zu Konflikten am Arbeitsplatz .....	42
Abbildung 13: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung .....	42
Abbildung 14: Häufigkeit der Anwendung verschiedener Methoden zur Konfliktbearbeitung.....	43
Abbildung 15: Bekanntheit der Mediation .....	46
Abbildung 16: Bekanntheit der Mediation - Vergleich zwischen deutsch- und französischsprachigen Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen.....	46
Abbildung 17: Bekanntheit der Mediation - Vergleich zwischen kleineren und grösseren Verwaltungen .....	47
Abbildung 18: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten .....	48
Abbildung 19: Erwartungen an eine Konfliktbearbeitungsmethode .....	55
Abbildung 20: Positive Ergebnisse durch die Anwendung einer Mediation in den Verwaltungen .....	56
Abbildung 21: Zufriedenheit der Verwaltungen mit der Mediation .....	57
Abbildung 22: Aufgaben der Personalverantwortlichen .....	59
Abbildung 23: Entscheidungsträger:innen der Wahl der Konfliktbearbeitungsmethode.....	60
Abbildung 24: Verbesserungspotenziale im Umgang mit verwaltungsinternen Konflikten.....	65
Abbildung 25: Konflikthäufigkeit in kleineren Verwaltungen.....	92
Abbildung 26: Konflikthäufigkeit in grösseren Verwaltungen .....	92
Abbildung 27: Konflikthäufigkeit in deutschsprachigen Verwaltungen.....	93
Abbildung 28: Konflikthäufigkeit in französischsprachigen Verwaltungen .....	93
Abbildung 29: Konfliktkultur in deutschsprachigen Verwaltungen .....	94
Abbildung 30: Konfliktkultur in französischsprachigen Verwaltungen.....	94
Abbildung 31: Empfundene Emotionen zu Konflikten am Arbeitsplatz - kleinere Verwaltungen.....	95
Abbildung 32: Empfundene Emotionen zu Konflikten am Arbeitsplatz - grössere Verwaltungen.....	95
Abbildung 33: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung - kleinere Verwaltungen .....	96
Abbildung 34: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung - grössere Verwaltungen .....	96
Abbildung 35: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung - deutschsprachige Verwaltungen .....	97
Abbildung 36: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung - französischsprachige Verwaltungen .....	97
Abbildung 37: Häufigkeit verschiedener Methoden zur Konfliktbearbeitung - deutschsprachige Verwaltungen .....	98
Abbildung 38: Häufigkeit verschiedener Methoden zur Konfliktbearbeitung - französischsprachige Verwaltungen .....	98

---

Abbildung 39: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - deutschsprachige Verwaltungen .....	99
Abbildung 40: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - französischsprachige Verwaltungen .....	99
Abbildung 41: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - deutschsprachige Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen.....	100
Abbildung 42: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - französischsprachige Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen.....	100
Abbildung 43: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - kleinere Verwaltungen .....	101
Abbildung 44: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - grössere Verwaltungen .....	101
Abbildung 45: Entscheidungsträger:innen der Wahl der Konfliktbearbeitungsmethode - Vergleich kleinere und grössere Verwaltungen.....	102

## Interviewverzeichnis

### Interview 1

Teilnehmende: Interviewpartner 1 (anonymisiert), Giuliana Stutz,  
Robin Holzmann  
Beruf: Mediator  
Ort: Zoom  
Datum und Zeit: 20. März 2024 um 14:00 Uhr  
Dauer: 53 Minuten und 12 Sekunden

### Interview 2

Teilnehmende: Interviewpartnerin 2 (anonymisiert), Robin Holzmann  
Beruf: Mediatorin  
Ort: Zoom  
Datum und Zeit: 18. März 2024 um 14:00 Uhr  
Dauer: 53 Minuten und 40 Sekunden

### Interview 3

Teilnehmende: Interviewpartner 3 (anonymisiert), Robin Holzmann  
Beruf: Mediator  
Ort: Zoom  
Datum und Zeit: 21. März 2024 um 11:15 Uhr  
Dauer: 28 Minuten und 59 Sekunden

### Interview 4

Teilnehmende: Interviewpartnerin 4 (anonymisiert), Robin Holzmann  
Beruf: Mediatorin  
Ort: Zoom  
Datum und Zeit: 22. März 2024 um 14:00 Uhr  
Dauer: 1 Stunde und 11 Minuten und 44 Sekunden

### Interview 5

Teilnehmende: Interviewpartner 5 (anonymisiert), Robin Holzmann  
Beruf: Gemeinbeschreiber  
Ort: Zoom  
Datum und Zeit: 2. April 2024 um 16:00 Uhr  
Dauer: 35 Minuten und 3 Sekunden

# 1 Einleitung

Die Einleitung dieser Bachelorarbeit beginnt mit einer Darlegung der Ausgangslage und der zu erreichenden Ziele. Danach wird die Problemstellung erläutert und die Forschungsfragen präsentiert. Im Weiteren wird ein Überblick über die Arbeit gegeben, der sowohl die Struktur des Aufbaus als auch Abgrenzungen der Bearbeitung des Themas umfasst.

## 1.1 Ausgangslage und Ziele

Konflikte sind weit verbreitet und machen auch vor der öffentlichen Verwaltung nicht Halt. Laut Büsser (2011, S. 139) steigt die Anzahl von konflikthaften Situationen in Schweizer Verwaltungen an. So gibt es einerseits mehr verwaltungsinterne Konflikte und andererseits auch mehr Konflikte zwischen der Verwaltung und Einwohner:innen. Dabei haben die Verwaltungen verschiedene Optionen, wie sie mit den Konflikten umgehen können. Eine solche Methode der Konfliktbearbeitung stellt die Mediation dar.

Laut dem Auftraggeber dieser Bachelorarbeit, der Federation Suisse Mediation (FSM), hat sich die Mediation in den letzten rund 50 Jahren als Lösungsmethode von Konflikten etabliert. Die Mediation bearbeitet Konflikte auf eine konstruktive Art und Weise und kann dadurch einen Mehrwert für die Arbeitswelt, die Gesellschaft und auch immer mehr für den öffentlichen Sektor leisten (FSM Federation Suisse Mediation (e), online).

Weil sich in Konflikten sowohl Chancen als auch Risiken verstecken, ist es wichtig, diese zu bearbeiten. Laut der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW, 2022, online) können Konflikte in Unternehmen, wenn sie nicht gelöst werden, eine grosse Belastung darstellen. Diese Belastung kann sich in Form von Vertrauens-, Motivations- und Produktivitätsverlusten zeigen. Darüber hinaus können Konflikte zu erheblichen finanziellen Kosten führen. Es soll allerdings nicht im Interesse liegen, die nachteiligen Folgen von Konflikten zu verhindern. Unternehmen können von positiven Effekten profitieren, wenn sie die Konflikte ernst nehmen und bearbeiten. Eine angemessene Bewältigung von Konflikten kann die Effizienz steigern, die Innovation und Veränderung fördern sowie persönliche Entwicklung ermöglichen.

Es gibt verschiedene Argumente, die darauf hinweisen, dass die Bearbeitung von Konflikten in Gemeinde- und Stadtverwaltungen von grosser Bedeutung ist. Neben der erwähnten Tatsache, dass es immer häufiger Konflikte in Verwaltungen gibt, nehmen nach Steiner et al. (2021) die Gemeinde- und Stadtverwaltungen eine wichtige Position im Schweizer Verwaltungssystem ein. Sie verfügen über erhebliche Autonomie bei der Gestaltung ihrer Dienstleistungen und der Ausführung von Aufgaben. Im Vergleich zu zahlreichen anderen europäischen Staaten spielen die Gemeinden in der Schweiz eine äusserst bedeutende Rolle (S. 1). Zudem betonen die Autorinnen und Autoren, dass die Gemeindeverwaltungen in der Schweiz auch als wichtige Arbeitgeber tätig sind. Sie beschäftigen mehr als 90'000

Mitarbeiter:innen, was einer Verdoppelung der Anzahl der Mitarbeitenden der Bundesverwaltung entspricht (S. 87). Dieser hohe Stellenwert der Verwaltungen, kombiniert mit der Wichtigkeit eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten, führt die Relevanz dieser Forschungsarbeit vor Augen.

Mit dieser Bachelorarbeit soll am Beispiel von ausgewählten Gemeinde- und Stadtverwaltungen herausgefunden werden, welche Konfliktarten auftreten und wie der Umgang mit ihnen aussieht. Besonderes Interesse genießt die Rolle der Mediation in den Verwaltungen, die einen Schwerpunkt dieser Arbeit darstellt. Ein Vergleich zwischen Verwaltungen der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz rundet diese Arbeit ab und stellt einen spannenden Aspekt dar.

## 1.2 Problemstellung

In den letzten Jahren hat die Konfliktforschung an Bedeutung gewonnen. Dies wird auch durch die bibliometrische Studie von Caputo et al. (2018, S. 104-105) bestätigt. Doch die Konfliktforschung weist auch Forschungslücken auf. Unter anderem im Bereich des Konfliktmanagements in Gemeinde- und Stadtverwaltungen. Dies ist bemerkenswert, da Konflikte in diesen Verwaltungen eine grosse Relevanz aufweisen. Auch die Mediation als Instrument der Konfliktlösung ist ein bisher wenig erforschtes Thema in diesem Kontext. Caputo et al. (2018, S. 103) sehen in Bezug auf soziale Konflikte und die Anwendung der Mediation noch Spielraum für weitere Forschungsprojekte.

Die Problemstellung dieser Bachelorarbeit ist folglich der aktuelle Stand der Forschung, der trotz der zunehmenden Bedeutung des Konfliktmanagements in Gemeinde- und Stadtverwaltungen als gering eingestuft wird. Aus diesen Gründen hat sich der Dachverband für Mediation in der Schweiz dazu entschieden, die Rolle der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen zu erforschen. Die Resultate dieser Arbeit können dabei helfen, die Forschungslücken zumindest ein kleines bisschen zu füllen und Aufschluss über die Situation in ausgewählten Gemeinde- und Stadtverwaltungen zu geben. Eventuell trägt diese Arbeit auch dazu bei, zukünftige Massnahmen zu veranlassen oder weitere Forschungsthemen zu identifizieren.

### 1.3 Forschungsfragen

Mit dieser Arbeit sollen vier übergeordnete Forschungsfragen beantwortet werden, die jeweils mehrere Unterfragen beinhalten. Die Rolle der Mediation genießt dabei eine besondere Bedeutung und stellt den Schwerpunkt dieser Bachelorarbeit dar. Die Forschungsfragen lauten wie folgt:

1. **Konflikte und Konfliktlösungsmethoden:** *Welche Konflikte sind in öffentlichen Verwaltungen am häufigsten anzutreffen und welche Konfliktlösungsmethoden werden von den Verwaltungen angewendet?*
  - *Welche Arten von Konflikten treten häufig in öffentlichen Verwaltungen auf?*
  - *Welche Konfliktlösungsmethoden kommen zur Anwendung?*
  
2. **Rolle der Mediation:** *In welchem Masse wird die Mediation als Konfliktlösungsmethode in öffentlichen Verwaltungen anerkannt und genutzt?*
  - *Wie ist die Bekanntheit der Mediation in öffentlichen Verwaltungen?*
  - *Welche Schwierigkeiten und Hindernisse können die Anwendung der Mediation behindern?*
  - *Gibt es bestimmte Zeitpunkte oder Kontexte, in denen sich Mediation besonders bewährt?*
  - *Welche Potenziale birgt die Anwendung der Mediation für öffentliche Verwaltungen?*
  
3. **Rolle der Personalverantwortlichen:** *Welche Rolle spielen die Personalverantwortlichen bei der Konfliktlösung in öffentlichen Verwaltungen?*
  - *Welche konkreten Aufgaben haben Personalverantwortliche bei der Konfliktlösung?*
  - *Wie sind Personalverantwortliche in den Konfliktlösungsprozess involviert?*
  
4. **Vergleich zwischen deutsch- und französischsprachigen Verwaltungen:** *Gibt es Unterschiede in der Anwendung von Konfliktlösungsmethoden zwischen deutschsprachigen und französischsprachigen Verwaltungen?*
  - *In welchem Masse wird die Mediation in deutschsprachigen Verwaltungen genutzt?*
  - *In welchem Masse wird die Mediation in französischsprachigen Verwaltungen genutzt?*

## 1.4 Überblick über die Arbeit

### Aufbau der Arbeit

Zunächst werden im Grundlagenkapitel zentrale theoretische Konzepte vermittelt, die das Thema umrahmen. Hier werden Prinzipien und Erkenntnisse vorgestellt, die für das Verständnis der Arbeit von Bedeutung sind. Anschliessend wird im Methodenkapitel die gewählte Herangehensweise für die Desk-Research, Umfrage und Interviews erläutert und begründet. Es wird transparent dargelegt, wie die Datenerhebung und -analyse erfolgt und welche Methoden zur Anwendung kommen. Im darauffolgenden Abschnitt der Analyse und Ergebnisdarstellung werden wichtige Informationen zur Beteiligung und zur Stichprobe der Umfrage vermittelt und die Forschungsfragen beantwortet. Abschliessend werden in diesem Kapitel Verbesserungspotenziale und Handlungsempfehlungen thematisiert. Im Kapitel Diskussion und Ausblick erfolgt eine kritische Reflexion über die Forschungsfragen und die angewendeten Methoden. Darüber hinaus wird die Relevanz der Ergebnisse für die Praxis und zukünftige Forschung dargelegt.

### Abgrenzungen

Aufgrund der Komplexität dieses Themas sind einige Abgrenzungen notwendig, um die Forschungsfragen effektiv beantworten zu können. Folgende vier Abgrenzungen gelten für diese Bachelorarbeit:

- 1. Verwaltungsinterne Konflikte:** Diese Bachelorarbeit fokussiert sich auf Konflikte innerhalb der Gemeinde- und Stadtverwaltungen. Auf externe Konflikte, zum Beispiel zwischen der Verwaltung und der Bevölkerung, wird in dieser Arbeit nicht eingegangen.
- 2. Konfliktlösungsmethoden – Fokus Mediation:** In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Konfliktlösungsmethode Mediation. Zwar werden auch andere Konfliktbearbeitungsmethoden für öffentliche Verwaltungen untersucht und ermittelt, welche in Frage kommen und genutzt werden. Allerdings wird dies nur in einem begrenzten Umfang geschehen, um den Schwerpunkt auf die Mediation zu legen.
- 3. Ebene der Verwaltung:** Diese Forschungsarbeit bezieht sich stets auf die Verwaltungen auf Ebene der Gemeinden. Auf das Konfliktmanagement der Verwaltung des Bundes sowie der Verwaltungen der Kantone wird nicht eingegangen.
- 4. Sprachregion:** Diese Arbeit beschränkt sich auf die Analyse von deutschsprachigen und französischsprachigen Gemeinde- und Stadtverwaltungen.

## 2 Grundlagen

Das Grundlagenkapitel beinhaltet theoretische Grundlagen, welche im Rahmen dieser Bachelorarbeit von Bedeutung sind. Das erste Unterkapitel (Kap. 2.1) widmet sich dem sozialen Konflikt. Darauf folgt ein Überblick zum Management von Konflikten und den unterschiedlichen Konfliktlösungsmethoden (Kap. 2.2). Dabei wird Mediation als eine Konfliktbearbeitungsmethode vertieft beleuchtet. Auch die Rolle der Personalverantwortlichen wird in diesem Unterkapitel thematisiert. Das Grundlagenkapitel endet mit einigen relevanten Informationen zur Struktur und zur Verteilung der Gemeinde- und Stadtverwaltungen (Kap. 2.3).

### 2.1 Der soziale Konflikt

Für Lippmann (2019, S. 765) ist es sehr wichtig, ein tiefes Verständnis von Konflikten zu besitzen. Nur so können diese angemessen erkannt werden. Lippmann (2019) haltet zudem fest: «Die Beschreibung von Konfliktarten dient ebenso dem besseren Verständnis von Konflikten, wie die Kenntnisse bezüglich ihrer Verläufe und Prozesse» (S. 765). Um dem gerecht zu werden, wird in diesem Unterkapitel die Definition und Klassifikation von sozialen Konflikten behandelt. Eine Beleuchtung der Chancen und Risiken, die mit Konflikten in Unternehmen einhergehen, runden dieses Unterkapitel ab.

#### 2.1.1 Begriffsdefinition sozialer Konflikte

Im Hinblick auf die Definition sozialer Konflikte ist es wichtig anzumerken, dass der Begriff «Konflikt» keine einheitliche Definition aufweist, sondern mehrdeutig ist (Proksch, 2014, S. 2). Angesichts dieser Schwierigkeit bei der Definition des Begriffs «Konflikt» entscheiden sich einige Personen sogar dafür, darauf zu verzichten (Bühning, 2017, S. 310).

Rüttinger und Sauer (2016) definieren den sozialen Konflikt folgendermassen: «Soziale Konflikte sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die voneinander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne zu verwirklichen und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind» (S. 7).

In dieser Arbeit wird der Konfliktbegriff gemäss der Definition von Rüttinger und Sauer verwendet. Diese Definition bietet den Vorteil, viele verschiedene konflikthafte Situationen abzudecken, die in sämtlichen Unternehmungen auftreten können (Rüttinger & Sauer, 2016, S. 5).

#### 2.1.2 Klassifikation von Konflikten

Laut Proksch (2014, S. 5) bedarf es, bevor mit der Konfliktbewältigung begonnen werden kann, einer sorgfältigen Analyse, um die eigentliche Ursache des Konflikts herauszufinden. Deshalb schreibt er der Klassifikation von Konflikten einen hohen Stellenwert zu. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die Problematik präzise ermittelt wird, ohne sich auf einen fehlerhaften Ansatz zu verlieren. Obwohl

Konflikte selten nur einer Konfliktart zugeordnet werden können, ist es dennoch von Vorteil, Konflikte systematisch zu klassifizieren, denn die Herangehensweise an die Konfliktbewältigung hängt stark von der Konfliktart ab (Bühning, 2017, S. 312).

Lippmann (2019, S. 768) stellt verschiedene Methoden vor, um unterschiedliche Konflikte zu kategorisieren. Er betrachtet die Klassifizierung von Konflikten als einen wesentlichen Bestandteil der Konfliktanalyse, die in drei Phasen erfolgen kann. Diese Phasen beinhalten die Untersuchung von Konflikten anhand ihrer Ebenen, ihrer zugrunde liegenden Ursachen oder Themen sowie ihrer Erscheinungsformen.

Im Weiteren werden diese drei Phasen vorgestellt und jeweils in Bezug auf Konflikte in Gemeinde- und Stadtverwaltungen analysiert:

**Klassifikation nach Ebenen:** Wie der Name schon sagt, werden bei der Klassifikation nach Ebenen die Konflikte anhand der beteiligten Ebenen unterschieden. Lippmann (2019) erklärt, dass es üblich ist, dass bei Konflikten innerhalb von Organisationen verschiedene Ebenen involviert sind (S. 768). Dabei unterscheidet er zwischen der Ebene der Einzelperson, der Ebene der Interaktion, Gruppenkonflikte, der Ebene der Organisation und der Institution und der Ebene der Politik und der Gesellschaft (S. 768-773).

Bushart (2013, Kapitel: Konfliktformen, Konfliktbeteiligte und Konfliktkosten) erklärt, dass auch bei Konflikten innerhalb der öffentlichen Verwaltung verschiedene Beteiligte involviert sein können. So können Konflikte beispielsweise zwischen Mitarbeiter:innen, zwischen Teams oder Abteilungen, zwischen Führungspersonen oder Personalverantwortlichen auf verschiedenen Hierarchieebenen, einschliesslich der Verwaltungsleitung, auftreten.

**Klassifikation nach Konfliktgegenständen:** Lippmann (2019) zufolge werden bei der Klassifikation nach Konfliktgegenständen die Konflikte anhand bestimmter Sachverhalte oder «Issues» kategorisiert (S. 774). Typische Konflikte dieser Klassifikation sind Zielkonflikte, Wertekonflikte, Verteilungskonflikte und Beziehungskonflikte (S. 774-776).

Rüttinger und Sauer (2016, S. 19-20) fokussieren sich in ihrem Buch hauptsächlich auf die Klassifikation von Konfliktgegenständen. Sie argumentieren, dass diese Schwerpunktsetzung in der Theorie und in der Praxis von grosser Bedeutung für die Analyse und Kontrolle von Konflikten in Unternehmen ist. Durch diese Typologie lassen sich die zentralen Aspekte unternehmerischen Handelns, wie Zielsetzungen, Zielerreichung, Ressourcenbeschaffung und Verwendung sozialer Beziehungen, in Beziehungs-, Verteilungs-, Bewertungs- und Beurteilungskonflikte einteilen.

Laut Bushart (2013, Kapitel: Konfliktformen, Konfliktbeteiligte und Konfliktkosten) können innerbetriebliche Spannungen in der öffentlichen Verwaltung durch diverse Faktoren entstehen, wie unklare Zuständigkeitsbereiche, strukturelle Umwälzungen oder vielfältige Arbeitsstile. Diese Konfliktsituationen betreffen oft nicht nur inhaltliche Themen, sondern auch die zwischenmenschlichen Dynamiken der beteiligten Parteien.

Nachfolgend werden 10 typische Konfliktarten mit Erläuterung dargestellt, die in verschiedenen Arten von Unternehmen auftauchen können:

- **Beziehungskonflikt:** Der Konflikt dreht sich rund um die Beziehungen der Konfliktparteien (Lippmann, 2019, S. 776).
- **Verteilungskonflikt:** Uneinigkeit über die gerechte Verteilung von finanziellen, personellen oder materiellen Ressourcen bildet die Grundlage für den Konflikt (Lippmann, 2019, S. 775).
- **Beurteilungskonflikt:** Der Konflikt dreht sich um unterschiedliche Ansichten darüber, wie wahrscheinlich bestimmte Ereignisse eintreten (Rüttinger & Sauer, 2016, S. 23).
- **Bewertungskonflikt:** Personen können sich nicht auf gemeinsame Handlungspläne einigen, weil sie unterschiedliche Werte den Ergebnissen oder Konsequenzen dieser Pläne zuschreiben (Rüttinger & Sauer, 2016, S. 22).
- **Kommunikationskonflikt:** Eine Konfliktpartei missversteht die Absicht oder das Ziel der anderen Partei oder interpretiert es falsch (bwl-lexikon, online).
- **Veränderungskonflikt:** Der Konflikt dreht sich um Veränderungen, die zu einer Anpassung der Sozialstruktur und Verhaltensregelungen führen (Schwarz, 2014, S. 203).
- **Kompetenzkonflikt:** Die Meinungsverschiedenheit bezüglich Verantwortung und Kompetenz führt zu einem Konflikt (Wirtschaftslexikon24, online).
- **Hierarchischer Konflikt:** Der Konflikt ereignet sich zwischen Personen in unterschiedlichen hierarchischen Positionen (Rüttinger & Sauer, 2016, S. 100).
- **Zielkonflikt:** Unterschiedliche Ziele stehen miteinander in Konflikt (Lippmann, 2019, S. 774).
- **Wertekonflikt:** Unterschiedliche Werte, Überzeugungen oder Glaubensfragen stehen miteinander in Konflikt (Lippmann, 2019, S. 774).

#### **Klassifikation nach Äusserungsformen:**

Lippmann (2019, S. 776) erklärt, dass sich Konflikte oftmals in unterschiedlichen Erscheinungsformen zeigen, selbst wenn sie ähnliche oder identische Konfliktgegenstände aufweisen. Dies verdeutlicht die Kompliziertheit der Konflikte. Bei der Klassifikation nach Äusserungsformen unterscheidet Lippmann (2019, S. 776-778) zwischen latenten und offenen, formgebundenen und formlosen, heissen und kalten und zwischen starken und schwachen Konflikten.

Bühning (2017) gibt an, dass auch Unternehmen unterschiedliche Konfliktkulturen aufweisen, die entweder als «heiss» oder «kalt» klassifiziert werden können (S. 314). Weiter erklärt er, dass in einer kalten Konfliktkultur die Menschen oft zögern, über Probleme und Konflikte zu sprechen. Sie betrachten Konflikte eher als persönliches Versagen und versuchen, sie zu ignorieren. Vor allem Unternehmen, die sich an starken Werten orientieren, besitzen häufig kalte Konfliktkulturen. Im Gegensatz dazu werden in einer heissen Konfliktkultur Probleme aktiv diskutiert und es kommt zu klaren Konfrontationen (S. 315).

### 2.1.3 Chancen und Risiken von sozialen Konflikten

Bühning (2017, S. 311) erklärt, dass Konflikte grundsätzlich weder positiv noch negativ sind. Wie sich Konflikte auswirken, hängt stark von der Herangehensweise der involvierten Personen ab. Proksch (2014, S. 16) erläutert, dass die traditionellen Ansichten der Unternehmen Konflikte oft als störend und negativ betrachten und auch heute noch viele Führungspersonen und Angestellte beeinflussen.

Lippmann (2019, S. 766) spricht ebenfalls diese historischen Ansichten zu Konflikten an. Er betont die Wichtigkeit der Loslösung von «Gut-Schlecht-Wertungen». Stattdessen legt er nahe, Konflikte funktional zu betrachten, da sie wichtige Informationen über Situationen liefern, die Beachtung erfordern und zu Handlungen veranlassen. Daher werden im Folgenden nicht nur die guten und schlechten Eigenschaften von Konflikten beleuchtet, sondern vor allem ihre Chancen und Risiken.

#### **Chancen von Konflikten**

Proksch (2014) stellt klar, dass Unternehmen unterschiedliche Nutzen aus Konflikten ziehen können (S. 11). Der konstruktive Umgang mit Konflikten stellt allerdings eine Voraussetzung für das Realisieren der Chancen der Konflikte dar (S. 12). Proksch (2014, S. 11-12) führt in seinem Buch folgende Chancen von Konflikten auf:

- Konflikte zeigen vorhandene Probleme auf, die sonst möglicherweise unentdeckt bleiben würden.
- Sie initiieren Veränderung, da sie gelöst werden müssen, um negative Auswirkungen zu verhindern.
- Konflikte erzeugen Spannung, die dazu beiträgt, die Suche nach erfinderischen Lösungen und Ideen zu fördern.
- Konflikte stärken Beziehungen, indem sie dazu beitragen, Spannungen zu klären und Vertrauen aufzubauen (vgl. Chladny, 2023, Kap. 1.2).
- Durch eine konstruktive Konfliktbewältigung werden die Bedürfnisse und Einstellungen der Gruppenmitglieder klarer, was den Zusammenhalt stärkt.

## Risiken von Konflikten

Genauso wie Konflikte mit Chancen verbunden sind, verstecken sich auch Risiken in Konflikten. Neben den bereits angeschnittenen traditionellen Betrachtungsweisen von Konflikten, die ein Risiko darstellen können, werden im Folgenden zwei besonders zentrale Risiken von Konflikten thematisiert.

### 1. Eskalation von Konflikten

Proksch (2014, S. 10) erklärt, dass Konflikte zu einem Risiko werden können, wenn sie eskalieren. Glasl (2013) zeigt mit seinem Eskalationsstufenmodell auf, welche Dynamiken ein Konflikt annehmen kann. Das Modell kann in drei Ebenen unterteilt werden, von welchen jede jeweils drei Stufen der Eskalation beinhaltet. Entsprechend hat das Phasenmodell der Eskalation von Glasl neun verschiedene Stufen, die jeweils eine zusätzliche Eskalation darstellen. Die erste Ebene bezeichnet Glasl als «win-win», die zweite als «win-lose» und die dritte Ebene als «lose-lose» (S. 236). Glasl erklärt, dass entlang der Konflikteskalation unterschiedliche Veränderungen geschehen. In Bezug auf die Einstellungen der Konfliktparteien weisen diese in den ersten drei Stufen gemischte Einstellungen auf. Die Einstellungen ermöglichen es noch, zusammenzuarbeiten, können allerdings auch wettbewerbsorientiert sein. In den Stufen 4-6, die einer «Polarisierung» gleichkommen, geht es den Konfliktparteien darum, den Konflikt zu gewinnen. Auf den Stufen 7-9 konzentrieren sich die Parteien darauf, das geringere Übel zu akzeptieren. Zu diesem Zeitpunkt erkennen sie, dass sie nichts mehr zu gewinnen haben (S. 303).

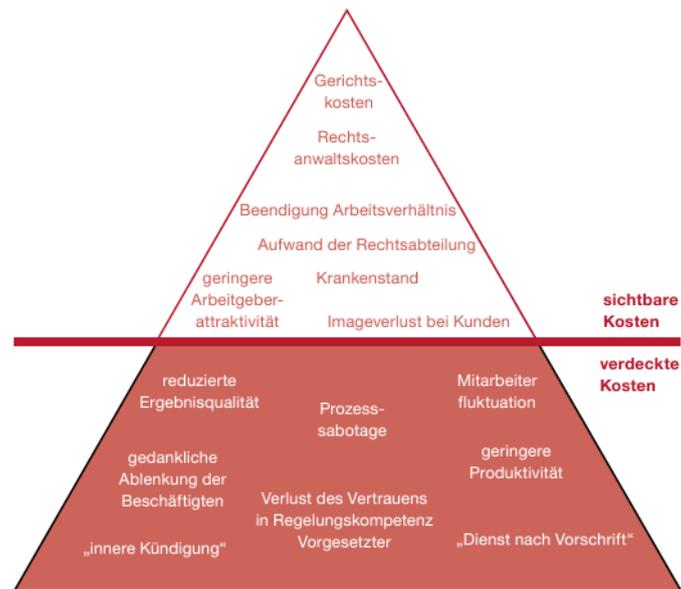
Im Unterschied zu Eskalationsmodellen anderer Forscher:innen beinhaltet Glasls Modell eine Darstellung in Form eines Abwärtstrends. Glasl (2013) begründet diese Darstellung des Eskalationsprozesses wie folgt: «Er ist eine Bewegung über Stromschnellen, die zu einer zunehmenden sozialen Turbulenz führt» (S. 235). Damit möchte Glasl unterstreichen, dass der Eskalationsprozess unausweichlich in Bereiche mit starken und unkontrollierbaren Kräften führt (S. 235). Das soll aber nicht heißen, dass in jedem Falle ein Konflikt immer stärker eskaliert. Das Modell zeigt lediglich auf, was passieren kann, wenn Personen, Teams oder Organisationen sich nicht genügend anstrengen, den Konflikt zu deeskalieren (S. 308). Entsprechend stellt die Eskalation eines Konflikts ein erhebliches Risiko für Unternehmen dar (vgl. Bühring, 2017, S. 316).

### 2. Finanzielles Risiko von Konflikten

Konflikte können auch ein finanzielles Risiko für Unternehmen darstellen. Eine Studie von PricewaterhouseCoopers AG und der Europa-Universität Viadrina (PwC & EUV, 2016, S. 27) hat die Konfliktkosten von Unternehmen untersucht. Dabei haben die Autorinnen und Autoren eine wichtige Erkenntnis gewonnen. Sie erklären, dass aus ihrer Sicht die einzige wissenschaftlich gültige Aussage zu den Konfliktkosten darin besteht, dass diese sehr hoch sein können und durch gut abgestimmte Konfliktmanagementprogramme die Kosten erheblich eingegrenzt werden können. Weitere Details bleiben aufgrund

«quantitativer Unschärfe» unklar. Trotzdem ist es den Forscher:innen gelungen, gewisse Teile dieser Unklarheit zu skizzieren. Abbildung 1 bietet einen visuellen Einblick in dieses Thema und verdeutlicht, dass es durchaus Bereiche gibt, in denen Konfliktkosten sichtbar sind (S. 27).

Abbildung 1: Konfliktkostenquellen im Eisbergmodell



Quelle: PricewaterhouseCoopers AG und Europa-Universität Viadrina (PwC & EUV, 2016, S. 28)

Die Abbildung 1 führt auch vor Augen, wie vielseitig sich Konflikte auf Unternehmen auswirken können. Bei den in der Einleitung angeschnittenen negativen Auswirkungen von Konflikten in Form von Vertrauens- und Produktivitätsverlusten scheint es sich gemäss Abbildung 1 um verdeckte Kosten zu handeln.

PwC und EUV (2016) nennen für Unternehmen hinsichtlich der wirtschaftlichen Argumentation für die Implementierung von Konfliktmanagementstrategien zwei mögliche Vorgehensweisen. Diese lauten wie folgt:

Entweder man hält sich an griffige, aber eben scheinpräzise Aussagen, nach denen 10%, 20% oder auch 30% der Personalkosten eingespart werden können. Oder man setzt auf den differenzierten analytischen Verstand der Personen, die Finanzentscheidungen treffen, und präsentiert statt der fast immer gewünschten absoluten Zahl (oder wenigstens Prozentzahl) eine Reihe von Belegen für die beträchtlichen Einsparpotenziale samt der handfesten Gründe, warum diese nicht valide bezifferbar sind. Wir haben uns in der Studienserie für den zweiten Weg entschieden. (S. 28)

Unabhängig von der Art der gewählten Argumentationsweise können Konflikte in Unternehmen aufgrund ihrer starken finanziellen Auswirkungen sowohl als Chance als auch als Risiko betrachtet werden.

## 2.2 Konfliktmanagement

Nach dem Kapitel 2.1 sollte die Notwendigkeit des Konfliktmanagements klar sein und der Fokus sich auf die Herangehensweise und den Umgang mit Konflikten richten. Genau dieser Thematik widmet sich dieses Unterkapitel. So wird die Definition des Begriffs «Konfliktmanagement» erläutert und die damit verbundenen Ziele dargelegt. Im Anschluss werden verschiedene etablierte Methoden zur Konfliktbewältigung in Unternehmen präsentiert, wobei ein vertiefter Einblick in die Mediation gegeben wird. Abschliessend wird die Rolle der Personalverantwortlichen in der Konfliktlösung untersucht.

### 2.2.1 Begriffsdefinition und Ziele des Konfliktmanagements

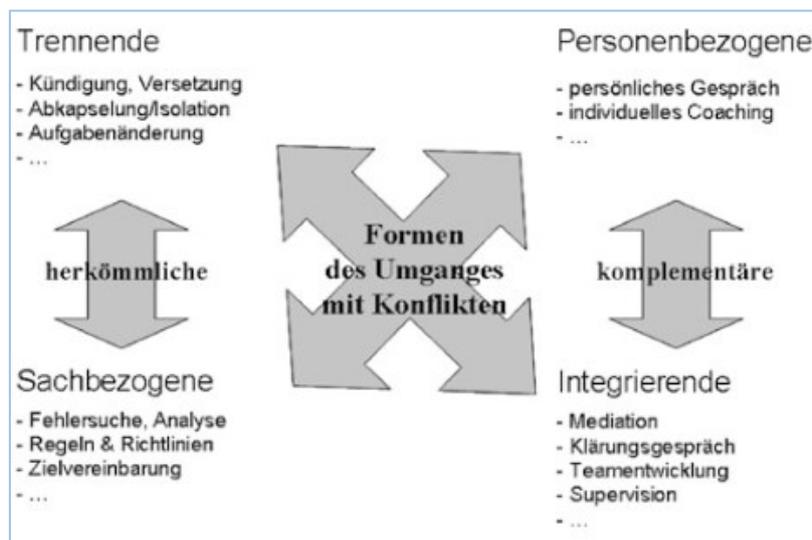
Für Lippmann (2019, S. 764-765) gehören konflikthafte Situationen zum Leben dazu und können nicht vollständig vermieden werden. Er erklärt allerdings, dass Unternehmen den Umgang mit Konflikten selbst in der Hand haben. Unter dem Begriff «Konfliktmanagement» versteht er die Kompetenz, Konflikte zu identifizieren, zu analysieren und diese konstruktiv zu bewältigen (vgl. Chladny, 2023, Kap. 1.1).

«Das wesentliche Ziel besteht darin, einen fairen Interessenausgleich zwischen Konfliktparteien zu erzielen und einen Kompromiss zu erarbeiten, der für beide Seiten in Ordnung ist» (Chladny, 2023, Kap. 1.3). Mit einer Verfolgung dieses Ziels des Konfliktmanagements kann eine Konflikteskalation verhindert werden, die sich sonst negativ auf die Zusammenarbeit auswirken könnte (Chladny, 2023, Kap. 1.3).

### 2.2.2 Konfliktbearbeitung

Gemäss Proksch (2014) lassen sich die Konfliktbearbeitungsmethoden von Unternehmen aller Art in vier Grundformen zusammenfassen (S. 26). Diese vier Grundformen sind in Abbildung 2 abgebildet.

Abbildung 2: Die Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen



Quelle: Proksch (2014, S. 27)

Laut Proksch (2014) können die Beteiligten beispielsweise durch Versetzungen, Entlassungen oder Aufgabenänderungen voneinander isoliert werden. Dadurch kann der Konflikt zu einem Ende kommen. Diese trennenden Massnahmen kommen schon seit langer Zeit in Unternehmen zum Zuge (S. 27). Die Identifizierung und Untersuchung von Fehlern sowie die Formulierung von Vorschriften, Leitlinien oder Bestimmungen zählen zu den sachbezogenen Massnahmen. Mit Massnahmen im organisatorischen oder technischen Bereich soll der Konflikt gelöst werden. Die Konfliktbeteiligten spielen bei den sachbezogenen Massnahmen also keine Rolle (S. 28). Massnahmen, die auf Trennung und sachliche Themen abzielen, könnten jedoch dazu führen, dass die eigentlichen Konflikte umgangen werden, da sie nicht direkt mit den Parteien in Verbindung stehen (S. 26).

Anders sieht es bei den personenbezogenen Massnahmen aus, denn diese konzentrieren sich darauf, Konflikte auf der persönlichen Ebene zu adressieren. Dabei werden direkte Gespräche oder individuelle Coachings eingesetzt. Allerdings hat dieser Ansatz den Nachteil, dass, obwohl angemessene Strategien mit einer der Konfliktparteien entwickelt werden können, eine gemeinsame Lösung mit der anderen Partei nicht erreicht werden kann (S. 28-29).

Im Gegensatz zu anderen konfliktvermeidenden Ansätzen setzen integrierende Methoden direkt am Konflikt an und bieten Lösungen, die die zugrundeliegenden Probleme angehen. Diese Art der Konfliktbearbeitung erfordert Geduld und ein angemessenes Zeitmanagement. Beispiele dafür sind die Teamentwicklung, klärende Gespräche oder die Mediation (S. 29).

Proksch (2014) äussert Kritik an der gängigen Praxis klassischer Konfliktbearbeitungsmethoden, die sich darauf beschränken, Konflikte am Arbeitsplatz in einfachen Kategorien von «Richtig» oder «Falsch» zu unterteilen. Seiner Meinung nach reduziert diese Herangehensweise die Komplexität eines Konflikts auf blosse Fehlerhaftigkeit. Die tiefgreifenden Dimensionen eines Konflikts rücken dabei in den Hintergrund (S. 31). Weiter äussert sich Proksch (2014) wie folgt:

Die ganzheitliche Sichtweise akzeptiert die unterschiedlichen Standpunkte als berechtigte Interessen. Es wird versucht, die unterschiedlichen Positionen zusammenzuführen, also zu integrieren anstatt sie durch eine Entscheidung zu trennen. Dieser Denkansatz hat einer Reihe von Methoden und Verfahren den Weg geebnet: Moderation, Coaching, Supervision und Teamentwicklung. Die bewährteste ganzheitliche Methode zur Bearbeitung von Konflikten ist die Mediation. (S. 31)

Nachdem die vier Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen behandelt wurden, werden nun konkrete Konfliktbearbeitungsmethoden thematisiert. Der Studie von PricewaterhouseCoopers AG und der Europa-Universität Viadrina zufolge nutzen Unternehmen viele unterschiedliche Methoden und Verfahren zur Lösung von Konflikten (PwC & EUV, 2016, S. 49). Die in der Studie

untersuchten Konfliktbearbeitungsmethoden kommen in verschiedenen Arten von Unternehmen zur Anwendung und werden nachfolgend kurz aufgezählt:

- Direktive Entscheidung durch Vorgesetzte
- Direkte Verhandlung zwischen den Konfliktparteien
- Informelle Vermittlung durch Personalabteilung oder Führungskräfte
- Teammoderation und Teamentwicklung
- Coaching oder Supervision
- Schlichtung
- Mediation
- Schiedsgericht
- Gericht

Eine weitere relevante Methode zur Konfliktbearbeitung, insbesondere für kommunale Verwaltungen, besteht in der Einrichtung einer Ombudsstelle. Die Begriffe «Ombudsmann» und «Ombudsfrau» entstammt dem skandinavischen Raum und bezeichnet einen neutralen Vermittler oder eine neutrale Vermittlerin. Eine parlamentarische Ombudsstelle agiert als unabhängiger Ansprechpartner, der Beschwerden von Bürger:innen und Verwaltungsmitarbeiter:innen untersucht und durch Vermittlung zu lösen versucht (Vereinigung der parlamentarischen Ombudspersonen der Schweiz (b), online).

Bisher wurden Ombudsstellen in Städten wie Zürich, Winterthur, Bern, St. Gallen, Rapperswil-Jona und Luzern eingerichtet (Vereinigung der parlamentarischen Ombudspersonen der Schweiz (a), online).

### 2.2.3 Mediation

Bei der Lösung von konflikthafter Situationen können verschiedene Ansätze und Verfahren zum Zuge kommen. Die Mediation ist eine mögliche Konfliktbearbeitungsmethode. Als Schwerpunkt dieser Bachelorarbeit wird sie in diesem Unterkapitel vertieft beleuchtet. Dabei wird die Mediation definiert, ihre Grundsätze werden erläutert, die Anwendungsbereiche werden thematisiert und die Grenzen und Potenziale werden aufgezeigt.

#### **Begriffsdefinition der Mediation**

Der Dachverband für die Mediation in der Schweiz definiert die Mediation wie folgt: «Mediationen sind prinzipiengeleitete Formen der Konfliktklärung, bei der ergebnisoffene, allparteiliche Dritte (Mediator:innen) die Beteiligten darin unterstützen, in Konflikten selbstverantwortlich zu einvernehmlichen Regelungen zu finden» (FSM Federation Suisse Mediation (b), online).

Bei einer Mediation im unternehmerischen Umfeld wird auch von Wirtschaftsmediation gesprochen (Lippmann, 2019, S. 804). Wird eine Mediation innerhalb einer Organisation durchgeführt, nennt man sie auch innerbetriebliche Mediation (Proksch, 2014, S. 54).

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, hat sich die Mediation in der Schweiz in den letzten Jahren bei der Lösung von Konflikten bewährt und sich in verschiedenen Bereichen etabliert (FSM Federation Suisse Mediation (e), online). So ist auch das Verständnis für die Wichtigkeit der Mediation seit der Gründung der FSM vor zwanzig Jahren gestiegen (FSM Federation Suisse Mediation (f), online).

#### **Grundsätze der Mediation**

Aus obgenannter Definition geht hervor, dass die Mediation eine von Grundsätzen geleitete Methode zur Konfliktlösung ist. Im Folgenden werden diese Grundsätze gemäss den Prinzipien der FSM aufgeführt und erläutert (FSM Federation Suisse Mediation (h), online):

- **Mediation ist ergebnisoffen und zukunftsorientiert.**

Die Mediation verfolgt nicht das Ziel, jemandem die Schuld für den Konflikt zuzuschreiben. Vielmehr geht es darum, nachhaltige Lösungen für die Gegenwart und Zukunft zu finden. Damit dies gelingen kann, ist es wichtig, dass die Konfliktparteien aktiv an der Mediation teilnehmen.

- **Mediation basiert auf Freiwilligkeit.**

Normalerweise treffen die Konfliktparteien freiwillig die Entscheidung, an der Mediation teilzunehmen. Alle Teilnehmenden haben das Recht, eine Beendigung oder eine Pausierung des Mediationsverfahrens einzuleiten. In spezifischen Situationen, wie beispielsweise in konfliktbelasteten Scheidungen mit Kindern, können Behörden oder Gerichte eine Teilnahme an der Mediation vorschreiben.

- **Mediation verlangt Informiertheit.**

Damit die Mediation funktionieren kann, ist es wichtig, dass die Konfliktparteien alle relevanten Informationen besitzen. Erst dann können die Entscheidungen, die es zu treffen gilt, fundiert gemeistert werden.

- **Mediation braucht Offenheit.**

Ein transparenter und offener Austausch ist sehr wichtig für das Gelingen einer Mediation. Diese Offenheit führt dazu, dass alle Konfliktparteien einen ähnlichen Wissensstand haben. Dadurch wird ein ausgewogenes Machtverhältnis gefördert.

- **Mediation ist vertraulich.**

Damit die ausgetauschten Informationen nicht nach aussen gelangen und nur innerhalb des Mediationsverfahrens bleiben, stellt die Vertraulichkeit einen wichtigen Faktor der Mediation dar.

- **Mediation basiert auf Selbstverantwortung.**

Die Konfliktparteien bestimmen den Verlauf der Mediation und sind für die Suche nach Lösungen verantwortlich. Diese Selbstbestimmung setzt voraus, dass sich die Parteien für ihre eigenen Interessen einsetzen.

- **Mediation hat Vorrang.**

Während der Mediation ruhen Gerichtsverfahren. Die Parteien halten inne und verzichten während der Mediation darauf, neue gerichtliche Schritte einzuleiten.

### **Ablauf einer Mediation**

Die Mediation ist ein Prozess, der aus mehreren Phasen besteht. Diese Phasen können je nach Situation auch mehrmals durchlaufen werden. Lippmann (2019, S. 804-805) beschreibt die gängigen Phasen eines Mediationsprozesses wie folgt:

1. Kontakt und Kontrakt
2. Konfliktthemen herausarbeiten
3. Konfliktbearbeitung von Positionen zu Interessen
4. Optionen der Konfliktregelungen entwickeln und bewerten
5. Übereinkunft treffen und schriftlich festhalten
6. Umsetzungsphase und Nachfolgetreffen

Laut Flucher (2005, S. 6) werden bei vielen Konfliktbearbeitungsmethoden, nachdem das Problem identifiziert wurde, direkt Lösungsvorschläge ausgearbeitet. Im Gegensatz dazu sieht es bei der

Mediation noch ein bisschen anders aus. In einer Mediation werden die Belange und Ansprüche der Konfliktparteien diskutiert und es wird eine Vielzahl an unterschiedlichen Lösungsansätzen ausgearbeitet.

Für Pühl (2015, S. 217) ist die Klärung der Interessen die herausforderndste und zugleich bedeutendste Phase einer Mediation. Er erklärt, dass das gegenseitige Verständnis, betreffend die individuellen Interessen und oftmals auch ihre emotionalen Verletzungen, sehr wichtig ist, um eine erfolgreiche Konfliktlösung erzielen zu können.

Mehrheitlich können Mediationen innerhalb von drei bis fünf Veranstaltungen oder innerhalb von zwei bis drei Monaten erfolgreich durchgeführt werden. Die Dauer und der Verlauf einer Mediation hängen jedoch immer von der Vielschichtigkeit des jeweiligen Konflikts sowie von der Bereitschaft der Parteien zur Zusammenarbeit ab (FSM Federation Suisse Mediation (a), online). Die Teilnehmer:innen vereinbaren die Kosten vor Beginn der Mediation, üblicherweise zwischen 150 und 300 CHF pro Stunde, und teilen diese in der Regel gleichmässig unter sich auf (FSM Federation Suisse Mediation (d), online).

Lippmann (2019, S. 805) erklärt, dass die Mediator:innen im Verlauf des Mediationsverfahrens verschiedene Techniken nutzen, um die festgefahrene Kommunikation zwischen den Konfliktparteien zu lösen und sie zu ermutigen, aktiv am Prozess teilzunehmen (vgl. Proksch, 2018, S. 22). Diese Gesprächstechniken geniessen sicherlich einen hohen Stellenwert. Da sie jedoch keine direkte Verbindung zu den Forschungsfragen haben, die beantwortet werden sollen, werden sie hier nicht weiter erläutert.

### **Anwendungsbereiche der Mediation**

Der konstruktive Ansatz der Mediation leistet einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung von zwischenmenschlichen Beziehungen, familiären Angelegenheiten, Nachbarschaftsstreitigkeiten, Geschäftsangelegenheiten und im öffentlichen Raum. Daher findet Mediation in einer Vielzahl von Kontexten Anwendung (FSM Federation Suisse Mediation (e), online). Generell ist Mediation für sämtliche Konflikte geeignet, in denen die Parteien eine gemeinsame Lösung anstreben. Um die Übersichtlichkeit in der entstandenen Vielfalt zu gewährleisten, hat die FSM die Anwendungsbereiche der Mediation in drei Hauptbereiche eingeteilt (FSM Federation Suisse Mediation (g), online):

- Gesellschaft und privater Bereich
- Wirtschaft und Arbeitswelt
- Politik und öffentlicher Bereich

Proksch (2014, S. 54) erklärt, dass sich die Mediation in verschiedenen Bereichen der Geschäftswelt bewiesen hat und in den meisten Eskalationsstufen eines Konflikts angewendet werden kann. Auch Lippmann (2019, S. 804) bestätigt, dass die Mediation in vielen Konflikteskalationsstufen anwendbar

ist. Etwas konkreter nennt er die Stufen 3-7, in welchen die Mediation besonders häufig eingesetzt wird.

Frosch (2016, S. 635) geht darauf ein, welche Arten von betrieblichen Konflikten mediationsfähig sind. Dabei wird deutlich, dass sich sehr viele Arten von Konflikten für das Mediationsverfahren eignen. Dazu gehören zunächst alle zeitoffenen Konflikte oder Dauerkonflikte. Ebenso kommen Konflikte in Frage, die noch eine zukünftige Perspektive haben. Weiter eignet sich die Mediation für Konflikte, bei denen die beteiligten Parteien klar identifiziert sind, und für Beendigungskonflikte, die auf eine absehbare Beendigung hindeuten. Konflikte, die bereits rechtshängig sind, eignen sich eher selten für eine Konfliktbearbeitung mittels der Mediation.

Die Mediation eignet sich auch sehr gut zur Bearbeitung von Veränderungskonflikten, in denen aufgrund von Veränderungen oftmals starke Meinungen und Stellungen bezogen werden (Frosch, 2016, S. 635).

In Gemeinde- und Stadtverwaltungen kann Mediation auch bei verwaltungsinternen Konflikten zur Anwendung kommen. So erläutert Büsser (2011, S. 143), dass Mediation helfen kann, Konflikte im informellen Verwaltungshandeln zu lösen. Auch bei politisch bedingten Konflikten kann die Mediation nützlich sein. Gemäss der FSM scheinen Politik und Mediation zunächst gegensätzliche Ansätze zu sein. Politische Parteien agieren auf Basis verschiedener Ideologien. Im Gegensatz dazu setzt Mediation auf die Erfüllung von Interessen und Anliegen, da festgefahrene politische Standpunkte oft die Suche nach Lösungen behindern, weil sie schwer zu verändern sind. Durch mediative Techniken kann ein festgefahrener Konflikt in einzelne Konfliktpunkte aufgeschlüsselt werden, was es ermöglicht, die darin enthaltenen Interessen und Anliegen besser zu verstehen. Durch dieses Vorgehen können ideologisch bedingte Positionen an Priorität verlieren (FSM Federation Suisse Mediation (c), online).

### **Grenzen und Hürden der Anwendung der Mediation**

Nach den Ausführungen von Frosch (2016) können verschiedene Faktoren dazu führen, dass die Mediation an ihre Grenzen stösst. So ist Mediation sinnlos, wenn keine Bereitschaft vorhanden ist, aktiv am Verfahren teilzunehmen und einander zu respektieren (S. 635). Weiter ist es ratsam, die Mediation zu beenden, wenn eine Partei unter psychischen Krankheiten leidet oder kognitiv überbeansprucht ist. Des Weiteren stellt auch ein häufiges Missachten von Regeln seitens der Konfliktparteien oder Mediator:innen eine Grenze der Mediation dar (S. 636).

Gemäss einer Studie von Kals und Ittner (2018) gibt es nebst den obgenannten Grenzen der Anwendbarkeit der Mediation noch weitere Hürden, die der Anwendung einer Mediation im Wege stehen. Diese lauten wie folgt: « . . . der finanzielle und zeitliche Aufwand, ein mangelndes Vertrauen in die

Methode, die Notwendigkeit, sich direkt mit den Konfliktbeteiligten auseinandersetzen zu müssen, Angst vor etwaigen Nachteilen oder die Sorge, zu wenig «Fakten zu schaffen» (S. 14).

### **Potenziale der Mediation**

Für Bushart (2013, Kapitel: Was hat Mediation zu bieten?) liegt eine grosse Stärke der Mediation in der Tatsache, dass die Konfliktparteien die Lösungsmöglichkeiten eines Konflikts unter Berücksichtigung der eigenen Interessen selbst gestalten. Dies führt dazu, dass sie eher bereit sind, diese auch in die Tat umzusetzen (vgl. Flucher, 2005, S. 12). Die Vorteile, die daraus erfolgen, fasst Bushart (2013) wie folgt zusammen: «Das gemeinsame Erarbeiten allseits akzeptierter Lösungen schafft dagegen positive Voraussetzungen für eine konstruktive Zusammenarbeit der Konfliktbeteiligten in der Zukunft und fördert nachhaltig das Betriebsklima» (Kapitel: Was hat Mediation zu bieten?).

Ein grosses Potenzial der Mediation ist also die Tatsache, dass sich die Mediation kurz- wie auch langfristig positiv auf die Beteiligten auswirken und somit einen Konflikt nachhaltig lösen kann (vgl. Kals & Ittner, 2018, S. 14). Dies wird auch durch die Studie von Kalter et al. (2018, S. 260) belegt. Die Forscher:innen fanden heraus, dass bei hierarchischen Konflikten in Unternehmen, also beispielsweise bei Konflikten zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, die Mediation als langfristig wirksam empfunden wurde. Unabhängig von der hierarchischen Position oder davon, ob das Arbeitsverhältnis fortbesteht oder aufgelöst werden sollte, wird die Mediation im Allgemeinen von den beteiligten Parteien als effektiv betrachtet.

Flucher (2005, S. 12) weist darauf hin, dass Mediation auch eine weitere langfristige positive Wirkung hat. Durch die aktive Teilnahme am Mediationsprozess können die Beteiligten ihre persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit Konflikten nachhaltig verbessern, was zu einem Lerneffekt führt. Kals und Ittner (2018, S. 14) bestätigen ebenfalls die Nachhaltigkeit der Mediation und ergänzen, dass die Mediation als «inspirierendes Beispiel» auch die Konfliktkultur verändern kann.

Was in der Theorie sehr vielversprechend klingt, sieht in der Praxis für Gemeinde- und Stadtverwaltungen noch etwas anders aus. Laut Bushart (2013, Kapitel: Fazit) wurde das Potenzial der Mediation bei internen Verwaltungskonflikten noch nicht in vollem Umfang genutzt. Auch Büsser (2011, S. 148) sieht Handlungsbedarf für die Mediation in Schweizer Verwaltungen, da diese Methode erhebliche Potenziale bietet. Er betont, dass das Know-how bezüglich der Mediation in den Verwaltungen nur begrenzt vorhanden ist und folglich ein Transfer von Wissen zwischen den Verwaltungen und auch zwischen Mediator:innen von Vorteil wäre.

#### 2.2.4 Rolle und Aufgaben der Personalverantwortlichen und Personalabteilungen

Bevor konkrete Rollen und Aufgaben der Personalverantwortlichen und Personalabteilungen beim Konfliktmanagement thematisiert werden, stellt sich die Frage, wer überhaupt für das Personal in Gemeinde- und Stadtverwaltungen zuständig ist. Bei dieser Frage existieren Unterschiede zwischen den Grössen der Verwaltungen. Grössere Verwaltungen besitzen meistens eigene Personalabteilungen. Bietenhard et al. (2008, S. 15) erwähnen, dass in kleineren Verwaltungen oftmals die Gemeindevorsitzer oder -vorsitzerinnen als Personalchefs oder Personalchefinnen fungieren. Weiter beschreiben Bietenhard et al. (2008) die Personalführungsaufgaben der Gemeindevorsitzer:innen wie folgt: «Je grösser die Gemeinde, desto geringer ist deshalb der Anteil der direkten Personalführungsaufgaben» (S. 5).

Chladny (2023, Kap. 1.3) erklärt, dass das Konfliktmanagement primär im Tätigkeitsbereich der Führungspersonen liegt. Diese sollten in der Lage sein, konfliktreiche Situationen zeitnah zu identifizieren und zu bearbeiten. Weiter erklärt die Autorin, dass es primär in der Verantwortung der Personalabteilung oder des Personalchefs liegt, die Führungspersonen zu trainieren und eine Kultur zu fördern, die eine positive Handhabung von Konflikten unterstützt. Auch für Proksch (2014, S. 31) liegt die Verantwortung für das Konfliktmanagement bei den Führungskräften. Damit meint er jedoch nicht, dass eine Person mit Personalverantwortung jeden Konflikt eigenständig lösen muss. Es liegt eher in ihrer Verantwortung, die Massnahmen zu bestimmen, die sich in einer konfliktreichen Situation besonders gut eignen.

Lippmann (2019, S. 784) gibt an, dass sich beim Auftreten von Konflikten die personalverantwortlichen Personen zuerst der Frage stellen müssen, welche Rolle sie im Konflikt einnehmen. Es geht darum, herauszufinden, wie stark die Personalverantwortlichen von den sachlichen und interessenbezogenen Aspekten des Konflikts betroffen sind und welche Verhältnisse sie zu den Konfliktparteien haben. Lippmann (2019) nennt dabei folgende Regel: «Als ‹Faustregel› kann davon ausgegangen werden: Je stärker Führungskräfte selbst in einen Konflikt involviert sind und je fortgeschrittener das Eskalationsstadium ist, desto eher sollte eine Intervention durch eine dritte Partei in Betracht gezogen werden (vgl. weiter unten)» (S. 784). Zudem erwähnt er auch die Möglichkeit für Personalverantwortliche, die Rolle eines Moderators oder einer Moderatorin einzunehmen. Dies sollte allerdings nur gemacht werden, wenn sie nicht direkt in den Konflikt verwickelt sind (S. 785).

Chladny (2023, Kap. 4.3) schreibt den Führungspersonen folgende Aufgaben zu:

1. **Frühzeitiges Erkennen von Konflikten:** Anzeichen von Konflikten sollten von Führungspersonen rechtzeitig erkannt und verstanden werden, da Konflikte ansonsten eskalieren können.

2. **Vermittlung und Schlichtung:** Führungspersonen moderieren oftmals zwischen den beteiligten Parteien in Form einer Vermittlung oder Schlichtung.
3. **Entscheidungsfindung:** Während der Bearbeitung des Konflikts sollten Führungskräfte alle Entscheidungen aus einer neutralen und sachlichen Perspektive treffen.
4. **Konfliktvermeidung:** Mit einem offenen Austausch und einer guten Arbeitskultur können Führungskräfte dazu beitragen, dass Konflikte in der Unternehmung seltener entstehen.
5. **Schulung und Entwicklung:** Durch Schulungen und Entwicklungen können die Führungspersonen den Mitarbeiter:innen wichtiges Know-how und Werkzeuge zur eigenen Konfliktbewältigung weitergeben.
6. **Vorbildfunktion:** Führungspersonen sollten stets eine Vorbildfunktion einnehmen und genau so mit Konflikten umgehen, wie sie es von ihren Mitarbeiter:innen wünschen.

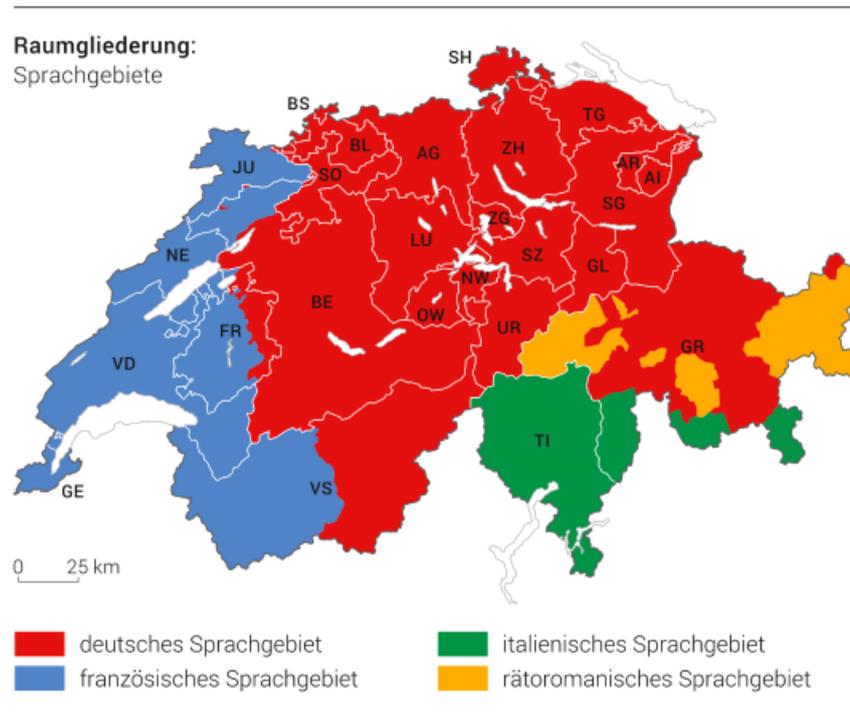
### 2.3 Struktur und Verteilung der Gemeinde- und Stadtverwaltungen

Da mit dieser Bachelorarbeit ausgewählte Gemeinde- und Stadtverwaltungen analysiert werden sollen, ist es notwendig, einen Blick auf die Struktur und Verteilung dieser Verwaltungen zu werfen. Dieses Unterkapitel zeigt die sprachliche Vielfalt der Schweiz und die Verteilung der Verwaltungen innerhalb der Sprachregionen auf. Zudem wird auch die Verwaltungsgrösse hinsichtlich der Anzahl ihrer Mitarbeitenden thematisiert.

Per 1. Januar 2024 zählt die Schweiz 2'131 Gemeinden und Städte. Im Vergleich zum Vorjahr ist dies ein Rückgang um fünf Gemeinden aufgrund von Fusionen. Von diesen 2'131 Gemeinden sind 1'391 (65 %) deutschsprachig. Die französischsprachige Schweiz umfasst 619 Gemeinden (29 %), während 121 (6 %) Gemeinden und Städte italienischsprachig sind (Schweizerischer Gemeindeverband, 2024, online).

Die Schweiz ist bekannt für ihre unterschiedlichen Landessprachen. Die Vielfalt der Sprachregionen wird in Abbildung 3 visualisiert. Sie zeigt, dass die grösste Sprachregion der Schweiz die Deutschschweiz ist. Diese beinhaltet 19 Kantone, wobei im Kantone Graubünden auch noch Rätoromanisch gesprochen wird (Bundesamt für Statistik, 2022, online).

Abbildung 3: Die vier Sprachregionen der Schweiz



Quelle: Bundesamt für Statistik (2022, online)

Die Abbildung 3 veranschaulicht auch, dass sich die Kantone Genf, Jura, Neuenburg und Waadt vollständig im französischen Sprachgebiet befinden. Zur französischsprachigen Schweiz zählen zudem auch die französischsprachigen Teile der zweisprachigen Kantone Bern, Freiburg und Wallis. Die französischsprachige Schweiz kann auch als Westschweiz oder Romandie bezeichnet werden (Kreis, 2013, online).

Steiner et al. (2021) zeigen, dass die Schweizer Gemeinden in Bezug auf ihre Einwohnerzahlen kleinstrukturiert sind. Im Jahr 2017 betrug der Median der Einwohnerzahl in den Schweizer Gemeinden 1'475 und der Durchschnitt lag bei 3'733 Einwohner:innen (S. 5). Die Anzahl der Beschäftigten in den Gemeindeverwaltungen variiert stark. Während grosse Städte wie Basel, Genf, Lausanne und Zürich mehrere Tausend Mitarbeiter:innen beschäftigen, hat etwa die Hälfte aller Verwaltungen fünf oder weniger Angestellte (S. 87). Interessanterweise haben Steiner et al. (2021) auch Unterschiede zwischen den Sprachregionen festgestellt. So wurde herausgefunden, dass in den deutsch- und italienischsprachigen «Kernverwaltungen» meistens sechs Mitarbeiter:innen tätig sind. In den französischsprachigen «Kernverwaltungen» sind im Durchschnitt nur drei Mitarbeiter:innen beschäftigt (S. 89). Diese Unterschiede lassen sich auf die Gemeindestruktur zurückführen, die in der Westschweiz feiner gegliedert ist. Ein weiterer Grund kann auch darin liegen, dass in den Kantonen der Westschweiz tendenziell mehr Aufgaben auf Kantonebene liegen, im Vergleich zur Deutschschweiz und dem Tessin (S. 89-90).

## 3 Methodik

Die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Bachelorarbeit bedingt ein geeignetes und zielgerichtetes methodisches Vorgehen. In diesem Kapitel wird die angewendete Methodik vorgestellt. Diese ist grob auf folgende drei Schritte aufzuteilen:

1. Desk-Research (Literaturrecherche)
2. Quantitative Forschung (Umfrage)
3. Qualitative Forschung (Interviews)

In den kommenden Unterkapiteln werden diese drei Schritte genauer erläutert.

### 3.1 Desk-Research

Laut Olbrich et al. (2012, S. 67) wird von Primärforschung gesprochen, wenn im Rahmen einer Forschungsarbeit neue Daten erhoben werden, etwa durch Umfragen oder Interviews. Im Kontrast dazu wird die Verwendung von bereits existierenden Daten als Sekundärforschung bezeichnet. Die drei Autoren sprechen der Sekundärforschung drei Grundfunktionen zu: Sie kann sowohl als Alternative zur Primärforschung dienen als auch zur Vorbereitung von Interviews oder Umfragen oder als komplementäre Ergänzung zur Primärforschung genutzt werden.

In dieser Forschungsarbeit hat die Desk-Research als Bestandteil der Sekundärforschung vor allem die letzten beiden Zwecke unterstützt. Sie spielte eine wichtige Rolle in der Vorbereitung der Primärforschung, indem sie relevante Konzepte und Theorien identifizierte und das Fundament für die Primärforschung bildete. So werden beispielsweise mögliche verwaltungsinterne Konflikte im Grundlagenkapitel erläutert, die dann im Rahmen der Primärforschung durch die Online-Umfrage oder die Leitfadenterviews abgefragt werden. Zusätzlich wird die Desk-Research auch zur Ergänzung der Ergebnisse aus der Primärforschung herangezogen. Jedoch geschieht dies in einem begrenzten Umfang, da diese Bachelorarbeit hauptsächlich eine Darstellung der Situation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen anstrebt und die Interpretation anhand von Fachliteratur eine unterstützende Rolle einnimmt.

Um diese Funktionen zu erfüllen, wurden zunächst relevante Themen definiert, für die eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt wurde. Dabei diente das Swisscovery RZS (Region Zentralschweiz) als Hauptquelle für die Recherche. Dies ist das Rechercheportal des regionalen Bibliotheknetzwerks für die Zentralschweiz (RZS-Swisscovery, online). Dieses Portal ermöglicht Zugriff auf eine Vielzahl von wissenschaftlichen Publikationen, Büchern, Artikeln und anderen schriftlichen Quellen, die mithilfe verschiedener Suchbegriffe durchsucht werden können. Auf der Grundlage dieser Recherche wurden potenzielle Forschungsfragen entwickelt und zusammen mit der Betreuerin im Kick-off-Gespräch zur Bachelorarbeit diskutiert. Nach einer kleineren Anpassung der Forschungsfragen konnte mit

der Gestaltung des Grundlagenkapitels gestartet werden. Dabei wurde die gesammelte Fachliteratur in einem Grundlagenkapitel systematisch zusammengefasst und dokumentiert. Das Grundlagenkapitel orientiert sich strukturell an den zuvor entwickelten Forschungsfragen und stellt auf diese Weise sicher, dass die darin behandelten Themen die Grundlage für die Beantwortung dieser Fragen bilden.

## 3.2 Quantitative Forschung

Goldenstein et al. (2018, S. 107) erklären, dass der Begriff «quantitative Forschung» mehrere unterschiedliche Methoden beschreibt, die theoretische Modelle oder auch Hypothesen durch statistische Analysen testen. Da für die Beantwortung der Forschungsfragen Daten von Gemeinde- und Stadtverwaltungen erhoben werden sollen, wird im Rahmen der quantitativen Forschung eine Online-Umfrage durchgeführt. Mit diesem Unterkapitel werden die Planung, Umsetzung und Auswertung der Umfrage beschrieben.

### 3.2.1 Auswahl der Stichprobe

Stein (2022) erklärt, dass nach der Festlegung der Form der Untersuchung die Stichprobe ausgewählt werden kann (S. 155). Mit Blick auf die Online-Umfrage dieser Bachelorarbeit eignet sich eine geschichtete Auswahl der Stichprobe besonders gut. Bei der geschichteten Auswahl der Stichprobe werden die Elemente der Grundgesamtheit, also die verschiedenen Verwaltungen, in verschiedene Gruppierungen eingeteilt (S. 156). Laut Stein (2022) ist die geschichtete Auswahl der Stichprobe besonders dann vorteilhaft, wenn Gruppen verglichen werden sollen, die unterschiedlich viele Elemente beinhalten. Zusätzlich ermöglicht sie Einschätzungen für jede Gruppierung, was vor allem bei Forschungsfragen von Bedeutung ist, die sich auf die Vielschichtigkeit der Grundgesamtheit fokussieren (S. 156).

Für die Auswahl der Verwaltungen, die an der Umfrage teilnehmen sollen, sind zwei Kriterien von Bedeutung. Erstens spielt die Sprachregion eine Rolle, da die Verwaltungen bezüglich ihrer Regionen verglichen werden sollen. Und zweitens ist die Grösse der Verwaltung anhand ihrer Einwohnerzahl relevant, da auch dieses Kriterium spannende Analysen ermöglicht. Damit möglichst gehaltvolle Daten erhoben werden können, richtet sich diese Umfrage an Vertreter:innen von Verwaltungen, die sehr gut über die Thematik «Konflikte und Konfliktösen» informiert sind.

Gesamthaft wurden 250 Verwaltungen zur Teilnahme an der Online-Umfrage eingeladen. Es wurden je 100 deutschsprachige und 100 französischsprachige Verwaltungen angeschrieben. Der Grund für die Anzahl von 100 Verwaltungen pro Sprachregion liegt in der Verteilung der Gemeinden in den Kantonen. So verfügt der französischsprachige Kanton Neuenburg über 27 Gemeinden (Atlas-Schweiz, online). Da jeder Kanton grundsätzlich gleich häufig in der Stichprobe vertreten sein soll, wurden von den vier französischsprachigen Kantonen jeweils 25 Verwaltungen eingeladen, woraufhin die Summe von 100 Verwaltungen resultiert. Da auch die beiden Sprachregionen zu gleichen Teilen in der Stichprobe

vertreten sein sollen, wurden von den 19 deutschsprachigen Kantonen meistens fünf bis sechs Gemeinde- und Stadtverwaltungen zur Teilnahme an der Umfrage eingeladen. In einigen deutschsprachigen Kantonen war dies jedoch nicht möglich, wie beispielsweise im Kanton Basel-Stadt, der lediglich drei politische Gemeinden zählt (Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt, online). Übrig bleiben nun noch die beiden zweisprachigen Kantone Freiburg und Wallis. Von diesen Kantonen wurden jeweils 25 Verwaltungen angefragt, was zu der Zahl von 250 Verwaltungen führt.

Für das zweite Auswahlkriterium, die Grösse der Verwaltungen, wurden folgende vier Kategorien aufgestellt:

- Verwaltungen mit weniger als 5'000 Einwohner:innen,
- Verwaltungen mit 5'000 bis 9'999 Einwohner:innen,
- Verwaltungen mit 10'000 bis 19'999 Einwohner:innen und
- Verwaltungen mit mehr als 20'000 Einwohner:innen.

Durch diese Kategorien wird eine differenzierte Analyse der Ergebnisse in Bezug auf die Verwaltungsgrösse möglich. Da die Anzahl der Städte mit mehr als 50'000 Einwohner:innen in der Schweiz begrenzt ist, würde eine solche Kategorie die Anonymität der Umfrageteilnehmenden gefährden. Vor allem in der Romandie gibt es lediglich zwei Städte mit mehr als 50'000 Einwohner:innen. Aus diesem Grund wurde die grösste Kategorie auf Verwaltungen mit mehr als 20'000 Einwohner:innen festgelegt. Diese vier Kategorien spielten ebenfalls eine Rolle bei der Auswahl der Stichprobe, wobei versucht wurde, sie in allen Kantonen gleichmässig zu berücksichtigen.

Da es sich bei dieser Auswahl der Stichprobe um eine disproportional geschichtete Auswahl handelt, ist ein Rückschluss der Daten auf die Grundgesamtheit nur durch eine Gewichtung der Teilnehmenden möglich (Stein, 2022, S. 156-157). Dies wird in dieser Bachelorarbeit nicht gemacht, da diese Gewichtung sehr anspruchsvoll ist und das Risiko besteht, die Ergebnisse stark zu verfälschen (S. 157).

Die Kontaktaufnahme mit den Verwaltungen ist über E-Mail und in zwei Schritten erfolgt. Zuerst wurden die ausgewählten Gemeinde- und Stadtverwaltungen über das Bachelorarbeitsprojekt informiert und zur Umfrage eingeladen. Da die Umfrage sich an Personen richtet, die einen Überblick über eingetretene Konflikte und deren Bearbeitung haben, wurden alle 250 Einladungen, soweit möglich, direkt an die entsprechende Abteilung oder Person gesendet. Dieses Vorgehen war zeitaufwändig, da für jede Verwaltung die passende E-Mail-Adresse recherchiert werden musste. Vor allem bei grösseren Verwaltungen fand die Kontaktaufnahme oftmals über ein Online-Kontaktformular statt. Das Schreiben, das in diesem Schritt an die Zielgruppe versandt wurde, ist in Anhang 1 zu finden und wurde sowohl in deutscher als auch in französischer Sprache verfasst.

Denjenigen Verwaltungen, die sich zur Teilnahme an der Umfrage bereit erklärt hatten, wurde in einer zweiten E-Mail der Link zur Online-Umfrage zugestellt. Für die Durchführung der Umfrage erhielten die Verwaltungen zwei Wochen Zeit. Einige Tage vor Ablauf dieser Frist wurden die Verwaltungen per E-Mail daran erinnert, dass das Zeitfenster für die Umfrage bald enden würde.

### 3.2.2 Erstellung des Umfragebogens

Genau wie das Schreiben für die Einladung zur Umfrage wurde auch der Umfragebogen in zwei Sprachen verfasst. Die Umfrage wurde mittels Microsoft-Forms durchgeführt. Der Umfragebogen hat neun Abschnitte und gesamthaft 26 Fragen. Um die Zeitdauer der Teilnahme gering zu halten, wurden vermehrt geschlossene Fragen in Form von Multiple-Choice- oder skalierten Fragen verwendet. Offene Fragen kamen vergleichsweise selten vor und wurden vor allem dort eingesetzt, wo persönliche Erfahrungen oder Verbesserungspotenziale erfragt wurden. Eine vollständige Version des Umfragebogens befindet sich im Anhang 2 dieser Bachelorarbeit. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass der tatsächlich verwendete Fragebogen hinsichtlich des Layouts und der Gestaltung um einiges anschaulicher ist, da er mithilfe von Microsoft-Forms erstellt wurde. Im Folgenden werden die einzelnen Abschnitte der Umfrage kurz vorgestellt.

#### **Abschnitt 1: Demografische Informationen der Teilnehmer:innen**

In diesem Abschnitt werden wichtige Informationen zu den Teilnehmenden und deren Gemeinde- oder Stadtverwaltungen erfragt. So wird erfragt, welche Ausbildungen im Bereich Konfliktmanagement die Teilnehmer:innen absolviert haben, welche Positionen sie in ihrer Verwaltung einnehmen, wie viele Einwohner:innen ihre Gemeinde oder Stadt zählt und in welcher Sprachregion sie sich befindet. Diese Informationen erweisen sich vor allem bei der Analyse der Daten als wertvoll.

#### **Abschnitt 2: Allgemeine Fragen zur Einstellung zu Konflikten und deren Bearbeitung**

Im zweiten Abschnitt werden die Vertreter:innen der Verwaltungen aufgefordert, ihre Gefühle bezüglich Konflikte am Arbeitsplatz sowie die Konfliktkultur der Verwaltung zu beschreiben. Diese Fragen verfolgen das Ziel, die Vertreter:innen auf das Thema «Konflikte» vorzubereiten und einzustimmen. Es geht darum, zu verhindern, dass diese beispielsweise voreilig angeben, dass Konflikte in ihrer Verwaltung gar nicht auftreten.

#### **Abschnitt 3: Fallbeispiel**

In diesem Abschnitt wird den Teilnehmenden ein Fallbeispiel zu einem verwaltungsinternen Konflikt vorgestellt. Die Teilnehmenden können anschliessend die für sie am besten passende Konfliktbearbeitungsmethode auswählen. Das Ziel dieses Fallbeispiels ist zweifach. Erstens sollen die Teilnehmenden

dadurch noch weiter sensibilisiert werden und zweitens bietet ihre Auswahl bereits einen ersten Einblick in das Thema der Konfliktbearbeitung.

#### **Abschnitt 4: Konfliktarten**

Der vierte Abschnitt widmet sich der Identifizierung der unterschiedlichen Arten von internen Konflikten, welche bereits in den Gemeinde- oder Stadtverwaltungen aufgetreten sind. Um das Risiko der vorschnellen Beurteilung oder des Vergessens von Konfliktarten zu reduzieren, können die Teilnehmenden für verschiedene Arten von Konflikten jeweils ankreuzen, wie häufig die jeweilige Art von Konflikt bereits aufgetreten ist. Durch eine anschliessend offene Fragestellung wird erfragt, ob zusätzlich zu den Konfliktarten in der Auswahl der vorherigen Frage auch noch weitere Konflikte eingetreten sind. Dadurch wird sichergestellt, dass die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, auch noch weitere Konflikte anzugeben. Nebst den Arten von Konflikten und deren Häufigkeit wird abschliessend im vierten Abschnitt die Häufigkeit interner Konflikte in den Verwaltungen unter Berücksichtigung der beteiligten Akteure und Akteurinnen erfragt.

#### **Abschnitt 5: Konfliktbearbeitungsmethoden**

Der Abschnitt beginnt mit Frage 12, die darauf abzielt, die Erwartungen der Umfrageteilnehmer:innen an eine Konfliktbearbeitungsmethode herauszufinden. Diese Frage wurde teilweise aus einer Studie von PricewaterhouseCoopers AG und der Europa-Universität Viadrina übernommen, die ein ähnliches Vorgehen anwendete (PwC & EUV, 2016, S. 43).

Anschliessend werden in Frage 14 konkrete Konfliktbearbeitungsmethoden erfragt. Auch hier wurden die Antwortkategorien aus der Studie von PwC und EUV übernommen (PwC & EUV, 2016, S. 48). Um sicherzustellen, dass keine Konfliktbearbeitungsmethoden vergessen oder nicht berücksichtigt werden, wurden in einer nachfolgenden offenen Frage weitere angewendete Methoden abgefragt. Die restlichen Fragen in diesem Abschnitt behandeln die Anwendung und Erfahrungen mit Mediation.

#### **Abschnitt 6: Rolle der Personalverantwortlichen**

In diesem Abschnitt werden zwei Fragen geklärt: Wer innerhalb der Verwaltung für die Entscheidung über die Konfliktbearbeitungsmethode zuständig ist und welche konkreten Aufgaben die Personalverantwortlichen bei der Konfliktbearbeitung übernehmen.

#### **Abschnitt 7: Verbesserungspotenziale**

Hier werden die Verbesserungspotenziale der Verwaltungen hinsichtlich des Umgangs mit internen Konflikten erfragt. Zudem haben die Verwaltungen die Möglichkeit, abschliessende Gedanken zum Thema oder der Umfrage zu äussern.

### **Abschnitt 8: Interesse an den Forschungsergebnissen**

Dieser Abschnitt klärt ab, ob Interesse an den wichtigsten Ergebnissen dieser Forschungsarbeit besteht.

### **Abschnitt 9: Ende der Umfrage**

Die Teilnehmer:innen haben das Ende der Umfrage erreicht. Es wird ein letztes Dankeschön ausgesprochen und sie können die Umfrage abschliessen.

#### 3.2.3 Durchführung des Pretests

Weichbold (2022, S. 443) schreibt dem Pretest den Nutzen zu, die Datenerhebung bereits vor ihrem eigentlichen Start zu verbessern. Dabei erklärt er, dass Pretests nicht als einmalige Verfahren zu verstehen sind. Es handelt sich dabei vielmehr um verschiedene Methoden zur Sicherstellung der Qualität des Erhebungsinstruments und des gesamten Erhebungsdesigns.

Laut Weichbold (2022, S. 443-444) ist es ratsam, beim Pretest drei verschiedene Phasen oder Formen zu berücksichtigen. Dabei variiert die Anwendung der spezifischen Methoden je nach den verfügbaren Ressourcen.

Weichbold (2022) erklärt, dass es in der ersten Phase darum geht, die Fragen des Fragebogens so zu formulieren, dass sie optimal verständlich sind und klare Antwortmöglichkeiten bieten. Zusätzlich werden auch der Aufbau und die Struktur des Fragebogens hinterfragt (S. 444). In der zweiten Phase werden einzelne Fragen getestet, um sicherzustellen, dass sie verständlich sind und von den Befragten beantwortet werden können. Dabei muss die Zielgruppe noch nicht identisch mit der späteren Befragung sein, aber es ist ideal, wenn sie ähnliche Eigenschaften aufweist (S. 445-446). In der dritten Phase geht es darum, den Fragebogen unter realistischen Bedingungen zu testen, indem er in der geplanten Zielgruppe und unter den geplanten Umständen angewendet wird (S. 447).

Zur Vorbereitung der Online-Umfrage wurde zuerst ein Pretest in Form einer Besprechung durchgeführt. Dabei wurde ein erster Entwurf des Fragebogens zusammen mit einer Person mit akademischem Hintergrund und Erfahrung mit Forschungsprojekten besprochen. Dabei konnten bereits wertvolle Hinweise zur Verbesserung des Fragebogens sowie zur Klarheit und Formulierung einzelner Fragen gesammelt werden. Für den zweiten Pretest wurden mehrere Personen mit unterschiedlichen beruflichen und akademischen Hintergründen unter möglichst realistischen Bedingungen um Teilnahme gebeten. Obwohl gemäss Weichbold (2022, S. 447) der Pretest idealerweise ausschliesslich mit Vertreter:innen der Zielgruppe, also in diesem Fall mit Mitarbeiter:innen von Verwaltungen, durchgeführt werden sollte, war dies aus zeitlichen Gründen nicht möglich. Stattdessen nahmen an der zweiten Phase des Pretests verschiedene Personen mit diversen Hintergründen teil. Darunter waren auch Personen, die mit den strukturellen Eigenheiten von Verwaltungen vertraut sind oder bereits langjährige

Führungserfahrung in Unternehmen besitzen und somit persönliche Erfahrung mit dem Konfliktlösen in beruflicher Umgebung haben. Nach der Durchführung des Pretests wurden die Erfahrungen der teilnehmenden Personen besprochen und die Beantwortung der Fragen analysiert. Dabei hat sich herausgestellt, dass die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für das Ausfüllen der Umfrage 17 Minuten und 28 Sekunden betrug. Dies war somit genau im vorgesehenen Zeitfenster von 15-20 Minuten. Zudem konnten aufgrund des Pretests einzelne Schreibfehler gefunden und verbessert werden. Auch war die Verständlichkeit bei den abgefragten Konfliktarten nicht immer gegeben und erforderte mehrere Anpassungen. Das Setzen von Punkten am Ende der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten bei einigen Fragen war nicht einheitlich und musste ebenfalls überarbeitet werden. Zudem wurde festgestellt, dass das Gendern in der Umfrage nicht durchgehend angewendet wurde. Um eine Genderneutralität zu gewährleisten, wurde auch dies angepasst. Im Anschluss an die Überarbeitung des Fragebogens wurde dieser erneut von zwei Personen durchgelesen und es konnten keine weiteren Mängel mehr gefunden werden.

### 3.2.4 Auswertung der Umfrage

Die Daten, die mithilfe von Microsoft-Forms erhoben wurden, werden nach Abschluss des Umfragezeitraums in Excel exportiert und im Anschluss mit deskriptiver Statistik ausgewertet. Laut Schendera (2015) kann die deskriptive Statistik, auch bekannt als «beschreibende» oder «darstellende» Statistik, auf viele Arten zur Anwendung kommen. Durch die Verwendung von Häufigkeitstabellen, Masszahlen oder Diagrammen können die gesammelten Daten visualisiert, strukturiert und hervorgehoben werden (S. 19-20). Die deskriptive Statistik beschreibt die Daten in ihrer Rohform, ohne weitere Interpretationen vorzunehmen (S. 26).

Es ist wichtig anzumerken, dass gemäss Schendera (2015, S. 21) die deskriptive Statistik grundsätzlich keine Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit erlaubt. In dieser Arbeit wird auch kein Versuch unternommen, solche Rückschlüsse zu ziehen. Stattdessen werden lediglich die Schlussfolgerungen über die ausgewählten Verwaltungen gezogen, die an der Umfrage teilgenommen haben. Da das Hauptziel dieser Bachelorarbeit darin besteht, eine Analyse anhand ausgewählter Verwaltungen durchzuführen, ist die deskriptive Statistik eine Methode, die eine Erreichung dieses Ziels unterstützt.

### 3.3 Qualitative Forschung

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden auch qualitative Interviews durchgeführt. Laut Goldenstein et al. (2018, S. 92) verfolgt die qualitative Forschung das Ziel, komplexe Verknüpfungen und Erscheinungen in spezifischen Kontexten oder Umgebungen zu untersuchen. Dabei werden subjektive Auffassungen und Eindrücke, beispielsweise durch Interviews, wiedergegeben.

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurde die Entscheidung getroffen, leitfadengestützte Experteninterviews als qualitative Forschungsmethode zu verwenden. Helfferich (2022, S. 881) beschreibt die Methode des Leitfadeninterviews als eine strukturierte Herangehensweise, bei der gleichzeitig eine gewisse Flexibilität vorhanden ist. Der Interviewleitfaden kann je nach Bedarf offene Fragen oder Aufforderungen für Erzählungen enthalten, um den Interviewpartner:innen Raum für tiefgründige Antworten zu geben. Ein Vergleich der Interviews gestaltet sich als relativ einfach, da alle Interviews über eine ähnliche Struktur verfügen.

Den Unterschied zwischen Leitfaden- und Experteninterviews erläutert Helfferich (2022) wie folgt: «Während Leitfadeninterviews über die Methode – über das Erhebungsinstrument ‹Leitfaden› – definiert sind, sind Experteninterviews über die spezielle Zielgruppe der Interviewten und über das besondere Forschungsinteresse an Expertenwissen als besondere Art von Wissen bestimmt» (S. 876-877).

Leitfadengestützte Experteninterviews, eine Kombination obgenannter Interviewformen, erscheinen als die optimale Interviewform für diese Bachelorarbeit, da sie eine detaillierte Erkundung der Erfahrungen und Standpunkte von Experten und Expertinnen im Bereich der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen ermöglichen. Die strukturierte Natur des Leitfadens führt zu einer systematischen Abdeckung relevanter Themen, während gleichzeitig Spielraum für spontane Diskussionen und das Entdecken neuer Erkenntnisse bleibt.

### 3.3.1 Auswahl der Interviewpartner:innen

Ursprünglich waren vier Interviews mit Vertreter:innen von Gemeinde- und Stadtverwaltungen geplant, die bereits Erfahrung mit Mediationen bei internen Verwaltungskonflikten sammeln konnten. Zu diesem Zweck wurden 51 Mediator:innen aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz kontaktiert, um herauszufinden, ob sie Erfahrungen mit Mediationen in kommunalen Verwaltungen haben. Dies sollte als Türöffner dienen, um die Kontaktdaten entsprechender Verwaltungsvertreter:innen zu erhalten. Die Suche nach passenden Verwaltungen gestaltete sich jedoch als herausfordernd, und letztendlich erklärte sich nur ein Gemeindeschreiber einer kleinen deutschsprachigen Verwaltung bereit, an einem Interview teilzunehmen. Somit erforderte dies eine Neubewertung der Auswahl der Interviewpartner:innen. Nach Rücksprache mit Frau Grauer, der Betreuerin dieser Bachelorarbeit, wurde beschlossen, zusätzlich zu diesem Gemeindeschreiber erfahrene Mediator:innen um Interviews zu bitten, wobei sowohl Mediator:innen aus der deutsch- als auch französischsprachigen Schweiz vertreten sein sollen. Frau Grauer konnte bereits zu Beginn dieses Bachelorarbeitsprojekts die Kontaktdaten eines Mediators bereitstellen, der sich bereits für ein Interview bereit erklärt hatte. Ein Vorteil dieser Auswahl lag darin, dass durch den vorausgegangenen E-Mail-Verkehr mit den 51 Mediator:innen bereits bekannt war, welche von ihnen Erfahrungen mit Mediationen in Verwaltungen haben. Dadurch konnten gezielt diejenigen Mediator:innen um Interviews gebeten werden, die über

umfangreiche Erfahrungen verfügten. Erfreulicherweise haben sich in kürzester Zeit insgesamt vier Mediator:innen aus beiden Sprachregionen und ein Gemeindeschreiber für ein Interview bereit erklärt.

### 3.3.2 Erstellung des Interviewleitfadens

Die Interviewleitfäden wurden in mehrere Abschnitte gegliedert, deren vollständige Versionen im Anhang 3 und 4 dieser Bachelorarbeit zu finden sind. Ein Interview (Interview 1) wurde gemeinsam mit einer Kommilitonin und einem Mediator durchgeführt. Der Grund dafür war, dass die Kommilitonin eine ähnliche Bachelorarbeit mit vergleichbaren Forschungsfragen verfasst und ebenfalls die Perspektive eines Mediators oder einer Mediatorin zur Mediation im Bereich der öffentlichen Verwaltung untersuchen möchte. Deshalb wurde beschlossen, das Interview mit dem Mediator gemeinsam durchzuführen, um ihm nur einen Termin abverlangen zu müssen. Folglich wurde der Interviewleitfaden für dieses Interview gemeinsam erstellt, wobei darauf geachtet wurde, dass beide Studierende ihre jeweils wichtigsten Fragen einbringen konnten. Der Inhalt dieses Interviewleitfadens unterscheidet sich grundsätzlich nicht von den Leitfäden für die anderen Interviews mit Mediator:innen. Lediglich der Aufbau wurde leicht verändert. Im Folgenden werden kurz die einzelnen Abschnitte des Interviewleitfadens vorgestellt, der für die Mehrheit der Interviews mit Mediator:innen verwendet wurde.

#### **Einführung und Hintergrund**

Vor Beginn des Interviews erfolgte eine kurze Vorstellungsrunde, in der die Ziele und die Art des Interviews sowie die Anonymität und Vertraulichkeit besprochen werden. Nach Einholung des Einverständnisses zur Aufzeichnung des Interviews konnte dieses starten.

#### **Erster Teil – Fragen zum Hintergrund**

Durch einfache Fragen zum beruflichen Hintergrund oder den Motivationen der Mediator:innen soll das Eis gebrochen und eine angenehme Gesprächsatmosphäre geschaffen werden.

#### **Zweiter Teil – Allgemeine Fragen zu den Grundlagen der Mediation**

In diesem Abschnitt werden allgemeine Fragen zu den Grundlagen der Mediation gestellt, die sich mit ihren grössten Vorteilen, Schwierigkeiten oder Grenzen befassen.

#### **Dritter Teil – Fragen zu Konflikten und deren Bearbeitung in Gemeinde- und Stadtverwaltungen**

Mit dem dritten Teil sollen typische Konfliktarten und Konfliktbearbeitungsmethoden, die in Gemeinde- und Stadtverwaltungen anzutreffen sind, ausfindig gemacht werden.

#### **Vierter Teil – Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen**

Der grösste Teil des Leitfadens zielt darauf ab, möglichst viel über durchgeführte Mediationen in Gemeinde- und Stadtverwaltungen in Erfahrung zu bringen. So werden Fragen zur Entscheidungsfindung für die Mediation, zur Rolle des Mediators oder der Mediatorin, zum Mediationsprozess, den Herausforderungen und den Erfolgsfaktoren der Mediation gestellt.

#### **Fünfter Teil – Ergebnisse der Mediation**

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Mediationen in Verwaltungen erfragt, einschliesslich der persönlichen Erfolgsquoten der Mediator:innen.

#### **Sechster Teil – Bewertung und Empfehlung**

Hier haben die interviewten Personen die Möglichkeit, Bewertungen und Empfehlungen zur Bekanntheit der Mediation, zu Unterschieden zwischen den Sprachregionen sowie zu Verbesserungspotenzialen und Handlungsempfehlungen für Verwaltungen abzugeben.

#### **Ende des Interviews**

Abschliessend wird den interviewten Personen das Wort für abschliessende Aussagen oder Gedanken übergeben, bevor das Interview mit einem erneuten Dankeschön beendet wird.

#### **3.3.3 Durchführung der Interviews**

Sobald die Interviews mit geeigneten Personen vereinbart wurden, erhielten diese den Interviewleitfaden vorab zur Vorbereitung. Diese Massnahme erwies sich als gewinnbringend, da die interviewten Personen so die Möglichkeit hatten, sich auf das Interview und die Fragen vorzubereiten. Insbesondere bei sprachlichen Barrieren hat sich das vorherige Versenden des Leitfadens als besonders wichtig herausgestellt.

Alle fünf Interviews wurden über Zoom abgehalten und dauerten im Durchschnitt etwa 50 Minuten. Die Interviewpartner:innen zeigten grosses Interesse an der Forschungsarbeit, waren äusserst freundlich und trugen stark dazu bei, dass alle Interviews erfolgreich verliefen. Der Leitfaden spielte während der Interviews eine wichtige Rolle, wurde jedoch flexibel an die jeweiligen Gesprächssituationen angepasst und diente primär als Gesprächsrahmen für das Interview.

### 3.3.4 Auswertung der Interviews

Nach Abschluss der fünf leitfadengestützten Interviews wurden diese zuerst transkribiert und danach ausgewertet. Für die Auswertung wurde die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet. Innerhalb dieser inhaltsanalytischen Methode gibt es unterschiedliche Ansätze. Die Wahl bei dieser Bachelorarbeit fällt auf die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, die auch als deduktive Kategorienanwendung bekannt ist (Mayring & Fenzl, 2022, S. 696). Diese Methode erwies sich als besonders geeignet für die Auswertung der Interviews, da zuvor definierte Kategorien verwendet wurden, um die relevanten Interviewpassagen zuzuordnen.

Die Kategorien wurden im Vorfeld entwickelt und entsprechend den Forschungsfragen grob strukturiert. Jede Kategorie umfasst verschiedene Ober- und Unterkategorien, die eine detaillierte Untersuchung der Interviewdaten ermöglichen. Zum Beispiel beinhaltet die Kategorie «Resultate der Mediation» Unterkategorien wie «Erfolgsquote der Mediation», «Erfolgsfaktoren der Mediation», «langfristige Resultate der Mediation» und «Resultate bei angeordneter Mediation».

Nachdem die Kategorien definiert waren, wurden relevante Interviewpassagen direkt aus den Transkripten extrahiert und in einer Tabelle den entsprechenden Kategorien zugeteilt. Um die Bedeutung und Relevanz herauszuarbeiten, wurden die Interviewpassagen durch eine kurze Interpretation ergänzt.

## 4 Analyse und Ergebnisdarstellung

Das vierte Kapitel startet mit einigen Ausführungen zur Beteiligung an der Online-Umfrage, bevor im Anschluss die Zusammensetzung und Merkmale der Stichprobe aufgezeigt werden. Danach erfolgt die Beantwortung der Forschungsfragen. Zum Schluss werden die Verbesserungspotenziale hinsichtlich des Umgangs mit konflikthafter Situationen in Verwaltungen vorgestellt und zwei Handlungsempfehlungen zur Förderung der Mediation in Verwaltungen werden erläutert.

### 4.1 Beteiligung an der Umfrage

Insgesamt wurden 250 Gemeinde- und Stadtverwaltungen zur Teilnahme an der Online-Umfrage eingeladen. Von diesen haben 35 Verwaltungen an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 14 % entspricht.

Gemäss Theobald (2017, S. 340) macht die Frage nach einer typischen Rücklaufquote bei Online-Befragungen wenig Sinn, da jede Umfrage einzigartig ist. Er erklärt weiter, dass vielmehr die individuelle Betrachtung der relevanten Faktoren notwendig wird. Dabei soll untersucht werden, wie die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zur Teilnahme motiviert werden können. Vor allem, wenn verschiedene, auf die Zielgruppe zugeschnittene motivierende Anreize vorhanden sind, können diese zur Teilnahme bereit sein.

Laut Theobald (2017, S. 341-350) gibt es verschiedene Faktoren, die die Motivation der Teilnehmer:innen beeinflussen können, sowohl positiv als auch negativ. Dazu gehören intrinsische und extrinsische Motivation, die Länge des Fragebogens, das Design der Umfrage, die Anonymität, Vorankündigungen und weitere Aspekte. Im Anhang 6 dieser Bachelorarbeit bietet die Tabelle 2 eine kurze Erläuterung der Massnahmen, die im Zusammenhang mit den jeweiligen Motivationsfaktoren ergriffen wurden.

Von den 250 kontaktierten Verwaltungen haben 64 Verwaltungen auf die Einladung zur Umfrage reagiert. Unter diesen Reaktionen waren 14 Absagen und 50 Zusagen. Die Verwaltungen, die sich zur Teilnahme bereit erklärt haben, erhielten in einem zweiten Schreiben den Link zur Umfrage. Der häufigste Grund für Absagen war das Gefühl seitens der Verwaltung, zu klein oder mit zu wenigen konflikthafter Situationen für einen Beitrag zur Umfrage ausgestattet zu sein. Zusätzlich wurden Zeitmangel, fehlendes Interesse sowie Überlastung durch eine Vielzahl von Umfrageanfragen vermehrt als Gründe genannt. Schlussendlich haben 35 Gemeinde- und Stadtverwaltungen an der Umfrage teilgenommen und sie vollständig ausgefüllt. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer für das Ausfüllen beträgt 21 Minuten und 22 Sekunden. Einige wenige Ausnahmen haben diese Angabe jedoch stark verfälscht. So hat ein Umfrageteilnehmer oder eine Umfrageteilnehmerin über zwei Stunden und zwei weitere über eine Stunde benötigt, um die Umfrage zu bearbeiten. Folglich dürfte die tatsächliche Bearbeitungsdauer unter 20 Minuten liegen, was im erwarteten Bereich liegt.

## 4.2 Beschreibung der Stichprobe

Abbildung 4: Einwohnerzahl der Verwaltungen

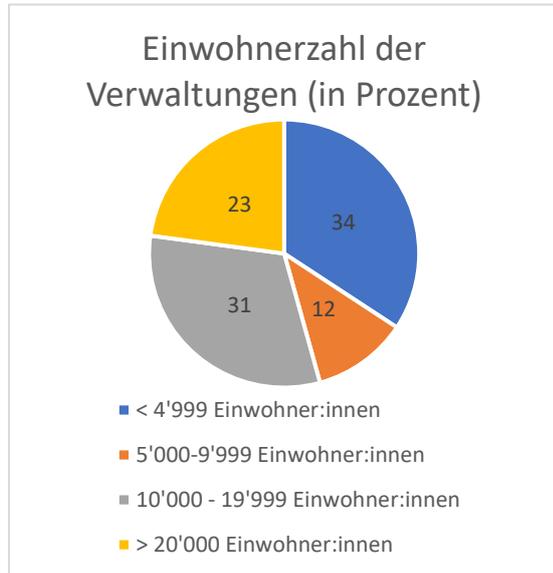
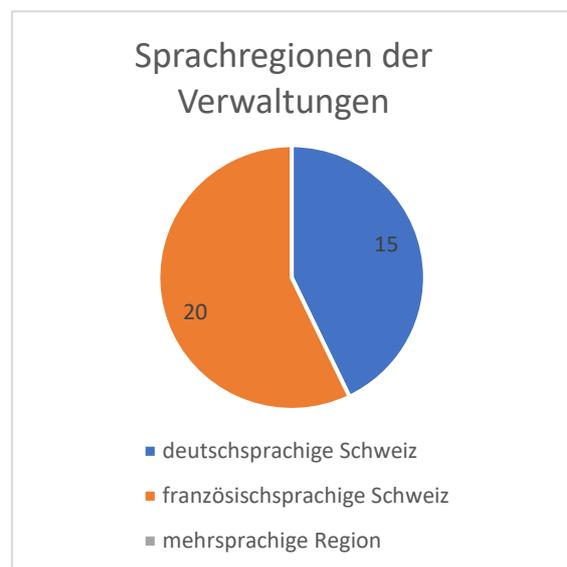


Abbildung 4 verdeutlicht, dass Gemeinden mit 4'999 Einwohner:innen und weniger die grösste Gruppe in der Stichprobe bilden, mit einem Anteil von 34 %. An zweiter Stelle stehen Gemeinden mit 10'000 bis 19'999 Einwohner:innen, die 31 % der Stichprobe ausmachen. Auch Gemeinden mit mehr als 20'000 Einwohner:innen sind mit 23 % gut vertreten. Die geringste Vertretung findet sich bei Gemeinden mit 5'000 bis 9'999 Einwohner:innen, die 12 % der Stichprobe ausmachen. Aufgrund dieser Verteilung ist es vorteilhaft, dass sämtliche Grössen der Verwaltungen in der Stichprobe vertreten sind, da dies eine genauere Untersuchung ermöglicht.

Ein Blick auf Abbildung 5 zeigt, dass sowohl Gemeinden aus der deutschsprachigen als auch der französischsprachigen Schweiz an der Umfrage teilgenommen haben. Dabei zeigt sich eine etwas stärkere Vertretung der französischsprachigen Verwaltungen. Interessanterweise ist zu bemerken, dass entweder keine Gemeinden aus mehrsprachigen Regionen an der Umfrage teilgenommen haben oder sie sich direkt einer der beiden Sprachregionen zugeordnet haben. Dies ist für die vorliegende Arbeit jedoch von untergeordneter Bedeutung. Wichtiger ist, dass die deutschsprachigen und französischsprachigen Verwaltungen ungefähr gleichmässig vertreten sind. Dies ermöglicht eine Untersuchung der Unterschiede zwischen den beiden Sprachregionen, die von grosser Bedeutung für diese Arbeit ist.

Abbildung 5: Sprachregionen der Verwaltungen



Bei der Analyse der Vertretung der unterschiedlichen Sprachregionen ist Folgendes zu beachten: Von den 12 Gemeindeverwaltungen mit weniger als 5'000 Einwohner:innen sind 11 Verwaltungen französischsprachig. Eine solche Verteilung kann die Ergebnisse hinsichtlich der Sprachregionen und Gemeindegrossen verfälschen. Um diese einseitige Verteilung zwischen deutsch- und französischsprachigen Verwaltungen zu verringern, werden bei der Analyse die beiden kleineren Grössenkategorien (weniger

als 5'000 Einwohner:innen und 5'000 – 9'999 Einwohner:innen) jeweils mit den beiden grösseren Kategorien verglichen. Da die Kategorie «5'000 bis 9'999 Einwohner:innen» zu 75 % deutschsprachige Verwaltungen beinhaltet, lässt sich somit dem ungleichen Verhältnis entgegenwirken.

Abbildung 6: Positionen der Umfrageteilnehmer:innen

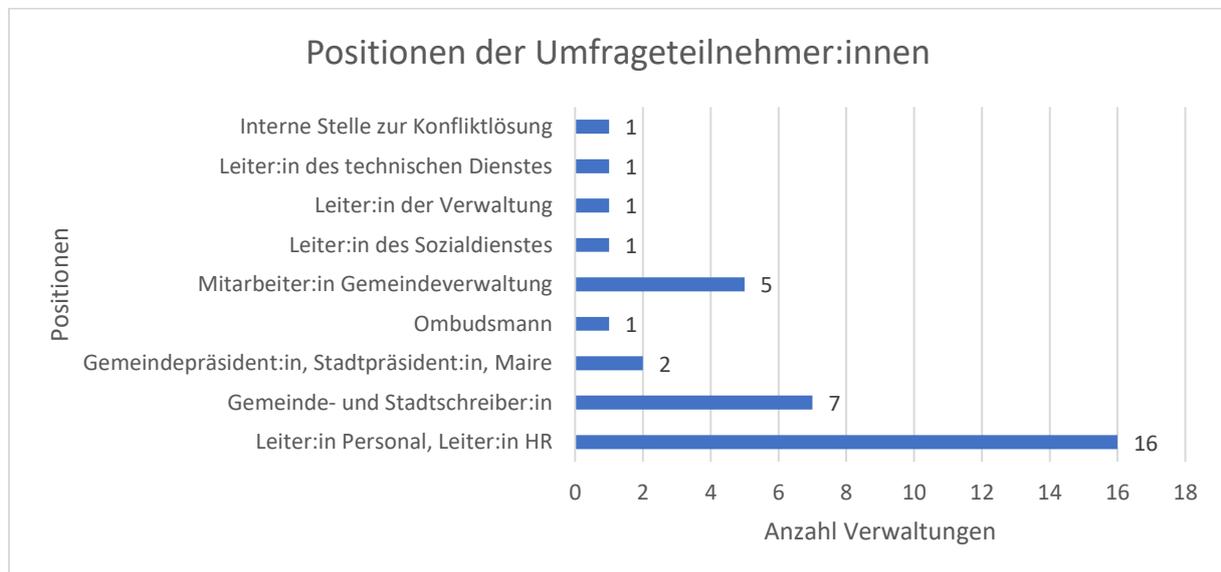
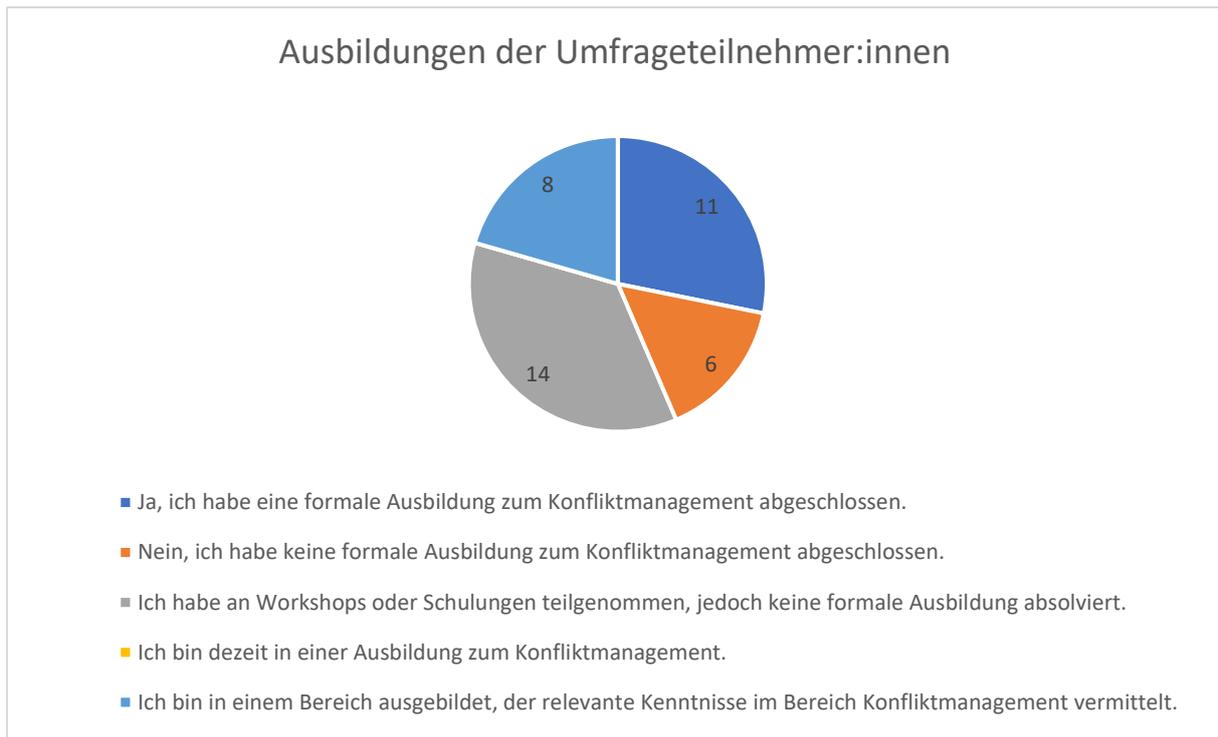


Abbildung 6 illustriert die Verteilung der Positionen der Umfrageteilnehmenden innerhalb ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung. Es fällt auf, dass fast die Hälfte aller Teilnehmenden Leiter oder Leiterin der Personal- oder HR-Abteilung sind. Auch Gemeinde- und Stadtschreiber:innen sind mit einem Anteil von 20 % gut vertreten. Dies legt nahe, dass die Umfrageteilnehmenden eine breite Palette von Positionen innehaben, die grösstenteils direkt mit dem Thema der Umfrage in Verbindung stehen. Diese Beobachtung unterstützt die Vermutung, dass diejenigen Personen, die am besten über Konfliktsituationen in den Verwaltungen informiert sind, an der Umfrage teilgenommen haben.

Auch Abbildung 7 unterstreicht die Eignung der Teilnehmenden für diese Umfrage. Ein beträchtlicher Teil der Umfrageteilnehmenden hat bereits an Workshops oder Schulungen zum Thema Konfliktmanagement teilgenommen, jedoch keine formale Ausbildung in diesem Bereich absolviert. Von den 35 befragten Teilnehmenden haben 11 eine formale Ausbildung abgeschlossen, während sechs angeben, über keine formale Ausbildung zum Konfliktmanagement zu verfügen. Interessanterweise verfügen jedoch acht Teilnehmende über eine Ausbildung in einem verwandten Bereich, die relevante Kenntnisse im Konfliktmanagement vermittelt. Derzeit befindet sich keine der befragten Personen in einer Ausbildung zum Konfliktmanagement.

Abbildung 7: Ausbildungen der Umfrageteilnehmer:innen



### 4.3 Beantwortung der Forschungsfragen

In diesem Unterkapitel steht die Beantwortung der Forschungsfragen im Zentrum. Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt grundsätzlich in folgenden vier Schritten:

1. Ergebnisse der Umfrage
2. Ergebnisse der Interviews
3. Ergebnisse der Desk-Research
4. Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage

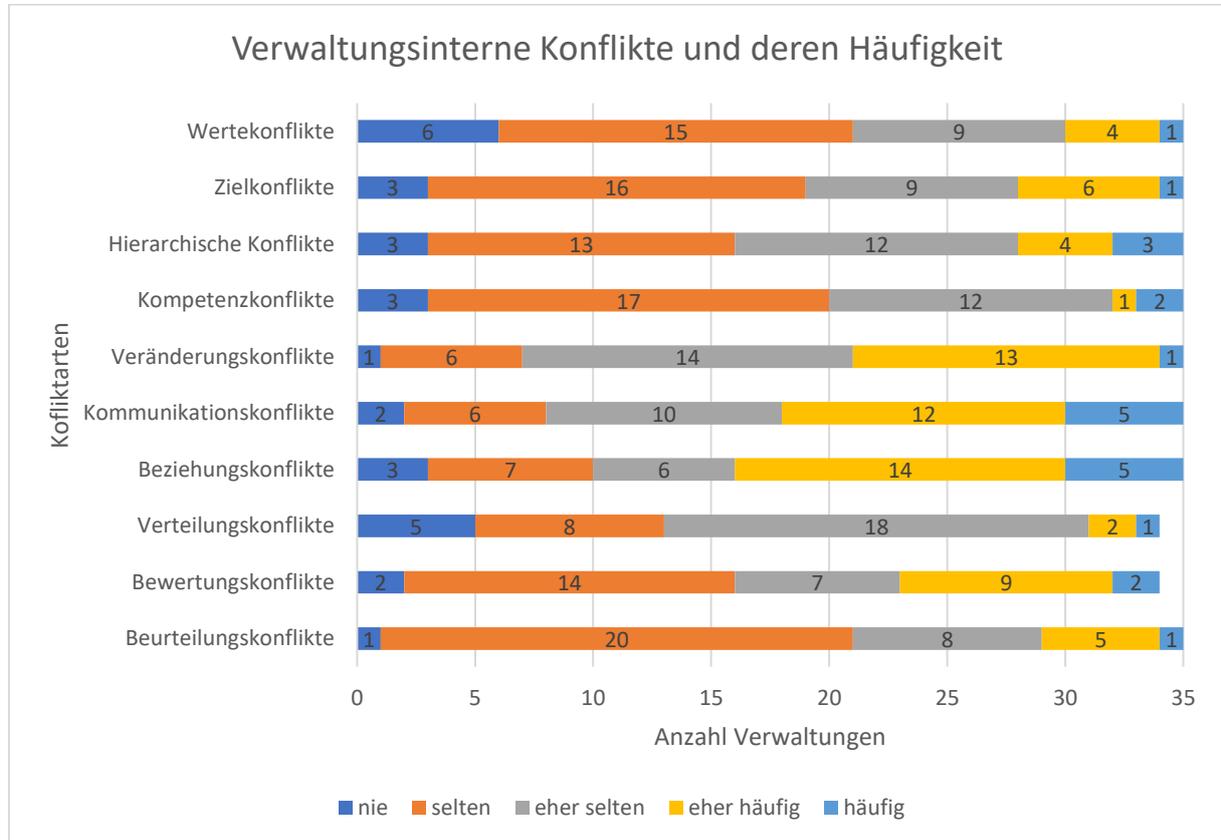
Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage werden mittels der deskriptiven Statistik aufgezeigt und erläutert. Diese Ergebnisse werden im Anschluss mit Erkenntnissen aus den Interviews verglichen und ergänzt. Danach kommt die Desk-Research zum Zuge und ergänzt, untermauert oder widerlegt die vorher aufgeführten Erkenntnisse. Durch ein abschliessendes Resümee der wichtigsten Ergebnisse wird eine Antwort auf die Forschungsfrage präsentiert.

4.3.1 Konflikte und Konfliktlösungsmethoden

**Forschungsfrage:** Welche Arten von Konflikten treten häufig in öffentlichen Verwaltungen auf?

**1. Ergebnisse der Umfrage**

Abbildung 8: Verwaltungsinterne Konflikte und deren Häufigkeit



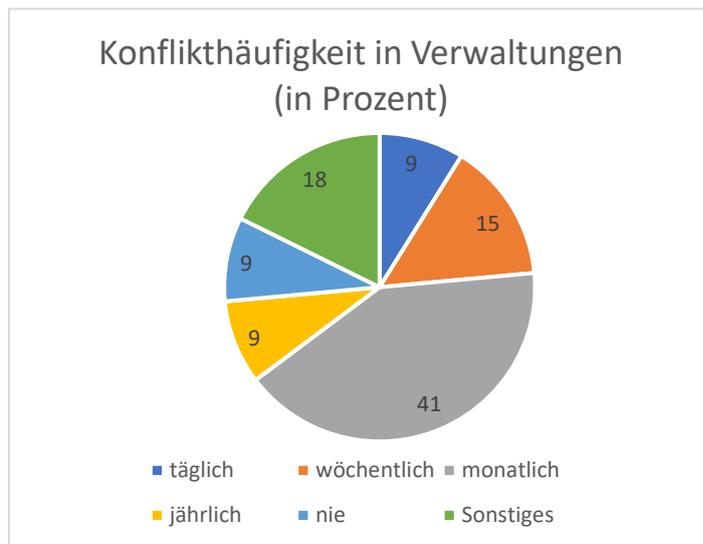
Die Abbildung 8 zeigt auf, welche Konfliktarten wie häufig in den befragten Verwaltungen aufgetreten sind. Von den 10 abgefragten Konfliktarten scheinen die Gemeinde- und Stadtverwaltungen Beziehungs-, Kommunikations- und Veränderungskonflikte am häufigsten zu erleben. Zudem hat fast ein Drittel der Befragten angegeben, dass Bewertungskonflikte eher häufig oder häufig auftreten. Alle anderen verwaltungsinterne Konfliktarten kommen mehrheitlich selten oder eher selten in den Verwaltungen vor.

Obwohl die Konfliktarten mehrheitlich selten oder eher selten in den Verwaltungen vorkommen, geben fast alle Teilnehmenden an, in der Vergangenheit mit allen zehn Konfliktarten Erfahrungen gesammelt zu haben. Einzelne Verwaltungen geben jedoch auch an, dass bestimmte Konflikte noch nie aufgetreten sind. Bei Wertekonflikten ist dieser Anteil am höchsten. Sechs Verwaltungen geben da an, dass sie noch nie einen Konflikt aufgrund von unterschiedlichen Werten, Überzeugungen oder Prinzipien hatten. Dies entspricht jedoch nur 17 % der Stichprobe.

Die in Abbildung 8 dargestellten Konfliktarten scheinen die Realität in den Verwaltungen gut widerzugeben, denn durch eine zusätzliche Frage konnten praktisch keine anderen Konfliktarten ausfindig gemacht werden.

Für eine noch genauere Untersuchung der Konflikthäufigkeit in Verwaltungen wurden diese befragt, wie oft tatsächlich Konflikte in ihrer Verwaltung auftreten. Abbildung 9 stellt die Ergebnisse dieser Frage dar. Durch einen Blick auf das Kreisdiagramm wird schnell klar, dass sich die Konflikthäufigkeit in Verwaltungen unterscheidet. 41 % der befragten Verwaltungen erleben monatlich Konflikte, 15 % der Ver-

Abbildung 9: Konflikthäufigkeit in Verwaltungen

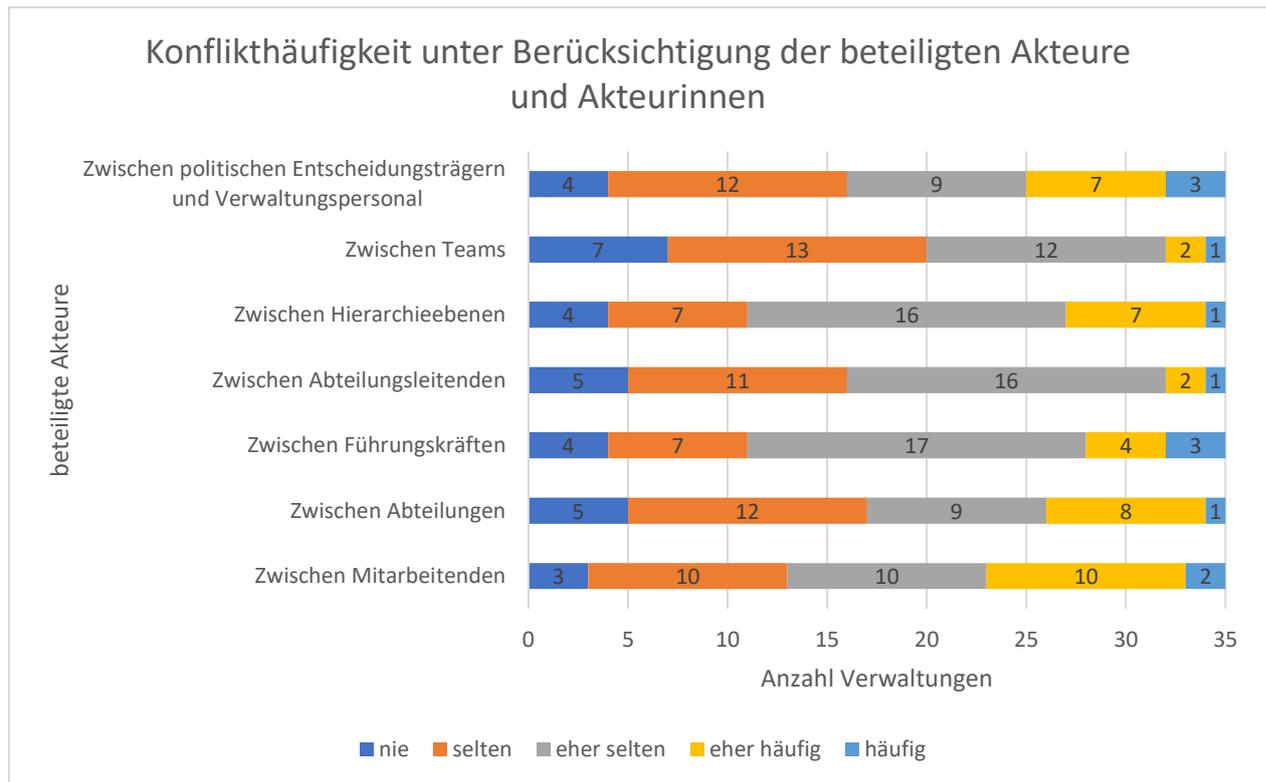


waltungen wöchentlich und 9 % sogar täglich. Jeweils drei Verwaltungen (9 %) erleben jährlich oder nie Konflikte. Die Kategorie «Sonstiges» beinhaltet weitere Antworten, welche zu keiner der anderen Kategorien passen. Sie beinhalten allerdings mehrheitlich einen bis fünf Konflikte pro Jahr.

Bei der Konflikthäufigkeit zeigen sich allerdings auch Unterschiede zwischen den verschiedenen Verwaltungsgrößen. In 11 % der Verwaltungen mit einer Einwohnerzahl von mehr als 10'000 Einwohner:innen werden Konflikte täglich erlebt. In Verwaltungen mit weniger als 10'000 Einwohner:innen beträgt dieser Prozentsatz nur 7 %. Umgekehrt geben 13 % der kleineren Verwaltungen an, gar nie Konflikte zu erleben, während dies bei grösseren Verwaltungen nur bei 5 % der Fall ist. Trotz dieser Unterschiede besteht eine Gemeinsamkeit, denn sowohl in den kleineren (40 %) als auch in den grösseren Verwaltungen (42 %) weist der grösste Anteil auf ein monatliches Eintreten von Konflikten hin.

Abbildung 10 zeigt die Konflikthäufigkeit unter der Berücksichtigung der beteiligten Akteure und Akteurinnen. 34 % der befragten Verwaltungen geben an, dass Konflikte zwischen Mitarbeitenden eher häufig oder häufig eintreten. Am seltensten sind wiederum Konflikte zwischen abteilungsleitenden Personen oder Konflikte zwischen Teams. Hierbei gaben jeweils 91 % der Befragten an, dass solche Konflikte nie, selten oder eher selten eintreten, und lediglich in drei Verwaltungen wurden diese Konflikte als eher häufig oder häufig eingestuft. Auch Konflikte zwischen politischen Entscheidungsträger:innen und Verwaltungspersonal und generell zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen treten immer wieder auf. Nur vier Verwaltungen hatten bei besagten Parteien noch nie Konflikte.

Abbildung 10: Konflikthäufigkeit unter Berücksichtigung der beteiligten Akteure und Akteurinnen



## 2. Ergebnisse der Interviews

Die Abbildungen 8 und 10 veranschaulichen also eine gewisse Vielfalt hinsichtlich der Konfliktarten und der beteiligten Konfliktparteien. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Interviews wider. So konnten die interviewten Mediator:innen von unterschiedlichen konflikthaften Situationen in Verwaltungen berichten (Interview 1, Z. 73-78 und Z. 172-185; Interview 3, Z. 83-85; Interview 4, Z. 121-127).

Ein Mediator sieht keine Unterschiede bei der Entstehung von Konflikten zwischen der Privatindustrie und den Gemeinde- und Stadtverwaltungen. Er argumentiert, dass Konflikte in Verwaltungen und in der Privatindustrie im Grundsatz die gleichen Ursachen haben, da sie immer mit Menschen, Teamdynamik und Teamentwicklung zu tun haben (Interview 1, Z. 388-392). Auch in Bezug auf konfliktfördernde Bedingungen sehen einige Mediatoren keine wesentlichen Unterschiede zwischen Verwaltungen und der Privatindustrie (Interview 1, Z. 600-609 und Interview 3, Z. 212-216). Andere wiederum betonen die Häufigkeit von Konflikten zwischen den verschiedenen Ebenen in Verwaltungen, insbesondere zwischen der Sach- und Fachebene sowie der politischen Ebene. Die Spannungsfelder zwischen diesen Ebenen stellen einen Unterschied zur Privatwirtschaft dar. Eine Person, die politisch verantwortlich ist und entsprechend gewählt wurde, geht im Falle eines Konfliktes nicht. (Interview 2, Z. 145-147 und Z. 156-161). Weiter äussert sich die Mediatorin wie folgt: «Also Konflikte aus Politik und Verwaltung, die sind immer ähm geneigt, dass man sie nach aussen trägt, wer auch immer» (Interview 2, Z. 163-164).

Des Weiteren nennt die Mediatorin Unterschiede im Auftreten von Konflikten in Abhängigkeit von der Grösse der Verwaltung. In kleineren Verwaltungen sind die Sach- und Fachbearbeitungspositionen mit einer Vielzahl von Themen betraut, was zu verschiedenen Spannungssituationen führt. In grösseren Verwaltungen hingegen sind die einzelnen Bereiche oft kompakter strukturiert, was zu einer anderen oder gar geringeren Konflikthanfälligkeit führen kann (Interview 2, Z. 176-182). Zudem gibt es auch Unterschiede in Bezug auf die Arbeitspensen der Exekutiv-Ebene. Während oftmals in kleineren Verwaltungen die Verwaltungsebene voll berufstätig ist, arbeitet die politische Ebene in kleineren Pensen. Dies führt dazu, dass auf der Verwaltungsebene viel Wissen und Macht und auf der politischen Ebene ebenfalls Macht und zusätzlich Steuerung, jedoch weniger Mittel und Kompetenzen vertreten sind (Interview 2, Z. 171-175).

### **3. Ergebnisse der Desk-Research**

Die Erkenntnisse aus der deskriptiven und interviewbasierten Ergebnisdarstellung können zum Teil auch anhand der Desk-Research bestätigt werden. So wird die Vielfältigkeit der Konfliktarten in Verwaltungen auch durch Bushart (2013, Kapitel: Konfliktformen, Konfliktbeteiligte und Konfliktkosten) belegt.

#### **4. Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage:** Welche Arten von Konflikten treten häufig in öffentlichen Verwaltungen auf?

Die Ergebnisse zeigen, dass viele verschiedene Arten von verwaltungsinternen Konflikten in Gemeinden und Städten auftreten können. Vor allem Beziehungs-, Kommunikations- und Veränderungskonflikte treten am häufigsten auf. Die meisten Verwaltungen erleben monatlich Konflikte. Grössere Verwaltungen tendieren dazu, eine etwas höhere Konflikthäufigkeit als kleinere Verwaltungen zu erleben. Auch mit Blick auf die beteiligten Akteure und Akteurinnen zeichnet sich eine grosse Abwechslung ab, wobei allerdings Konflikte zwischen Mitarbeitenden am häufigsten vorkommen.

Es gibt Parallelen zu anderen Studien und Fachliteratur aus dem Gebiet der Konfliktforschung in Unternehmen. Trotzdem scheinen Gemeinde- und Stadtverwaltungen auch mit gewissen Eigenheiten behaftet zu sein, wie zum Beispiel dem Zusammenspiel zwischen der Exekutiv- und Verwaltungsebene. Auch scheint es Differenzen zwischen den Verwaltungsgrössen und der Anfälligkeit für Konflikte zu geben. Dabei können die Strukturen der Verwaltungen und die Arbeitspensen der Mitarbeitenden für die Unterschiede verantwortlich sein.

**Forschungsfrage:** Welche Konfliktlösungsmethoden kommen zur Anwendung?

### 1. Ergebnisse der Umfrage

In einem ersten Schritt werden die Konfliktkulturen der Verwaltungen unter die Lupe genommen. Dabei wird untersucht, wie offen Konflikte angesprochen und wie konstruktiv sie gelöst werden. Auch die empfundenen Emotionen der Umfrageteilnehmer:innen beim Gedanken an konflikthafte Situationen werden thematisiert.

Abbildung 11: Konfliktkultur der Verwaltungen

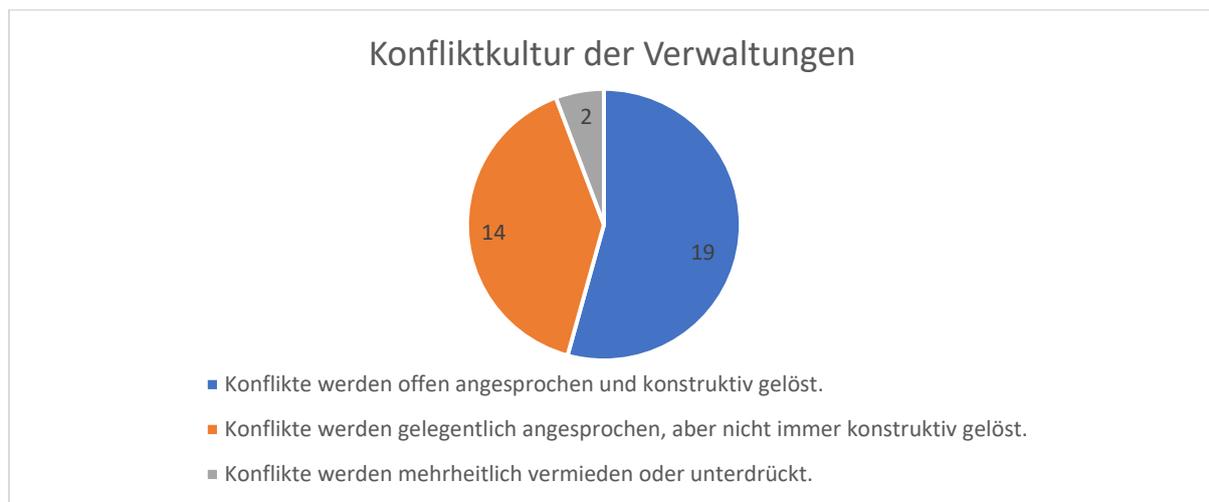


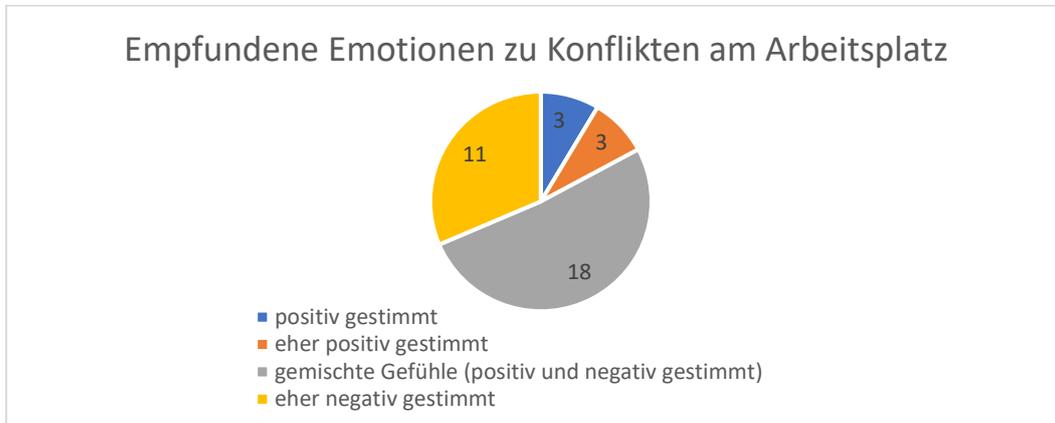
Abbildung 11 verdeutlicht die Konfliktkulturen in den befragten Verwaltungen. Insgesamt geben 19 Verwaltungen (54 %) an, dass Konflikte offen angesprochen und konstruktiv gelöst werden. Bei 14 Verwaltungen (40 %) werden Konflikte gelegentlich angesprochen, aber nicht immer konstruktiv gelöst. Nur 2 Verwaltungen (6 %) geben an, dass Konflikte mehrheitlich vermieden oder unterdrückt werden.

Während 65 % der Verwaltungen aus der Westschweiz Konflikte offen ansprechen und konstruktiv lösen, beträgt dieser Anteil in den befragten Verwaltungen der Deutschschweiz lediglich 40 %. In der Deutschschweiz gibt der grösste Teil der Verwaltungen (47 %) an, Konflikte gelegentlich anzusprechen und nicht immer konstruktiv zu lösen. Bei den Verwaltungen aus der Romandie beträgt dieser Anteil 35 %. Die zwei Verwaltungen, die Konflikte hauptsächlich vermeiden oder unterdrücken, gehören der Deutschschweiz an (siehe Anhang 5, Abbildung 29 und Abbildung 30).

Wie in Abbildung 12 ersichtlich, wurden die Umfrageteilnehmer:innen dazu befragt, welche Emotionen sie mit Konfliktsituationen am Arbeitsplatz verbinden. Dabei zeigt sich, dass in sechs Verwaltungen positive oder eher positive Emotionen im Zusammenhang mit Konflikten auftreten. Hingegen empfindet der grösste Teil der Befragten gemischte Gefühle, während etwas mehr als ein Viertel der Teilnehmenden die Emotionen eher negativ bewertet. Ein Vergleich der kleineren und grösseren Verwaltungen ergab, dass der Anteil derjenigen, die positive oder eher positive Gefühle empfinden, ungefähr gleich

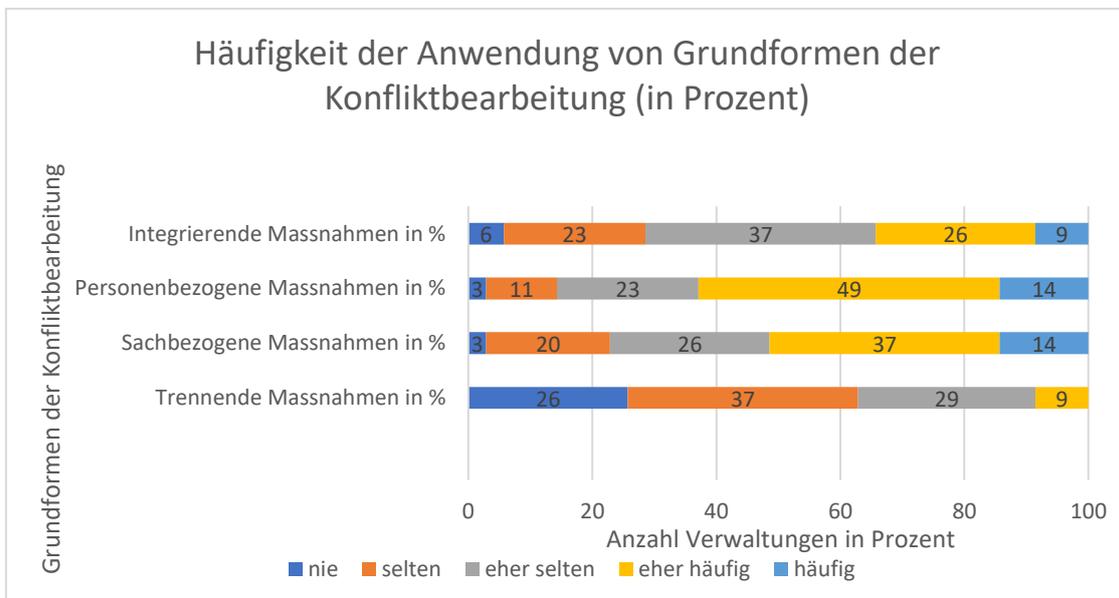
gross ist. Allerdings konnte festgestellt werden, dass kleinere Verwaltungen etwas häufiger angeben, beim Gedanken an Konflikte am Arbeitsplatz eher negative Emotionen zu empfinden (siehe Anhang 5, Abbildung 31 und Abbildung 32).

Abbildung 12: Empfundene Emotionen zu Konflikten am Arbeitsplatz



In einem zweiten Schritt werden die vier Grundformen der Konfliktbearbeitung, trennende, sachbezogene, personenbezogene und integrierende Massnahmen, genauer betrachtet. Die teilnehmenden Verwaltungen konnten während der Umfrage angeben, welche Grundform der Konfliktbearbeitung wie häufig angewendet wird. Abbildung 13 stellt die prozentualen Ergebnisse für alle befragten Verwaltungen dar.

Abbildung 13: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung

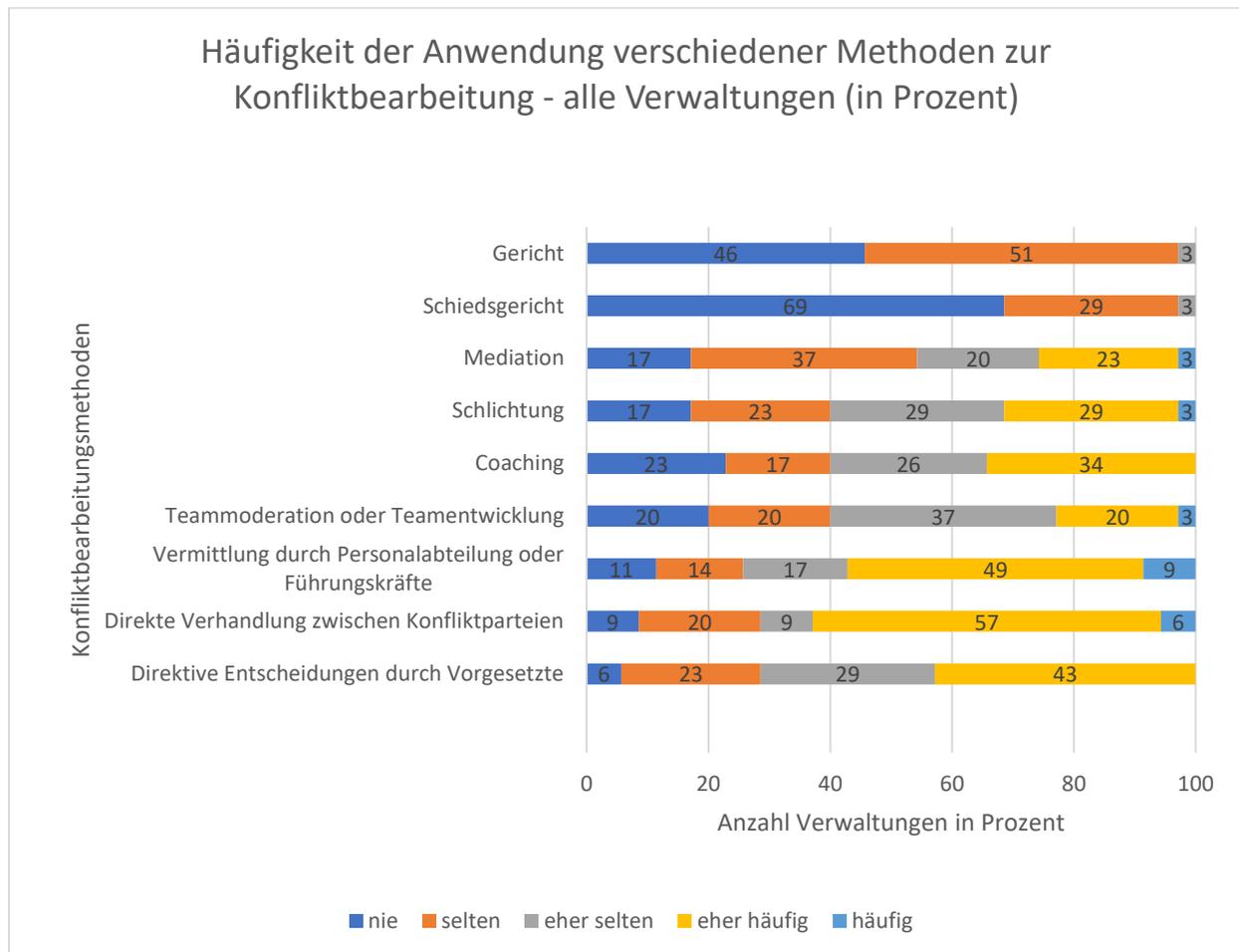


In Anlehnung an: Die vier Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen (Proksch, 2014, S. 27)

Die Abbildung 13 verdeutlicht, dass 63 % der befragten Verwaltungen vor allem personenbezogene Massnahmen, wie beispielsweise persönliche Gespräche oder individuelle Coachings, eher häufig oder

häufig zur Konfliktbearbeitung verwenden. Auch die sachbezogenen Massnahmen, wie die Fehleranalyse, die Festlegung von Regelungen oder Zielvereinbarungen, scheinen eher häufig zur Anwendung zu kommen. 51 % geben hierbei an, diese Massnahmen eher häufig oder häufig anzuwenden. Die integrierenden Massnahmen, darunter auch die Mediation, kommen deutlich seltener zum Zuge. So geben 60 % der befragten Verwaltungen an, diese zusammenführenden Bearbeitungsmethoden selten oder eher selten zu gebrauchen. Trennende Massnahmen wie Kündigung, Versetzung oder Aufgabenänderung werden am seltensten angewendet. 26 % der befragten Verwaltungen gaben sogar an, dass sie solche Massnahmen nie ergreifen. Interessanterweise entfällt dieser Anteil ausschliesslich auf Verwaltungen mit weniger als 10'000 Einwohner:innen, von denen insgesamt 56 % niemals trennende Massnahmen anwenden (siehe Anhang 5, Abbildung 33). Bei den kleineren Verwaltungen sind auch integrierende Massnahmen eher selten vertreten, wobei nur 13 % angeben, sie eher häufig und 6 % sogar häufig anzuwenden. Hingegen ist bei Verwaltungen mit mehr als 10'000 Einwohner:innen auffällig, dass alle vier Grundformen der Konfliktbearbeitung zum Einsatz kommen, allerdings mit unterschiedlicher Häufigkeit (siehe Anhang 5, Abbildung 34).

Abbildung 14: Häufigkeit der Anwendung verschiedener Methoden zur Konfliktbearbeitung



In Anlehnung an: Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts (PwC & EUV, 2016, S. 48-49).

Abbildung 14 beleuchtet gängige Konfliktbearbeitungsmethoden unter Rücksichtnahme ihrer Häufigkeit in den befragten Gemeinde- und Stadtverwaltungen. Direkte Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien, gefolgt von informeller Vermittlung durch die Personalabteilung oder Führungskräfte sowie direktive Entscheidungen durch Vorgesetzte, stellen die am häufigsten angewendeten Konfliktbearbeitungsmethoden dar. Teammoderation, Coaching, Mediation und Schlichtung werden eher seltener angewendet. Schiedsgerichts- und Gerichtsverfahren kommen deutlich am seltensten zur Anwendung.

Die Betrachtung der Häufigkeit der Anwendung verschiedener Methoden zur Konfliktbearbeitung unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Sprachregionen zeigt deutliche Unterschiede. In deutschsprachigen Verwaltungen werden direkte Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien, Coachings und Schlichtungen häufiger genutzt als in französischsprachigen Verwaltungen. Auf der anderen Seite werden in französischsprachigen Verwaltungen Mediation, Teammoderation und Teamentwicklung häufiger angewendet als in deutschsprachigen Verwaltungen (siehe Anhang 5, Abbildung 37 und Abbildung 38).

Zusätzlich zu den vorgegebenen Methoden wurden in sieben Verwaltungen weitere Massnahmen zur Bewältigung interner Konflikte angewendet. Dazu gehören Teambuilding, externe Konfliktmoderation, individuelle Begleitung, Organisationsentwicklung, Beizug der Ombudsstelle, externe Analyse der Kommunikation, Durchführung einer externen Organisations- und Kommunikationsanalyse und Schulungen im Konfliktmanagement.

## **2. Ergebnisse der Interviews**

Die deskriptive Analyse der Umfrage ergab, dass trennende Massnahmen zur Konfliktbewältigung in Gemeinde- und Stadtverwaltungen mehrheitlich selten oder nie angewendet werden. Ein Mediator bestätigt diese Erkenntnis und äussert sich dazu wie folgt: « . . . es ist unglaublich, wie lange es braucht, bis jemandem überhaupt gekündet wird» (Interview 1, Z. 396-397).

In einem Interview erläutert der Gemeinbeschreiber einer deutschsprachigen Gemeinde mit weniger als 5'000 Einwohner:innen, dass in seiner Gemeindeverwaltung die jeweilige Konfliktsituation entscheidend für die angewandte Methode ist. Dabei ist das Hauptziel stets ein harmonisches und lösungsorientiertes Ergebnis. Dennoch gibt es manchmal Situationen, in denen auch direkte Entscheidungen durch Vorgesetzte getroffen werden. Die grundlegende Idee bei der Konfliktlösung besteht jedoch immer darin, eine Lösung zu finden, die möglichst für alle zufriedenstellend ist (Interview 5, Z. 114-120). Weiter erklärt der Gemeinbeschreiber, dass durch eine offene Informations- und Gesprächspolitik versucht wird, Konflikte frühzeitig zu erkennen (Z. 170-171).

### 3. Ergebnisse der Desk-Research

Proksch (2014) hat herausgefunden, dass die vier Grundformen des Umgangs mit Konflikten nicht gleich häufig in Unternehmen angewendet werden. Dabei fiel ihm auf, dass die integrierenden Formen oftmals weniger Anwendung finden (S. 45). Proksch (2014) beschreibt die Gründe für eine Untervertretung der integrierenden Formen wie folgt: «Die Gründe dafür sind vielfältig: Mediation kostet Zeit und Geld, Konfliktscheuheit, Macht- und Kontrollverlust, Befürchtung von Aufdeckung und Entlarvung, Imageverlust im Kollegenkreis, fehlendes Know-how im Umgang mit Konflikten» (S. 45).

Inwiefern die genannten Gründe auch auf die Gemeinde- und Stadtverwaltungen zutreffen, ist schwierig zu beurteilen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass in einigen Verwaltungen auch die Kosten einer Konfliktbearbeitungsmethode einen gewissen Stellenwert bei der Entscheidungsfindung nach einer Konfliktbearbeitungsmethode genießen (siehe Abb. 19). Auch könnten die gemischten und teilweise auch negativen Emotionen der Umfrageteilnehmenden in Verbindung mit dem Gedanken an Konflikte am Arbeitsplatz für eine gewisse Konfliktscheuheit sprechen (siehe Abb. 12). Das nicht vorhandene oder geringe Know-how, beispielsweise in Bezug auf die Mediation, könnte vor allem in kleineren Verwaltungen von Bedeutung sein (siehe Abb. 17).

Ebenfalls spannend sind gewisse Überschneidungen zwischen den in Abbildung 14 erfragten Konfliktbearbeitungsmethoden und den Ergebnissen der Studie von PwC und EUV, die die Konfliktbehandlung in deutschen Unternehmen untersuchte (2016, S. 48-49). So scheinen in beiden Untersuchungen die direktiven Entscheidungen durch Vorgesetzte, Verhandlung und informelle Vermittlung zu den am häufigsten angewendeten Konfliktbearbeitungsmethoden zu zählen.

#### 4. Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage: Welche Konfliktlösungsmethoden kommen zur Anwendung?

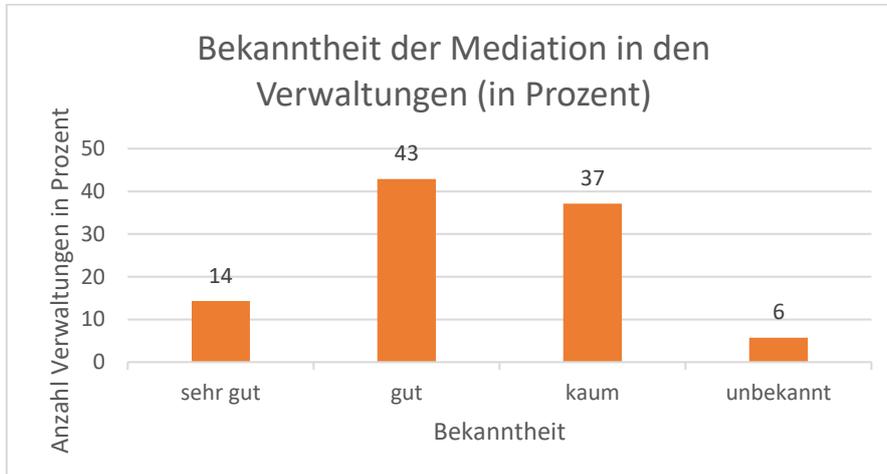
Die Analyse hat gezeigt, dass in Gemeinde- und Stadtverwaltungen personenbezogene und sachbezogene Massnahmen häufiger angewendet werden als integrierende Massnahmen. Trennende Massnahmen werden am seltensten genutzt. Direkte Verhandlungen zwischen Konfliktparteien sind die häufigste verwendete Methode, während informelle Vermittlung durch die Personalabteilung oder Führungskräfte sowie direktive Entscheidungen durch Vorgesetzte ebenfalls häufig angewendet werden. Schiedsgerichts- und Gerichtsverfahren kommen klar am seltensten zum Zuge. Ein Vergleich zwischen den Sprachregionen zeigt Unterschiede in der Anwendung bestimmter Konfliktbearbeitungsmethoden, wobei in deutschsprachigen Verwaltungen direkte Verhandlungen, Coaching und Schlichtung häufiger vorkommen und Teammoderation, Teamentwicklung und Mediation ein bisschen häufiger in französischsprachigen Verwaltungen anzutreffen sind.

4.3.2 Rolle der Mediation

**Forschungsfrage:** Wie ist die Bekanntheit der Mediation in öffentlichen Verwaltungen?

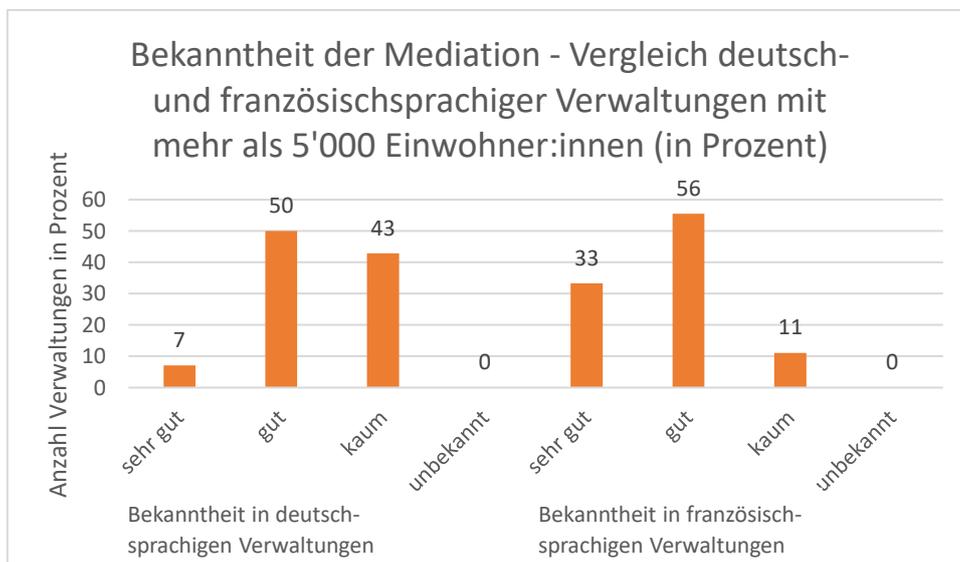
**1. Ergebnisse der Umfrage**

Abbildung 15: Bekanntheit der Mediation



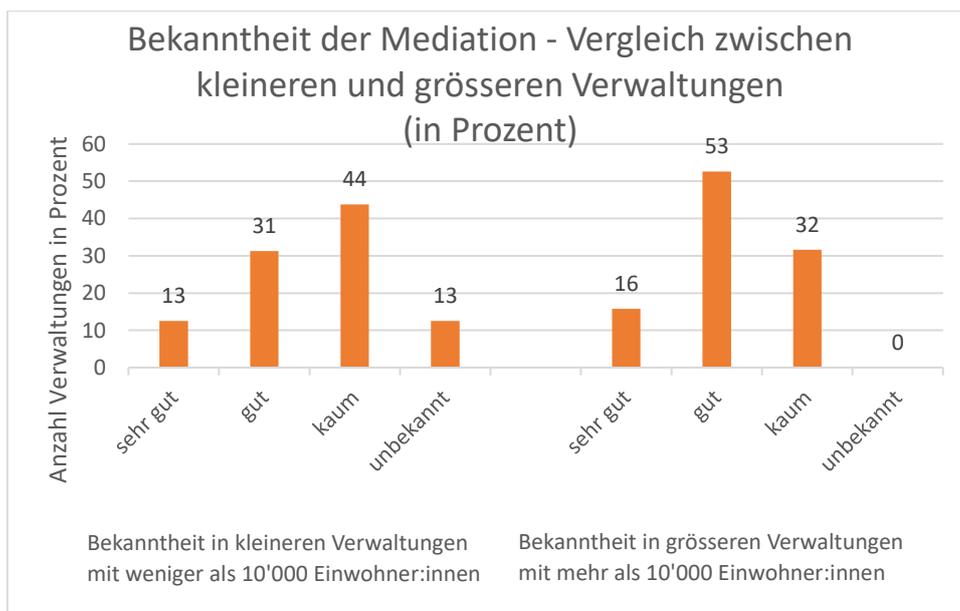
In der Abbildung 15 wird anhand eines Säulendiagramms die Bekanntheit der Mediation in den Verwaltungen dargestellt. Dabei wurden die Verwaltungen befragt, wie vertraut sie mit der Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode und deren Ablauf sind. Der grösste Teil der Befragten (43 %) scheint die Mediation sowie deren Ablauf gut zu kennen. 14 % geben sogar an, ein sehr gutes Wissen dazu zu haben. Allerdings wird auch ersichtlich, dass etwas mehr als ein Drittel der Umfrageteilnehmenden kaum wissen, was die Mediation ist und wie sie abläuft. Für 6 % der Verwaltungen ist die Mediation unbekannt.

Abbildung 16: Bekanntheit der Mediation - Vergleich zwischen deutsch- und französischsprachigen Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen



Das Säulendiagramm in Abbildung 16 vergleicht die Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen der Deutschschweiz mit denen der Westschweiz. Da sowohl mehr französischsprachige Verwaltungen die Mediation gut oder sehr gut kennen als es in deutschsprachigen Verwaltungen der Fall ist, scheint die Mediation in den analysierten Verwaltungen der Westschweiz eine grössere Bekanntheit zu genießen. Die Tatsache, dass 43 % der deutschsprachigen Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen kaum wissen, was die Mediation ist und wie sie abläuft, verdeutlicht diese Vermutung. Diese Daten deuten also auf Unterschiede zwischen den Sprachregionen hin, zeigen aber auch, dass es in beiden Sprachregionen Anteile gibt, die ein relativ geringes Know-how zur Mediation haben. Der Grund, weshalb in Abbildung 16 Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen verglichen werden, liegt in der Tatsache, dass die kleineren Verwaltungen mit weniger als 5'000 Einwohner:innen eine deutlich tiefere Bekanntheit der Mediation aufweisen. Da 11 von 12 der Verwaltungen mit weniger als 5'000 Einwohner:innen französischsprachig sind, würde dies den Vergleich zwischen den Sprachregionen verzerren.

Abbildung 17: Bekanntheit der Mediation - Vergleich zwischen kleineren und grösseren Verwaltungen

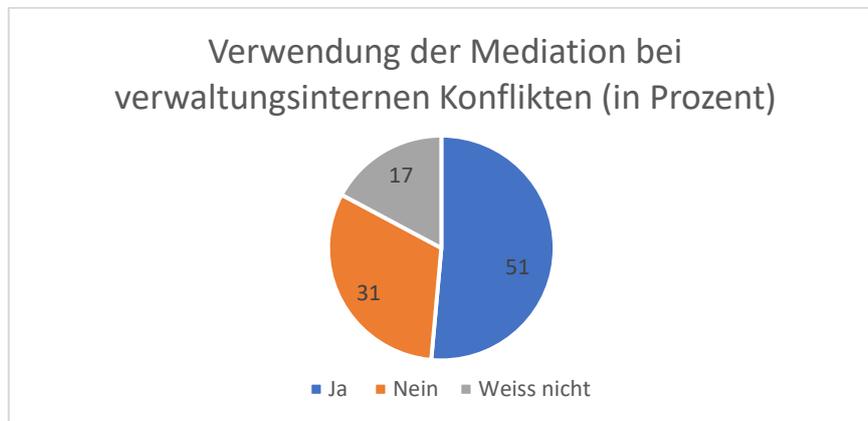


Nach einer Analyse der Bekanntheit der Mediation zwischen den Sprachregionen bilden nun die Verwaltungsgrössen die Grundlage der Untersuchung. Dabei zeigt Abbildung 17, dass in grösseren Verwaltungen der grösste Teil (53 %) angibt, ein gutes Verständnis von Mediation zu haben. In kleineren Verwaltungen sieht dies etwas anders aus, denn da gibt der grösste Teil (44 %) an, die Mediation kaum zu kennen. Für 13 % der kleineren Verwaltungen ist die Mediation unbekannt.

Abbildung 19 beinhaltet ein Kreisdiagramm, das die Anteile der Verwaltungen abbildet, die bereits eine Mediation durchgeführt haben. Das Kreisdiagramm zeigt, dass etwas mehr als die Hälfte (51 %) der Verwaltungen zur Konfliktlösung bereits eine Mediation angewendet haben. Bei 31 % der befragten

Gemeinde- und Stadtverwaltungen kam noch nie eine Mediation aufgrund eines verwaltungsinternen Konflikts zur Anwendung. 17 % konnten diese Frage leider nicht beantworten.

Abbildung 18: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten



Unterschiede zwischen den beiden Sprachregionen lassen sich auf den ersten Blick keine ausfindig machen. In beiden Sprachregionen hat ungefähr die Hälfte der Umfrageteilnehmenden bereits eine Mediation durchgeführt (siehe Anhang 5, Abbildung 39 und Abbildung 40).

Jedoch zeigen sich bei genauerer Analyse der Verwaltungsgrössen deutliche Unterschiede. So geben 74 % der befragten Verwaltungen mit mehr als 10'000 Einwohner:innen an, in der Vergangenheit bereits eine Mediation durchgeführt zu haben. Bei kleineren Verwaltungen mit weniger als 10'000 Einwohner:innen ist dieser Anteil deutlich tiefer, nämlich nur bei 25 %. In diesen Verwaltungen haben 56 % noch keine Mediation durchgeführt. In grösseren Verwaltungen beträgt dieser Prozentsatz 11 % (siehe Anhang 5, Abbildung 43 und 44).

Aufgrund dieser Erkenntnisse über die Unterschiede zwischen den Einwohnerzahlen der Verwaltungen, wurden die Verwaltungen bezüglich der entsprechenden Sprachregionen genauer untersucht. Es wird ersichtlich, dass 89 % der französischsprachigen Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen bereits eine Mediation durchgeführt haben. Im Vergleich dazu liegt der Anteil bei den deutschsprachigen Verwaltungen bei 57 %. Auf einen zweiten Blick werden also Unterschiede zwischen den Sprachregionen bezüglich der Anwendung der Mediation ersichtlich (siehe Anhang 5, Abbildung 41 und 42).

## 2. Ergebnisse der Interviews

Ein interviewter Mediator beschreibt, dass die Nachfrage nach Mediation grundsätzlich am Steigen ist. Allerdings nennt er regionale und thematische Unterschiede, die berücksichtigt werden müssen. Er erklärt, dass insbesondere die Nachfrage nach Familienmediation, die Themen wie Zusammenleben, Trennungen, Scheidungen und Mehrgenerationenkonflikte beinhaltet, sehr stark ist (Interview 3, Z. 250-255). In Bezug auf Gemeinde- und Stadtverwaltungen erklärt der Mediator, dass die

Ombudsstellen immer häufiger mit ausgebildeten Mediator:innen besetzt werden (Interview 3, Z. 262-263). Dies könnte darauf hindeuten, dass die Mediation in diesem Bereich an Bedeutung gewinnt.

Eine weitere Mediatorin betont den steigenden Stellenwert der Mediation in Verwaltungen (Interview 2, Z. 466-470). Sie erklärt, dass die Mediation in Fachkreisen, beispielsweise der Bauberatung oder bei schwierigen Rechtsverfahren, durchaus bekannt ist. Die allgemeine Bekanntheit der Mediation stuft sie jedoch als zu gering ein (Z. 461-466). Auch ein weiterer Mediator bestätigt, dass die Bekanntheit der Mediation noch erhebliches Potenzial für Wachstum hat (Interview 1, Z. 369-373).

Eine Mediatorin verdeutlicht die Unterschiede in Bezug auf die Bekanntheit der Mediation. Besonders Personen ohne Erfahrung mit Mediation kennen die Mediation oft nicht. Zudem bestehen häufig Missverständnisse über die Bedeutung der Mediation im Vergleich zu anderen Konfliktlösungsmethoden wie zum Beispiel dem Coaching (Interview 4, Z. 464-469 und Z. 476-480). Diese Unterschiede sind auch in den Gemeinde- und Stadtverwaltungen spürbar und hängen vor allem mit dem vorhandenen Wissen zusammen. Einige Verwaltungen haben Kenntnisse und wenden Mediation an, während andere auf alternative Konfliktlösungsmethoden zurückgreifen (Interview 4, Z. 504-508). Auch eine andere Mediatorin sieht Unterschiede zwischen den Verwaltungen. Da bei grösseren Verwaltungen in der Regel eine HR-Abteilung vorhanden ist, verfügen diese auch über Experten und Expertinnen und somit über das notwendige Know-how. Anders sieht es bei kleineren Gemeindeverwaltungen aus, denn da besitzt häufig niemand dieses Wissen (Interview 2, Z. 493-501).

Die Experten und Expertinnen äusserten auch ihre Meinungen und Perspektiven zu möglichen Unterschieden zwischen den Sprachregionen. Ein Mediator bemerkte, dass Mediation in der Westschweiz möglicherweise etwas verbreiteter ist (Interview 1, Z. 465). Eine andere Mediatorin erwähnte, dass sie keine genauen Informationen über die Verbreitung von Mediation in der Westschweiz hat. Sie vermutet allerdings, dass das Konfliktverhalten in deutschsprachigen Verwaltungen «streng normiert» ist, was sich auch auf die Art des Streitens auswirken kann, während in der Westschweiz ein entspannterer und «spielerischer» Umgang mit Konflikten vorherrschen könnte (Interview 2, Z. 507-516).

Ein weiterer Mediator erklärte, dass die französischsprachige Schweiz einen eigenen Ansatz in der Umsetzung der Mediation verfolgt und sich eher an Frankreich orientiert. Dies führt dazu, dass die Mediation in der Westschweiz verglichen zur restlichen Schweiz mehr akzeptiert ist (Interview 3, Z. 268-270).

### **3. Ergebnisse der Desk-Research**

Gemäss Bushart (2013, Kapitel: Der Einsatz von Mediation in der öffentlichen Verwaltung) drehen sich die meisten Diskussionen über Mediation in öffentlichen Verwaltungen um verwaltungsrechtliche

Aspekte. Die Potenziale der Mediation bei internen Konflikten innerhalb von Verwaltungen werden eher weniger thematisiert.

#### **4. Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage:** Wie ist die Bekanntheit der Mediation in öffentlichen Verwaltungen?

Basierend auf den Umfrageergebnissen, den Interviews und der Desk-Research zeigt sich ein vielseitiges Bild der Bekanntheit der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen. Generell scheint die Mediation eine gewisse Bekanntheit zu haben, da etwa die Hälfte der befragten Verwaltungen bereits Erfahrungen damit gemacht hat und viele mit dem Verfahren vertraut sind. Dennoch besteht eine beträchtliche Anzahl von Verwaltungen, die noch nie eine Mediation zur Bewältigung eines internen Konflikts durchgeführt haben. Interessanterweise zeigt sich auch, dass es in beiden Sprachregionen viele Verwaltungen gibt, bei denen die Mediation kaum bekannt ist. Besonders deutliche Unterschiede treten jedoch zwischen kleineren und grösseren Verwaltungen auf. Hier sind die Bekanntheit und die Anwendung der Mediation in grösseren Verwaltungen deutlich ausgeprägter als in kleineren. Die Gründe für diese Unterschiede können damit erklärt werden, dass in grösseren Verwaltungen eigene Personal- und HR-Abteilungen vorhanden sind, die ein grosses Fachwissen bezüglich des Managements von Konflikten besitzen. In kleineren Verwaltungen sind oftmals einzelne Personen für den Umgang mit Konflikten zuständig, die ein deutlich geringeres Know-how diesbezüglich haben. Auch kann festgehalten werden, dass es Unterschiede zwischen der Bekanntheit der Mediation in der Westschweiz und der Deutschschweiz gibt. So scheint es, dass die Mediation in den deutschsprachigen Verwaltungen weniger bekannt ist als in den französischsprachigen Verwaltungen. Diese Erkenntnis wird auch von den interviewten Expertinnen und Experten gestützt.

**Forschungsfrage:** Welche Schwierigkeiten und Hindernisse können die Anwendung der Mediation behindern?

##### **1. Ergebnisse der Umfrage**

Für die Frage nach den Schwierigkeiten, die während der Mediationen auftraten, wurden unterschiedliche Rückmeldungen von 10 Verwaltungen gesammelt. Die Feedbacks werden in der Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Aufgetretene Schwierigkeiten und Hindernisse bei der Mediation in Verwaltungen

Schwierigkeiten und Hindernisse bei der Mediation	Anzahl Nennungen
Fähigkeiten und Kompetenzen der Mediator:innen	3
Einsicht und Kompromissbereitschaft	3
Kosten	2
Nichteinhaltung von Vereinbarungen oder Protokollen	1
Akzeptanz und Beteiligung aller Parteien	1
Mangelnde Neutralität der Mediator:innen	1
Fehlende Nachbearbeitung	1

Aus der Tabelle 1 geht hervor, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mediator:innen von drei Verwaltungen als bedeutendes Problem identifiziert wurden. So betonte eine Verwaltung, dass die Ausdrucksweise während einer Mediation erschwert sein kann, wenn zwischen Konfliktparteien Vorbehalte bestehen. Deshalb sei es wichtig, dass die Mediator:innen gut geschult sind. Eine weitere Verwaltung berichtet von einer unzureichenden Mediationsleistung, beispielsweise durch unangemessenes Verhalten seitens eines Mediators oder einer Mediatorin.

Nebst den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mediator:innen zeigt sich eine weitere häufig genannte Kategorie von Schwierigkeiten: die Einsicht und Kompromissbereitschaft. Eine Verwaltung bemängelte die tiefe Bereitschaft der Konfliktparteien, die Perspektive der Gegenseite zu verstehen, während eine andere Verwaltung eine fehlende Einsicht als entscheidenden Faktor nannte. Eine dritte Verwaltung erklärte, dass trotz Mediationsbemühungen schlussendlich Einsicht, Kompromissbereitschaft, Delegation und Vertrauen fehlten, was sich auf den Erfolg des Mediationsprozesses auswirkte.

Die Kosten der Mediation wurden von zwei Verwaltungen ebenfalls als relevante Hürde genannt, allerdings ohne zusätzliche Begründung. Des Weiteren wurde berichtet, dass trotz vereinbarter Absichtserklärung diese nicht umgesetzt wurden und die Parteien Schwierigkeiten hatten, über ihre jeweiligen Positionen hinauszugehen. Die genauen Gründe für die Nichteinhaltung der Vereinbarung wurden nicht genannt. Zusätzlich zu den bereits vorgestellten Punkten wurden auch die Akzeptanz und Beteiligung aller Parteien, die mangelnde Neutralität der Mediator:innen und die fehlende Nachbearbeitung einer Mediation, beispielsweise ein Jahr später, von jeweils einer Verwaltung als problematisch empfunden.

## 2. Ergebnisse der Interviews

Genau wie mit der Umfrage liessen sich auch mit den Interviews Grenzen, Hindernisse und Herausforderungen der Mediation ausfindig machen. Als besonders zentral wird dabei die Freiwilligkeit der

Konfliktparteien eingeschätzt. Es kann vorkommen, dass eine Führungskraft oder auch Gemeinde- oder Stadtpräsident:in sich für die Anwendung der Mediation entscheiden, allerdings nicht alle Konfliktparteien zur Teilnahme an der Mediation bereit sind (Interview 3, Z. 50-53). Eine andere Mediatorin bestätigt dieses Problem und erklärt, dass Widerstände auftreten können, wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiter:innen zur Teilnahme an einer Mediation anweisen. Allerdings können diese Widerstände überwunden werden, vor allem dann, wenn die Mediation im beruflichen Umfeld stattfindet. Schwieriger gestaltet sich dies jedoch, wenn es sich beispielsweise um einen Erbstreit handelt (Interview 2, Z. 120-123).

Ein weiteres Hindernis kann die Ehrlichkeit der Konfliktparteien darstellen. Wenn diese nicht bereit sind, die Wahrheit zu sagen oder sogar lügen, ist eine Mediation sinnlos (Interview 1, Z. 88-92).

Die Allparteilichkeit der Mediator:innen kann ebenfalls eine Grenze der Anwendbarkeit der Mediation sein. In einigen Fällen könnten persönliche Werte der Mediator:innen dazu führen, dass sie nicht mehr in der Lage sind, allparteilich zu handeln. Dies kann beispielsweise bei extremen Fällen wie Kindesmissbrauch auftreten (Interview 1, Z. 527-531). In Bezug auf Mediationen in Verwaltungen ist dies vermutlich von geringerer Relevanz.

Psychische Erkrankungen der Konfliktparteien können ebenfalls einer Mediation im Wege stehen. Zudem kann eine fehlende Bereitschaft zur Selbstreflexion als Hindernis betrachtet werden. Auch können Schwierigkeiten auftreten, wenn eine Konfliktpartei eskaliert ist, während eine andere Konfliktpartei nicht in gleichem Masse eskaliert ist (Interview 1, Z. 59-66). Eine weitere Mediatorin ergänzt diese Feststellung und erklärt, dass das Vorhandensein asymmetrischer Gewalt ein Hindernis für die Mediation darstellt, da eine Kommunikation auf Augenhöhe erschwert wird und dadurch keine guten Lösungen gefunden werden können (Interview 4, Z. 105-111).

Eine weitere Schwierigkeit liegt in der Tatsache, dass die Mediation oftmals negativ geprägt ist. Deshalb verwendet eine Mediatorin Begriffe wie «mediative Klärung» oder «mediative Organisationsentwicklung», denn durch eine Verwendung dieser Begriffe ist dieses Thema weniger negativ besetzt (Interview 2, Z. 215-218 und Z. 468-473). Weiter erläutert diese Mediatorin, dass im Vergleich zur Privatwirtschaft auch Grenzen in öffentlichen Verwaltungen bestehen. Grenzen hinsichtlich Freistellungen, Lohnzahlungen, Goodies und Entschädigungen. Es geht darum, dass die öffentliche Hand weniger Möglichkeiten hat als die Privatindustrie. Nichtsdestotrotz kann man mit Mediationen vieles «heilen» oder eine positive Entwicklung begünstigen (Interview 2, Z. 225-236).

Da öffentliche Verwaltungen ein Budget für Weiterbildungen oder Aufträge an Dritte haben, sollte die Bezahlung der Mediation kein Problem darstellen. Zudem sollte berücksichtigt werden, dass ein Konflikt sehr viel Geld kosten kann - oftmals noch viel mehr als eine Mediation kosten würde (Interview 2,

Z. 380-381 und Z. 521-530). Auch ein Vertreter einer Gemeindeverwaltung bestätigt diese Aussage der Mediatorin und erklärt, dass im Rahmen einer Kompetenzregelung für Ausgaben genau geregelt ist, wer wie viel Geld ausgeben kann. So darf beispielsweise dieser Gemeindeglied bis zu einem Betrag von 3'000 Franken selbst entscheiden, ob er bei einem Konflikt jemanden für eine Begleitung engagieren möchte. Allerdings würde der Gemeindeglied dies vorgängig mit der Gemeindepräsidentin kurz absprechen (Interview 5, Z. 140-145).

Eine Mediatorin betont die Bedeutung der Fähigkeiten und Kompetenzen der Mediator:innen und erklärt, dass diese allparteilich sein müssen und eine gute Ausbildung benötigen (Interview 2, Z. 281-282). Insbesondere in Mediationen in einer Verwaltung ist eine gewisse Erfahrung im Umgang mit Verwaltungsstrukturen von grosser Bedeutung (Z. 289-295).

Die Mediatorin hebt hervor, dass es besonders beim ersten Kontakt entscheidend ist, dass allen Konfliktparteien gleich viel Zeit eingeräumt wird. Wenn jemand ihre Dienstleitung in Anspruch nehmen möchte, bittet sie die betreffende Person, nur knapp über den Konflikt zu berichten, um unvoreingenommen an die Mediation heranzugehen. Diese klare Kommunikation im ersten Kontakt hinterlässt bei den Parteien einen bleibenden Eindruck und verdeutlicht, dass sie sich nicht manipulieren lässt. Allerdings deutet sie darauf hin, dass diese Anforderung eine grosse Herausforderung darstellt. Sie gesteht ein, dass es viele Fehler seitens Mediator:innen in diesem Bereich gibt. Weiter erklärt sie, dass es eine Fähigkeit ist, die erlernt werden muss (Interview 2, Z. 343-357).

### **3. Ergebnisse der Desk-Research**

Die im Grundlagenkapitel behandelten Grenzen der Anwendbarkeit der Mediation konnten allesamt durch die Umfrage oder Interviews bestätigt werden. Die zusätzlich thematisierten Hürden der Anwendung der Mediation von Kals und Ittner (2018, S. 14) könnten auch eine Rolle bei der eher seltenen Anwendung der Mediation spielen. Allerdings konnte dies, abgesehen vom finanziellen Aufwand, der von zwei Verwaltungen angegeben wurde, nicht bestätigt werden.

### **4. Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage: Welche Schwierigkeiten und Hindernisse können die Anwendung der Mediation behindern?**

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass verschiedene Faktoren die Anwendung der Mediation erschweren können. Zu den wohl bedeutsamsten Schwierigkeiten und Hindernissen zählen Widerstände seitens der Konfliktparteien und mangelnde Kompetenzen der Mediator:innen. In einigen Verwaltungen beider Sprachregionen, insbesondere in kleineren Verwaltungen, geniesst die Mediation eine tiefe Bekanntheit. Dieses fehlende Wissen kann ebenfalls als Hindernis der Anwendung der Mediation betrachtet werden.

**Forschungsfrage:** Gibt es bestimmte Zeitpunkte oder Kontexte, in denen sich Mediation besonders bewährt?

### 1. Ergebnisse der Interviews

Mit Blick auf das im Grundlagenkapitel vorgestellte Eskalationsstufenmodell von Glasl (2013, S. 236) wurden die interviewten Mediator:innen dazu befragt, wie stark die Konflikte eskaliert waren, für die sie bereits in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen mediiert haben. Ein Mediator erklärt, dass ab Stufe drei bis vier die Unterstützung eines Mediators oder einer Mediatorin erforderlich ist, während es ab Stufe fünf bereits anspruchsvoller wird (Interview 1, Z. 44-45). Eine andere Mediatorin betont, dass zwischen den Stufen drei bis sechs das grösste Potenzial für Mediation besteht, obwohl sie grundsätzlich auf allen Stufen anwendbar ist (Interview 2, Z. 247-254). Ein weiterer Mediator führt hauptsächlich Mediationen bei Konflikten durch, die den Eskalationsstufen fünf bis sieben zugeordnet werden können. Auch er vertretet die Meinung, dass Mediation auf allen Stufen zielführend sein kann (Interview 3, Z. 167-170).

Aus den Interviews resultiert die Erkenntnis, dass die Mediation generell und ohne Berücksichtigung spezifischer Umstände, oftmals eine sehr wirksame Methode zur Konfliktlösung ist. Diese Erkenntnis findet Bestätigung in der Aussage einer Mediatorin, die die Mediation als «fast krisensicheres Verfahren» bezeichnet. Sie setzt allerdings voraus, dass sich die Parteien auf die Mediation einlassen (Interview 2, Z. 101-102). Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Bereitschaft zur Teilnahme der beteiligten Konfliktparteien für das erfolgreiche Gelingen der Mediation.

### 2. Ergebnisse der Desk-Research

Bushart (2013) beschreibt die Eignung eines Mediationsverfahrens wie folgt: «Indikator für die Geeignetheit von Mediationsverfahren ist das Interesse an einer umfassenden, einvernehmlichen Lösung des Konflikts, die zeitnah von den Konfliktbeteiligten selbst erarbeitet wird» (Kapitel: Voraussetzungen und Grenzen der Mediation).

Im Grundlagenkapitel wird das Eskalationsstufenmodell von Friedrich Glasl vorgestellt, das die Dynamik von Konflikten verdeutlicht. Es wurde festgestellt, dass in Unternehmen die Mediation vor allem bei Konflikten der Eskalationsstufe 3-7 angewendet werden kann (Lippmann, 2019, S. 804).

### 3. Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage: Gibt es bestimmte Zeitpunkte oder Kontexte, in denen sich Mediation besonders bewährt?

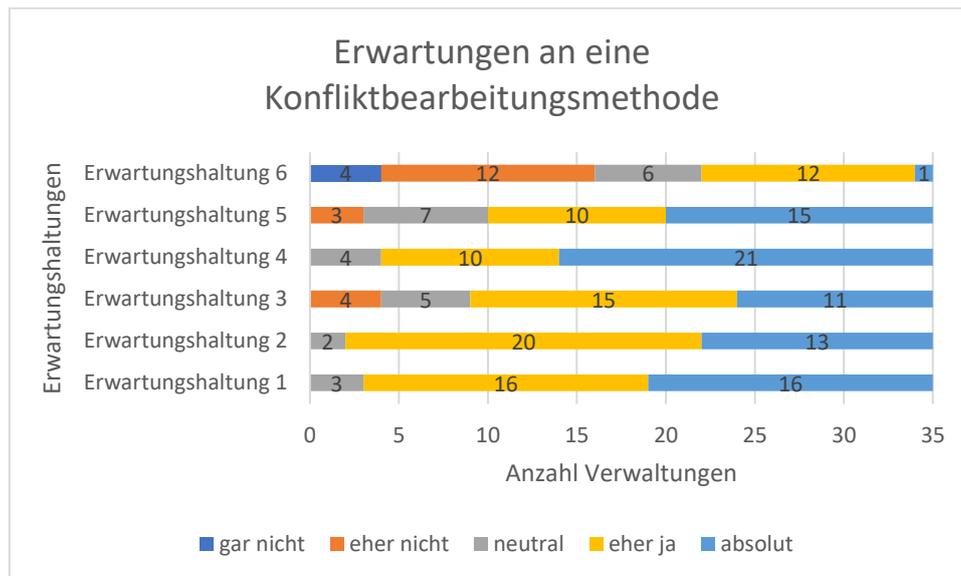
Mit Blick auf die Dynamik der Konflikte zeigt sich, dass sich die Mediation vor allem zwischen den Eskalationsstufen 3-7 bewährt. Es wird jedoch deutlich, dass Mediation grundsätzlich auf allen Eskalationsstufen zur Anwendung kommen kann.

In Bezug auf die Konfliktparteien scheint eine hohe Motivation zur Konfliktlösung seitens der involvierten Parteien eine Situation darzustellen, die sich besonders für eine Bearbeitung durch die Mediation bewährt.

**Forschungsfrage:** Welche Potenziale birgt die Anwendung der Mediation für öffentliche Verwaltungen?

## 1. Ergebnisse der Umfrage

Abbildung 19: Erwartungen an eine Konfliktbearbeitungsmethode



In Anlehnung an: Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts (PwC & EUV, 2016, S. 43).

In der Umfrage konnten die Teilnehmer:innen angeben, welche Erwartungen sie an eine Konfliktbearbeitungsmethode stellen. Dabei wurden sechs Erwartungshaltungen in der Umfrage aufgeführt. Die Teilnehmenden konnten bei jeder Erwartungshaltung angeben, inwiefern sie dieser zustimmen. Abbildung 19 stellt die Ergebnisse dieser Frage dar. Um einer Überladung mit Informationen auszuweichen, wurde auf eine Ausformulierung der Erwartungshaltungen innerhalb der Abbildung verzichtet. Die abgefragten Erwartungshaltungen stammen teilweise aus der Studie von PwC und EUV (2016, S. 43) und lauten wie folgt:

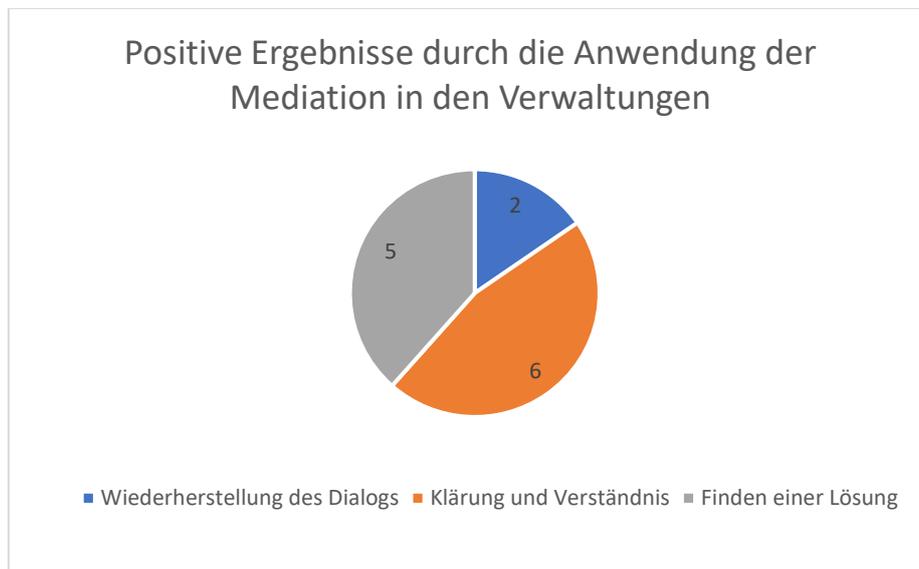
- **Erwartungshaltung 1:** Die beteiligten Parteien sollten massgeblich am Ergebnis und Verfahren der Konfliktbearbeitung mitwirken können.
- **Erwartungshaltung 2:** Die Konfliktbearbeitungsmethode sollte flexibel genug sein, um auf die spezifischen Bedürfnisse und Dynamiken des Konflikts einzugehen.
- **Erwartungshaltung 3:** Für anspruchsvolle und fachspezifische Fragestellungen ist es ratsam, dass neutrale Experten und Expertinnen Lösungsvorschläge ausarbeiten.

- **Erwartungshaltung 4:** Die Konfliktbearbeitungsmethode sollte dazu beitragen, langfristige Beziehungen zu erhalten oder wiederherzustellen.
- **Erwartungshaltung 5:** Die Konfliktbearbeitungsmethode ermöglicht es Unternehmen, Konflikte konstruktiv zu nutzen und Entwicklungschancen zu erschliessen.
- **Erwartungshaltung 6:** Die Auswahl der Konfliktbearbeitungsmethode wird massgeblich von den finanziellen Kosten dieser Methode beeinflusst.

Die Erwartungshaltungen 1-5 wurden bewusst so ausgewählt, weil sie stark mit den Merkmalen der Mediation einhergehen. Die deutliche Mehrheit der Vertreter:innen der Verwaltungen stimmt genau diesen Erwartungshaltungen mit «eher ja» und «absolut» zu. Dies legt nahe, dass die Mediation den Bedürfnissen und Erwartungen der Verwaltungen hinsichtlich einer Konfliktbearbeitungsmethode entspricht.

Als Nächstes wird auf konkrete positive Ergebnisse eingegangen, die durch die Anwendung der Mediation erzielt wurden. Die Vertreter:innen der Verwaltungen hatten bei der Umfrage die Möglichkeit, durch eine offene Fragestellung die positiven Ergebnisse zu beschreiben.

Abbildung 20: Positive Ergebnisse durch die Anwendung einer Mediation in den Verwaltungen

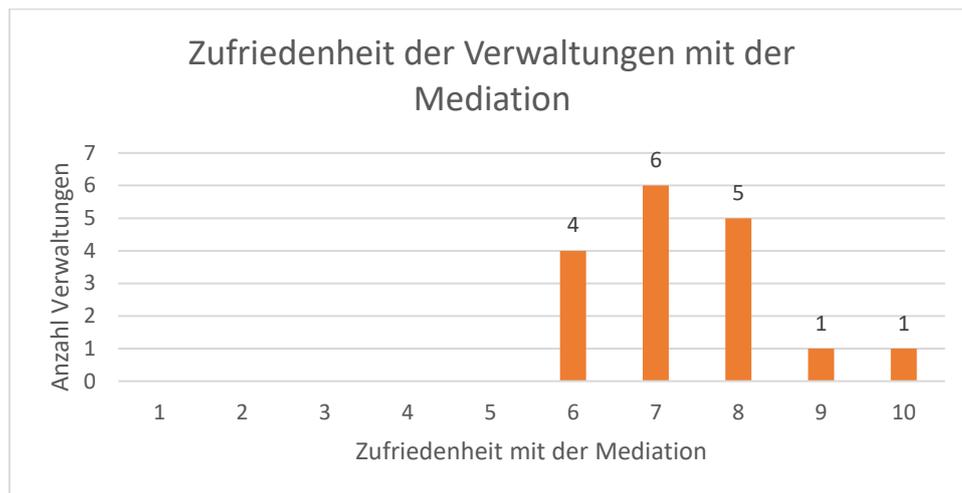


Die positiven Ergebnisse werden in Abbildung 20 dargestellt. Es ist jedoch anzumerken, dass eine gewisse Vorsicht geboten ist, da viele der Antworten auch anderen Kategorien zugeordnet werden können. Nichtsdestotrotz wird ersichtlich, dass die meisten Rückmeldungen der Kategorie «Klärung und Verständnis» zugeordnet werden können. Diese Kategorie bezieht sich auf Rückmeldungen, die davon berichten, dass die Mediation geholfen hat, Missverständnisse zu klären und unterschiedliche Standpunkte zu verstehen.

Vergleichsweise häufig wurden Antworten genannt, die der Kategorie «Finden einer Lösung» angehörig sind. So geben fünf Verwaltungen an, dass die am Konflikt beteiligten Personen eine gemeinsame Lösung fanden, die mehrheitlich auch von allen toleriert wird.

Zwei Verwaltungen geben Feedbacks zur Kategorie «Wiederherstellung des Dialogs» und erklären, dass die Mediation die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien wiederhergestellt hat.

Abbildung 21: Zufriedenheit der Verwaltungen mit der Mediation



Die Umfrageteilnehmer:innen hatten bei der Umfrage die Möglichkeit, ihre Zufriedenheit hinsichtlich bereits durchgeführter Mediationen anzugeben. Ihre Zufriedenheit konnten sie auf einer Skala von 1 bis 10 zum Ausdruck bringen. Bei dieser Skala von 1 bis 10 steht 1 für sehr unzufrieden und 10 für sehr zufrieden. In Abbildung 21 werden die Ergebnisse in Form eines Balkendiagramms dargestellt. Es wird ersichtlich, dass die Mediation eine hohe Zufriedenheit in den Verwaltungen mit sich bringt. Der Mittelwert beträgt 7,35. Diese hohe Zufriedenheit unterstreicht das Potenzial der Mediation für Gemeinde- und Stadtverwaltungen.

## 2. Ergebnisse der Interviews

Eine andere Möglichkeit, die Erfolgspotenziale der Mediation ausfindig zu machen, besteht auch in Interviews mit Mediator:innen. Diese wurden nach ihren persönlichen Erfolgsquoten der durchgeführten Mediationen befragt.

Bei einem befragten Mediator verlaufen zwischen 80 und 90 % der Mediationen erfolgreich (Interview 1, Z. 578-582). Eine andere Mediatorin geht von einer Erfolgsquote von mindestens 90 % aus. Diese hohe Quote setzte jedoch voraus, dass die Parteien bereit waren, sich auf den Mediationsprozess einzulassen, auch wenn sie dazu gezwungen wurden. Sie erkannten schnell den eigenen Nutzen darin, über ihre Anliegen zu sprechen (Interview 2, Z. 428-432). Die Relevanz der Bereitschaft der Parteien spiegelt sich auch in einer Aussage eines weiteren Mediators wider. Dieser erklärt, dass er zu Beginn

eine Erfolgsquote von 90 % hatte. Da er mittlerweile viele gerichtlich angeordnete Fälle hat, beträgt seine momentane Quote nur noch etwa 65 % (Interview 3, Z. 183-185 und 191-192). Ein anderer Mediator bestätigt diese Erfahrung und erläutert, dass bei gerichtlich angeordneten Mediationen die Erfolgsquote nur ungefähr 50 % beträgt. Den Grund dafür sieht er in einer geringeren Motivation der Konfliktparteien (Interview 1, Z. 369-373). Grundsätzlich sind der «Wille und das Engagement» ausschlaggebend für den Erfolg einer Mediation (Interview 1, Z. 571-573). Alle drei Mediator:innen verzeichnen hohe Erfolgsquoten, vorausgesetzt, dass die Konfliktparteien genügend motiviert sind und sich am Mediationsverfahren beteiligen. Zu beachten gilt allerdings, dass es sich dabei um Erfolgsquoten von Experten und Expertinnen handelt. Bei anderen, möglicherweise weniger erfahrenen Mediator:innen wären diese Quoten vermutlich etwas tiefer.

### **3. Ergebnisse der Desk-Research**

Die aufgrund der Umfrage geschilderten positiven Ergebnisse der Mediation decken sich mit den im Grundlagenkapitel thematisierten Potenzialen. Gemäss der Desk-Research liegen die wohl grössten Potenziale der Mediation darin, den Konflikt nachhaltig zu lösen, und zwar so, dass die Lösung von den beteiligten Konfliktparteien entwickelt und unterstützt wird. Allerdings wird in der Fachliteratur auch die Ausschöpfung der Potenziale in den öffentlichen Verwaltungen thematisiert, die noch nicht erreicht wurden.

### **4. Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage: Welche Potenziale birgt die Anwendung der Mediation für öffentliche Verwaltungen?**

Die Erwartungshaltungen der Verwaltungen an Konfliktbearbeitungsmethoden wie Flexibilität, Einbindung der Beteiligten und Einbindung neutraler Experten und Expertinnen decken sich grösstenteils mit den Merkmalen der Mediation. Dies legt nahe, dass die Mediation den Bedürfnissen und Erwartungen öffentlicher Verwaltungen entspricht. Einige befragte Gemeinde- und Stadtverwaltungen konnten bereits von positiven Ergebnissen der Mediation profitieren. So konnten diese Verwaltungen davon berichten, dass die Mediation den Konflikt lösen, Klärung und Verständnis fördern und die Kommunikation wiederherstellen konnte. Diese positiven Auswirkungen stellen Potenziale der Mediation für Gemeinde- und Stadtverwaltungen dar. Die Zufriedenheit mit der Mediation fiel hoch aus und verdeutlicht die Potenziale der Mediation. Die persönlichen Erfolgsquoten der Mediator:innen zeigen ebenfalls die Effektivität der Mediation.

Es konnte also festgestellt werden, dass die Mediation auch in Verwaltungen den Erwartungshaltungen an eine Konfliktbearbeitungsmethode entspricht, zu positiven Ergebnissen und einer hohen Zufriedenheit führt und, sofern die Bereitschaft der Konfliktparteien vorhanden ist, auch äusserst wirksam ist. Diese Feststellung spricht klar für grosse Potenziale der Mediation in den untersuchten Gemeinde- und

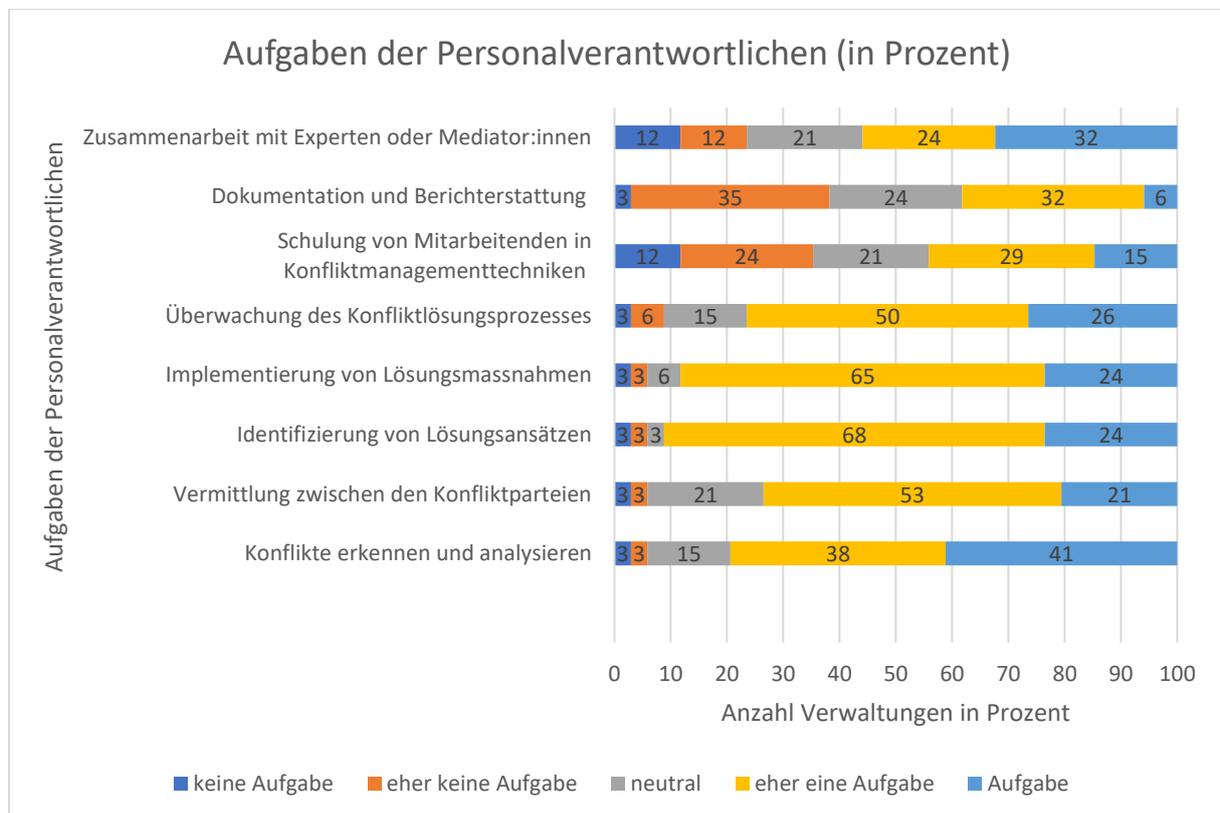
Stadtverwaltungen. Durch die vorhergehende Analyse kann allerdings auch ein starker Zusammenhang zwischen der Wirksamkeit der Mediation und der Bereitschaft zur aktiven Teilnahme erkannt werden. Umso wichtiger erscheint es, die Bereitschaft der Konfliktparteien zur Teilnahme an der Mediation zu erhöhen. Durch eine Verbreitung des Wissens über die Mediation und deren Potenziale würde die Bereitschaft zur Teilnahme vermutlich ansteigen und mehr Verwaltungen und vor allem deren Mitarbeiter:innen könnten von einer nachhaltigen Konfliktlösung durch die Mediation profitieren.

### 4.3.3 Rolle der Personalverantwortlichen

**Forschungsfrage:** Welche Rolle spielen die Personalverantwortlichen bei der Konfliktlösung in öffentlichen Verwaltungen?

#### 1. Ergebnisse der Umfrage

Abbildung 22: Aufgaben der Personalverantwortlichen

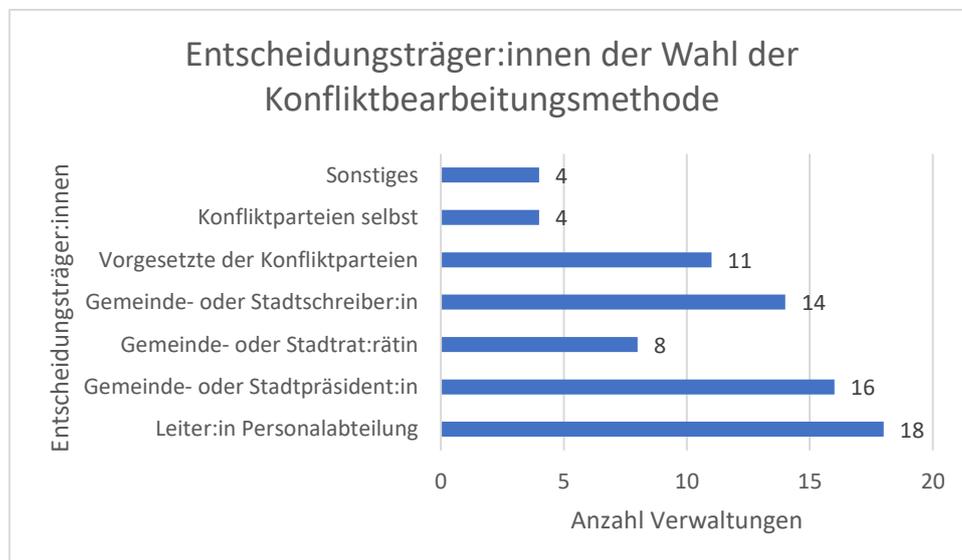


In der Abbildung 22 werden unterschiedliche Aufgaben von Personalverantwortlichen aufgeführt. Die Umfrageteilnehmenden konnten jeweils angeben, inwiefern sie diese Aufgaben auch in ihrer Verwaltung als Aufgaben ansehen. Die Ergebnisse zeigen, dass bei sechs der acht abgefragten Aufgaben mehr als die Hälfte der Teilnehmenden diese auch tatsächlich oder eher als Aufgaben der Personalverantwortlichen ansehen. Vor allem das Erkennen und Analysieren von Konflikten, die Vermittlung zwischen den Konfliktparteien, die Identifizierung und Implementierung von Lösungsansätzen sowie die Überwachung des Konfliktlösungsprozesses scheinen für die Mehrheit eher oder klar als Aufgaben zu gelten.

Auch die Zusammenarbeit mit Experten und Expertinnen und Mediator:innen wird mehrheitlich als eher oder als klare Aufgabe eingestuft. Die Dokumentation und Berichterstattung sowie die Schulung von Mitarbeitenden in Konfliktmanagementtechniken werden mehrheitlich als keine Aufgabe, als eher keine Aufgabe oder als neutral beurteilt.

Nachdem geklärt wurde, welche Aufgaben die Personalverantwortlichen in den Verwaltungen innehaben, wird der Blick auf die Entscheidungsträger:innen bezüglich der Wahl der anzuwendenden Konfliktbearbeitungsmethode gerichtet. In der Abbildung 23 wird aufgezeigt, wie häufig in den Verwaltungen die unterschiedlichen Personen die Entscheidung für oder gegen eine Konfliktbearbeitungsmethode treffen können. Oftmals gibt es in den befragten Verwaltungen mehrere Personen mit unterschiedlichen Positionen, die eine solche Entscheidung treffen können.

Abbildung 23: Entscheidungsträger:innen der Wahl der Konfliktbearbeitungsmethode



An erster Stelle steht oft der Leiter oder die Leiterin der Personalabteilung. Ihm oder ihr folgen der oder die Gemeinde- oder Stadtpräsident:in, der oder die Gemeinde- oder Stadtschreiber:in sowie die direkten Vorgesetzten der Konfliktparteien. In acht Verwaltungen wird die Entscheidung von Mitgliedern des Gemeinde- oder Stadtrates getroffen. In vier Verwaltungen haben die betroffenen Konfliktparteien selbst die Möglichkeit, diese Entscheidung zu treffen.

Interessanterweise zeigen sich auch hier Unterschiede zwischen den Verwaltungsgrössen. So trifft in 79 % der grösseren Verwaltungen mit mehr als 10'000 Einwohner:innen oftmals der Leiter oder die Leiterin der Personalabteilung diese Entscheidung. Auch die Vorgesetzten der Konfliktparteien können in 47 % der grösseren Verwaltungen diese Entscheidung fällen. Hingegen können in 69 % der kleineren Verwaltungen der oder die Gemeindepräsident:in und in 56 % der Gemeindegemeinschafter oder die Gemeindegemeinschafterin diese Entscheidung treffen (siehe Anhang 5, Abb. 45).

## 2. Ergebnisse der Interviews

Aus dem Interview mit dem Gemeindegeschreiber einer kleinen Verwaltung geht hervor, dass interne Konflikte zwischen Mitarbeitenden in erster Linie vom Gemeindegeschreiber als Personalchef gelöst werden (Interview 5, Z. 105-107). Wenn jedoch der Gemeindegeschreiber selbst am Konflikt beteiligt ist, wird die Gemeindepräsidentin miteinbezogen und gelegentlich auch der Gemeinderat (Z. 107-110). Aufgrund der überschaubaren Grösse der Verwaltung werden bei Unsicherheiten oft Mitglieder des Gemeinderats konsultiert, die bestimmte Angelegenheiten im Gesamtgremium erörtern und daraufhin Entscheidungen treffen (Z. 110-114). Somit entspricht dieses Bild den Erkenntnissen bezüglich der Entscheidungsträger:innen der Konfliktbearbeitungsmethoden von kleineren Gemeinden aus der deskriptiven Statistik. Doch auch nebst der Identifizierung und Implementierung von Lösungsansätzen nimmt der Gemeindegeschreiber als Personalverantwortlicher eine aktive Rolle bei der Konflikterkennung und -analyse ein. Er fördert eine offene Kommunikation, indem er Mitarbeitende dazu ermutigt, sich bei Spannungssituationen sofort zu melden und Probleme offen anzusprechen. Durch regelmässige Mitarbeitergespräche und eine transparente Informationspolitik versucht er, interne Konflikte frühzeitig zu erkennen und anzugehen. Sein Ziel ist es, Gruppenbildungen und heimliche Konflikte zu vermeiden, indem er eine offene und transparente Kommunikation vorlebt und fördert (Z. 170-183).

Auch bei bereits angewendeten Mediationen in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen wird deutlich, dass die Personalverantwortlichen in einem starken Mass in den Prozess der Konfliktlösung involviert sind. So berichtet eine Mediatorin, dass sie die Aufträge für Mediationen in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen grundsätzlich immer von den vorgesetzten Personen der Konfliktparteien erhalte, denn diese sind auch befähigt, die Bezahlung zu tätigen (Interview 2, Z. 262 und 273-274). Ein anderer Mediator bestätigt dies und erklärt, dass es sich bei den vorgesetzten Personen auch um Stadtpräsident:innen oder um abteilungsleitende Personen handeln kann (Interview 3, Z. 148 und 153).

Doch auch nebst der Auftragsverteilung sind Auftraggeber:innen oftmals in den Mediationsprozess eingebunden. So nehmen sie an wichtigen Phasen teil, wie dem Auftragsgespräch, der Einführung und dem Abschlussgespräch. Beim Abschlussgespräch reflektieren die Konfliktparteien gemeinsam mit dem Auftraggeber oder der Auftraggeberin über das Ergebnis der Mediation und diskutieren mögliche Veränderungen oder Ziele für die Zukunft. Auch nach Abschluss des Mediationsprozesses findet oftmals ein «Debriefing» mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber statt (Interview 1, Z. 250-258).

### 3. Ergebnisse der Desk-Research

In Bezug auf die konkreten Aufgaben gibt es viele Übereinstimmungen mit den Erkenntnissen der Literaturrecherche und den Umfrageergebnissen. So führen die Personalverantwortlichen der befragten Verwaltungen viele Aufgaben aus, die auch gemäss der Fachliteratur empfohlen werden. Allerdings scheint es hinsichtlich der Schulung von Mitarbeitenden noch ein grosses Potenzial zu geben, denn ein beträchtlicher Teil der Umfrageteilnehmenden sieht diesen Bereich nicht wirklich als Aufgabe an.

Laut Bushart (2013, Kapitel: Voraussetzungen und Grenzen der Mediation) ist die Rolle der Personalverantwortlichen und Vorgesetzten bezüglich der Anwendung einer verwaltungsinternen Mediation sehr bedeutend. Er erklärt, dass die Entscheidung, eine Mediation in die Wege zu leiten, der höchsten Führungsperson oder der vorgesetzten Person dieser Führungsperson obliegt, die in den Konflikt involviert ist. Entsprechend ist es wichtig, dass die Personen mit Personalverantwortung offen für Veränderungen sind und die in der Mediation erzielten Lösungsoptionen auch tatsächlich implementiert werden. Wird die Entscheidung für die Anwendung einer Mediation getroffen, folgt die Wahl einer geeigneten Mediatorin oder eines geeigneten Mediators. In einigen Verwaltungen stehen allerdings auch Expertinnen oder Experten mit Mediationsausbildung zur Verfügung, zum Beispiel in Form einer Ombudsperson. Bushart (2013) äusserst sich dazu wie folgt:

Diese sind mit den behördeninternen Gegebenheiten vertraut und kennen oft die «hidden agenda», d. h. die nicht explizit von den Konfliktparteien zum Ausdruck gebrachten, aber gleichwohl für die Konfliktlösung relevanten Themen. Für den Einsatz eines externen Mediators spricht dagegen, dass er als nicht mit der Angelegenheit vorbefasster Dritter einen unvoreingenommenen Blick auf die Konfliktsituation hat. Auch genießt ein externer Mediator oftmals in besonderem Maße das Vertrauen der Konfliktparteien. Er wird als unabhängig und neutral wahrgenommen. (Kapitel: Auswahl des Mediators)

Aufgrund dieser Auswahlmöglichkeiten an verfügbaren Mediatoren und Mediatorinnen stellt sich die Frage, welche Qualitäten für eine erfolgreiche Mediation wichtiger sind: das Wissen über die «hidden agenda» und die internen Dynamiken oder das höhere Vertrauen und die Unvoreingenommenheit. Es ist anzunehmen, dass die Relevanz dieser Eigenschaften je nach Art des Konflikts variieren kann und daher eine sorgfältige Einschätzung seitens der Personalverantwortlichen notwendig wird, um die beste Wahl zu treffen.

**4. Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage:** Welche Rolle spielen die Personalverantwortlichen bei der Konfliktlösung in öffentlichen Verwaltungen?

Die Personalverantwortlichen spielen eine aktive und vielseitige Rolle bei der Konfliktlösung in Gemeinde- und Stadtverwaltungen. Die Aufgaben, die sie übernehmen, sind sehr breit und reichen von der Analyse und Erkennung von konflikthaften Situationen bis hin zur Überwachung des Lösungsprozesses. Entsprechend sind die Personalverantwortlichen der untersuchten Verwaltungen stark in den Konfliktlösungsprozess involviert. Die Personalverantwortlichen, also Leiter:innen der Personalabteilung oder Gemeinde- und Stadtschreiber:innen, zählen auch zu den wichtigsten Entscheidungsträger:innen bei der Wahl der Konfliktbearbeitungsmethode.

Dabei können je nach Grösse der Verwaltung auch noch weitere Personen beteiligt sein. Insbesondere in Bezug auf die Anwendung der Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode ist dies äusserst relevant, da der Auftrag für eine Mediation nur von den vorgesetzten Personen der Konfliktparteien erteilt werden kann.

#### 4.3.4 Vergleich zwischen deutsch- und französischsprachigen Verwaltungen

Dieser Abschnitt widmet sich erneut den Unterschieden zwischen den beiden Sprachregionen hinsichtlich der Anwendung von Konfliktlösungsmethoden. Da bereits bei der Beantwortung der vorherigen Forschungsfragen die Unterschiede zwischen den Sprachregionen angeschnitten wurden, werden die folgenden Forschungsfragen lediglich abschliessend beantwortet, um Wiederholungen einzugrenzen. Auf eine erneute Auflistung der deskriptiven Statistik und der Interviewergebnisse wird daher verzichtet.

**Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage:** Gibt es Unterschiede in der Anwendung von Konfliktlösungsmethoden zwischen deutschsprachigen und französischsprachigen Verwaltungen?

Bei der Auswertung der Umfrage und der Interviews konnten Differenzen zwischen den Sprachregionen gefunden werden. Generell scheinen die befragten Verwaltungen aus der Romandie Konflikte offener anzusprechen und konstruktiver zu lösen, als es von den Verwaltungen in der Deutschschweiz gemacht wird. Es zeigt sich, dass direkte Verhandlungen zwischen Konfliktparteien, Coaching und Schlichtung in den deutschsprachigen Verwaltungen häufiger angewendet werden, während in französischsprachigen Verwaltungen Teammoderation, Teamentwicklung und Mediation etwas häufiger zur Anwendung kommen. Auch scheint sich die Konfliktkultur zwischen den beiden Sprachregionen zu unterscheiden, da Konflikte in französischsprachigen Verwaltungen häufiger angesprochen werden.

**Abschliessende Beantwortung der Forschungsfrage:** In welchem Masse wird die Mediation in deutsch- und französischsprachigen Verwaltungen genutzt?

Die Mediation findet grundsätzlich in beiden Sprachregionen eher selten Anwendung. Bei den befragten Verwaltungen gibt es auch sowohl in der Deutschschweiz als auch in der Westschweiz Anteile an Verwaltungen, die kaum oder gar nicht mit der Mediation vertraut sind. Das Wissen, was die Mediation ist und wie sie abläuft, ist vor allem auch in kleineren Verwaltungen beider Sprachregionen kaum oder gar nicht vorhanden.

Trotzdem gibt es auch Unterschiede zwischen den deutsch- und den französischsprachigen Verwaltungen. Die Mediation kommt nämlich in den französischsprachigen Verwaltungen etwas häufiger zur Anwendung. Auch zeigen sich Unterschiede bei den Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen, die in der Vergangenheit bereits eine Mediation durchgeführt haben. Bei den befragten Verwaltungen aus der Westschweiz ist dieser Anteil sehr hoch und bei den deutschsprachigen Verwaltungen deutlich niedriger. Zudem ist in den französischsprachigen Verwaltungen auch ein höheres Wissen zur Mediation und zu ihrem Ablauf vorhanden, als es bei den deutschsprachigen Verwaltungen der Fall ist. Die Experteninterviews stützen diese Erkenntnis und weisen ebenfalls auf eine höhere Verbreitung und Akzeptanz der Mediation in den Verwaltungen der Westschweiz hin.

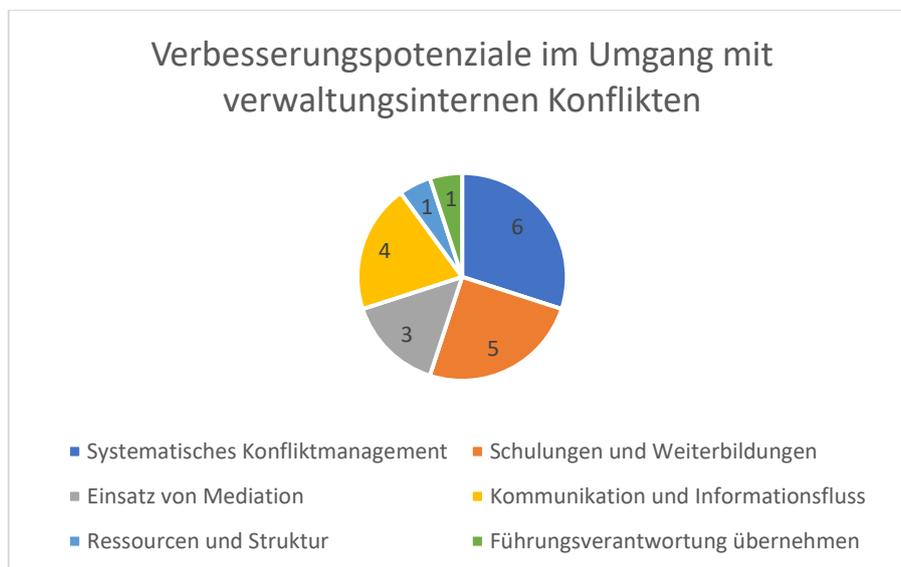
#### 4.4 Potenziale für Verbesserungen

In diesem Abschnitt werden verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten im Umgang mit konflikthafter Situationen in Gemeinde- und Stadtverwaltungen erörtert. Zunächst werden die von den Verwaltungen selbst genannten Verbesserungspotenziale vorgestellt, gefolgt von den Inputs der interviewten Mediator:innen. Das Unterkapitel endet mit der Vorstellung von zwei Handlungsoptionen, die darauf abzielen, die Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen zu fördern.

##### Verbesserungspotenziale aus der Umfrage

Durch eine offene Fragestellung in der Umfrage nach Verbesserungspotenzialen der Gemeinde- und Stadtverwaltungen konnten 19 Verwaltungen konkrete Verbesserungsmöglichkeiten nennen. Diese Verbesserungsmöglichkeiten werden in Abbildung 24 in Kategorien zusammengefasst.

Abbildung 24: Verbesserungspotenziale im Umgang mit verwaltungsinternen Konflikten



Die Kategorie «Systematisches Konfliktmanagement» umschreibt sechs verschiedene Feedbacks der Verwaltungen, die eine systematische Identifikation und Bearbeitung von Konflikten anschnitten. So teilten die Verwaltungen mit, dass die Prozesse oftmals noch zu unklar definiert sind oder gar nicht existieren. Daher besteht Potenzial für die Einführung eines systematischen Konfliktmanagements, um klare Prozesse zu definieren, die verschiedene Entscheidungsträger:innen und Einheiten (sowohl Politik als auch Verwaltung) einbeziehen.

Die Kategorie «Schulungen und Weiterbildungen» scheint für fünf Verwaltungen Potenziale für Verbesserungen zu bergen. Während zwei Verwaltungen angeben, dass Mitarbeitende auf allen Hierarchieebenen an diesen Schulungen teilnehmen sollen, sind andere Verwaltungen der Meinung, dass sich die Schulungen in erster Linie an die Führungspersonen richten sollen.

«Kommunikation und Informationsfluss» stellen eine weitere Kategorie für Verbesserungspotenziale dar. Vier Verwaltungen sehen in einer zeitnahen Reaktion auf konflikthafte Situationen eine Möglichkeit zur Verbesserung. Es geht darum, dass nicht zu lange gewartet wird und Konfliktsignale nicht ignoriert werden.

Die Kategorie «Einsatz von Mediation» beinhaltet die Rückmeldungen von drei Verwaltungen. Diese erwähnen als Verbesserungspotenzial die direkte Nutzung von Mediation. Während zwei Verwaltungen das Potenzial einer verstärkten Nutzung externer Mediator:innen sehen, plant eine dritte Verwaltung bereits Workshops mit einer Mediatorin.

Während eine weitere Verwaltung das Thema Ressourcen anspricht und betont, dass die HR-Abteilung mehr Ressourcen benötigt, gibt eine andere Verwaltung noch an, dass die Führungskräfte zukünftig ihre Führungsverantwortung übernehmen sollen.

### **Verbesserungspotenziale aus den Interviews**

Auch die Mediatorinnen und Mediatoren konnten einige Ratschläge für die Gemeinde- und Stadtverwaltungen nennen:

- **Die Ernsthaftigkeit von Konflikten:** Es wird betont, dass Konflikte ernst genommen werden müssen, da Konflikte eine Botschaft haben. Es kostet viel Geld und Energie, wenn Konflikte nicht gelöst werden (Interview 2, Z. 525-530).
- **Notwendigkeit von Führungstrainings:** Es wird darauf hingewiesen, dass Führungskurse notwendig sind, um die Führungskräfte dabei zu unterstützen, Konflikte einzuschätzen und angemessen zu behandeln (Interview 1, Z. 517-520).
- **Sensibilisierung für Mediation:** Es wird vorgeschlagen, bereits in Schulen eine Sensibilisierung für Mediation zu fördern, damit Kinder frühzeitig lernen, wie sie Konflikte konstruktiv lösen können. Dadurch würden sie wichtiges Know-how erlangen, das ihnen auch im Erwachsenenalter behilflich sein kann (Interview 4, Z. 571-575).
- **Nutzung von Ombudsstellen:** Die Bedeutung der Ombudsstellen als Anlaufstelle für Konflikte wird hervorgehoben. Wenn die Ombudspersonen eine Ausbildung im Bereich der Mediation durchlaufen würden, könnten sie ihre Aufgabe als Ombudsperson vielleicht noch besser ausüben (Interview 3, Z. 275-277).

## **Förderung der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen**

Basierend auf der Desk-Research und der quantitativen und qualitativen Forschung lassen sich folgende Handlungsoptionen zur Förderung der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen ableiten:

- **Sensibilisierung der Verwaltungen:**

Die Ergebnisse der Umfrage, der Interviews und der Desk-Research haben gezeigt, dass die Bekanntheit und das Wissen zur Mediation in den untersuchten Verwaltungen noch Luft nach oben haben. Durch eine Sensibilisierung der Verwaltungen könnten den Mitarbeiter:innen und vor allem den Personalverantwortlichen der Verwaltungen relevantes Know-how zur Mediation und deren Potenziale vermittelt werden. Dadurch käme die Mediation häufiger zur Anwendung und möglicherweise würde sich auch die Bereitschaft zur Teilnahme seitens der Konfliktparteien erhöhen, da diese mit dem grösseren Wissen auch ein grösseres Vertrauen in die Methodik der Mediation setzen werden. Mögliche Inhalte der Sensibilisierungskampagnen könnten nebst Informationen zur Mediation selbst auch die von Proksch (2014) genannten Gründe für eine Untervertretung der integrierenden Konfliktbearbeitungsmethoden, wie beispielsweise Zeit, Kosten, Konfliktscheuheit und Verlust von Macht, darstellen (S. 45). Folglich würden Gründe oder Argumente, die aus Sicht einiger Verwaltungen gegen die Anwendung der Mediation sprechen, durch Sensibilisierung und Aufklärung entkräftigt werden. Für die Durchführung einer Sensibilisierungskampagne kämen je nach verfügbaren Ressourcen verschiedene Methoden in Frage. Dabei könnten Factsheets, Informationsveranstaltungen, Schulungen und Weiterbildungen, Vorträge oder Online-Kampagnen mögliche Methoden sein.

- **Austausch zwischen Mediator:innen**

Mit Blick auf die Förderung der Mediation in öffentlichen Verwaltungen ist gemäss Büsser (2011, S. 148) ein Wissensaustausch zwischen den Mediator:innen von Nutzen. Durch die Umfrage konnte festgestellt werden, dass aus Sicht einiger Verwaltungen die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mediator:innen als Hindernis oder Schwierigkeit angesehen werden. Auch eine interviewte Mediatorin hebt die Bedeutung einer guten Ausbildung für Mediator:innen hervor und erklärt, dass vor allem im Kontext der öffentlichen Verwaltung das Wissen zu diesen Strukturen vorteilhaft ist (Interview 2, Z. 281-282 und Z. 289-295). Folglich scheint ein vermehrter Austausch zwischen Mediator:innen, die im Bereich der öffentlichen Verwaltung tätig sind oder einsteigen möchten, eine Chance zur Erhöhung der Qualifikation dieser Mediator:innen zu sein. Diese höhere Qualifikation könnte dazu führen, Fehlverhalten seitens der Mediator:innen zu verringern und die Qualität und Wirksamkeit der Dienstleistung zu erhöhen. Nebst dem Austausch zwischen Mediator:innen könnten auch Forscher:innen, die im Bereich der Mediation Projekte durchführen, in diesen Austausch einbezogen werden. Dadurch könnten die Potenziale der Mediation noch weiter maximiert werden (Kals & Ittner, 2018, S. 17).

## 5 Diskussion und Ausblick

In der Einleitung wird auf die Ausgangslage und Problemstellung dieser Arbeit eingegangen. Auch die Forschungsfragen und Abgrenzungen werden erläutert. Im Grundlagenkapitel werden die wichtigsten theoretischen Grundlagen und der aktuelle Stand der Forschung zu den Forschungsfragen zusammengefasst. Das angewendete methodische Vorgehen in Form der Desk-Research, der Online-Umfrage und der Interviews wird erläutert. Anschliessend werden die Ergebnisse dargestellt und die Forschungsfragen beantwortet. Eine Beleuchtung der Verbesserungspotenziale sowie zwei Handlungsempfehlungen zur Förderung der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen runden die Ergebnisdarstellung ab. In diesem Kapitel geht es darum, die Erkenntnisse dieser Bachelorarbeit in einen grösseren Kontext zu setzen. Dazu erfolgt zuerst eine Reflexion der Forschungsfragen und anschliessend eine kritische Auseinandersetzung mit dem methodischen Vorgehen. Abschliessend werden die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit in Bezug auf ihre Bedeutung für die Praxis und für weitere Forschung diskutiert.

### 5.1 Reflexion der Forschungsfragen

Im Rahmen eines ersten Gesprächs wurden zu Beginn mit der Vertreterin des Auftraggebers und der Betreuerin dieser Bachelorarbeit wichtige Themen und Ziele besprochen. Danach wurden die Forschungsfragen ein erstes Mal definiert, wobei sie sehr umfangreich ausformuliert wurden. Dies stellte sich als zu ambitioniert heraus, woraufhin die Forschungsfragen etwas eingegrenzt wurden.

Rückblickend lässt sich festhalten, dass die Forschungsfragen hinsichtlich ihres Umfangs und der Komplexität sehr gut für diese Arbeit geeignet sind. Um einen umfassenden Blick in ausgewählte Gemeinde- und Stadtverwaltungen zu ermöglichen, waren die Forschungsfragen absichtlich weit gefasst. Da sich vier Forschungsfragen auf die Mediation beziehen, konnte trotz der eher breiten Analyse eine vertiefte Auseinandersetzung mit der Mediation als Schwerpunktthema sichergestellt werden. Zudem konnten auch die Rolle der Personalverantwortlichen sowie Unterschiede zwischen den Sprachregionen beleuchtet werden. Eine weniger breite Auswahl der Forschungsfragen hätte vermutlich eine detailliertere Analyse hinsichtlich der einzelnen Schwerpunkte ermöglicht. Dies allerdings auf Kosten des Gesamtüberblicks.

### 5.2 Reflexion der eingesetzten Methoden

Die eingesetzten Methoden können durchaus als zweckmässig bezeichnet werden, da sie zu der Beantwortung der Forschungsfragen und zu aussagekräftigen Ergebnissen führten. Auch wenn die Ergebnisse nicht repräsentativ für die gesamte Schweiz sind, sind sie trotzdem aussagekräftig, vor allem im Kontext einer Analyse am Beispiel ausgewählter Gemeinde- und Stadtverwaltungen. Dennoch wären die Ergebnisse wohl noch aussagekräftiger, wenn noch mehr Verwaltungen an der Umfrage teilgenommen hätten, da dann auch die Zuverlässigkeit hinsichtlich Unterschieden zwischen den Sprachregionen oder

den Gemeindegrössen höher wäre. Die Übereinstimmung der Ergebnisse mit anderen Forschungsarbeiten und den Meinungen und Einschätzungen der interviewten Experten und Expertinnen unterstreicht wiederum die Qualität der Ergebnisse und damit die Effektivität der angewendeten Methodik.

Die Erhebungsmethoden in Form einer Online-Umfrage mit ausgewählten Verwaltungen und leitfadengestützten Experteninterviews mit Mediator:innen und einem Verwaltungsvertreter verliefen erfolgreich und konnten spannende Daten ausfindig machen. Vor allem die vier Interviews mit Mediator:innen haben sehr wertvolle Einblicke in die Anwendung der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen geliefert. Das grosse Interesse der Teilnehmer:innen der Umfrage und der Interviews an den Ergebnissen dieser Bachelorarbeit kann ebenfalls als positiver Indikator der Umsetzung der Erhebungsmethoden gedeutet werden. Auch die Analyse der Daten durch die deskriptive Statistik und qualitative Inhaltsanalyse verlief ohne grössere Probleme und erfüllte ihren Zweck.

Dennoch lassen sich aus methodischer Sicht einige Punkte identifizieren, die anders angegangen werden könnten. Eine interessante Möglichkeit wäre es gewesen, zuerst die Umfrage mit den Verwaltungen durchzuführen und auszuwerten und erst dann die Interviews mit Mediator:innen durchzuführen. Diese Vorgehensweise würde eine Diskussion der Umfrageergebnisse mit Expertinnen und Experten ermöglichen, was zu zusätzlichen Einblicken und Interpretationen führen könnte. Zusätzlich wären mehrere Interviews mit Vertreter:innen der Verwaltungen von sehr grossem Interesse, da sie eine tiefergehende Analyse, vor allem in Bezug auf die Entscheidungsfindung zur Anwendung von Konfliktbearbeitungsmethoden, ermöglicht hätten.

### 5.3 Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis und für weitere Forschung

Die Ergebnisse dieser Arbeit werden voraussichtlich einen bedeutenden Einfluss auf die Praxis haben. Genau 80 % der Umfrageteilnehmenden haben Interesse an den Ergebnissen bekundet und werden nach Abgabe dieser Bachelorarbeit über die wichtigsten Resultate informiert. Dies könnte dazu beitragen, dass das Bewusstsein der Verwaltungen für die Chancen und Potenziale der Mediation geschärft wird, was einer Sensibilisierung in der Praxis gleichkommen würde. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass die Federation Suisse Mediation oder die Betreuerin dieser Bachelorarbeit die Ergebnisse oder Teile davon veröffentlichen oder anderweitig nutzen. Auch in diesem Fall würden die Ergebnisse vermutlich in erster Linie dazu beitragen, die Bekanntheit der Mediation und das Wissen über deren Vorteile und Potenziale zu erhöhen.

Die Potenziale für weitere Forschungen im Bereich der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen sind enorm. Von grossangelegten, repräsentativen Studien bis hin zu kleineren Forschungsprojekten wie beispielsweise weiteren Bachelorarbeiten ist alles vorstellbar. Tatsache ist, dass die Konfliktforschung in diesem Bereich noch viel Luft nach oben hat.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit könnte grundsätzlich bei jeder Forschungsfrage noch weiter in die Tiefe geforscht werden. So könnten bei den eingetretenen Konflikten in den Verwaltungen die Ursachen und Auswirkungen genauer unter die Lupe genommen werden. Eine Beleuchtung von konflikthafter Situationen der Verwaltungen mit externen Anspruchsgruppen, zum Beispiel mit anderen Unternehmen oder der Bevölkerung, wäre ein Forschungsansatz, der an dieser Arbeit anknüpfen könnte. Auch wären mehrere Interviews mit Vertreter:innen der unterschiedlichen Verwaltungen vielversprechend, da diese tiefere Einblicke in die Konfliktentscheidungen bieten, als es bei einer Umfrage der Fall ist. Dadurch könnte auch die Rolle der Personalverantwortlichen besser analysiert werden. Diese möglichen Forschungsgebiete zielen darauf ab, konflikthafter Situationen und deren Bearbeitung in Gemeinde- und Stadtverwaltungen besser zu verstehen. Eine grossangelegte Studie, die repräsentative Ergebnisse für sämtliche Sprachregionen und Verwaltungsgrössen liefert, würde vermutlich einen grossen Mehrwert bieten. Aufgrund der hohen Komplexität der Thematik wären eine Kombination aus einer Umfrage und möglichst vielen Interviews mit Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen sehr aufschlussreich.

Mit Blick auf die Förderung der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen ist eine grossangelegte und ressourcenintensive Studie vielleicht nicht das beste Mittel. Aus wissenschaftlicher Sicht, inklusive der Ergebnisse dieser Bachelorarbeit, ist die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der Mediation unbestritten. Das Augenmerk sollte sich vielleicht eher vom «weshalb» auf das «wie» richten. So scheint die Entwicklung eines Massnahmenkatalogs beispielsweise für die FSM sehr vielversprechend zu sein. Dabei könnten beispielsweise die Potenziale von unterschiedlichen Sensibilisierungskampagnen, Schulungen und Weiterbildungen oder die Schaffung von Anreizen erforscht werden. Solche Untersuchungen könnten sich auch für weitere studentische Arbeiten eignen und würden vermutlich eine grosse Bedeutung für die Praxis aufweisen. Auch wäre eine detaillierte Untersuchung der Entscheidungsfindung für oder gegen die Mediation in diesem Kontext äusserst spannend. Inwiefern die Qualität der Mediation durch einen Austausch zwischen Forscher:innen, die im Bereich der Mediation tätig sind, und Mediator:innen, die aktiv Mediationen durchführen, verbessert werden kann, stellt ebenfalls ein spannendes Potenzial für weitere Forschung dar.

## Literaturverzeichnis

- Atlas-Schweiz (ohne Datum). *Gemeinden aus Kanton Neuchâtel*. Abgerufen am 1. März 2024 von [https://www.atlas-schweiz.ch/kanton\\_neuenburg.cfm?startseite=1](https://www.atlas-schweiz.ch/kanton_neuenburg.cfm?startseite=1)
- Bietenhard, M., Arnet, H., Gabriel, E., & Pasche, F. (2008). *Überlegungen zum Berufsbild des Stadt- und Gemeindeschreibers*. [https://www.stadtschreiber.ch/clubdesk/w\\_willkommen/fileserv-let?type=file&id=1000119](https://www.stadtschreiber.ch/clubdesk/w_willkommen/fileserv-let?type=file&id=1000119)
- Bühring, H. (2017). Konflikt und Konfliktmanagement. In I. Halla-Heißen & S. Saremba (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Grundlagen des beruflichen Handelns: Handeln in Organisationen und öffentlichen Verwaltungen* (S. 309–330). (E-Book). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-13629-1\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-13629-1_8)
- Büsser, M. (2011). Mediation im öffentlichen Bereich: Effiziente Verwaltung durch eigenverantwortliche Konfliktlösung. *Yearbook of Swiss administrative sciences*, 2(1), 139–150. <https://doi.org/10.5334/ssas.31>
- Bundesamt für Statistik. (2022). *Die vier Sprachgebiete der Schweiz*. Abgerufen am 1. März 2024 von <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/23366958>
- Bushart, C. (2013, 15. November). *Verwaltungsinterne Konflikte*. Abgerufen am 10. Januar 2024 von <https://publicus.boorberg.de/verwaltungsinterne-konflikte/>
- BWL-LEXIKON. (ohne Datum). *Kommunikationskonflikte*. Abgerufen am 11. Februar 2024 von <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/kommunikationskonflikte/>
- Caputo, A., Marzi, G., Maley, J., & Silic, M. (2018). Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 87–110. <https://doi.org/10.1108/IJCM-06-2018-0078>
- Chladny, D. (2023, 27. September). *Konfliktmanagement von Führungskräften in Unternehmen*. Abgerufen am 15. Februar 2024 von <https://schacht-consulting.de/de/konfliktmanagement-von-fuehrungskraef-ten-in-unternehmen/>
- FHNW. (2022, 4. März). *Konflikte als Chance*. Abgerufen am 10.01.2024 von <https://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/psychologie/medien/news/konflikte-als-chance>
- Flucher, T. (2005). *Konstruktive Konfliktlösung und Mediation in der Gemeinde*. <https://www.mm.directories.be.ch/files/1089/11746.pdf>

- Frosch, Z. (2016). Konfliktmanagement und Mediation. In G. Schmola & B. Rapp (Hrsg.), *Compliance, Governance und Risikomanagement im Krankenhaus: Rechtliche Anforderungen – Praktische Umsetzung – Nachhaltige Organisation* (S. 605–646). (E-Book). Springer Gabler. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-10667-6\\_21](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-10667-6_21)
- FSM Federation Suisse Mediation (a). *Ablauf einer Mediation*. Abgerufen am 9. Januar 2024 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/mediation/konflikt-meditation/ablauf-einer-meditation>
- FSM Federation Suisse Mediation (b). *Definition der Mediation*. Abgerufen am 10. Dezember 2023 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/mediation/konflikt-meditation/definition-der-meditation-alt>
- FSM Federation Suisse Mediation (c). *Gemeinwesen / Behörden / Verwaltung*. Abgerufen am 10. April 2024 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/mediation/politik-und-oeffentlicher-bereich/gemeinwesen-behoerden-verwaltung>
- FSM Federation Suisse Mediation (d). *Kosten einer Mediation*. Abgerufen am 1. Mai 2024 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/mediation/konflikt-meditation/kosten-einer-meditation>
- FSM Federation Suisse Mediation (e). *Mediation*. Abgerufen am 17. März 2024 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/mediation>
- FSM Federation Suisse Mediation (f). *Mediation Schweiz*. Abgerufen am 10. Januar 2024 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/>
- FSM Federation Suisse Mediation (g). *Praxisfelder*. Abgerufen am 10. Januar 2024 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/mediation/praxisfelder>
- FSM Federation Suisse Mediation (h). *Prinzipien der Mediation*. Abgerufen am 9. Januar 2024 von <https://www.mediation-ch.org/cms3/de/mediation/konflikt-meditation/prinzipien-der-meditation>
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater* (11. überarb. Aufl.). Haupt.
- Goldenstein, J., Walgenbach, P., & Hunoldt, M. (2018). *Wissenschaftliche(s) Arbeiten in den Wirtschaftswissenschaften: Themenfindung – Recherche – Konzeption – Methodik – Argumentation* (E-Book). Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-20345-0>
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). (E-Book). Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-20345-0>

- Kals, E., & Ittner, H. (2018). Mediation in Deutschland – allgemeine Verbreitung und Nutzenbewertung. In G. Barth & B. Böhm (Hrsg.), *die Mediation*, 14-17. [https://stiftung-mediation.de/sites/default/files/downloads/elisabeth\\_kals\\_heidi\\_ittner\\_mediation\\_in\\_deutschland\\_dm\\_1-2018\\_0.pdf](https://stiftung-mediation.de/sites/default/files/downloads/elisabeth_kals_heidi_ittner_mediation_in_deutschland_dm_1-2018_0.pdf)
- Kalter, M., Bollen, K., & Euwema, M. (2018). The long-term effectiveness of mediating workplace conflicts. *Negotiation Journal*, 34(3), 243–265. <https://doi.org/10.1111/nejo.12227>
- Kreis, G. (2013, 3. Dezember). *Suisse romande*. Abgerufen am 25.04.2024 von <https://hls-dhs-dss.ch/articles/017441/2013-12-03/>
- Lippmann, E., Pfister, A., Jorg, U., & Leuenberger, T. (2019). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (E-Book). Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-55810-2>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 691–706). (E-Book). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37985-8\\_43](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37985-8_43)
- Olbrich, R., Battenfeld, D., Buhr, C.-C. (2012). *Marktforschung: Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch* (E-Book). Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-24345-5>
- Präsidialdepartement des Kantons Basel-Stadt (ohne Datum). *Gemeinde*. Abgerufen am 1. März 2024 von <https://www.statistik.bs.ch/zahlen/raumdaten/raumeinheiten/gemeinde.html>
- Proksch, S. (2014). *Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz* (E-Book). Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-35689-6>
- Proksch, S. (2018). *Mediation: Die Kunst der professionellen Konfliktlösung* (E-Book). Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-22980-1>
- Pühl, H. (2015). Organisationsmediation. In M. Mohe (Hrsg.), *Innovative Beratungskonzepte* (S. 205–228). (E-Book). Springer Gabler. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-07942-0\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-07942-0_10)
- PwC & EUV. (2016). *Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft—Entwicklungen eines Jahrzehnts*. [https://www.ikm.europa-uni.de/de/Studie\\_V.pdf](https://www.ikm.europa-uni.de/de/Studie_V.pdf)
- Rüttinger, B., & Sauer, J. (2016). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (E-Book). Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-07812-6>
- RZS-SWISSCOVERY. (ohne Datum). *Willkommen bei swisscovery*. Abgerufen am 1. März 2024 von <https://slsp-rzs.primo.exlibrisgroup.com>

- Schendera, C. F. (2015). *Deskriptive Statistik verstehen* (E-Book). UVK.  
<https://www.utb.de/doi/book/10.36198/9783838539690>
- Schwarz, G. (2014). *Konfliktmanagement: Konflikte Erkennen, Analysieren, Lösen* (E-Book). Springer Gabler.  
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-4598-3>
- Schweizerischer Gemeindeverband. (2024, 11. Januar). *Die Schweiz zählt noch 2131 Gemeinden und Städte*. Abgerufen am 20.01.2024 von [https://www.chgemeinden.ch/de/newsroom/bei-trag/2024\\_01\\_11\\_Die-Schweiz-zaehlt-noch-2131-Gemeinden-und-Staedte.php](https://www.chgemeinden.ch/de/newsroom/bei-trag/2024_01_11_Die-Schweiz-zaehlt-noch-2131-Gemeinden-und-Staedte.php)
- Stein, P. (2022). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 143–162). (E-Book). Springer.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37985-8\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37985-8_8)
- Steiner, R., Ladner, A., Kaiser, C., Haus, A., Amsellem, A., & Keuffer, N. (2021). *Zustand und Entwicklung der Schweizer Gemeinden: Ergebnisse des nationalen Gemeindemonitorings 2017*.  
<https://doi.org/10.21256/zhaw-3134>
- Theobald, A. (2017). *Praxis Online-Marktforschung* (E-Book). Springer Gabler. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-10203-6>
- Vereinigung der parlamentarischen Ombudspersonen der Schweiz (a). *Über das Mustergesetz*. Abgerufen am 6. März 2024 von <https://www.ombudsstellen.ch/mustergesetz/ueber-das-mustergesetz/>
- Vereinigung der parlamentarischen Ombudspersonen der Schweiz (b). *Über uns*. Abgerufen am 6. März 2024 von <https://www.ombudsstellen.ch/ueber-uns/uebersicht/>
- Weichbold, M. (2022). Pretests. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 443–451). (E-Book). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37985-8\\_28](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-37985-8_28)
- Wirtschaftslexikon24. (ohne Datum). *Kompetenzkonflikt*. Abgerufen am 11. März 2024 von <https://www.wirtschaftslexikon24.com/e/kompetenzkonflikt/kompetenzkonflikt.htm>

## Anhang

### Anhang 1: Einladung zur Online-Umfrage

#### Einladung zur Online-Umfrage – deutsch

**Betreff:** Einladung zur Teilnahme an einer Umfrage zum Konfliktmanagement in Gemeinde- und Stadtverwaltungen

Sehr geehrte Damen und Herren

Mein Name ist Robin Holzmann und ich studiere Betriebswirtschaft an der Hochschule Luzern. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich mit dem Thema des Konfliktmanagements in Gemeinde- und Stadtverwaltungen der Schweiz.

Ein effektives Konfliktmanagement ist von entscheidender Bedeutung für das reibungslose Funktionieren einer Verwaltung und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um ein umfassendes Bild davon zu erhalten, wie Konflikte innerhalb von Gemeinde- und Stadtverwaltungen behandelt werden, plane ich eine Online-Umfrage durchzuführen.

Aufgrund der Grösse und der geografischen Lage Ihrer Gemeindeverwaltung wurden Sie für diese Umfrage ausgewählt. Die Teilnahme an der Umfrage erfolgt anonym und wird etwa 15-20 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Es ist mir wichtig zu betonen, dass die Umfrage darauf abzielt, Erkenntnisse über bewährte Praktiken und Herausforderungen im Konfliktmanagement zu gewinnen, um zukünftige Verbesserungen zu unterstützen. Ihre Teilnahme an dieser Umfrage ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg meiner Bachelorarbeit.

Ich suche nach Personen innerhalb Ihrer Verwaltung, die einen Überblick über das Konfliktmanagement haben und bereit sind, an der Umfrage teilzunehmen. Dies könnten beispielsweise Gemeindeführerinnen und Gemeindeführer, Leitende der Personalabteilung oder eine andere geeignete Ansprechperson sein.

Die Umfrage wird in Kürze verfügbar sein, und ich würde mich freuen, wenn Sie Interesse daran hätten, daran teilzunehmen. Wenn Sie bereit sind, an der Umfrage teilzunehmen, oder wenn Sie weitere Informationen benötigen, lassen Sie es mich bitte wissen, damit ich Ihnen den Link zur Online-Umfrage zustellen kann.

Zusätzlich möchte ich anbieten, dass Personen, die an meiner Umfrage teilnehmen, die Möglichkeit haben, nach Abschluss meiner Bachelorarbeit ein Exemplar mit den wichtigsten Forschungsergebnissen zu erhalten. Wenn Sie interessiert sind, so haben Sie am Ende der Umfrage die Möglichkeit, Ihr Interesse zu vermerken.

Vielen Dank im Voraus für Ihr Interesse und Ihre Unterstützung!

Freundliche Grüsse

Robin Holzmann

**Einladung zur Online-Umfrage – français****Sujet: Invitation à participer à une enquête à propos de la gestion de conflits dans les administrations communales et municipales**

Madame, Monsieur,

Je m'appelle Robin Holzmann et je suis étudiant en économie d'entreprise à l'université de Lucerne (Hochschule Luzern). Dans le cadre de ma thèse de bachelor, je me penche sur la gestion de conflits au sein des administrations communales et municipales en Suisse.

Une gestion efficace des conflits internes est cruciale pour le fonctionnement d'une administration et le bien-être de ses employés. Afin d'obtenir une vision complète de la manière dont les conflits sont traités au sein des administrations communales et municipales, je mène une enquête.

Votre administration communale a été sélectionnée pour participer à cette enquête en raison de sa taille et de sa localisation géographique. La participation à l'enquête est anonyme et prendra entre 15 et 20 minutes de votre temps. Il est important de souligner que cette enquête vise à recueillir des informations sur les bonnes pratiques et les défis de la gestion de conflits afin de soutenir des futures améliorations dans ce domaine. Votre participation à cette enquête est cruciale pour la réussite de ma thèse de bachelor.

Je recherche des personnes au sein de votre administration qui ont une vision d'ensemble de la gestion des conflits et qui seraient prêtes à participer à l'enquête. Il pourrait s'agir, par exemple, du greffier municipal, du responsable des ressources humaines ou de toutes autres personnes compétentes.

L'enquête sera bientôt disponible et je serais ravi si vous choisissez d'y participer. Si vous êtes prêt à participer à l'enquête ou si vous avez besoin de plus d'informations, veuillez me contacter afin que je puisse vous fournir le lien vers l'enquête en ligne.

De plus, je souhaite offrir aux personnes participantes à mon enquête la possibilité de recevoir un exemplaire des principaux résultats de ma recherche une fois ma thèse de bachelor terminée. Si cela vous intéresse, vous aurez la possibilité de le mentionner à la fin de l'enquête.

Je vous remercie par avance de votre intérêt et de votre soutien !

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, mes salutations distinguées,

Robin Holzmann

## Anhang 2: Fragebogen der Online-Umfrage

### **Online-Umfrage: Konflikte und Konfliktbearbeitung in Schweizer Verwaltungen**

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit untersuche ich das Konfliktmanagement in Schweizer Gemeinde- und Stadtverwaltungen. Ihre Meinungen und Erfahrungen sind für meine Forschung von unschätzbarem Wert. Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um an dieser Umfrage teilzunehmen.

Das Ziel dieser Umfrage ist es, die internen Konflikte in öffentlichen Verwaltungen und deren Bearbeitungsmethoden zu identifizieren.

Ihre Teilnahme ist freiwillig und anonym. Die Umfrage wird voraussichtlich 15-20 Minuten in Anspruch nehmen.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Teilnahme an meiner Umfrage!

Freundliche Grüsse

Robin Holzmann

#### **Abschnitt 1: Demografische Informationen der Teilnehmer:innen**

1. Welche Position nehmen Sie persönlich in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung ein?  
(z.B. Leiter:in Personalabteilung, Gemeindeschreiber:in, Gemeindepräsident:in etc.)
- 

2. Haben Sie eine spezifische Ausbildung im Bereich Konfliktmanagement absolviert?
  - a) Ja, ich habe eine formale Ausbildung zum Konfliktmanagement abgeschlossen.
  - b) Nein, ich habe keine formale Ausbildung zum Konfliktmanagement abgeschlossen.
  - c) Ich habe an Workshops oder Schulungen teilgenommen, jedoch keine formale Ausbildung absolviert.
  - d) Ich bin derzeit in einer Ausbildung zum Konfliktmanagement.
  - e) Ich bin in einem Bereich ausgebildet, der relevante Kenntnisse im Bereich Konfliktmanagement vermittelt.

3. Was ist die Einwohnerzahl Ihrer Gemeinde?

- a) < 4'999
- b) 5'000 – 9'999
- c) 10'000 – 19'999
- d) > 20'000

4. In welcher Sprachregion befindet sich Ihre Gemeinde?

- a) In der deutschsprachigen Schweiz.
- b) In der französischsprachigen Schweiz.
- c) In einer mehrsprachigen Region.

#### **Abschnitt 2: Allgemeine Fragen zur Einstellung zu Konflikten und deren Bearbeitung**

5. Welche Emotionen empfinden Sie, wenn Sie an Konflikte am Arbeitsplatz denken?

- a) Positiv gestimmt
- b) Eher positiv gestimmt
- c) Gemischte Gefühle (positiv und negativ)
- d) Eher negativ gestimmt
- e) Negativ gestimmt

6. Welche Beschreibung der Konfliktkultur trifft am besten auf Ihre Verwaltung zu?

- a) Konflikte werden offen angesprochen und konstruktiv gelöst.
- b) Konflikte werden gelegentlich angesprochen, aber nicht immer konstruktiv gelöst.
- c) Konflikte werden mehrheitlich vermieden oder unterdrückt.

**Abschnitt 3: Fallbeispiel**

7. Fallbeispiel interpersonelle Konflikte: Zwei Mitarbeitende in derselben Abteilung haben unterschiedliche Arbeitsstile und geraten regelmässig aneinander. Sie sind sich uneinig über die Herangehensweise an Projekte und die Aufgabenverteilung. Die Meinungsverschiedenheiten führen zu Spannungen und die Kommunikation wird schwieriger. Beide Parteien zeigen Anzeichen von Frustration und beginnen, sich gegenseitig zu beschuldigen. Obwohl sie versuchen, professionell zu bleiben, werden sie feindseliger und suchen nach Möglichkeiten, den anderen zu überzeugen oder zu kontrollieren.

Welche Konfliktbearbeitungsmethode würde in diesem Fall in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung am ehesten angewendet werden?

- a) Direkte Gespräche zwischen den beiden Konfliktparteien, moderiert durch Führungskräfte oder HR-Verantwortliche
- b) Coaching mit den beiden Konfliktparteien durch erfahrenen Coach
- c) Moderierte Gruppendiskussionen
- d) Teamworkshops zum Konfliktmanagement
- e) Mediationsverfahren durch externe, neutrale Mediator:innen
- f) Direktive Entscheidung durch Vorgesetzte
- g) Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Abschnitt 4: Konfliktarten**

8. Bitte geben Sie an, welche Arten von internen Konflikten in Ihrer Verwaltung in der Vergangenheit aufgetreten sind und wie häufig diese vorkamen.

	nie	selten	eher selten	eher häufig	häufig
<b>Beurteilungskonflikte</b> (unterschiedliche Einschätzungen oder Bewertungen bezüglich der Auftretenswahrscheinlichkeit von bestimmten Ereignissen oder Ergebnissen)					
<b>Bewertungskonflikte</b> (unterschiedliche Wertigkeiten oder Bewertungen)					
<b>Verteilungskonflikte</b> (Uneinigkeit über die gerechte Verteilung von finanziellen, personellen oder materiellen Ressourcen)					
<b>Beziehungskonflikte</b> (Spannungen oder Unstimmigkeiten in den zwischenmenschlichen Beziehungen)					
<b>Kommunikationskonflikte</b> (Konflikte aufgrund unzureichender oder ineffektiver Kommunikation)					
<b>Veränderungskonflikte</b> (Widerstand gegen Veränderungen, Meinungsverschiedenheiten über den Veränderungsprozess oder Konflikte aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen über die Veränderungen)					
<b>Kompetenzkonflikte</b> (Uneinigkeit über Zuständigkeiten oder Verantwortlichkeiten)					
<b>Hierarchische Konflikte</b> (Spannungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen über Entscheidungen oder Anweisungen)					
<b>Zielkonflikte</b> (unterschiedliche Ziele oder Prioritäten stehen miteinander in Konflikt)					
<b>Wertekonflikte</b> (unterschiedliche Werte, Überzeugungen oder Prinzipien stehen miteinander in Konflikt)					

**9.** Waren in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung in der Vergangenheit noch weitere interne Konflikte aufgetreten, die nicht durch die vorherige Frage abgedeckt wurden?  
 Wenn ja, welche Art von Konflikten waren dies?

---

**10.** Wie schätzen Sie die Häufigkeit interner Konflikte in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung ein?

- a) Täglich
- b) Wöchentlich
- c) Monatlich
- d) Jährlich
- e) Nie
- f) Sonstiges: \_\_\_\_\_

**11.** Bitte bewerten Sie die Häufigkeit interner Konflikte in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung unter Berücksichtigung der verschiedenen beteiligten Akteure und Akteurinnen.

	nie	selten	eher selten	eher häufig	häufig
Zwischen einzelnen Mitarbeitenden					
Zwischen Abteilungen					
Zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden					
Zwischen Abteilungsleitenden					
Zwischen verschiedenen Hierarchieebenen					
Zwischen verschiedenen Teams					
Zwischen politischen Entscheidungsträgern und Verwaltungspersonal					

**Abschnitt 5: Konfliktbearbeitungsmethoden**

**12. Welche Erwartungen haben Sie an eine Methode zur Bearbeitung von Konflikten?**

	gar nicht	eher nicht	neutral	eher ja	absolut
Die beteiligten Parteien sollten massgeblich am Ergebnis und Verfahren der Konfliktbearbeitung mitwirken können.					
Die Konfliktbearbeitungsmethode sollte flexibel genug sein, um auf die spezifischen Bedürfnisse und Dynamiken des Konflikts einzugehen.					
Für anspruchsvolle und fachspezifische Fragestellungen ist es ratsam, dass neutrale Experten Lösungsvorschläge ausarbeiten.					
Die Konfliktbearbeitungsmethode sollte dazu beitragen, langfristige Beziehungen zu erhalten oder wiederherzustellen.					
Die Konfliktbearbeitungsmethode ermöglicht es Unternehmen, Konflikte konstruktiv zu nutzen und Entwicklungschancen zu erschliessen.					
Die Auswahl der Konfliktbearbeitungsmethode wird massgeblich von den finanziellen Kosten dieser Methode beeinflusst.					

In Anlehnung an: Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts (PwC & EUV, 2016, S. 43).

**13.** Wie häufig werden bei internen Konflikten in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung Massnahmen aus den folgenden Grundformen der Konfliktbearbeitung angewendet: trennende, sachbezogene, personenbezogene und integrierende Massnahmen?

	nie	selten	eher selten	eher häufig	häufig
<b>Trennende Massnahmen</b> (Kündigung, Versetzung, Abkapselung, Isolation, Aufgabenänderung)					
<b>Sachbezogene Massnahmen</b> (Fehlersuche, Analyse, Regeln und Richtlinien, Zielvereinbarung, Änderung der Arbeitsstruktur oder -organisation, klare Definition von Verantwortlichkeiten)					
<b>Personenbezogene Massnahmen</b> (persönliches Gespräch, individuelles Coaching)					
<b>Integrierende Massnahmen</b> (Mediation, Klärungsgespräche, Teamentwicklung, Teammoderation, Supervision)					

In Anlehnung an: Die vier Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen (Proksch, 2014, S. 27)

**14.** Wie häufig werden bei internen Konflikten in Ihrer Verwaltung die folgenden Massnahmen zur Konfliktlösung angewendet?

	nie	selten	eher selten	eher häufig	häufig
direktive Entscheidung durch Vorgesetzte					
direkte Verhandlung zwischen den Konfliktparteien					
informelle Vermittlung durch Personalabteilung oder Führungskräfte					
Teammoderation oder Teamentwicklungsmassnahmen					
Coaching					
Schlichtung					
Mediation					
Schiedsgericht					
Gerichtsverfahren					

In Anlehnung an: Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts (PwC & EUV, 2016, S. 48-49).

**15.** Wurden zur Bewältigung von internen Konflikten in der Vergangenheit noch andere Methoden angewendet? Wenn ja, welche?

---

**16.** Wie vertraut sind Sie mit der Methode der Mediation zur Bearbeitung von Konflikten?

- a) Ich kenne das Mediationsverfahren und seinen Ablauf sehr gut.
- b) Ich kenne das Mediationsverfahren und seinen Ablauf gut.
- c) Ich kenne das Mediationsverfahren und seinen Ablauf kaum.
- d) Mir ist das Mediationsverfahren und seinen Ablauf unbekannt.

**17.** Wurde in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung in der Vergangenheit ein Konflikt durch Mediation bearbeitet?

- a) Ja
- b) Nein
- c) Weiss nicht

**18.** Welche positiven Ergebnisse wurden durch die Anwendung der Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung erzielt?

---

**19.** Welche Schwierigkeiten oder Hindernisse traten bei der Anwendung der Mediation als Konfliktbearbeitungsmethode in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung auf?

---

**20.** Bitte bewerten Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Ihre Zufriedenheit mit der Konfliktlösung durch das Mediationsverfahren in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung.  
(1= sehr unzufrieden und 10 = sehr zufrieden)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Abschnitt 6: Rolle der Personalverantwortlichen**

**21.** Wer ist in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung dafür zuständig, die Entscheidung zu treffen, welche Konfliktbearbeitungsmethode bei internen Konflikten angewendet wird?  
(Mehrfachantworten möglich)

- a) Der / die Leiter:in der Personalabteilung
- b) Der / die Gemeinde- oder Stadtpräsident:in
- c) Der / die Gemeinde- oder Stadtrat:rätin
- d) Der / die Gemeindeschreiber:in
- e) Der / die Vorgesetzte der Konfliktparteien
- f) Die betroffenen Konfliktparteien selbst
- g) Sonstiges: \_\_\_\_\_

**22.** Auf einer Skala von 1 bis 5, was sind in Ihrer Gemeinde- oder Stadtverwaltung konkrete Aufgaben von Personalverantwortlichen bei der Konfliktlösung?  
(1 = keine Aufgabe, 2 = eher keine Aufgabe, 3 = neutral, 4 = eher eine Aufgabe, 5 = Aufgabe)

	1	2	3	4	5
Konflikte erkennen und analysieren					
Vermittlung zwischen den Konfliktparteien					
Identifizierung von Lösungsansätzen					
Implementierung von Konfliktlösungsmassnahmen					
Überwachung des Konfliktlösungsprozesses					
Schulung von Mitarbeitenden in Konfliktmanagementtechniken					
Dokumentation und Berichterstattung über Konfliktfälle und deren Lösungen					
Zusammenarbeit mit Experten und Expertinnen oder Mediator:innen					

**Abschnitt 7: Verbesserungspotenziale**

**23** Sehen Sie Verbesserungspotenziale hinsichtlich des Umgangs mit verwaltungsinternen Konflikten in Ihrer Gemeinde oder Stadt?

---

**24.** Gibt es sonst noch etwas, das Sie zu den internen Konflikten und deren Bearbeitung in öffentlichen Verwaltungen sagen möchten?

---

**Abschnitt 8: Interesse an Forschungsergebnissen**

**25.** Wünschen Sie bezüglich der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit informiert zu werden?

- a) Ja
- b) Nein

**26.** Ihr Interesse an den Ergebnissen meiner Forschung freut mich sehr. Gerne dürfen Sie Ihre E-Mail-Adresse unten eintragen. Im Juni 2024 erhalten Sie eine E-Mail mit den wichtigsten Ergebnissen dieser Forschungsarbeit.

---

**Abschnitt 9: Ende der Umfrage**

Sie haben das Ende der Umfrage erreicht. Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme! Um den Umfragebogen abzuschicken, brauchen Sie lediglich noch auf "**Absenden**" zu klicken.

## Anhang 3: Interviewleitfaden für Interviews mit Mediator:innen

## Interviewleitfaden - Interview mit Mediator: in

### Einführung und Hintergrund

- Vorstellung des Interviewführers und der Ziele des Interviews
- Absprache Anonymität und Vertraulichkeit
- Absprache Aufzeichnung des Interviews

### 1. Teil – Fragen zum Hintergrund

- Können Sie etwas über Ihre Erfahrung und Hintergründe als Mediator:in erzählen?
  - Was motiviert Sie persönlich zur Tätigkeit als Mediator:in?
  - Wie viele Mediationsverfahren haben Sie bereits in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen geführt?

### 2. Teil – Allgemeine Fragen zu den Grundlagen der Mediation

- Wie würden Sie die Mediation kurz beschreiben?
- Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Vorteile eines Mediationsverfahrens?
- In welchen Situationen eignet sich Ihrer Meinung nach ein Mediationsverfahren besonders gut?
  - Fallen Ihnen typische Konflikte ein, welche besonders häufig mittels eines Mediationsverfahrens bearbeitet werden?
- Gibt es Arten von Konflikten, bei denen sich ein Mediationsverfahren überhaupt nicht eignet?
- Was sind Ihrer Meinung nach allgemein die Grenzen der Anwendbarkeit der Mediation?
  - Z.B. keine Bereitschaft aufeinander einzugehen / Regeln werden durch Konfliktparteien oder Mediator:in selbst gebrochen etc.

### 3. Teil – Fragen zu Konflikten und deren Bearbeitung in Gemeinde- und Stadtverwaltungen

#### Konfliktarten:

- Welche Arten von verwaltungsinternen Konflikten treten häufig in Gemeinde- und Stadtverwaltungen auf?
- Gibt es in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen besondere organisationale Bedingungen, welche das Eintreten von gewissen Konflikten begünstigen? (z.B. tiefe Fluktuation, knappe Ressourcen, Exekutiv- vs. Verwaltungsebene)

#### Konfliktbearbeitung:

- Welche Konfliktbearbeitungsmethoden kommen Ihrer Meinung nach häufig in Gemeinde- und Stadtverwaltungen zur Anwendung?

## 4. Teil – Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen

### Konfliktarten, welche mittels Mediation bearbeitet wurden:

- Können Sie Konflikte beschreiben, für die Sie bereits Mediation in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen durchgeführt haben?
  - Welche Parteien waren an den Konflikten beteiligt?
  - Wenn Sie das Eskalationsstufenmodell von Glasl betrachten, in welcher Stufe und Phase im Eskalationsmodell befanden sich die bisherigen Konflikte?

### Entscheidung für Mediation

- Wie haben Sie den Auftrag für die Mediationen in Gemeinde- oder Stadtverwaltungen erhalten?
  - Wer hat Sie kontaktiert? Welche Position hatte diese Person innerhalb der Gemeinde- oder Stadtverwaltung?
  - Wissen Sie, wer innerhalb der Gemeinde- oder Stadtverwaltung die Entscheidung für eine Konfliktbearbeitung durch Mediation getroffen hat?

### Rolle des Mediators / der Mediatorin:

- Wie würden Sie die Rolle eines Mediators beschreiben?
  - Welche Fähigkeiten und Qualitäten benötigt eine Mediatorin oder ein Mediator, um erfolgreich zu sein?

### Mediationsprozess:

- Können Sie den typischen Ablauf einer Mediation in einer Gemeinde- oder Stadtverwaltung beschreiben?
  - Unterscheidet sich dieser Ablauf von einer Mediation in der Privatindustrie?
- Welche Methoden oder Techniken haben Sie in der Vergangenheit angewendet, um die Konfliktparteien zur Zusammenarbeit zu bewegen?

### Herausforderungen:

- Welche besonderen Herausforderungen oder Barrieren treten bei der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen auf?
- Gibt es bewährte Verfahren oder Strategien, die bei der Bewältigung dieser Herausforderungen hilfreich sind?

### Erfolgsfaktoren:

- Welche Faktoren tragen typischerweise zum Erfolg einer Mediation im öffentlichen Sektor bei?
- Wo liegen Ihrer Meinung nach die grössten Potenziale der Mediation in öffentlichen Verwaltungen?

## 5. Teil – Ergebnissen der Mediation

### Konfliktlösung:

- Konnten die Konflikte gelöst werden?
- Gibt es bei der Mediation eine Erfolgsquote?

### Langfristige Auswirkungen:

- Welche langfristigen Auswirkungen hatte die Mediation auf die Beziehung zwischen den Parteien?

## 6. Teil – Bewertung und Empfehlung

### Bewertung der Mediation

- Wie beurteilen Sie die Bekanntheit, die Rolle und den Stellenwert der Mediation in der Schweiz?
- Wie beurteilen Sie die Bekanntheit, die Rolle und den Stellenwert der Mediation in Gemeinde- und Stadtverwaltungen?

### Sprachregionen:

- Gibt es Unterschiede im Umgang mit Konflikten zwischen den Sprachregionen der Schweiz? (beispielsweise zwischen der deutsch- und der französischsprachigen Schweiz)

### Empfehlungen

- Haben Sie Verbesserungsmöglichkeiten oder Handlungsempfehlungen für das Konfliktmanagement in Gemeinde- und Stadtverwaltungen?

## Ende des Interviews

- Das Wort nochmals an Mediator:in geben für abschliessende Aussagen / Gedanken oder Erfahrungen.
- Bedanken für die Teilnahme.
- Frage, ob Interesse für Erhalt der Bachelorarbeit besteht

## Anhang 4: Interviewleitfaden für Interviews mit Gemeindevertreter:innen

**Interviewleitfaden für Interviews mit Gemeindeverwaltungen****1. Teil – Einführung und Hintergrund**

- Vorstellung des Interviewführers und des Themas der Bachelorarbeit sowie der Art und Ziele des Interviews
- Absprache der Anonymität, Vertraulichkeit und Aufzeichnung des Interviews
- Eisbrecher-Fragen:
  - Wie sieht Ihre berufliche Laufbahn aus?
  - Was motiviert Sie persönlich zur Tätigkeit als (Position in der Verwaltung) ?

**2. Teil – Allgemeine Fragen zu Konflikten und deren Management in der Gemeindeverwaltung****Konflikte:**

- Welche Konflikte treten in Ihrer Gemeindeverwaltung auf?
- Gibt es Konflikte, welche immer wieder auftreten?

**Konfliktbearbeitung:**

- Wie gehen Sie mit den Konflikten in Ihrer Verwaltung um? Welche Konfliktbearbeitungsmethoden kamen in der Vergangenheit zur Anwendung?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit den angewendeten Konfliktbearbeitungsmethoden gemacht? (Erfolge und Herausforderungen)
- Wer trifft die Entscheidung, welche Konfliktbearbeitungsmethode zur Anwendung kommt? (auch bei verwaltungsinternen Konflikten?)
- Welche Rolle spielen die Personalverantwortlichen und Personalabteilungen bei der Konfliktlösung in Ihrer Verwaltung?
- Welche konkreten Aufgaben haben Personalverantwortliche oder Personalabteilungen?
- Wie sind Personalverantwortliche in den Konfliktlösungsprozess involviert?
- Wie eigenständig darf Ihre Verwaltung entscheiden, wie mit Konflikten umgegangen wird? (finanzielle oder gesetzliche Barrieren)
- Werden in Ihrer Gemeindeverwaltung Massnahmen oder Strategien ergriffen, um Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu verhindern? (z.B. klare Kommunikation, Schulungen zur Schärfung des Bewusstseins von Konflikten, Förderung positives Arbeitsumfelds, Implementierung von Konfliktpräventionsrichtlinien)
- Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten für den Umgang mit Konflikten in Ihrer Gemeindeverwaltung?

### **3. Teil – Spezifische Fragen zum Konflikt**

#### **Beschreibung und Ursprünge des Konflikts:**

- Können Sie den Konflikt, der mittels Mediationsverfahren bearbeitet wurde, beschreiben?
- Wer war am Konflikt beteiligt?
- Wie würden Sie die Ursachen des Konflikts beschreiben?
- Wie weit eskaliert war der Konflikt, zum Zeitpunkt, an dem ein Mediator / eine Mediatorin beauftragt wurde?

#### **Entscheidung für eine Konfliktbearbeitung durch Mediation**

- Wie kam die Entscheidung für eine Konfliktbearbeitung durch Mediation zustande?
- Wer hat die Entscheidung getroffen?
- Aus welchen Gründen hat man sich für ein Mediationsverfahren und nicht für ein anderes Verfahren entschieden?

### **4. Teil – Das Mediationsverfahren**

- Wie war der Ablauf des Mediationsverfahrens?
- Wie konnten die betroffenen Parteien zur Zusammenarbeit bewegt werden? (Massnahmen oder Techniken)
- Was waren die grössten Herausforderungen, die mit dem Mediationsverfahren einhergingen?
- Gab es irgendwelche Highlights während des Mediationsverfahrens?

### **5. Teil – Resultat der Mediation**

#### **Kurzfristige Auswirkungen:**

- Konnte der Konflikt gelöst werden?
- Waren alle Parteien gleich zufrieden mit dem Ergebnis der Mediation?

#### **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?

### **Ende des Interviews**

- Möglichkeit für den/die Vertreter: in der Gemeinde, zusätzliche Gedanken oder Erfahrungen zu teilen, die nicht abgedeckt wurden.
- Dank für die Teilnahme und Ende des Interviews.
- Frage, ob Interesse für Erhalt der Bachelorarbeit besteht.

## Anhang 5: Zusätzliche Auswertungen der Online-Umfrage

**Zusätzliche Auswertungen zum Kapitel 4.3.1 – Konfliktarten und Konfliktbearbeitung**

Abbildung 25: Konflikthäufigkeit in kleineren Verwaltungen

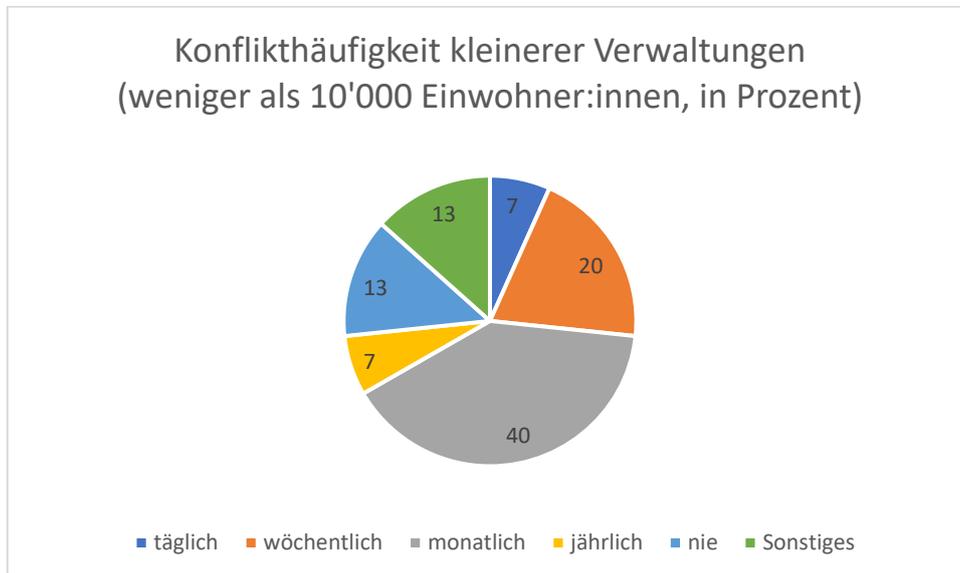


Abbildung 26: Konflikthäufigkeit in grösseren Verwaltungen

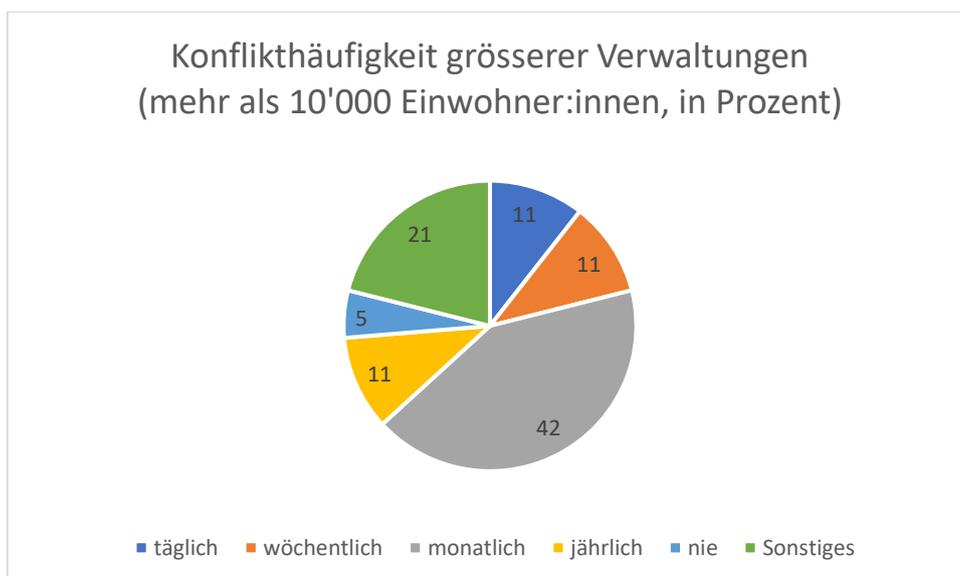


Abbildung 27: Konflikthäufigkeit in deutschsprachigen Verwaltungen

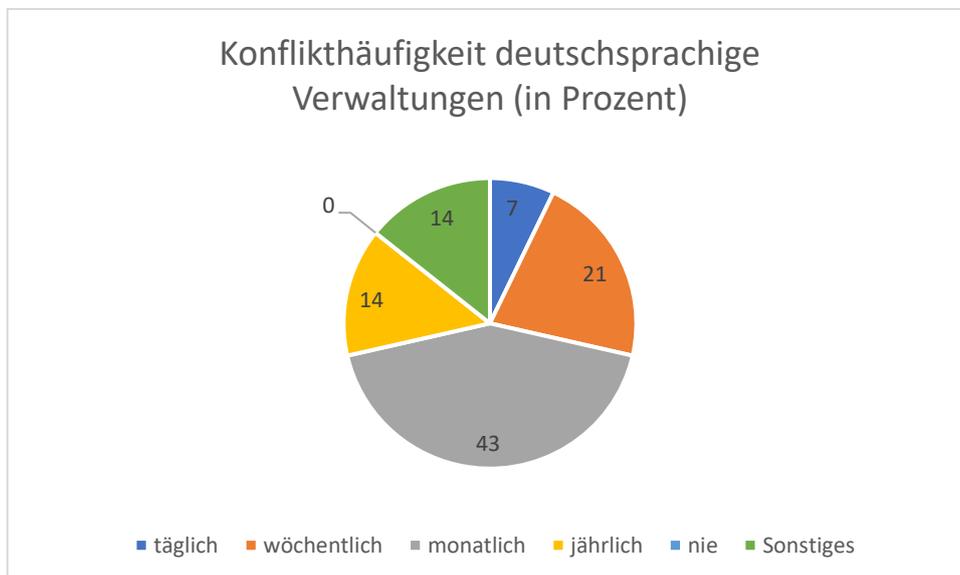


Abbildung 28: Konflikthäufigkeit in französischsprachigen Verwaltungen

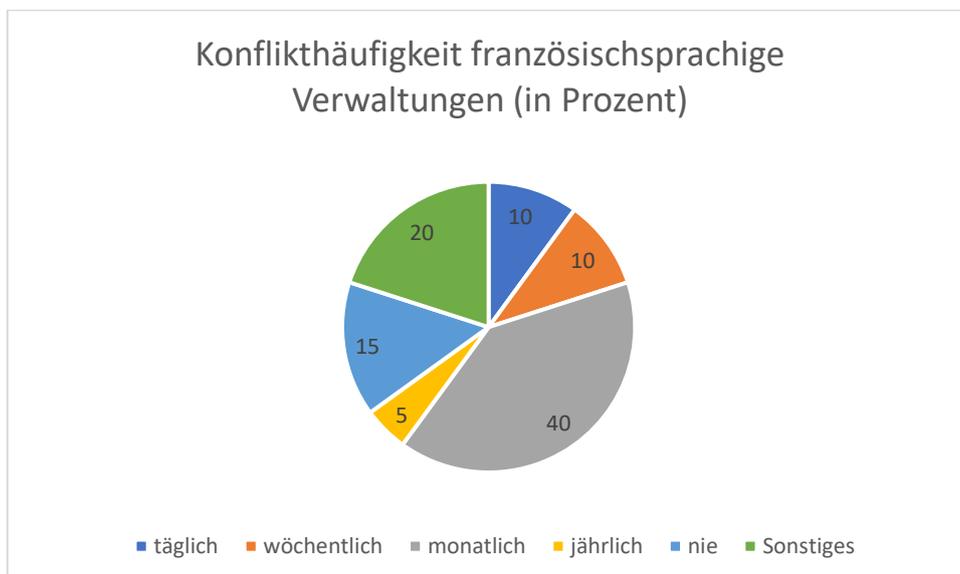


Abbildung 29: Konfliktkultur in deutschsprachigen Verwaltungen

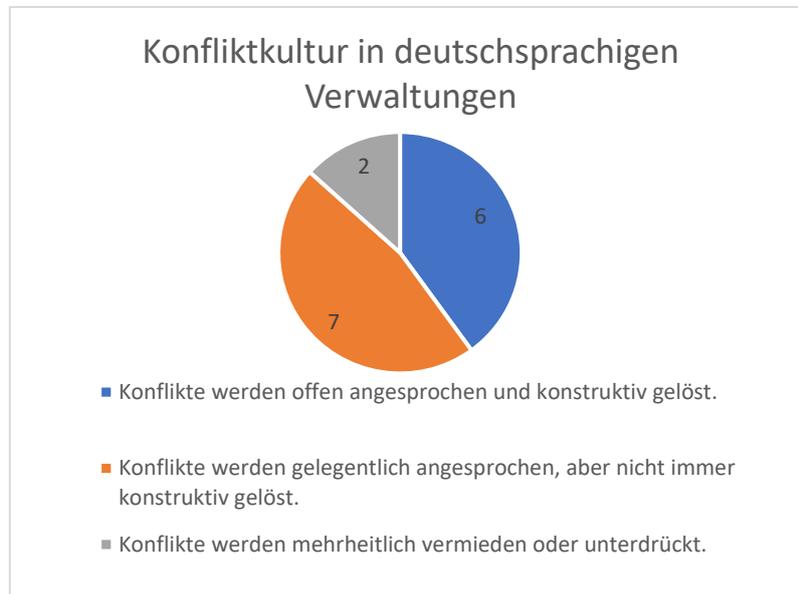


Abbildung 30: Konfliktkultur in französischsprachigen Verwaltungen

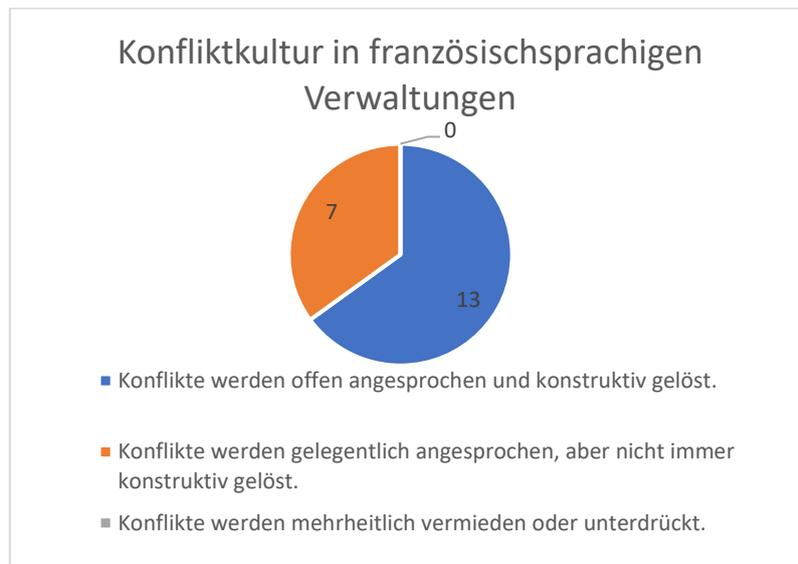


Abbildung 31: Empfundene Emotionen zu Konflikten am Arbeitsplatz - kleinere Verwaltungen

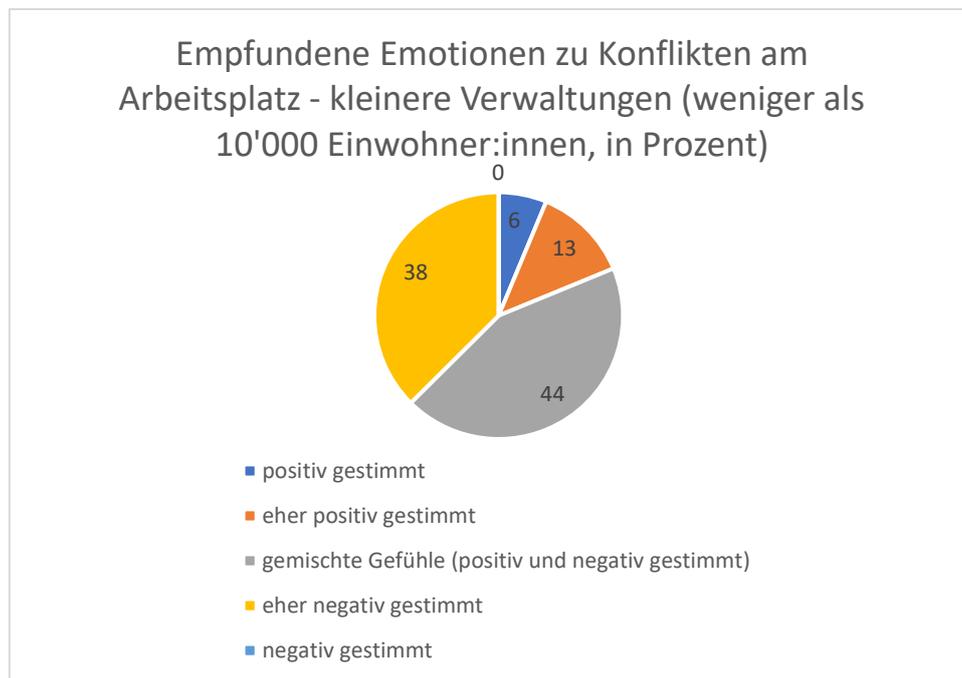


Abbildung 32: Empfundene Emotionen zu Konflikten am Arbeitsplatz - grössere Verwaltungen

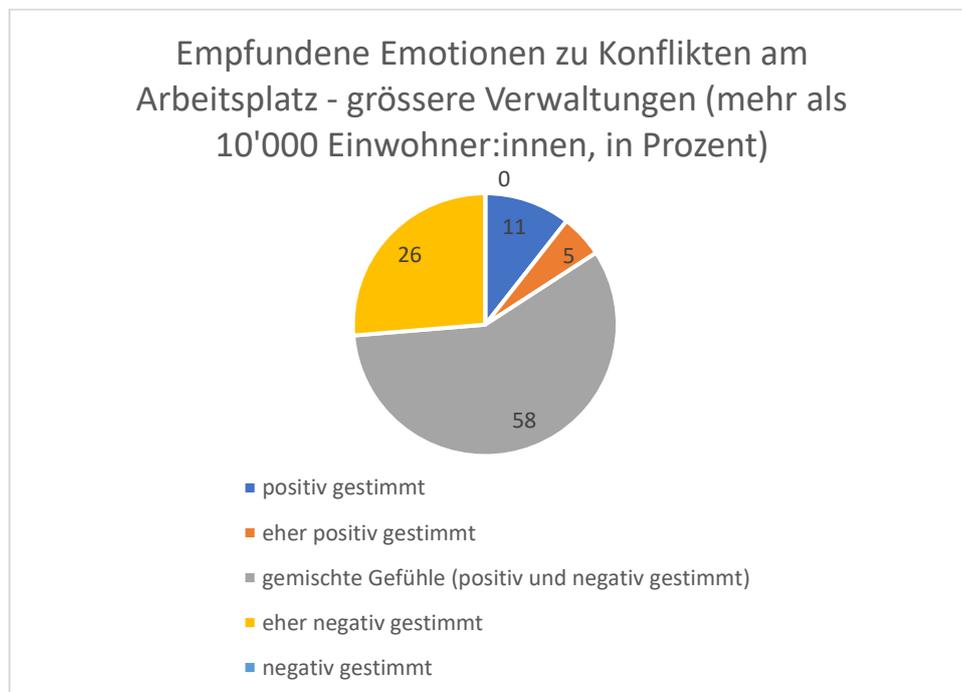


Abbildung 33: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung - kleinere Verwaltungen

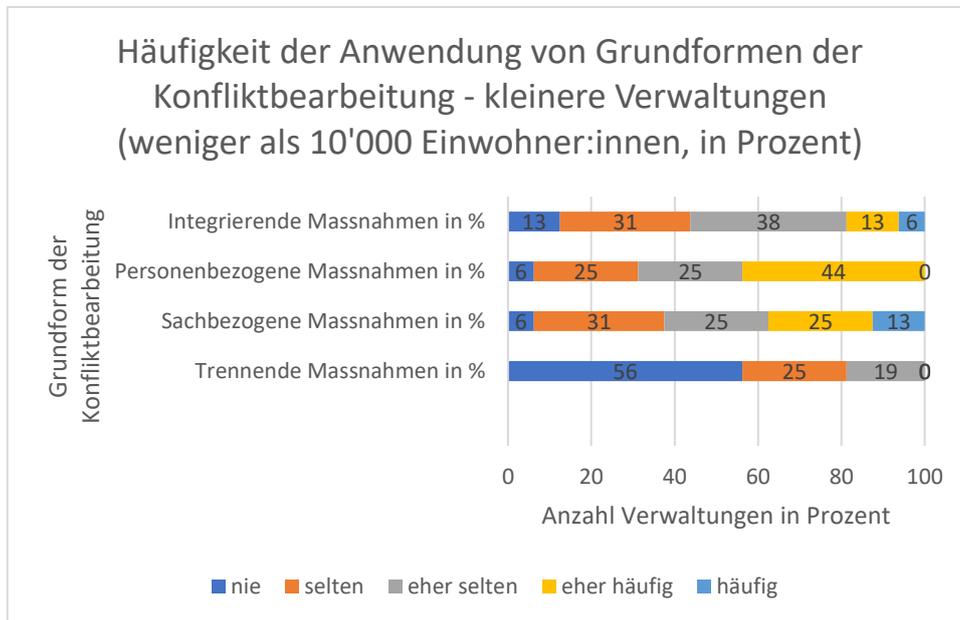


Abbildung 34: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung - grössere Verwaltungen

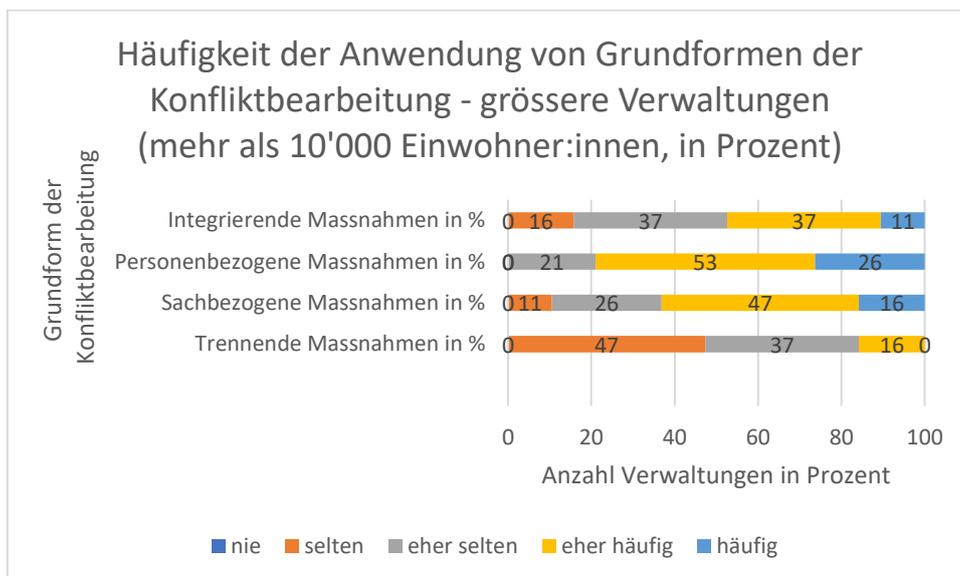
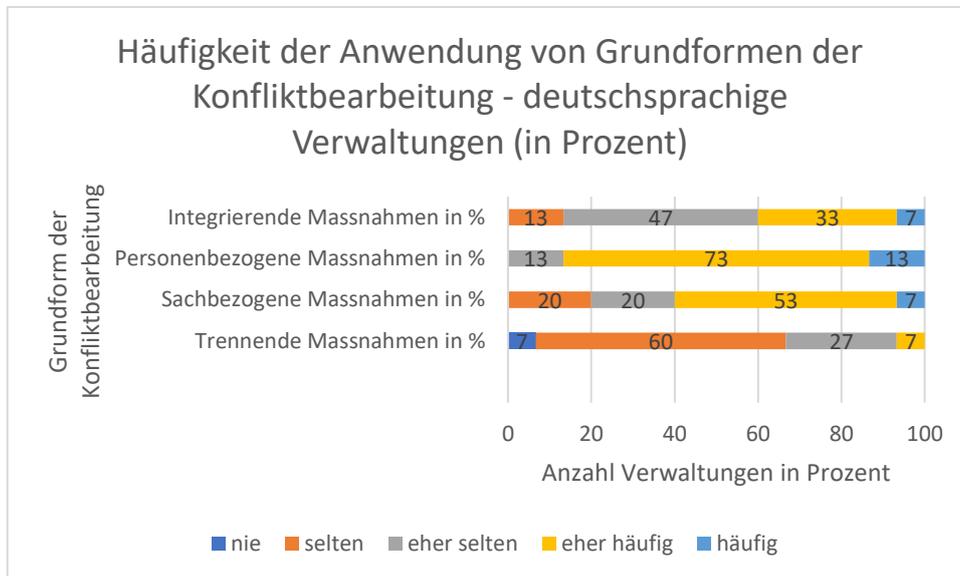
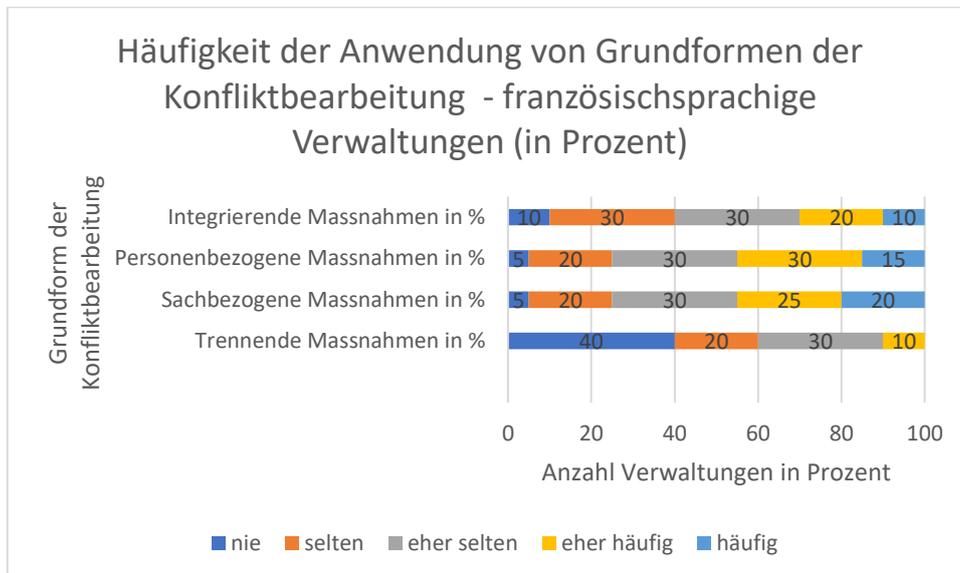


Abbildung 35: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung - deutschsprachige Verwaltungen



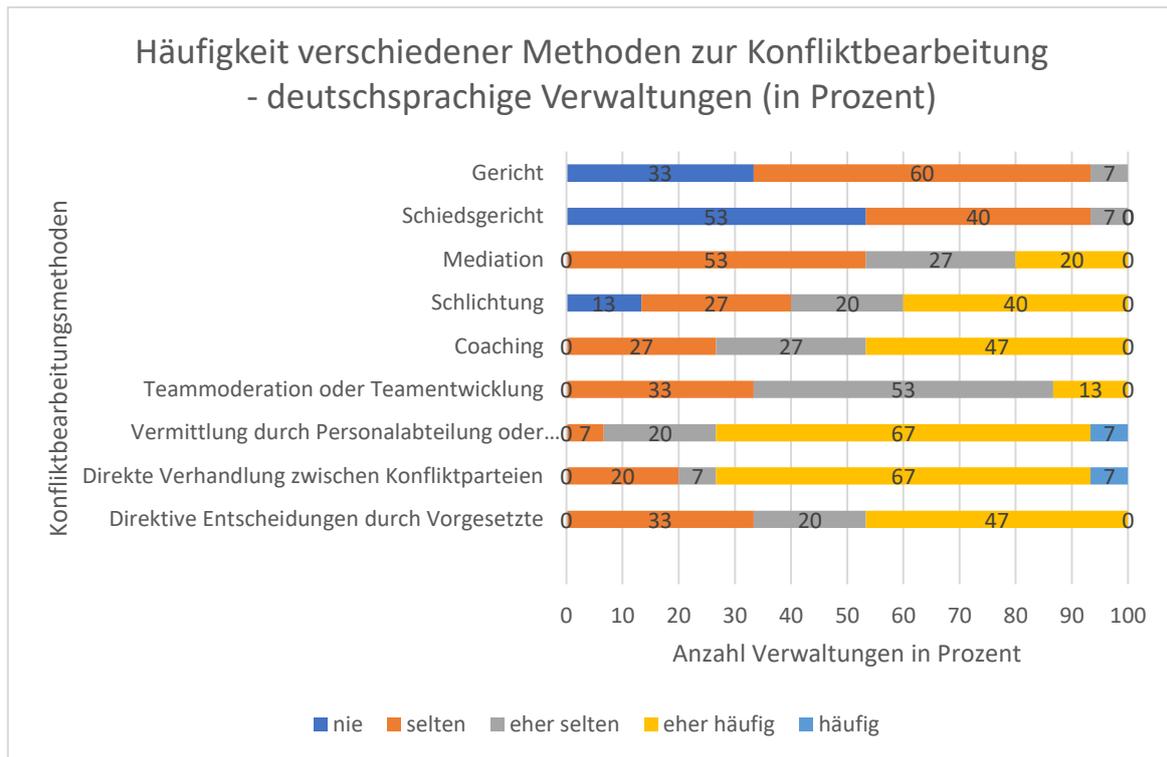
In Anlehnung an: Die vier Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen (Proksch, 2014, S. 27)

Abbildung 36: Häufigkeit der Anwendung von Grundformen der Konfliktbearbeitung - französischsprachige Verwaltungen



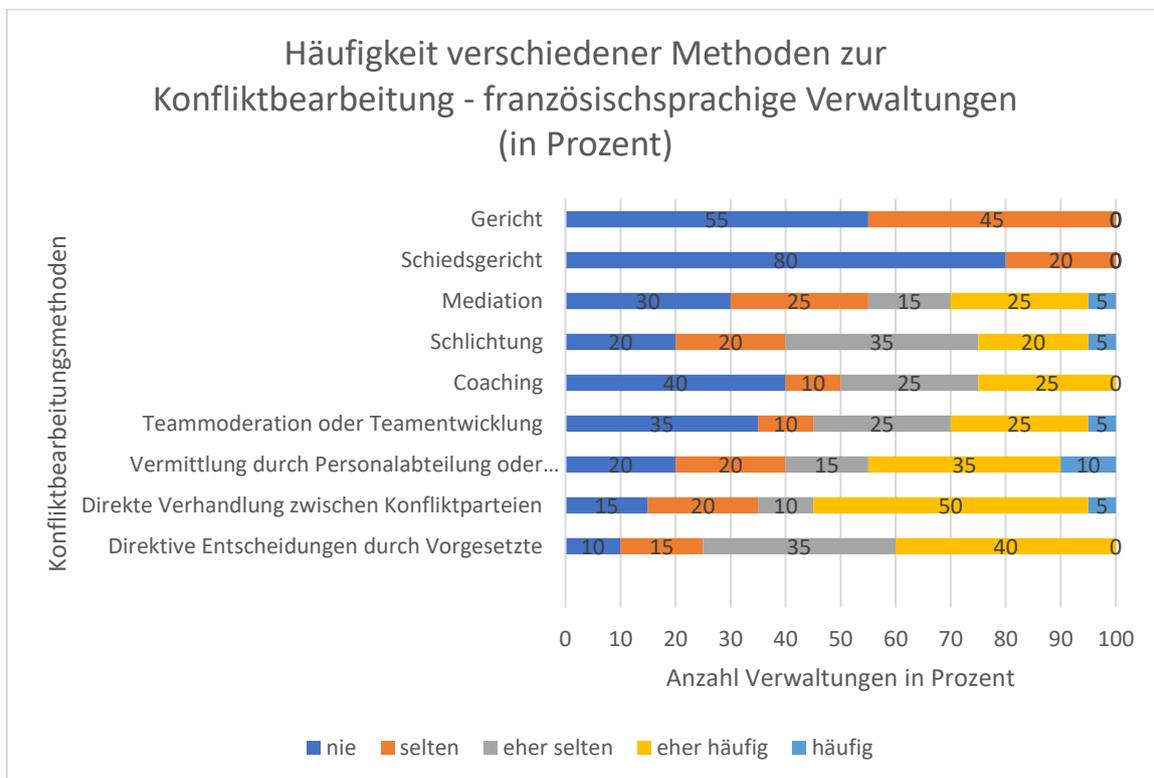
In Anlehnung an: Die vier Grundformen des Konfliktmanagements in Organisationen (Proksch, 2014, S. 27)

Abbildung 37: Häufigkeit verschiedener Methoden zur Konfliktbearbeitung - deutschsprachige Verwaltungen



In Anlehnung an: Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts (PwC & EUV, 2016, S. 48-49).

Abbildung 38: Häufigkeit verschiedener Methoden zur Konfliktbearbeitung - französischsprachige Verwaltungen



In Anlehnung an: Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts (PwC & EUV, 2016, S. 48-49).

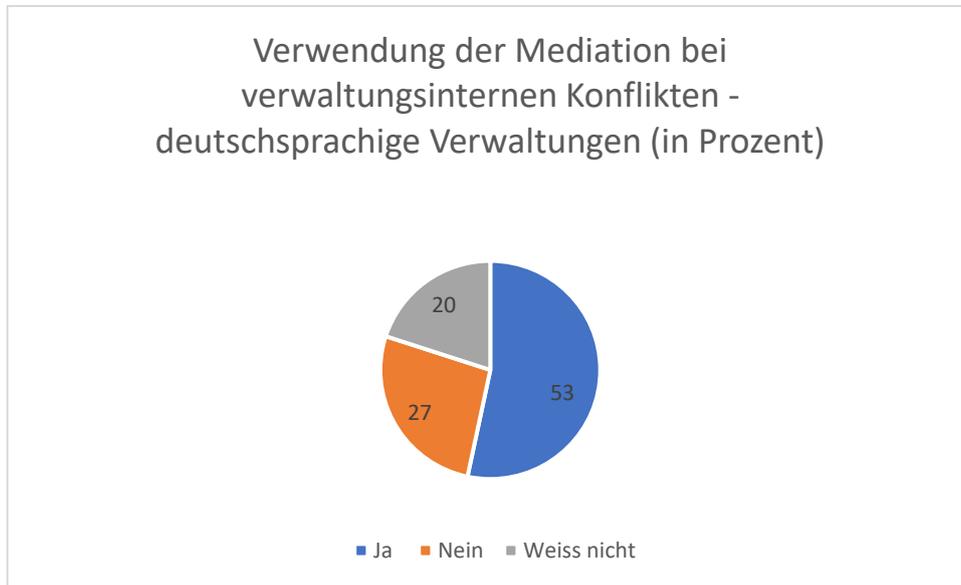
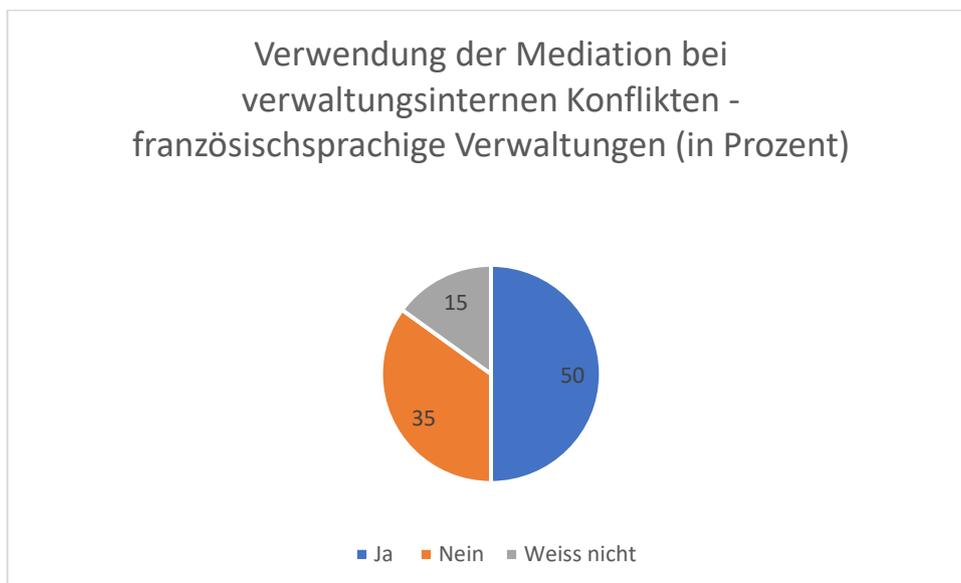
**Zusätzliche Auswertungen zum Kapitel 4.3.2 – Rolle der Mediation***Abbildung 39: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - deutschsprachige Verwaltungen**Abbildung 40: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - französischsprachige Verwaltungen*

Abbildung 41: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - deutschsprachige Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen

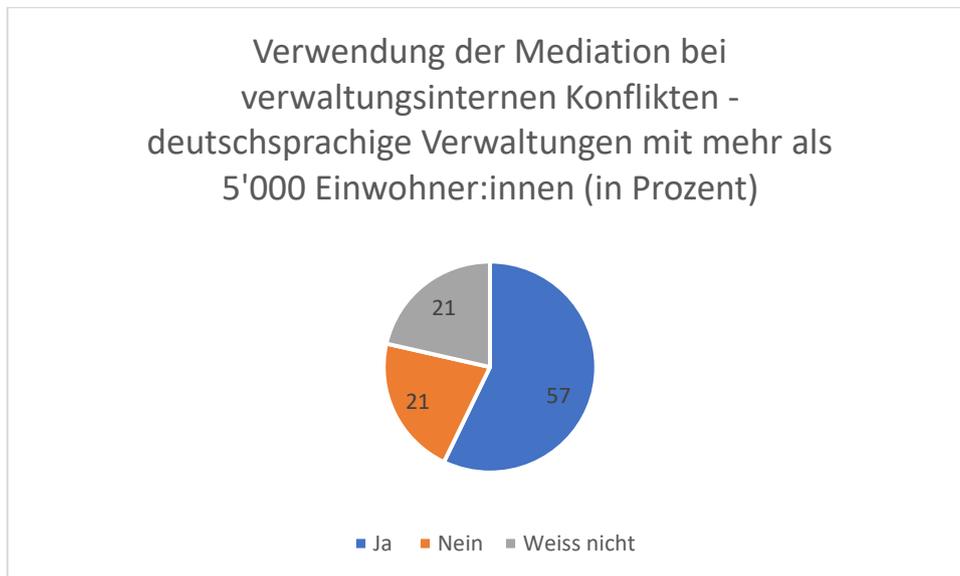


Abbildung 42: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - französischsprachige Verwaltungen mit mehr als 5'000 Einwohner:innen

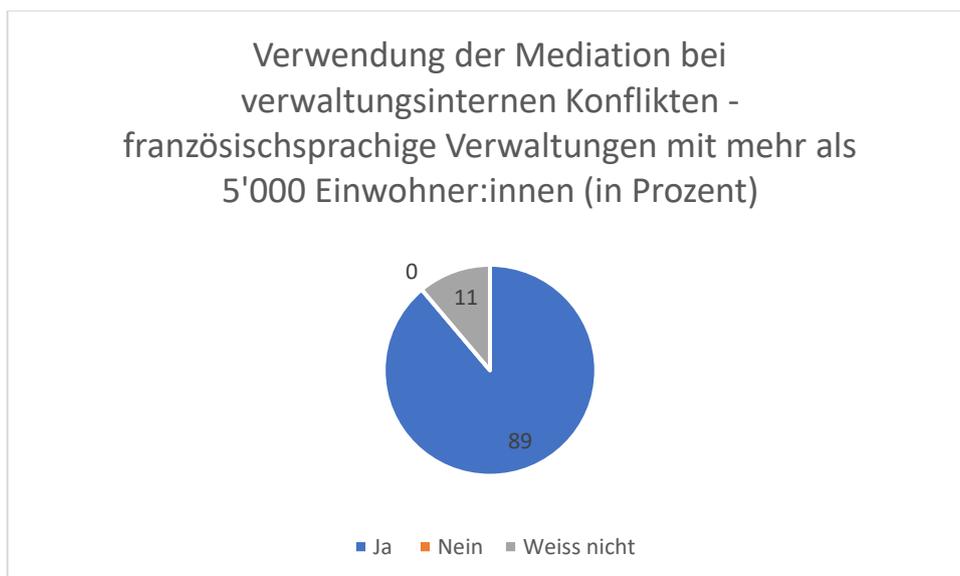


Abbildung 43: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - kleinere Verwaltungen

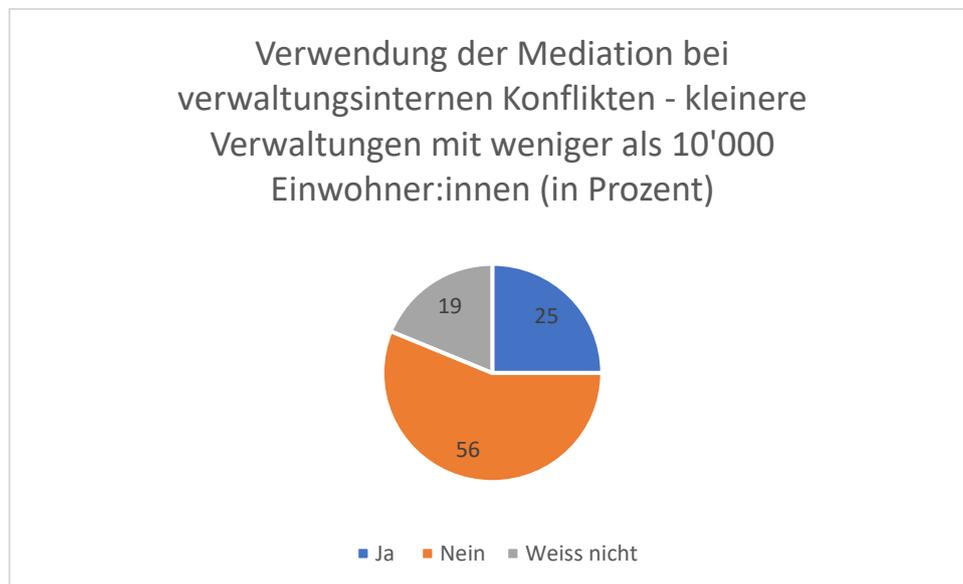
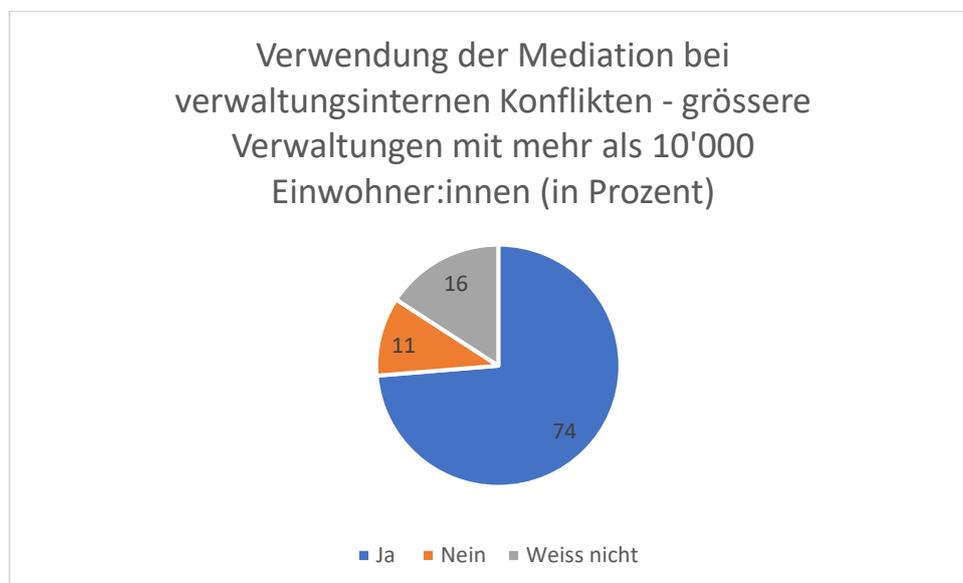
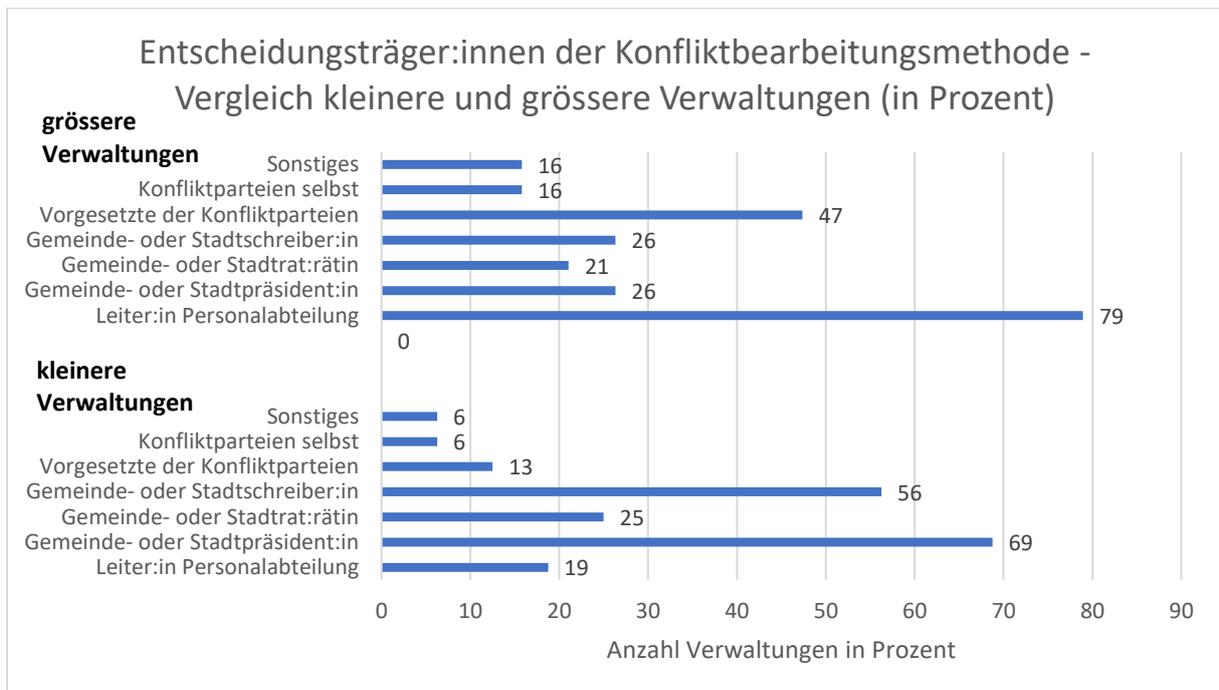


Abbildung 44: Verwendung der Mediation bei verwaltungsinternen Konflikten - grössere Verwaltungen



**Zusätzliche Auswertung zum Kapitel 4.3.3 – Rolle der Personalverantwortlichen**

Abbildung 45: Entscheidungsträger:innen der Wahl der Konfliktbearbeitungsmethode - Vergleich kleinere und grössere Verwaltungen



## Anhang 6: Massnahmen zur Erhöhung der Motivation der Teilnehmer:innen

Tabelle 2: Massnahmen zur Erhöhung der Motivation der Teilnehmer:innen

Motivationsfaktor	Erläuterung
Intrinsische Motivation	Die Teilnehmenden haben beruflich mit dem Thema Konfliktmanagement zu tun, was eine natürliche intrinsische Motivation schaffen sollte.
Extrinsische Motivation	Den Teilnehmenden wurde angeboten, sie über die Ergebnisse der Forschungsarbeit zu informieren, was ihre extrinsische Motivation fördern kann.
Länge des Fragebogens	Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass eine Beantwortung innerhalb von 15 bis 20 Minuten möglich ist, um die Belastung der Teilnehmenden zu minimieren.
Umfragegestaltung	Das Design der Umfrage wurde durch die Verwendung von Microsoft-Forms begrenzt. Dennoch wurde, wo immer möglich, darauf geachtet, ein schlichtes und professionelles Design zu verwenden.
Anonymität	Die Umfrage wurde anonym durchgeführt und dies wurde den Teilnehmenden mehrmals kommuniziert, um ihre Anonymität zu gewährleisten.
Form der Ansprache	Die Zielgruppenansprache ist via Mail und möglichst direkt erfolgt. Bei grösseren Verwaltungen erfolgte die Ansprache oft über ein Online-Formular. Für die Verwaltungen in der französischsprachigen Schweiz ist die Ansprache auf Französisch erfolgt.
Anita-Effekt	Der Anita-Effekt besagt, dass Umfrageeinladungen von weiblichen oder vermeintlich weiblichen Absendern höhere Rücklaufquoten erzielen (Theobald, 2017, S. 344). Diese Gelegenheit zur Steigerung der Rücklaufquote wurde nicht genutzt.
Vorankündigung	Die Teilnehmenden wurden in zwei Schritten angeschrieben, wobei der erste Kontakt eine Vorankündigung der Umfrage enthielt, um ihr Interesse zu wecken und ihre Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen.
Monetäre Anreize	Es wurden den Teilnehmenden keine monetären Anreize angeboten, um ihre Motivation zur Teilnahme zu erhöhen.

In Anlehnung an: Motivations-Faktoren (Theobald, 2017, S. 341-350)

## Eidesstattliche Selbständigkeitserklärung

Hiermit erklärt der Autor, dass er die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Mithilfe Dritter verfasst hat. Es wurden ausschliesslich die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet. Alle wörtlich oder sinngemäss aus Quellen übernommenen Gedanken sind gekennzeichnet und mit den nötigen Quellenangaben versehen. Das gilt auch für Abbildungen. Die Urheberrechtsbestimmungen der Hochschule Luzern werden respektiert.

Walchwil, 30.05.2024



Robin Holzmann