HOCHSCHULE RUHR WEST
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Konfliktreaktionen und -lösungsstrategien in der Arbeitswelt des Bauwesens:

Eine empirische Untersuchung

Bachelorarbeit

Fachbereich 3 Bauingenieurwesen der
Hochschule Ruhr West
Lehr- und Forschungsgebiet Bauökonomie

Eingereicht von:
Alaattin Kürklü
10010512

Bauingenieurwesen

Betreut durch:

1. Betreuer: Prof. Dr. Felix Meckmann
2. Betreuerin: Dipl.-Ing. Bärbel Reifgens

Mülheim an der Ruhr, 02.03.2025

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis IV

Tabellenverzeichnis VI

Abkürzungsverzeichnis VII

Aufgabenstellung Bachelorarbeit VIII

1. Einleitung 1

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas 1

1.2 Zielsetzung 2

1.3 Aufbau und Vorgehensweise 3

2. Konflikttheoretische Grundlagen 5

2.1 Definition von Konflikten 5

2.2 Grundlegende Konflikttypen und ihre Dynamiken 6

2.3 Abgrenzung von Konflikten 7

2.3.1 Probleme sind nicht gleich Konflikte 8

2.3.2 Abgrenzung von Missverständnissen und Konflikten 8

2.4 Konfliktentstehung und Konfliktlösungsstrategien 8

2.4.1 Eskalationsmodell von Glasl 9

2.4.2 Außergerichtliche Verfahren 10

2.5 Warum Konfliktmanagement in der Baubranche unverzichtbar ist 13

2.6 Zusammenfassung 13

3. Konzeption und methodischer Rahmen des Fragebogens 15

3.1 Begründung der Wahl des Onlinefragebogens als Erhebungsmethode 15

3.2 Entwicklung und Aufbau des Fragebogens 15

3.2.1 Erster Teil des Fragebogens 16

3.2.2 Zweiter Teil des Fragebogens 17

3.2.3 Dritter Teil des Fragebogens 17

3.3 Methodik des Fragebogens 18

3.3.1 Fragetypen 18

3.3.2 Maßnahmen zur Förderung der Teilnahmebereitschaft 19

3.3.3 Umfrageverteilung und Sicherstellung der Vielfalt 20

4. Auswertung der Ergebnisse 21

4.1 Struktur und Methodik der Auswertung 21
4.2 Ergebnisse der demografischen Fragen 25
4.3 Faktorspezifische Analyse der Ergebnisse 34
4.4 Analyse relevanter Fragen im Kontext der Hypothesen 80
4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse 94
4.5.1 Faktorübergreifende Erkenntnisse 95
4.5.2 Faktorspezifische Erkenntnisse 95
4.5.3 Hypothesenbezogenen Erkenntnisse 100
5. Fazit 103
5.1 Fazit 103
5.2 Selbstreflexion 104
Anlagenverzeichnis 106
Anlagen 107
Literaturverzeichnis 138
Eidesstattliche Erklärung 141

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eskalationsmodell von Glasl 9
Abbildung 2: Gesamtergebnisse (Frage 1).....25
Abbildung 3: Gesamtergebnisse (Frage 2).....26
Abbildung 4: Gesamtergebnisse (Frage 3).....26
Abbildung 5: Gesamtergebnisse (Frage 4).....27
Abbildung 6: Gesamtergebnisse (Frage 5).....28
Abbildung 7: Gesamtergebnisse (Frage 6).....28
Abbildung 8: Gesamtergebnisse (Frage 7).....29
Abbildung 9: Gesamtergebnisse (Frage 8).....30
Abbildung 10: Gesamtergebnisse (Frage 9).....30
Abbildung 11: Gesamtergebnisse (Frage 10).....31
Abbildung 12: Gesamtergebnisse (Frage 11).....32
Abbildung 13: Gesamtergebnisse (Frage 12).....33
Abbildung 14: Gesamtergebnisse (Frage 13).....35
Abbildung 15: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 13).....36
Abbildung 16: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 13) 37
Abbildung 17: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 13) 38
Abbildung 18: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 13).....39
Abbildung 19: Gesamtergebnisse (Frage 14).....40
Abbildung 20: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 14).....41
Abbildung 21: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 14) 42
Abbildung 22: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 14) 43
Abbildung 23: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 14).....44
Abbildung 24: Gesamtergebnisse (Frage 20).....45
Abbildung 25: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 20).....46
Abbildung 26: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 20) 47
Abbildung 27: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 20) 48
Abbildung 28: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 20).....50
Abbildung 29: Gesamtergebnisse (Frage 22).....51
Abbildung 30: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 22).....52
Abbildung 31: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 22) 53
Abbildung 32: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 22) 54
Abbildung 33: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 22).....55
Abbildung 34: Gesamtergebnisse (Frage 23).....56
Abbildung 35: Gesamtergebnisse (Frage 24).....57
Abbildung 36: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 24).....58

Abbildung 37: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 24) 60
Abbildung 38: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 24) 61
Abbildung 39: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 24) 62
Abbildung 40: Gesamtergebnisse (Frage 25) 63
Abbildung 41: Gesamtergebnisse (Frage 29) 64
Abbildung 42: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 29) 65
Abbildung 43: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 29) 66
Abbildung 44: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 29) 67
Abbildung 45: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 29) 68
Abbildung 46: Gesamtergebnisse (Frage 30) 70
Abbildung 47: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 30) 71
Abbildung 48: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 30) 72
Abbildung 49: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 30) 73
Abbildung 50: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 30) 74
Abbildung 51: Gesamtergebnisse (Frage 32) 75
Abbildung 52: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 32) 76
Abbildung 53: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 32) 77
Abbildung 54: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 32) 78
Abbildung 55: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 32) 79
Abbildung 56: Gesamtergebnisse (Frage 15) 81
Abbildung 57: Gesamtergebnisse (Frage 16) 82
Abbildung 58: Gesamtergebnisse (Frage 17) 84
Abbildung 59: Gesamtergebnisse (Frage 18) 85
Abbildung 60: Gesamtergebnisse (Frage 19) 87
Abbildung 61: Gesamtergebnisse (Frage 21) 88
Abbildung 62: Gesamtergebnisse (Frage 26) 90
Abbildung 63: Gesamtergebnisse (Frage 28) 92
Abbildung 64: Gesamtergebnisse (Frage 31) 94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konfliktformen nach Eberhard G. Fehlau und Dr. Christian Stock 6
Tabelle 2: Einige außergerichtliche Verfahren 11
Tabelle 3: Zusammenfassung der geschlechtsspezifischen Ergebnisse 96
Tabelle 4: Zusammenfassung der altersbezogenen Ergebnisse 97
Tabelle 5: Zusammenfassung der hierarchiebezogenen Ergebnisse 98
Tabelle 6: Zusammenfassung der kulturbezogenen Ergebnisse 99

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
IHK	Industrie- und Handels-kammer
MC	Multiple-Choice
o.D.	ohne Datum
SC	Single-Choice
Tab.	Tabelle
z. B.	zum Beispiel
ZPO.	Zivilprozessordnung

Aufgabenstellung Bachelorarbeit

HOCHSCHULE RUHR WEST
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
INSTITUT BAUINGENIEURWESEN

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll eine empirische Untersuchung anhand eines Online-Fragebogens durchgeführt werden. Ziel ist es, das Konfliktverhalten von Personen im Bauwesen anhand der vier Faktoren *Geschlecht, Alter, Hierarchie und Kultur* zu analysieren. Dabei werden verschiedene Aspekte des Konfliktverhaltens betrachtet, darunter Konfliktreaktionen, Verhandlungs- und Lösungsstrategien sowie Kommunikationsstile im Umgang mit Konflikten.
Die Durchführung der Umfrage sowie die Erstellung des Fragebogens liegt in der Verantwortung des Studierenden. Die Mindeststichprobengröße wurde auf *100 Teilnehmer* festgelegt, um eine fundierte Datenauswertung zu ermöglichen.
Zusätzlich zur Analyse des Konfliktverhaltens werden *drei Hypothesen* anhand der Ergebnisse überprüft, um deren Gültigkeit zu stützen oder zu widerlegen:

1. *Mangelnde Integration von Konfliktmanagement in das Bildungssystem.*
2. *Unzureichende unternehmerische Angebote zur Förderung von Konfliktmanagementkompetenzen.*
3. *Unterschiedliche Wahrnehmung und Wertschätzung von Konfliktmanagement durch Unternehmen und Einzelpersonen.*

Ziel der Arbeit ist es, durch die empirische Untersuchung Einblicke in bestehende Konfliktbewältigungsmechanismen zu gewinnen und zugleich das Bewusstsein für die Bedeutung eines effektiven Konfliktmanagements zu schärfen.

Studierender:	Alaattin Kürklü
Matrikelnummer:	10010512
Startdatum der Arbeit:	09.12.2024
Abgabedatum der Arbeit:	02.03.2025

Prof. Dr.-Ing. F. Meckmann	Dipl.-Ing. Bärbel Reifgens
Betreuender Erstgutachter der HRW	Betreuende Zweitgutachterin der HRW

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Konflikte sind ein unvermeidlicher Bestandteil des Arbeitsalltags, besonders in der Bauwirtschaft, in der Personen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen, Kulturen und Fachgebieten eng zusammenarbeiten. Dabei treffen oft verschiedene Ansichten, Werte und Kommunikationsstile aufeinander, was zu Spannungen führen kann (Fehlau & Stock, 2012, S. 10). Ohne ein angemessenes Management könnten solche Spannungen die Effizienz und das Betriebsklima beeinträchtigen (Proksch, 2014, S. 11).

Dennoch können Konflikte, wenn sie kompetent moderiert werden, auch wertvolle Chancen bieten. Sie sind oft der Auslöser für Innovationen, fördern die Entwicklung kreativer Lösungsansätze und können die Teamdynamik stärken (Proksch, 2014, S. 11-12). Dies setzt jedoch voraus, dass alle Beteiligten über entsprechende Konfliktmanagement-Kompetenzen verfügen. Die Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen, differenziert zu analysieren und konstruktiv zu bewältigen, ist eine wesentliche Schlüsselqualifikation im modernen Arbeitsumfeld. Im Bauwesen werden Projekte häufig unter Zeitdruck und mit knappen Ressourcen realisiert (Schwab, 2019, S. 4). Daher sind solche Fähigkeiten von besonderer Bedeutung.

Im beruflichen Umfeld wird die Fähigkeit zum Konfliktmanagement häufig vorausgesetzt, ohne sie ausdrücklich zu thematisieren. Ohne systematische Konfliktansätze kann dies zu schwerwiegenden Problemen führen, wie etwa Verzögerungen bei der Projektumsetzung, gestörter Teamdynamik oder steigenden Kosten. Um diesen Herausforderungen effektiv zu begegnen, müssen Führungskräfte und Mitarbeitende die zentrale Rolle eines effektiven Konfliktmanagements anerkennen. Sie sind gefordert, Verantwortung für ihre eigene Qualifizierung zu übernehmen und diese kontinuierlich auszubauen. Unterstützende Maßnahmen wie gezielte Schulungsprogramme oder praxisorientierte Workshops bieten hierbei wertvolle Unterstützung.

Unzureichendes Konfliktmanagement kann weitreichende negative Konsequenzen haben und im schlimmsten Fall sogar dazu führen, dass Mitarbeitende ihr Unternehmen verlassen. Durch gezielte Konfliktmanagementmaßnahmen lassen sich die Auswirkungen dieser Herausforderungen abfedern und das Arbeitsumfeld nachhaltig verbessern.

Das Verständnis dafür, dass Menschen je nach Hierarchiestufe, kulturellem Hintergrund, Alter oder Geschlecht unterschiedlich auf Konflikte reagieren und verschiedene Lösungsstrategien bevorzugen, ist daher von großer Bedeutung. Dieses Wissen ermöglicht es, Konfliktsituationen frühzeitig zu erkennen, effektiv zu entschärfen und sie sogar in einen positiven Beitrag zur Zusammenarbeit zu verwandeln.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Bachelorarbeit besteht darin, die unterschiedlichen Reaktionsweisen und Lösungsstrategien im Umgang mit Konflikten im Bauwesen umfassend zu analysieren. Im Rahmen einer empirischen Umfrage wird untersucht, wie Menschen unterschiedlichen Geschlechts, Alters, verschiedener Hierarchien und Kulturen auf Konflikte am Arbeitsplatz reagieren. Der Fokus liegt darauf, typische Muster im Verhalten und bevorzugte Lösungsansätze zu identifizieren sowie die dahinterliegenden Einflussfaktoren genauer zu beleuchten.
Darüber hinaus soll die Arbeit aufzeigen, wie bedeutend ein effektives Konfliktmanagement für den beruflichen Alltag ist. Dafür werden drei zentrale Hypothesen aufgestellt:

1. *Mangelnde Integration von Konfliktmanagement in das Bildungssystem.*
   Es wird angenommen, dass die individuelle Wahl der Konfliktlösungsstrategien im Bauwesen nicht nur durch Faktoren wie Geschlecht, Alter, Hierarchie und Kultur beeinflusst wird, sondern maßgeblich darauf zurückzuführen ist, dass Konfliktmanagement bisher nicht ausreichend in die Bildungssysteme integriert wurde. Dadurch fehlen systematische Ansätze zur Entwicklung von Konfliktlösungskompetenzen bereits in der Ausbildungs- und Studienphase.

2. *Unzureichende unternehmerische Angebote zur Förderung von Konfliktmanagementkompetenzen.*
   Neben Defiziten im Bildungssystem wird die Hypothese aufgestellt, dass Unternehmen selbst nicht genügend Maßnahmen zur Entwicklung von Konfliktmanagementkompetenzen anbieten. Fehlende Schulungen oder strukturelle Rahmenbedingungen könnten dazu beitragen, dass Konflikte nicht effizient gelöst werden und sich negative Auswirkungen auf das Arbeitsklima und die Produktivität ergeben (Proksch, 2014, S. 11).

3. *Unterschiedliche Wahrnehmung und Wertschätzung von Konfliktmanagement durch Unternehmen und Einzelpersonen.*
   Es wird die Hypothese aufgestellt, dass Konfliktmanagement nicht in allen Fällen als wesentlich erachtet wird, was dazu führen könnte, dass bestehende Schulungs- und Unterstützungsangebote nicht ausreichend genutzt oder als nicht notwendig angesehen werden.

Auf Grundlage dieser Hypothesen soll untersucht werden, inwieweit Konfliktmanagement im Bildungssystem und in den Unternehmen der Baubranche bereits integriert und gelebt wird. Die Untersuchung zielt darauf ab, die Wahrnehmung der Relevanz von Konfliktmanagement zu schärfen und Bewusstsein für dessen potenziellen Beitrag zur Verbesserung von Zusammenarbeit und Effizienz zu schaffen. Ziel ist es, Führungskräfte und Organisationen zu motivieren, proaktiv Maßnahmen zur Konfliktbewältigung zu ergreifen.
Während der Fokus dieser Untersuchung auf der Analyse von Konfliktreaktionen und -lösungsstrategien liegt, wird die Gestaltung konkreter Schulungsprogramme und Weiterbildungsmaßnahmen nicht im Detail betrachtet. Dennoch wird im Rahmen dieser Arbeit die Bedeutung solcher Maßnahmen hervorgehoben, da sie langfristig zur Stärkung von Konfliktlösungsfähigkeiten und einer besseren Konfliktkultur beitragen können.

1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Dieses Kapitel bietet einen Überblick über den Aufbau der Bachelorarbeit und erläutert die methodische Herangehensweise zur Beantwortung der Untersuchungsfragen. Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel, die logisch aufeinander aufbauen, um eine umfassende Untersuchung des Themas zu gewährleisten.
Das erste Kapitel umfasst die Einleitung. Es führt in das Thema ein, beschreibt die Problemstellung und betont die Relevanz der Arbeit. Darüber hinaus werden hier die Hypothesen aufgestellt.
Im zweiten Kapitel wird der theoretische Rahmen der Arbeit erläutert. Hier werden zentrale Konzepte des Konfliktmanagements sowie relevante Theorien und Modelle vorgestellt. Zudem wird eine Abgrenzung von Konflikten zu ähnlichen Begrifflichkeiten vorgenommen, um den Fokus der Arbeit klar zu definieren.
Das dritte Kapitel beschreibt die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung. Es enthält Details zur Entwicklung des Fragebogens, zur Auswahl der Zielgruppe sowie zu den Methoden der Datenerhebung.
Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage präsentiert und analysiert. Die erhobenen Daten werden systematisch ausgewertet und in Bezug auf die Untersuchungsfragen interpretiert. Am Ende des Kapitels werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst.
Abschließend zieht das fünfte Kapitel ein Fazit aus den Ergebnissen der Untersuchung und enthält eine Selbstreflexion über die gewonnenen Erfahrungen.

Kurzfassung:

Konflikte im Bauwesen sind alltäglich und können ohne effektives Management zu negativen Folgen führen. Konstruktiv ausgetragene Konflikte können sowohl innerhalb des Unternehmens als auch auf individueller Ebene zu positiven Veränderungen und Weiterentwicklungen beitragen Diese Bachelorarbeit basiert auf einer empirischen Umfrage, bei der untersucht und analysiert wird, wie das Geschlecht, das Alter, die Hierarchie und die Kultur das Konfliktverhalten beeinflussen können. Ziel ist es, typische Muster zu analysieren und das Bewusstsein für Konfliktmanagement zu schärfen.

Des Weiteren stehen drei Hypothesen im Fokus:

1. Mangelnde Integration von Konfliktmanagement in das Bildungssystem.
2. Unzureichende unternehmerische Angebote zur Förderung von Konfliktmanagementkompetenzen.
3. Unterschiedliche Wahrnehmung und Wertschätzung von Konfliktmanagement durch Unternehmen und Einzelpersonen.

2. Konflikttheoretische Grundlagen

2.1 Definition von Konflikten

Wie leicht ist es wirklich, den Begriff „Konflikt“ eindeutig zu definieren?

Konflikte sind ein fester Bestandteil menschlicher Interaktionen und treten in nahezu allen sozialen und beruflichen Kontexten auf. Dennoch gestaltet es sich schwierig, den Begriff „Konflikt“ eindeutig zu definieren. Dies liegt vor allem an der Vielschichtigkeit des Phänomens, das je nach Perspektive, Kontext und wissenschaftlichem Ansatz unterschiedlich interpretiert wird. Wie Glasl (2024) feststellt, unterscheiden sich die Definitionen von Konflikten durch „die Vielfalt der Aspekte sowie durch ihre Weite und Schärfe“ (S. 15). Diese Vielfalt verdeutlicht, wie schwer es ist, eine universelle Definition zu formulieren, die allen Disziplinen und Kontexten gerecht wird.
Der Begriff „Konflikt“ wird in verschiedenen Fachbereichen unterschiedlich definiert, was seine uneinheitliche Bedeutung erkennbar macht. Die Konfliktdefinitionen der einzelnen Disziplinen variieren stark aufgrund ihrer verschiedenen Betrachtungsebenen (Jehle, 2007, S. 97).
Im wirtschaftlichen Kontext wird Konflikt als ein soziales Phänomen betrachtet, das entstehen kann, wenn Menschen miteinander interagieren und gemeinsame Ziele haben (Proksch, 2014, S. 2).
Da das Denken, Fühlen und Wahrnehmen stets von subjektiven Einflüssen geprägt sind, ist es essenziell, sich dieser Tatsache bewusst zu sein. Die subjektive Wahrnehmung ist ein entscheidender Faktor (Selter & Trainergemeinschaft Berlin, 2002, S. 4).
Was eine Person als schwerwiegenden Konflikt empfindet, mag eine andere kaum als problematisch wahrnehmen. Hinzu kommen kulturelle Unterschiede, die beeinflussen, wie Konflikte wahrgenommen und bearbeitet werden. Während in einigen Kulturen Konflikte offen und direkt angesprochen werden, gelten sie in anderen als unerwünscht und werden oft vermieden oder subtil ausgetragen (Gelbrich & Müller, 2008, S. 17-19).
Sowohl in dieser Ausarbeitung als auch bei der Umfrage wird der Begriff „Konflikt“ auf die spezifischen Bedingungen der Bauwirtschaft ausgerichtet. Diese Branche, geprägt von projektbasierten Strukturen und der Zusammenarbeit verschiedenster Akteure, stellt ein besonders konfliktanfälliges Umfeld dar. Gerade die strikten Zeitvorgaben und knappen Projektlaufzeiten verstärken das Konfliktpotenzial erheblich, da sie den Druck auf alle Beteiligten erhöhen. Ein strukturiertes Konfliktmanagement ist daher unerlässlich, um reibungslose Abläufe und erfolgreiche Projektergebnisse sicherzustellen.

Ein Konflikt im Bauwesen beschreibt unter anderem das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Ansichten, Zielen und Interessen der Projektbeteiligten. Die Besonderheiten dieser Branche, wie z.B. die Zusammenarbeit von Akteuren mit verschiedenen beruflichen Hintergründen, Hierarchiestufen und kulturellen Perspektiven, machen Konflikte zu einem alltäglichen, aber auch vielschichtigen Thema. Solche Spannungen können sowohl auf der Sachebene als auch auf der zwischenmenschlichen Ebene auftreten. Konflikte gehören daher untrennbar zur komplexen Arbeitswelt im Bauwesen und spiegeln die Herausforderungen, die aus der Vielfalt der beteiligten Akteure resultieren.

2.2 Grundlegende Konflikttypen und ihre Dynamiken

Laut Eberhard G. Fehlau und Dr. Christian Stock lassen sich Konfliktformen in drei grundlegenden Typen unterteilen (siehe Tab. 1).

Tabelle 1: Konfliktformen nach Eberhard G. Fehlau und Dr. Christian Stock

GRUNDLEGENDE KONFLIKTTYPEN	
INTRAPERSONALE KONFLIKTE	Innere Konflikte
INTERPERSONALE KONFLIKTE	Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen
KONFLIKTE IN ODER ZWISCHEN GRUPPEN	Konflikte innerhalb einer Gruppe oder zwischen verschiedenen Gruppen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fehlau & Stock, 2012, S.10-11

Diese Unterscheidung ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der Dynamiken und Ursachen von Konflikten, die im individuellen, zwischenmenschlichen oder gruppenbezogenen Kontext auftreten können (Fehlau & Stock, 2012, S.10).

Intrapersonale Konflikte:

Intrapersonale Konflikte sind innere Auseinandersetzungen, die entstehen, wenn eine Person vor schwierigen Entscheidungen steht oder ihre Prioritäten nicht klar

definieren kann. Dabei können Unsicherheiten und Selbstzweifel auftreten, die die persönliche Handlungsfähigkeit erheblich beeinflussen (Fehlau & Stock, 2012, S.11).

Interpersonale Konflikte:
Interpersonale Konflikte entstehen zwischen zwei oder mehreren Personen, wenn es zu Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten oder Spannungen kommt. Oftmals können innere Konflikte auf andere projiziert werden, wodurch intrapersonale Konflikte in interpersonale Konflikte Übergehen. Ein Beispiel dafür ist, wenn Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit auf Kollegen übertragen wird, die dann als Ursache des Problems angesehen werden (Fehlau & Stock, 2012, S.11).

Konflikte in oder zwischen Gruppen:
Die dritte Konfliktform betrifft Konflikte innerhalb einer Gruppe oder zwischen verschiedenen Gruppen. Laut Fehlau und Stock (2012, S.11) spielen bei Gruppenkonflikten nicht nur persönliche Differenzen, sondern häufig auch abteilungs- oder unternehmensspezifische Faktoren eine wesentliche Rolle. Solche Konflikte treten oft im Zusammenhang mit veränderten Arbeitsbedingungen auf, wie beispielsweise einem Wechsel in der Führung, Umstrukturierungen im Unternehmen oder einer Umverteilung der Arbeitsplätze. Diese Veränderungen können Spannungen zwischen bestehenden Arbeitsgruppen verstärken oder neue Konflikte hervorrufen (Fehlau & Stock, 2012, S.11).

Für ein umfassendes Verständnis reicht es nicht aus, nur die Definition und die grundlegenden Formen von Konflikten zu betrachten. Ebenso wichtig ist es, Konflikte von anderen, ähnlichen Erscheinungen abzugrenzen. Es gibt verschiedene Begriffe, die mit Konflikten gleichgesetzt werden, obwohl sie sich in ihrer Ursache und ihrem Charakter deutlich von Konflikten unterscheiden. Eine solche Abgrenzung hilft, die spezifischen Merkmale von Konflikten genauer zu erfassen und damit auch gezielter auf sie reagieren zu können.

2.3 Abgrenzung von Konflikten

In diesem Kapitel wird untersucht, wie sich Konflikte von anderen Situationen oder Begriffen abgrenzen lassen und welche Eigenschaften sie klar definieren. Diese Betrachtung hilft dabei, Unklarheiten zu vermeiden und ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln, was Konflikte im Wesentlichen ausmacht.
In der vorliegenden Arbeit bezieht sich der Begriff „Konflikt“ ausschließlich auf zwischenmenschliche Interaktionen und nicht auf innere Auseinandersetzungen oder individuelle innere Zustände.

2.3.1 Probleme sind nicht gleich Konflikte

Konflikte und Probleme werden in der Literatur oft verwechselt, weshalb eine klare Abgrenzung der Begriffe notwendig ist. Laut Werpers (1999, S. 8-9) sind Probleme dadurch gekennzeichnet, dass Unsicherheiten oder Meinungsverschiedenheiten darüber bestehen, wie eine Lösung gefunden werden kann. Das Ziel eines Problems ist häufig ein klar definierter und erreichbarer Sollzustand, der den Betroffenen in der Regel bewusst ist. Im Gegensatz dazu betreffen Konflikte Uneinigkeiten oder Unstimmigkeiten über die Lösung selbst. Konflikte zeichnen sich durch unvereinbare Handlungstendenzen aus, bei denen verschiedene Parteien widersprüchliche Lösungsansätze verfolgen, die sich gegenseitig ausschließen.

2.3.2 Abgrenzung von Missverständnissen und Konflikten

Missverständnisse entstehen, wenn eine bestimmte Nachricht, beispielsweise eines Sprechers, vom Zuhörer anders verstanden wird als vom Sprecher intendiert, ohne dass diese Abweichung absichtlich herbeigeführt wurde. Dies kann auf vage Ausdrücke, kulturelle Unterschiede oder das Fehlen der Hintergrundinformationen zurückzuführen sein. Missverständnisse bedeuten nicht zwangsläufig eine Uneinigkeit. Ein konkretes Beispiel hierfür ist, wenn eine Aussage von der empfangenden Person anders verstanden wird, als sie ursprünglich gemeint war (Klüver et al., 2021, S. 134-135).

Im Gegensatz dazu ist ein Konflikt eine Spannungssituation zwischen zwei oder mehr Parteien, bei deren Interessen, Ziele oder Werte als unvereinbar wahrgenommen werden. Mindestens eine Partei empfindet die andere als Hindernis bei der Verwirklichung ihrer eigenen Ziele, was zu Gefühlen der Feindseligkeit führen kann. Ein Konflikt ist mehr als nur eine Meinungsverschiedenheit, weil uns dabei unsere eigene Meinung oft wichtiger ist als die eigentliche Wahrheit (Becker et al., 2017, S. 174).

2.4 Konfliktentstehung und Konfliktlösungsstrategien

Konflikte entwickeln sich häufig unbemerkt, wenn kleine Meinungsverschiedenheiten oder unterschwellige Unzufriedenheiten entstehen, die nicht direkt thematisiert werden und dadurch die Gesundheit beeinträchtigen (Universität Hamburg, 2021). Bleiben solche Anzeichen unbeachtet und wird nicht rechtzeitig auf sie eingegangen, können sie sich intensivieren und schließlich zu schwerwiegenderen Auseinandersetzungen führen (Universität Hamburg, 2021).

2.4.1 Eskalationsmodell von Glasl

Um den Verlauf von Konflikten systematisch zu verstehen, entwickelte Friedrich Glasl (2024, S.243-245) ein Modell (siehe Abb. 1), das die Eskalation von Konflikten in neun Stufen unterteilt, die jeweils spezifische Merkmale und Dynamiken aufweisen. Diese Stufen zeigen nicht nur den Verlauf eines Konflikts auf, sondern bieten auch Ansatzpunkte für frühzeitige Maßnahmen, bevor die Situation außer Kontrolle gerät.

Abbildung 1: Eskalationsmodell von Glasl

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Glasl, 2024, S.243-245

Wie in der Abb. 1 zu erkennen ist, entwickeln sich Konflikte schrittweise. Friedrich Glasl (2024, S.244-245) teilt diesen Prozess in neun Eskalationsstufen auf, die sich in drei Hauptphasen (Win-Win, Win-Lose, Lose-Lose) gliedern.

Phase 1: (Win-Win)

In der ersten Phase (Win-Win) haben die Konfliktparteien noch die Fähigkeit, trotz unterschiedlicher Meinung, den Konflikt selbständig zu lösen. Die erste Phase beginnt mit einer *Verhärtung (Stufe 1)*, in der Meinungsverschiedenheiten auftreten, die aber noch sachlich diskutiert werden. In *Stufe 2 (Debatte & Polemik)* wird der Ton schärfer, und es bilden sich klare Gegensätze. Sobald sich die Parteien auf *Taten statt Worte (Stufe 3)* verlegen, nimmt die direkte Kommunikation ab, und es kommt zu ersten Handlungen, die das Vertrauen weiter beschädigen. Bis hierhin besteht die Möglichkeit einer kooperativen Lösung (Glasl, 2024, S.246-268).

Phase 2: (Win-Lose)

Ab der zweiten Phase *(Win-Lose)* entwickelt sich die Steigerung des Konflikts, bei der eine Partei zunehmend versucht, die andere zu dominieren. Eine eigenständige Lösung ist nicht mehr möglich, daher ist es zwingend erforderlich, einen Weg zu einem außergerichtlichen Verfahren, wie beispielsweise eine Mediation oder die Einschaltung eines neutralen Dritten, zur Klärung einzuschlagen. In *Stufe 4 (Images & Koalitionen)* werden Verbündete gesucht, um die eigene Position zu stärken und das Image des Gegners wird bewusst negativ gezeichnet. *Gesichtsverlust (Stufe 5)* führt dazu, dass der Gegner öffentlich bloßgestellt wird, was die Beziehung weiter verschärft. Schließlich entstehen in *Stufe 6 (Drohstrategien)* gezielte Machtdemonstrationen, bei denen eine Partei versucht, der anderen mit Sanktionen oder Konsequenzen Angst zu machen (Glasl, 2024, S.269-305).

Phase 3: (Lose-Lose)

In der dritten Phase (Lose-Lose) stehen nicht mehr die Lösung oder der Sieg einer Partei im Vordergrund, sondern die Zerstörung des Gegners und das wahrscheinlich auf Kosten der eigenen Interessen. Ab diesem Punkt kann nur noch ein Gerichtsverfahren angewendet werden, da außergerichtliche Lösungsansätze nicht mehr ausreichen. Mit *Stufe 7 (Begrenzte Vernichtung)* beginnt eine Phase, in der bewusste Schäden herbeigeführt werden. *Stufe 8 (Zersplitterung)* zeigt eine Eskalation, bei der die Parteien bereit sind, den Konflikt um jeden Preis zu führen, selbst wenn dies mit erheblichen Verlusten einhergeht. Der Tiefpunkt wird in *Stufe 9 (Gemeinsam in den Abgrund)* erreicht, wenn beide Parteien sich so sehr in der Auseinandersetzung verstrickt haben, dass der gegenseitige Schaden wichtiger wird als das eigene Wohl (Glasl, 2024, S.306-314).

Diese Eskalationsdynamik zeigt, wie entscheidend zukünftige Deeskalationsmaßnahmen sind. Während in der ersten Phase (Stufe 1-3) eine eigenständige Lösung noch möglich ist, sind in der zweiten Phase (Stufe 4-6) bereits grundlegende Maßnahmen erforderlich, wie die Einschaltung eines neutralen Dritten oder ein außergerichtliches Verfahren. Ab der dritten Phase (Stufe 7-9) führt kein Weg mehr an einem gerichtlichen Verfahren vorbei. Ziel sollte es daher sein, Konflikte frühzeitig zu erkennen und Eskalationen bereits in den anfänglichen Stufen durch Deeskalationsmaßnahmen zu unterbrechen.

2.4.2 Außergerichtliche Verfahren

In diesem Abschnitt werden außergerichtliche Lösungsverfahren vorgestellt, die als Alternative zu gerichtlichen Auseinandersetzungen dienen. Diese Verfahren

ermöglichen es Konflikte effizienter, kostengünstiger und oft mit weniger Belastung zu lösen (Verbraucherschutz, 2013).

Es werden verschiedene außergerichtliche Verfahren vorgestellt (siehe Tab. 2). Im Anschluss werden insbesondere die Adjudikation und die Mediation hervorgehoben.

Tabelle 2: Einige außergerichtliche Verfahren

Verfahrensart	**Wer entscheidet?**
Mediation	Die Konfliktparteien übernehmen eigenständig die Regelung des Verfahrens sowie dessen Ergebnis.
Schlichtung	Der Schlichter gibt eine unverbindliche Entscheidung ab, die die Parteien innerhalb ei ner festgelegten Frist widersprechen können.
Adjudikation	Die Adjudikatorin bzw. Der Adjudikator oder das Adjudikatorengremium trifft eine vorläufige Entscheidung, die erst nach der Abnahme, der Abnahmeverweigerung oder der Vertragsbeendigung (schieds-) gerichtlich überprüft werden kann.
Schiedsgutachten	Die Schiedsgutachterin bzw. Der Schiedsgutachter trifft eine Entscheidung im Rahmen eines Schiedsgutachtens, wobei die darin enthaltene Tatsachenfeststellung nur bei offensichtlicher Unrichtigkeit gerichtlich angefochten werden kann.
Schiedsgerichtsverfahren	Ein Dreierschiedsgericht oder eine Einzelschiedsrichterin bzw. Ein Einzelschiedsrichter fällt einen Schiedsspruch, dessen Entscheidung endgültig ist und lediglich durch staatliche Gerichte überprüft und aufgehoben werden kann.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bärbel Reifgens, persönliche Kommunikation, 27. Februar 2025

2.4.2.1 Adjudikation

Bei der Adjudikation einigen sich die Konfliktparteien darauf, dass die Einschätzung eines kurzfristig beauftragten Gutachters vorerst als verbindlich gilt. Dadurch kann eine schnelle Lösung gefunden werden, ohne dass der Streit sofort vor Gericht oder in einem aufwendigen Schiedsgerichtsverfahren verhandelt wird. Besonders im Bauwesen ist dieses Verfahren beliebt, da es hilft, Verzögerungen zu vermeiden und den Projektfortschritt nicht zu gefährden. Gleichzeitig bleibt die Möglichkeit offen, die Entscheidung später gerichtlich oder durch ein Schiedsverfahren überprüfen zu lassen (Weerth, 2018).
Trotz der Vorteile gibt es auch Kritik an diesem Verfahren. Oftmals wird bemängelt, dass die Adjudikation nicht gesetzlich geregelt ist, beispielsweise in der Zivilprozessordnung (ZPO) (Weerth, 2018).

2.4.2.2 Mediation

Das Ziel einer Mediation ist es, dass die Konfliktparteien gemeinsam eine Lösung finden, die für alle tragfähig ist und ihre jeweiligen Interessen berücksichtigt. Damit das gelingt, folgt die Mediation einem klar strukturierten Ablauf. Durch gezielte Gesprächsführung und eine bewusste Veränderung der Kommunikationsmuster wird ein offener Austausch ermöglicht, bei dem sich beide Seiten gehört und verstanden fühlen (Proksch, 2014, S. 37).
Ein(e) neutraler(e) Mediator*innen begleitet diesen Prozess, sorgt für eine vertrauensvolle Atmosphäre und wahrt dabei absolute Vertraulichkeit. Gleichzeitig schafft er/sie Transparenz, indem alle Medianden aktiv in die Lösungsfindung einbezogen werden. Die wichtigsten Grundsätze einer erfolgreichen Mediation sind Neutralität, Eigenverantwortung, Vertraulichkeit und die gleichberechtigte Teilnahme aller Parteien (Proksch, 2014, S. 37).
Die Mediation basiert auf der Idee, dass der/die Mediator*in keine eigenen Lösungsvorschläge unterbreitet, sondern lediglich den Rahmen für eine konstruktive Kommunikation schafft. Seine Aufgabe ist es, die Konfliktparteien dabei zu unterstützen, die Ursachen des Konflikts zu verstehen und eigenständig eine Lösung zu erarbeiten (IHK Halle-Dessau, o.D.).

2.5 Warum Konfliktmanagement in der Baubranche unverzichtbar ist

Die Baubranche ist eine der Branchen, in denen Konfliktmanagement einen sehr hohen Stellenwert haben sollte.
Der Grund dafür liegt in der besonderen Dynamik und den Herausforderungen, die Bauprojekte begleiten. Viele Faktoren tragen dazu bei, dass Konflikte häufig auftreten und strukturiert bewältigt werden müssen.
Bauprojekte sind geprägt von definierten Zielsetzungen, einer begrenzten Verfügbarkeit von Ressourcen wie Zeit, Personal und Budget sowie einzigartigen Rahmenbedingungen, die jedes Projekt individuell machen. Zusätzlich erschweren die komplexen Aufgabenstellungen und die Zusammenarbeit interdisziplinärer Teams die erhebliche Durchführung (Schwab, 2019, S. 4-5).
Diese Faktoren machen Konflikte im Bauwesen nicht nur wahrscheinlicher, sondern auch potenziell folgenschwerer. Die Kombination aus engen Zeitplänen, knappen Budgets und unterschiedlichen fachlichen Perspektiven erhöht das Risiko von Spannungen und Missverständnissen, die zu Konfliktsituationen führen können. Die Einmaligkeit jedes Projekts erschwert zudem die Anwendung standardisierter Lösungsansätze, weshalb ein effektives Konfliktmanagement unerlässlich ist. Es trägt dazu bei, Konflikte künftig zu erkennen, Lösungen zu entwickeln und den Projekterfolg zu sichern.
Aus diesen Gründen ist es wichtig, die Konfliktreaktionen der verschiedenen Personengruppen und die von ihnen verwendeten Lösungsstrategien gründlich zu untersuchen. Dadurch wird sichergestellt, dass Konflikte zum richtigen Zeitpunkt erkannt und richtig gehandhabt werden, um große negative Folgen für das Projekt abzuwenden.

2.6 Zusammenfassung

Im Bauwesen sind schnelle Entscheidungen und eine zügige Einigung besonders wichtig, da Verzögerungen hohe Kosten verursachen und die Zufriedenheit aller Beteiligten beeinträchtigen können. Zudem kann ein ungelöster Konflikt das Image eines Unternehmens schädigen und wertvolle Ressourcen binden. Um dies zu vermeiden, sollten Konflikte langfristig und konstruktiv gelöst werden. Dabei kann das Eskalationsmodell von Friedrich Glasl eine Orientierung bieten. Ab Eskalationsstufe 4 ist eine Lösung ohne eine neutrale dritte Person nicht mehr möglich. In solchen Fällen sollte zunächst ein außergerichtliches Verfahren in Betracht gezogen werden, da es meist schneller, kostengünstiger und effizienter zu einer Einigung führt. Eine Mediation eignet sich besonders dann, wenn alle bereit sind, in einem geschützten Rahmen offen und ehrlich zusammenzuarbeiten, um eine Lösung zu finden, die für alle akzeptabel ist. Konfliktlösungen, die gemeinsam erarbeitet werden, basieren auf einem Konsens

und werden daher nachhaltiger umgesetzt. Erst ab Eskalationsstufe 7 des Modells kann ein Konflikt nur noch vor Gericht gelöst werden. In diesem Fall stehen jedoch nicht mehr die individuellen Interessen der Konfliktparteien im Mittelpunkt, sondern die rechtliche Beurteilung des Falls.

3. Konzeption und methodischer Rahmen des Fragebogens

3.1 Begründung der Wahl des Onlinefragebogens als Erhebungsmethode

Als Methode zur Erhebung der Daten für diese empirische Untersuchung wurde der Online-Fragebogen gewählt, da er eine systematische und strukturierte Datenerfassung ermöglicht. Die Fragebogenmethode hat mehrere weitere Stärken, insbesondere im Kontext der vorliegenden Studie mit dem Ziel, Reaktionsmuster und Konfliktlösungsstrategien verschiedener Hierarchieebenen, verschiedener Kulturen, Altersgruppen und Geschlechter in der Baubranche zu analysieren. Die schriftliche Form von Umfragen sind besonders geeignet für die Befragung homogener Gruppen (Raab-Steiner & Benesch, 2015, S. 49).

Ein weiterer Grund für die Wahl einer schriftlichen Online-Umfrage ist zudem, dass digitale Innovationen der letzten Jahrzehnte die Methoden der sozialwissenschaftlichen Datenerhebung stark beeinflusst und weiterentwickelt haben (Wolbring, 2021, S. 9). Digitale Technologien vereinfachen nicht nur die praktische Umsetzung von Befragungen, sondern tragen auch zur Verbesserung der Datenqualität bei (Wolbring, 2021, S. 9). Besonders bedeutend ist die Nutzung des Internets für umfragebasierte Datenerhebungen. Browserbasierte Online-Befragungen haben sich als kostengünstige Alternative zu traditionellen, interviewbasierten Verfahren etabliert und bieten zusätzliche Vorteile (Wolbring, 2021, S. 9). Dazu gehören unter anderem eine geringere Fehleranfälligkeit bei sensiblen Themen durch Selbstadministration, die automatisierte und fehlerfreie Datenerfassung sowie eine große Reichweite bei zentraler Verwaltung der Umfrage (Wolbring, 2021, S. 9). Darüber hinaus ermöglichen digitale Tools die Erstellung komplexer Fragebogendesigns, die weitere Erkenntnisse über das Antwortverhalten liefern können (Wolbring, 2021, S. 9).

3.2 Entwicklung und Aufbau des Fragebogens

Es wurde ein Fragebogen mit 32 Fragen entwickelt worden, um die Reaktionsmuster und Lösungsstrategien von Menschen aus der Baubranche zu verstehen. Die Umfrage zielt dabei darauf ab, empirische Daten zu sammeln, die eine differenzierte Analyse der Einflussfaktoren auf Konfliktreaktionen und die Wahl der Lösungsstrategien ermöglichen. Der Fragebogen ist darauf ausgelegt, die wichtigsten Faktoren zu erfassen, die Unterschiede in Konfliktlösungsansätzen bewirken können. Obwohl der Fragebogen selbst nicht explizit in Kapitel gegliedert ist, wird er zur Erläuterung und besseren Verständlichkeit in drei inhaltliche Teile aufgeteilt:

1. Im ersten Teil werden demografische und persönliche Merkmale wie Geschlecht, Alter, Hierarchie und Kultur erfasst.
2. Der zweite Teil konzentriert sich auf Konfliktkontexte, einschließlich der Häufigkeit und Ursachen von Konflikten sowie der persönlichen Präferenzen der Teilnehmer*innen.
3. Im dritten Teil wird das außergerichtliche Verfahren der Mediation thematisiert, mit Fokus auf Wissen und Akzeptanz.

Durch die Berücksichtigung der genannten Faktoren sollen sowohl individuelle als auch gruppenspezifische Unterschiede identifiziert werden, um ein umfassendes Bild der Dynamiken im Bauwesen zu erhalten.

3.2.1 Erster Teil des Fragebogens

Einflussfaktor „Geschlecht“:
Der erste untersuchte Faktor ist das Geschlecht, da es einen entscheidenden Einfluss auf Konfliktreaktionen und Konfliktlösungsstrategien haben kann.

Einflussfaktor „Alter“:
Das Alter kann die Herangehensweise an Konflikte, auch im Hinblick auf verfügbare Lösungsstrategien beeinflussen.

Einflussfaktor „Hierarchie“:
Macht ist ein zentraler Bestandteil hierarchischer Strukturen, da in einem hierarchischen System Macht meist an die Position in der Organisation gekoppelt ist.

Einflussfaktor „Kultur“:
Unser Verhalten, unsere Gedanken und unsere Emotionen werden nicht ausschließlich durch physische oder biologische Prozesse innerhalb unseres Körpers gesteuert. Vielmehr spielen auch soziale und kulturelle Faktoren eine entscheidende Rolle dabei, wie wir uns verhalten, die Welt wahrnehmen und auf sie reagieren (Beck & Schwarz, 2016, S. 57).

Wie deutlich erkennbar ist, spielen diese vier Faktoren eine wesentliche Rolle im Konfliktverhalten. Der Anfangsteil des Fragebogens konzentriert sich daher auf diese Aspekte.

3.2.2 Zweiter Teil des Fragebogens

In diesem Teil wird die Häufigkeit des Auftretens von Konflikten sowie deren Hauptursachen erfasst, um ein klares Bild davon zu erhalten, wie groß der Bedarf an Konfliktmanagement oder entsprechenden Kompetenzen ist. Daraufhin folgen Fragen, die sich auf das Unternehmen beziehen, insbesondere darauf, welche Haltung es gegenüber dem Thema Konflikte einnimmt. Anschließend richten sich die Fragen auf die Person selbst. Dabei wird erfasst, ob sie bereits Schulungen oder ähnliche Maßnahmen zum Konfliktmanagement absolviert haben und, falls nicht, welche Gründe dagegensprechen. Zudem wird abgefragt, welche außergerichtlichen Verfahren ihnen bekannt sind. Außerdem werden persönliche Präferenzen, wie der individuelle Kommunikationsstil und bevorzugte Ansätze zur Konfliktlösung thematisiert.

3.2.3 Dritter Teil des Fragebogens

Im Abschlussteil des Fragebogens wird das außergerichtliche Verfahren der Mediation besonders hervorgehoben.
Das Mediationsverfahren wurde bewusst ausgewählt, da es im Gegensatz zu anderen außergerichtlichen Verfahren die Besonderheit hat, dass der neutrale Dritte (hier Mediator*in) ausschließlich den Prozess strukturiert und keine Lösungsvorschläge den Konfliktparteien unterbreitet. Die Konfliktparteien behalten ihre Entscheidungskompetenzen und sind eigenverantwortlich für den Ausgang des Verfahren.
Zunächst wurde abgefragt, ob die Teilnehmer*innen bereits von Mediation gehört haben. Anschließend sollten sie Stellung zu verschiedenen Aussagen nehmen, die sich auf ihre Haltung und Meinung zur Mediation beziehen könnten. Ziel war es, ein besseres Verständnis für das Wissen, die Akzeptanz und die Wahrnehmung dieses Verfahrens zu gewinnen. Die letzte Frage zielt darauf ab, herauszufinden, ob die Teilnehmenden Interesse daran haben, ihre Fähigkeiten im Bereich der mediativen Kompetenzen auszubauen. Dabei wurde der Begriff „mediative Kompetenzen“ bewusst verwendet, um den Schwerpunkt auf die praktischen Fertigkeiten zu legen, die für eine effektive Konfliktlösung notwendig sind.
Zur weiteren Veranschaulichung ist, der im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Fragebogen in Anlage 1 (S.106) enthalten. Dieser enthält alle Fragen in der Reihenfolge, wie sie den Teilnehmer*innen präsentiert wurden.

3.3 Methodik des Fragebogens

In diesem Kapitel wird die Methodik der vorliegenden Arbeit detailliert beschrieben.

3.3.1 Fragetypen

Wie in der Literatur hervorgehoben wird, birgt jede Frage die Gefahr, von den Befragten anders interpretiert zu werden, als es der Forscher oder die Forscherin ursprünglich beabsichtigt hat (Porst, 2011, S. 18). Diese Problematik entsteht insbesondere durch unterschiedliche kognitive Hintergründe, sprachliche Barrieren oder kulturelle Unterschiede, die das Verständnis beeinflussen können (Klüver et al., 2021, S. 134-135). Daher ist es essenziell, bei der Frageformulierung sicherzustellen, dass die beabsichtigte Bedeutung der Frage eindeutig vermittelt wird. Nur wenn die Befragten eine Frage genauso verstehen, wie sie gemeint ist, können ihre Antworten valide und verlässliche Daten liefern, die den eigentlichen Untersuchungszweck unterstützen. Eine klare, präzise und verständliche Formulierung ist daher unerlässlich, um Missverständnisse zu vermeiden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Ergebnisse verfälscht werden und keine belastbaren Erkenntnisse gewonnen werden können.
Um die Verständlichkeit der Fragen zu erhöhen und Missverständnisse zu vermeiden, wurden mehrere Maßnahmen implementiert. Erläuternde Beispiele in Klammern hinter bestimmten Antwortmöglichkeiten erleichtern den Befragten die Auswahl. Bei Fragen mit besonderen Anforderungen, wie beispielsweise solchen, bei denen die Antworten in der Summe 100 % ergeben sollen, wurden direkt unter der Frage visuelle Beispielantworten eingefügt, um den gewünschten Antwortmodus klar zu verdeutlichen. Für Begriffe, die potenziell mehrdeutig sind oder auf den ersten Blick komplex erscheinen, wie beispielsweise „Konflikt“ oder „Muttersprache“, wurden unmittelbar unter der jeweiligen Frage Definitionen oder Hinweise bereitgestellt, um ein einheitliches Verständnis sicherzustellen. Zudem wurden auf der Startseite der Online-Umfrage Kontaktdaten hinterlegt, sodass die Teilnehmer*innen bei Unklarheiten oder Rückfragen direkt Unterstützung erhalten konnten.
Diese Maßnahmen verbessern die Verständlichkeit der Fragen, steigern die Genauigkeit der Antworten und erhöhen die Qualität der Umfrageergebnisse. Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde bewusst auf eine Kombination aus geschlossenen, halbgeschlossenen und offenen Fragen gesetzt. Diese Vielfalt diente dazu, verschiedene Arten von Daten zu erfassen und eine möglichst umfassende Analyse zu ermöglichen. Geschlossene Fragen, darunter SC-Fragen (Single-Choice-Fragen) und MC-Fragen (Multiple-Choice-Fragen), liefern standardisierte Antworten, die sich gut vergleichen lassen und eine effiziente quantitative Auswertung ermöglichen (resonio, 2024).

Halbgeschlossene Fragen eröffnen den Befragten die Chance, zusätzliche Perspektiven einzubringen, die in den vorgegebenen Antwortoptionen nicht enthalten sind (*Offene, Geschlossene und Halboffene Fragen - Drag'n Survey Blog DE*, o. D.). Durch diese Herangehensweise wird eine umfassende Datensammlung gewährleistet, die sowohl strukturiert als auch flexibel ist. Offene Fragen wurden integriert, um den Teilnehmer*innen Raum für ausführlichere und individuellere Antworten zu geben, die über die standardisierten Kategorien hinausgehen. Zusätzlich wurden Szenarien entwickelt, in die sich die Teilnehmer*innen hineinversetzen sollten, um ihre Reaktionen in spezifischen Kontexten zu erfassen. Dies trug in gewissem Maße dazu bei, der Realität einen Schritt näher zu kommen. Die Mischung der Ansätze auf diese Weise ermöglicht eine vollständige Abdeckung und Flexibilität bei der Datenerfassung - ideal, um alle möglichen Einblicke in die untersuchten Reaktionsmuster und Konfliktlösungsstrategien zu erhalten.

3.3.2 Maßnahmen zur Förderung der Teilnahmebereitschaft

Um die Teilnahme an der Befragung so einfach und angenehm wie möglich zu gestalten, wurden verschiedene Methoden eingesetzt, um die Benutzerfreundlichkeit und Motivation der Teilnehmer*innen zu gewährleisten. Ziel war es, sowohl die Teilnahmebereitschaft als auch die Qualität der erhobenen Daten zu maximieren.

Ein zentraler Aspekt war die Gerätekompatibilität. Der Fragebogen wurde so gestaltet, dass er problemlos auf verschiedenen Endgeräten - einschließlich PC, Tablet und Smartphone - ausgefüllt werden konnte. Dadurch wurde den Teilnehmer*innen die größtmögliche Flexibilität geboten, die Umfrage zu einem für sie passenden Zeitpunkt und auf einem bevorzugten Gerät durchzuführen. Diese Maßnahme sollte sicherstellen, dass technische Hürden die Teilnahme nicht beeinträchtigten.

Darüber hinaus wurde auf eine einfache Navigation und übersichtliche Gestaltung des Fragebogens geachtet. Besonderer Wert wurde daraufgelegt, dass den Teilnehmer*innen auch die Möglichkeit gegeben wurde, auf vorherige Fragen zurückzukommen. Mit dieser Funktion konnten sie die Antworten bei Bedarf überprüfen oder korrigieren.

Zusätzlich wurde die Bedeutung dieser Untersuchung besonders betont. Bereits zu Beginn der Umfrage, in der Willkommensnachricht, wurde der wissenschaftliche Hintergrund der Untersuchung erläutert. Besonderes Augenmerk lag darauf, die Anonymität der Befragung hervorzuheben, um ein Gefühl von Sicherheit zu schaffen und ehrliche Antworten zu fördern.

Diese Herangehensweise sollte das Vertrauen der Teilnehmer*innen stärken, ihre Bereitschaft zur Teilnahme erhöhen und den gesamten Befragungsprozess möglichst angenehm und reibungslos gestalten.

3.3.3 Umfrageverteilung und Sicherstellung der Vielfalt

Es wurde ein bewusstes Auswahlverfahren angewendet, das gezielt Personen aus der Baubranche mit unterschiedlichen soziodemografischen Hintergründen einbezog. „Kriterien für diese Entscheidung werden aus der Untersuchungsfrage und ihrer theoretischen Begründung abgeleitet“ (Jacob et al., 2019, S.87). Dabei wurde versucht, ein Gleichgewichtsverhältnis von Geschlecht, Alter, Hierarchie und Kultur zu etablieren, um eine möglichst umfassende Perspektive auf Konfliktreaktionsmuster und -lösungsstrategien zu gewährleisten.

Es ist jedoch anzumerken, dass diese Ausgewogenheit nur begrenzt erreicht werden konnte. Faktoren, wie die Verfügbarkeit und Bereitschaft der Teilnehmer*innen, ihre Zugehörigkeit zu bestimmten demografischen Gruppen sowie der zeitliche Rahmen der Datenerhebung beeinflussten die Verteilung innerhalb der Stichprobe. Trotz dieser Einschränkungen bietet die Stichprobe eine solide Basis, um erste Einblicke in die Untersuchungsfragen zu gewinnen.

Das Ziel war es, mindestens 100 Teilnehmer*innen zu erreichen, um eine solide Datenbasis für die Analyse zu sichern. Diese Anzahl sollte belastbare Aussagen über die untersuchten Faktoren ermöglichen und die Überprüfung der drei Hypothesen unterstützen. Durch gezielte Verbreitungsstrategien wurde eine möglichst breit gefächerte Stichprobe angestrebt.

4. Auswertung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Umfrage vorgestellt und analysiert. Ziel ist es, die gewonnenen Daten systematisch aufzubereiten, um die untersuchten Fragen zu beantworten und einen umfassenden Einblick in die Konfliktreaktionen und -lösungsstrategien der Teilnehmer*innen zu geben.

4.1 Struktur und Methodik der Auswertung

Die Auswertung erfolgt in drei Teilen, die in diesem Unterkapitel erläutert werden.

1. Ergebnisse der demographischen Fragen
2. Faktorspezifische Analyse
3. Hypothesenbezogene Analyse

1. *Ergebnisse der demografischen Fragen:*

   Zunächst werden die Ergebnisse der ersten 12 Fragen des Fragebogens als Deskriptivstatistik vorgestellt, die demografischen Informationen und allgemeine Angaben zu den Teilnehmer*innen enthalten. Dazu gehören beispielsweise Geschlecht, Alter, Hierarchie und Kultur. Diese Fragen dienen dazu, einen Überblick über den Teilnehmerkreis zu geben und die Rahmenbedingungen der Umfrage zu verdeutlichen. Es erfolgt hierbei keine tiefgehende Analyse oder Differenzierung nach spezifischen Faktoren.

2. *Faktorspezifische Analyse (ab Frage 13):*

   Ab Frage 13 fokussiert sich die Auswertung auf die zentralen Themen der Umfrage. Insgesamt werden zehn Fragen ausgewählt, bei denen es sinnvoll ist, eine faktorspezifische Analyse durchzuführen. Diese werden zunächst in ihrer Gesamtheit analysiert, um allgemeine Muster aufzuzeigen, und anschließend differenziert nach den vier untersuchten Faktoren dargestellt:

   - *Geschlecht:*

     Die Auswertung unterscheidet zwischen „Männlich“ und „Weiblich“. Die Kategorie „Divers“ wird aufgrund der geringen Teilnehmerzahl (n=1) nicht separat analysiert. Teilnehmer*innen, die keine Angaben zum Geschlecht gemacht haben, wurden in den geschlechtsspezifischen Auswertungen nicht berücksichtigt, da eine Differenzierung aufgrund der fehlenden Information nicht möglich war.

- *Alter:*
  Hier erfolgt eine Einteilung basierend auf dem Geburtsjahr 1990. „Geboren ab 1990“ und „Geboren vor 1990“. Die Grenze wurde auf das Jahr 1990 festgelegt, um sicherzustellen, dass jede Gruppe eine hinreichend große Anzahl von Teilnehmer*innen umfasst. Teilnehmer*innen, die kein Geburtsjahr angegeben haben, wurden bei dieser Analyse ebenfalls nicht berücksichtigt.

- *Hierarchie:*
  Die Teilnehmer*innen wurden in die Kategorien „Fachliche Führungsverantwortung“, „Disziplinarische Führungsverantwortung“ und „Keine Führungsebene“ eingeteilt.

- *Kultur:*
  Es wurde zwischen „Deutsche Herkunft“ (in Deutschland geboren und deutsche Muttersprache) und „Andere Kulturen“ unterschieden.

3. *Hypothesenbezogene Analyse:*
   In der hypothesenbezogenen Analyse wurden neun Fragen untersucht, die sich auf die in Kapitel 3.2 aufgestellten Hypothesen beziehen. Ziel war es, zu prüfen, wieweit die erhobenen Daten die Hypothesen stützen oder widerlegen. Die Auswertung erfolgte analog zu den bisherigen Analysen, wobei die Gesamtverteilung der Antworten betrachtet und interpretiert wurde. Anschließend wurden die Ergebnisse mit den formulierten Hypothesen abgeglichen.

Allgemeine Anmerkungen:
Es ist wichtig, zu betonen, dass bei der faktorspezifischen Auswertung die Anzahl der Antworten von der Gesamtanzahl der Teilnehmer*innen abweichen kann. Dies liegt daran, dass einige Teilnehmer*innen keine Angaben zu bestimmten Faktoren gemacht haben (z. B. Geschlecht oder Geburtsjahr). Diese fehlenden Angaben wurden bei der jeweiligen Analyse nicht berücksichtigt, um verfälschte Ergebnisse zu vermeiden.

Von den 123 Teilnehmenden, die mit der Beantwortung begonnen haben, schlossen 96 den Fragebogen vollständig ab. Dies entspricht einer Abbruchquote von rund 21,95 %.

Einige der gestellten Fragen enthielten neben den vorgegebenen Antwortoptionen auch ein offenes Kommentarfeld, in dem die Teilnehmer*innen ihre Antwort weiter spezifizieren oder zusätzliche Anmerkungen machen konnten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Person sowohl eine geschlossene Antwort auswählen als auch einen Kommentar abgeben konnte. Dies bedeutet, dass die Anzahl der Kommentare nicht mit der Anzahl einer bestimmten Antwortoption gleichgesetzt werden kann. Beispielsweise kann eine Person, die „Ja“ angekreuzt hat, zusätzlich eine Erläuterung im Kommentarfeld hinterlassen, wodurch sie sowohl in der Gesamtanzahl der „Ja“-Antworten als auch in der Gesamtanzahl der Kommentare erfasst wird. Bei der Auswertung dieser Fragen wurde darauf geachtet, dass die Kommentaranzahl daher nicht als eigenständige Kategorie, sondern als ergänzende Information zur quantitativen Verteilung der geschlossenen Antworten betrachtet wird.
Die Auswertung der Kommentare erfolgt in zusammengefasster Form, um zentrale Aussagen und Muster herauszuarbeiten. Für eine detaillierte Einsicht in die vollständigen Kommentare können die Rohdaten der Gesamtergebnisse in Anlage 2 eingesehen werden. Einige Fragen des Fragebogens waren als MC-Fragen gestaltet, bei denen die Teilnehmer*innen mehrere Antwortoptionen auswählen konnten. Um die Verteilung der Antworten innerhalb der jeweiligen Gruppen (z. B. Geschlecht, Hierarchie, Alter oder Kultur) präzise darzustellen, wurde folgende Berechnungsmethode angewendet:

1. *Ermittlung der Gesamtzahl der Antworten pro Gruppe*
   Für jede Analysegruppe (z. B. „weibliche“ und „männliche“ Teilnehmer*innen) wurde die Gesamtanzahl aller Nennungen über alle Antwortoptionen hinweg berechnet. Diese Summe stellt die 100%-Basis für die Berechnung der prozentualen Verteilung dar.

2. *Berechnung der relativen Häufigkeit pro Antwortoption*
   Die Anzahl der Nennungen für jede einzelne Antwortoption wurde gezählt. Anschließend wurde der Anteil jeder Antwortoption relativ zur Gesamtanzahl, der in der jeweiligen Gruppe abgegebenen Nennungen berechnet:

$$Prozentwert = \left(\frac{Anzahl\ der\ Nennungen\ einer\ Antwortoption}{Gesamtanzahl\ der\ Nennungen\ innerhalb\ der\ Gruppe} \right) \times 100$$

Die berechneten Prozentwerte zeigen, welche Antwortoptionen innerhalb einer Gruppe stärker oder schwächer gewählt wurden.

Beispielrechnung (geschlechtsspezifische Analyse):

Angenommen, weibliche Teilnehmerinnen haben bei einer MC-Frage insgesamt 150 Nennungen über alle Antwortoptionen abgegeben und 30 dieser Antworten entfallen auf eine bestimmte Aussage oder Antwort, dann ergibt sich folgender Prozentwert:

$$\left(\frac{30}{150}\right) \times 100 = 20\ \%$$

Dieser Wert besagt, dass 20 % der von den Teilnehmerinnen insgesamt gegebenen Antworten auf diese eine Aussage entfallen.

Diese Methode wurde für alle faktorspezifischen Auswertungen der MC-Fragen verwendet.

Bei den Gesamtergebnissen der MC-Fragen zeigt der Prozentwert, wie viele der Befragten eine bestimmte Antwort gewählt haben. Da mehrere möglich waren, kann ein Teilnehmender in mehreren Prozentwerten enthalten sein.

4.2 Ergebnisse der demografischen Fragen

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der demografischen Fragen beschrieben. Ziel ist es, einen Überblick über die Verteilung der Antworten zu geben, ohne eine tiefere Analyse durchzuführen. Die Ergebnisse werden rein deskriptiv präsentiert und durch Diagramme visualisiert.

Frage 1: Welches Geschlecht haben Sie?

Von 122 Teilnehmer*innen gaben 55,74 % (68 Personen) an, männlich zu sein. 38,52 % (47 Personen) wählten die Option weiblich. 4,92 % (6 Personen) machten keine Angabe und 0,82 % (1 Person) wählte die Option Divers (siehe hierzu Abb. 2).

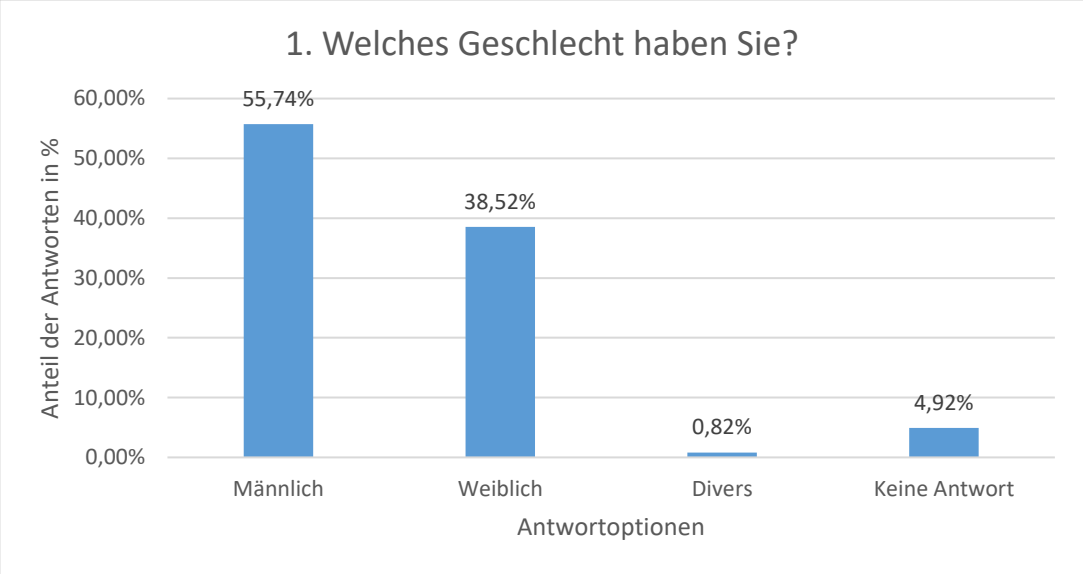

Abbildung 2: Gesamtergebnisse (Frage 1)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 2: In welchem Jahr sind Sie geboren?

Insgesamt haben 121 Teilnehmer*innen diese Frage beantwortet. 72 Personen (59,50 %) wurden ab dem Jahr 1990 geboren, während 41 Personen (33,88 %) vor 1990 zur Welt kamen. 8 Personen (6,61 %) machten dazu keine Angabe (siehe Abb. 3). Die Altersspanne der Befragten reicht von Geburtsjahr 1956 bis 2005.

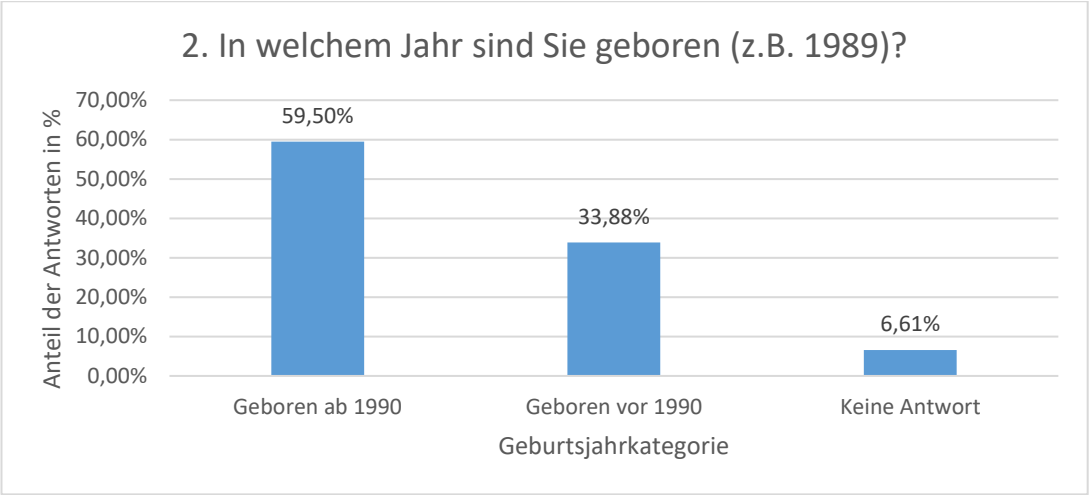

Abbildung 3: Gesamtergebnisse (Frage 2)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 3: In welchem Land sind Sie geboren?

77,50 % (93 Personen) wurden in Deutschland geboren. 5,83 % (7 Personen) gaben die Türkei als Geburtsland an. 9,17 % (11 Personen) wurden in einem anderen Land geboren, während 7,50 % (9 Personen) keine Angaben machten. In der Abb. 4 wurde Deutschland und die Türkei hervorgehoben, da sie die häufigsten Geburtsländer der Teilnehmer*innen sind.

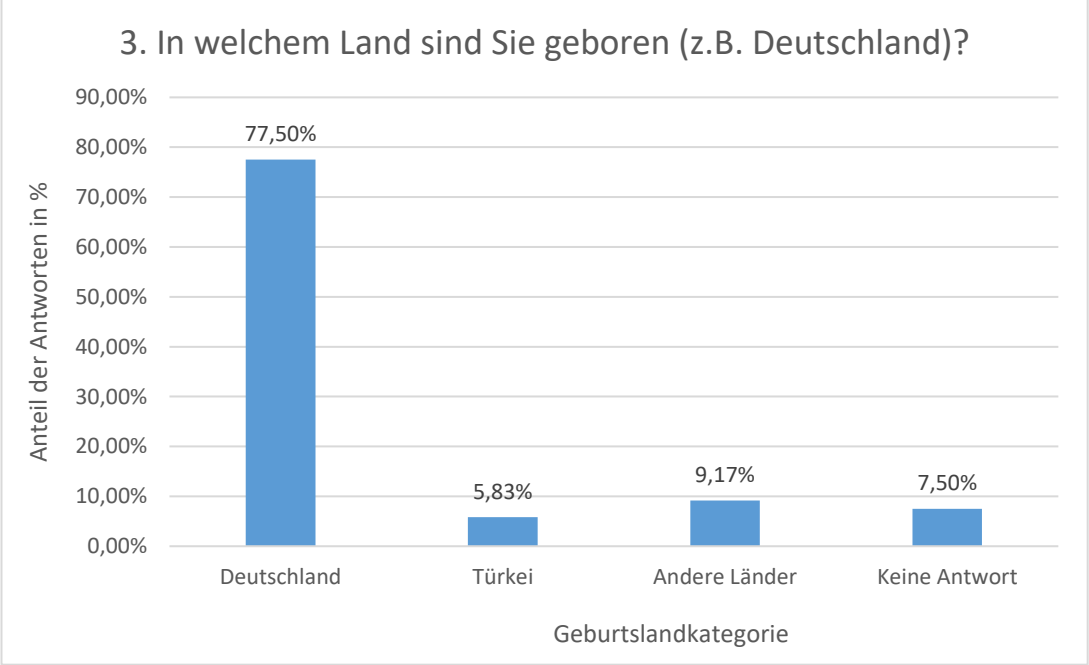

Abbildung 4: Gesamtergebnisse (Frage 3)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 4: Seit welchem Alter leben Sie in Deutschland?

Von den 119 Teilnehmer*innen, die diese Frage beantwortet haben, gaben 78,15 % (93 Personen) an, seit ihrer Geburt in Deutschland zu leben. 1,68 % (2 Personen) kamen im Alter von 3 bis 5 Jahren nach Deutschland, weitere 1,68 % (2 Personen) im Alter von 6 bis 9 Jahren. 10,92 % (13 Personen) gaben an, zwischen 10 und 17 Jahren eingewandert zu sein, während 3,36 % (4 Personen) erst im Alter von 18 bis 29 Jahren nach Deutschland kamen. 4,21 % (5 Personen) machten keine Angabe.

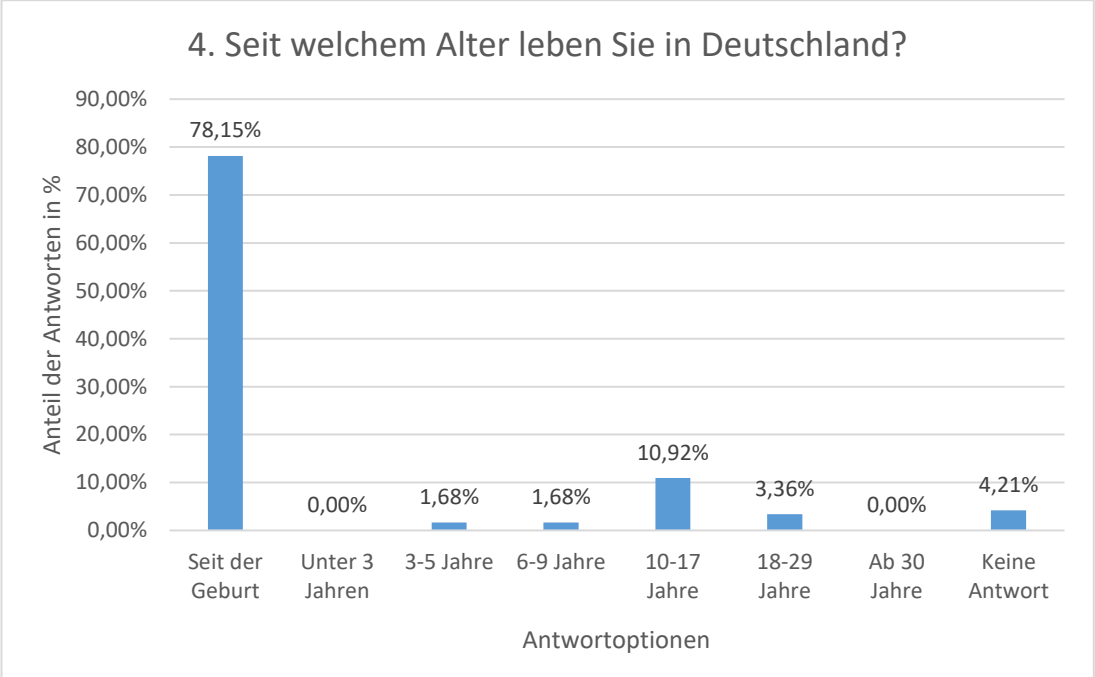

Abbildung 5: Gesamtergebnisse (Frage 4)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 5: In welchem Lebensabschnitt sind Sie nach Deutschland gekommen?

78,63 % (92 Personen) gaben an, seit der Geburt in Deutschland zu leben. 9,40 % (11 Personen) kamen während der weiterführenden Schule nach Deutschland. 2,56 % (3 Personen) haben das Kommentarfeld (Andere) genutzt, um mitzuteilen, dass sie während der Grundschulzeit eingewandert sind. 1,71 % (2 Personen) zogen während des Kindergartens nach Deutschland und jeweils 1,71 % (2 Personen) zu Beginn der Berufsausbildung oder des Studiums nach Deutschland. Weitere 4,27 % (5 Personen) haben keine Angabe gemacht (siehe Abb. 6).

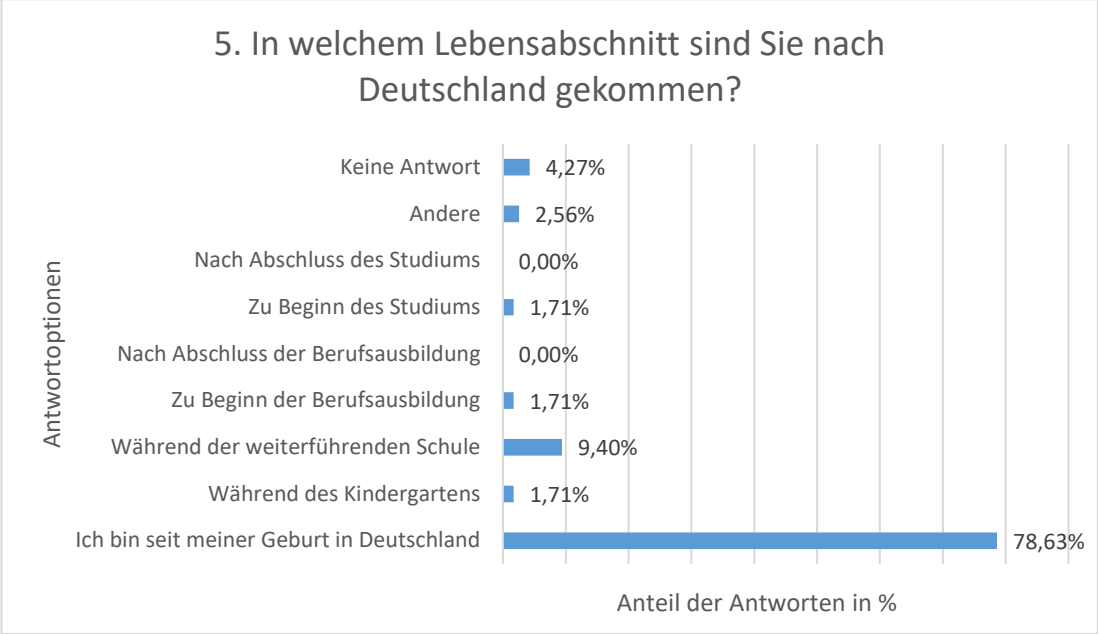

Abbildung 6: Gesamtergebnisse (Frage 5)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 6: Was ist Ihre Muttersprache? (Hinweis: „Muttersprache“ ist die Sprache, die Sie ursprünglich als Kind gelernt haben.)

40,35 % (46 Personen) gaben an, dass Deutsch ihre Muttersprache ist. 35,09 % (40 Personen) nannten Türkisch als ihre erste Sprache. 18,42 % (21 Personen) gaben eine andere Muttersprache an, darunter Albanisch, Arabisch, Bosnisch, Farsi, Dari, Hausa, Italienisch, Kurdisch, Persisch, Polnisch, Urdu und Marokkanisch. 6,14 % (7 Personen) haben sich für keine Antwort entschieden (siehe Abb. 7).

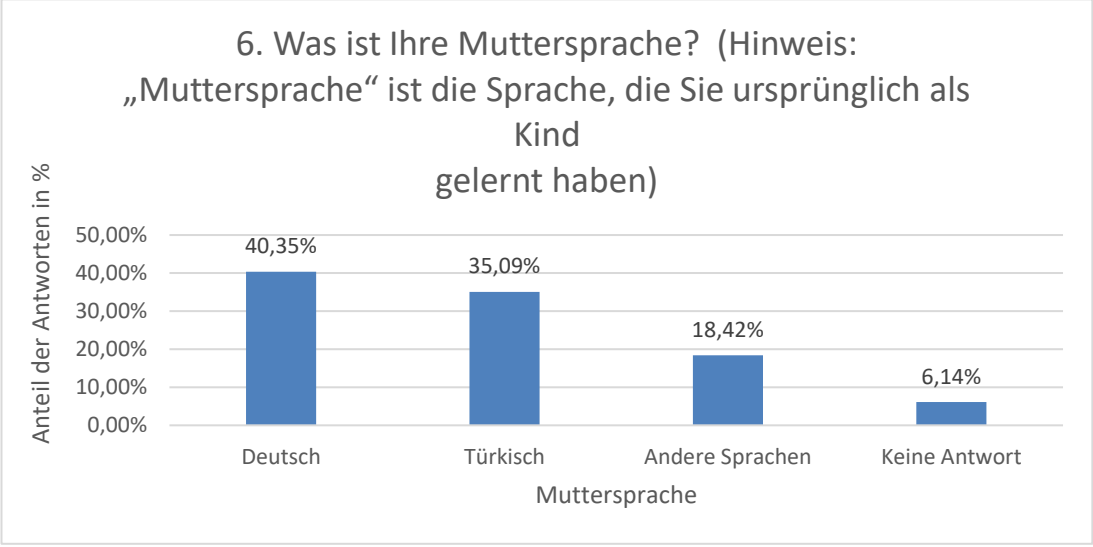

Abbildung 7: Gesamtergebnisse (Frage 6)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 7: In welchen Sprachen kommunizieren Sie am Arbeitsplatz? (Bitte geben Sie an, wie oft Sie jede Sprache nutzen, indem Sie die Prozentwerte für alle ausgewählten Sprachen angeben. Der Gesamtwert sollte 100% ergeben.)

Die Teilnehmer*innen haben prozentual angegeben, in welchen Sprachen sie am Arbeitsplatz kommunizieren. Während der Befragung wurde eine Visualisierung neben dieser Frage angezeigt, um das gewünschte Antwortmodul korrekt zu gestalten. Das Diagramm zeigt den Durchschnittswert der verwendeten Sprachen über alle Teilnehmer*innen hinweg. 87,70 % der Kommunikationen erfolgen auf Deutsch, während 12,30 % in anderen Sprachen stattfinden (siehe Abb. 8).

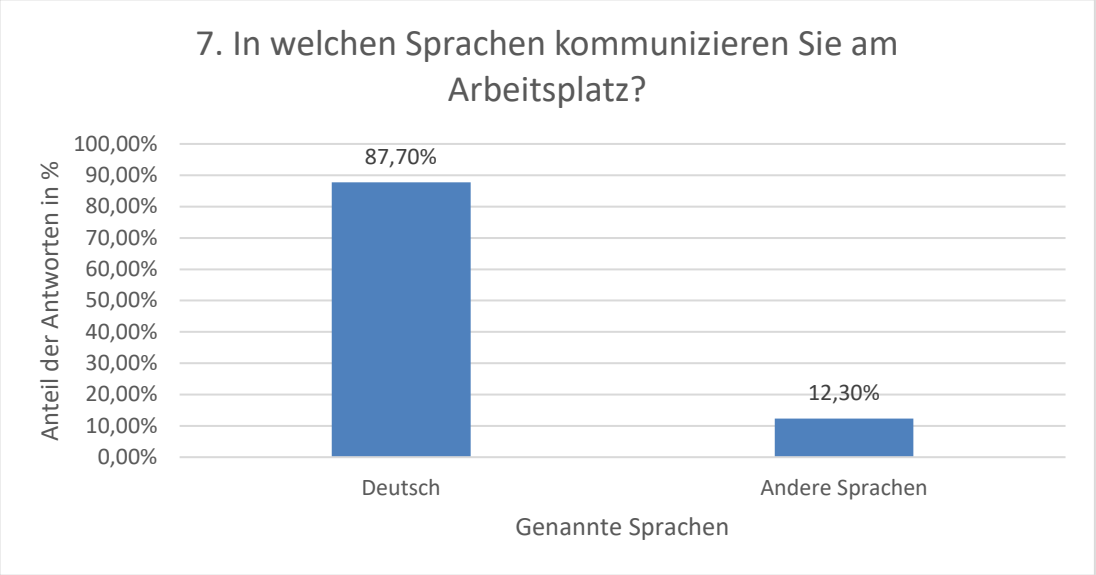

Abbildung 8: Gesamtergebnisse (Frage 7)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 8: In welchen Sprachen kommunizieren Sie in Ihrem Privatleben?

75,37 % der Kommunikationen finden auf Deutsch statt, während 24,63 % in anderen Sprachen erfolgen (siehe Abb. 9).

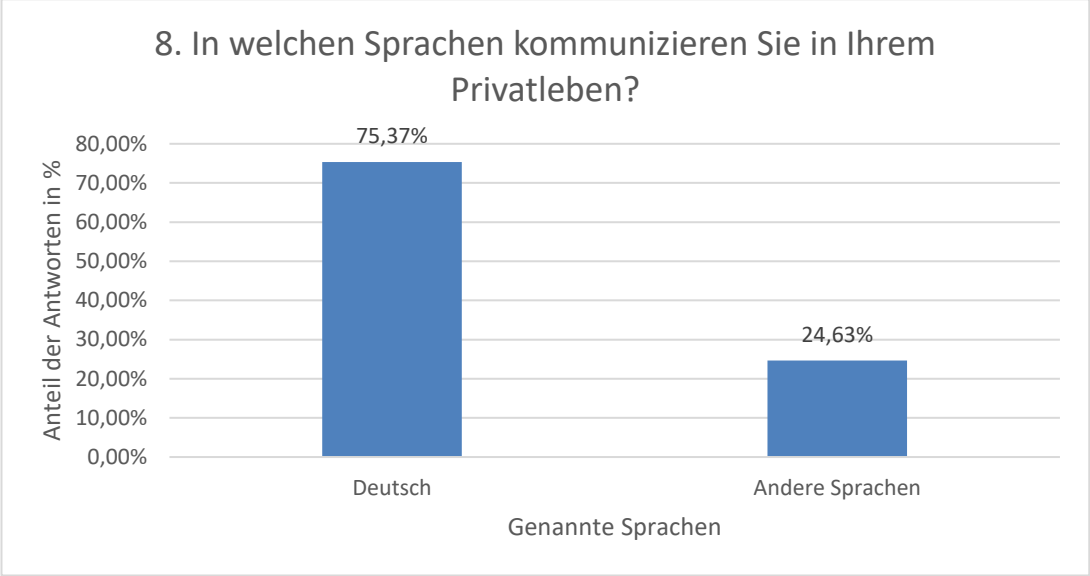

Abbildung 9: Gesamtergebnisse (Frage 8)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 9: In welchem Bereich der Baubranche sind Sie tätig?

Die meisten Teilnehmer*innen sind im Bauunternehmen (31,82 %) tätig, gefolgt vom öffentlichen Dienst (18,18 %) und der Projektentwicklung (13,64 %). 6,36 % arbeiten in Ingenieurbüros, während kleinere Anteile auf Zulieferer*innen (2,73 %), den Immobilienbereich (0,91 %) und weitere spezialisierte Bereiche entfallen. 8,18 % gaben „Sonstiges“ an und 10 % machten keine Angabe (siehe Abb. 10).

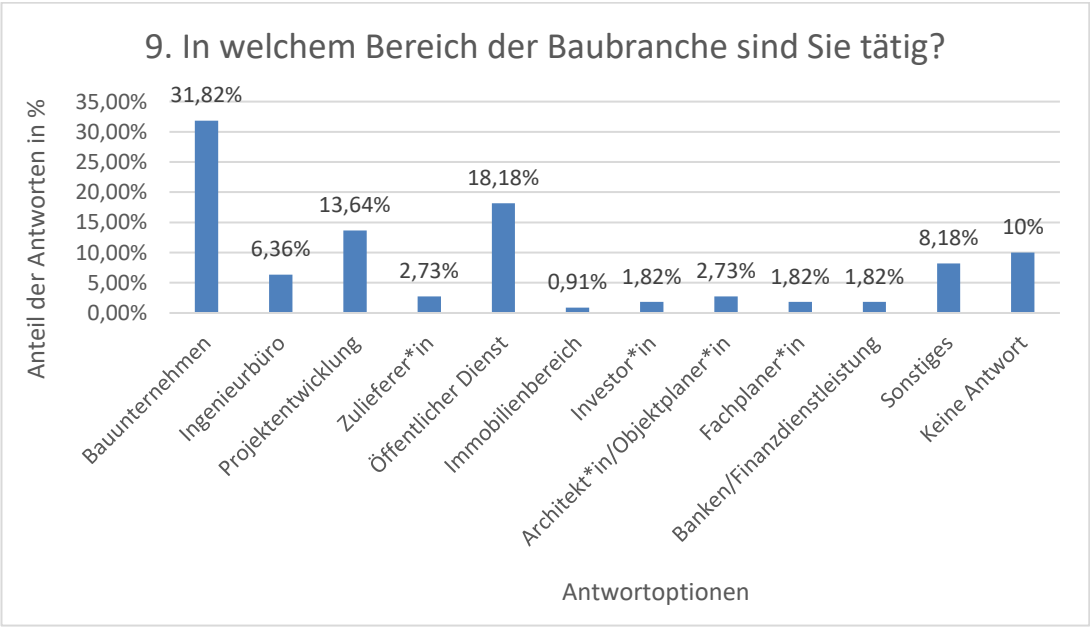

Abbildung 10: Gesamtergebnisse (Frage 9)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 10: Wie lange sind Sie bereits in der Baubranche tätig?

Die Mehrheit der Teilnehmer*innen ist seit 1-5 Jahren (39,25 %) in der Baubranche tätig. 20,56 % arbeiten bereits mehr als 15 Jahre in der Branche, während 17,76 % eine Berufserfahrung von 6-10 Jahren haben. 9,35 % sind weniger als ein Jahr in der Baubranche tätig, während 4,67 % eine Erfahrung von 11-15 Jahren angeben. 8,41 % der Befragten gaben keine Antwort (siehe Abb.11).

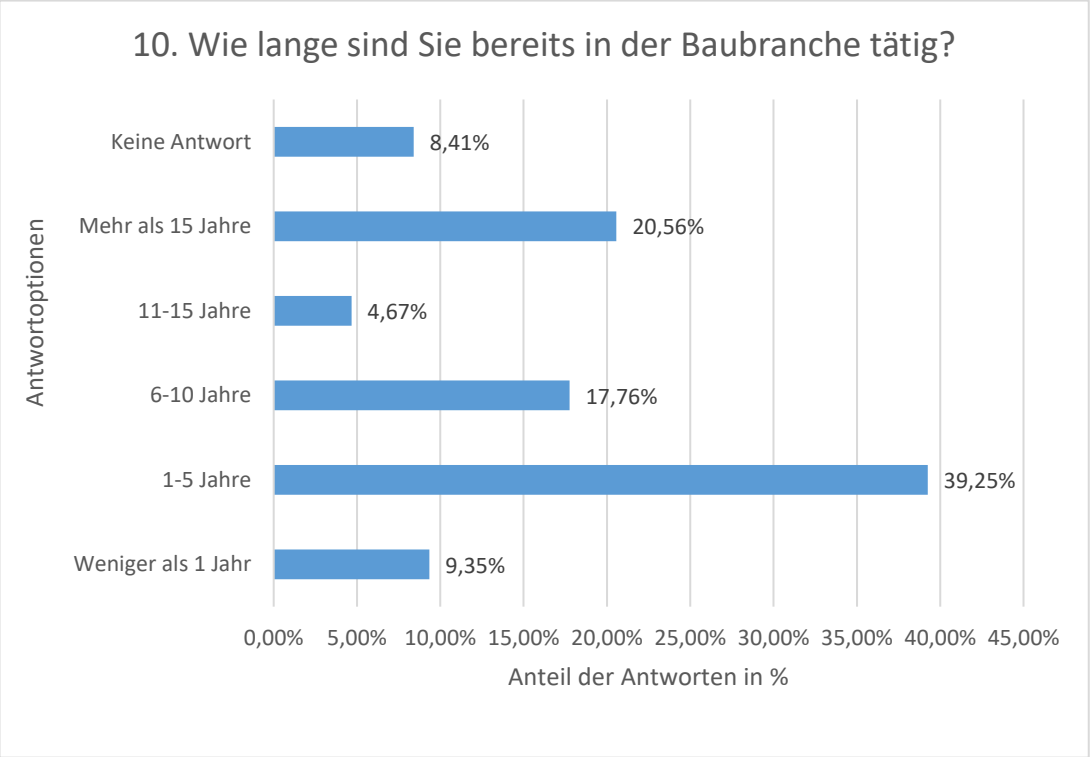

Abbildung 11: Gesamtergebnisse (Frage 10)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 11: Welche Position üben Sie in ihrem Unternehmen aus?

25,23 % der Teilnehmer*innen sind als Arbeiter*in tätig. Danach folgen Bauleiter*innen / Bauüberwacher*innen (13,08 %) sowie Angestellte der Sachbearbeitung (12,15 %). Projektleiter*innen / Projektkoordinator*innen (7,48 %) und Abteilungsleitungen (5,61 %) sind weniger häufig vertreten. Geschäftsleitung / Vorstand (3,74 %) sowie Vorarbeiter*innen (1,87 %) machen nur einen kleinen Anteil aus. 2,80 % der Befragten sind in der Sachgebietsleitung bzw. Teamleitung tätig und weitere 2,80 % der befragten sind Planer*in. 17,76 % der Befragten gaben „Sonstiges“ an, während 7,48 % keine Antwort auf diese Frage gaben (siehe Abb.12).

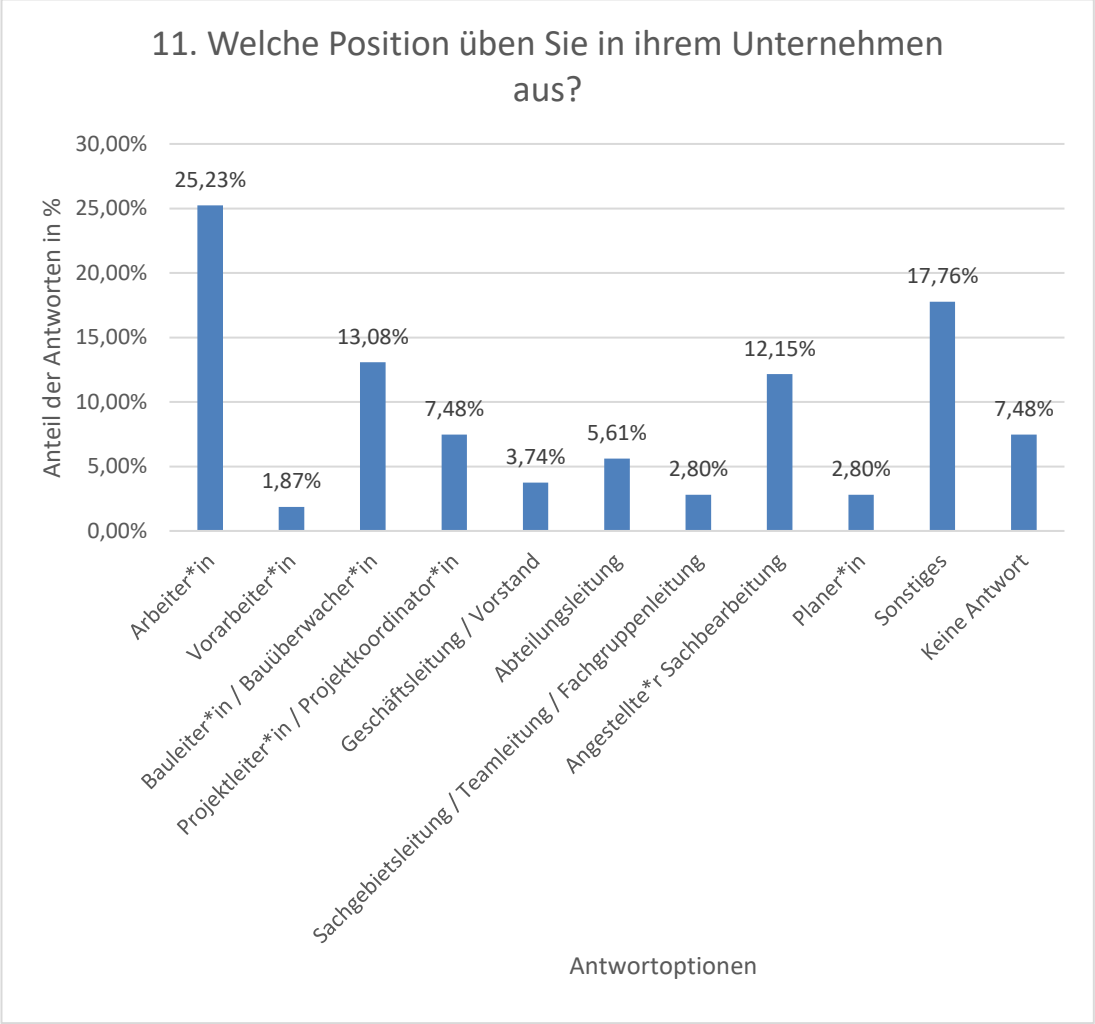

Abbildung 12: Gesamtergebnisse (Frage 11)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Frage 12: Üben Sie eine Vorgesetztenfunktion aus?

Ein Großteil der Befragten (62 Personen, 57,94 %) übt keine Vorgesetztenfunktion aus. 25 Personen (23,36 %) haben eine fachliche Führungsverantwortung, während 11 Personen (10,28 %) eine disziplinarische Führungsverantwortung haben. 2 Personen (1,87%) gaben „Sonstiges“ an und 7 Personen (6,54%) machten keine Angabe (siehe Abb. 13).

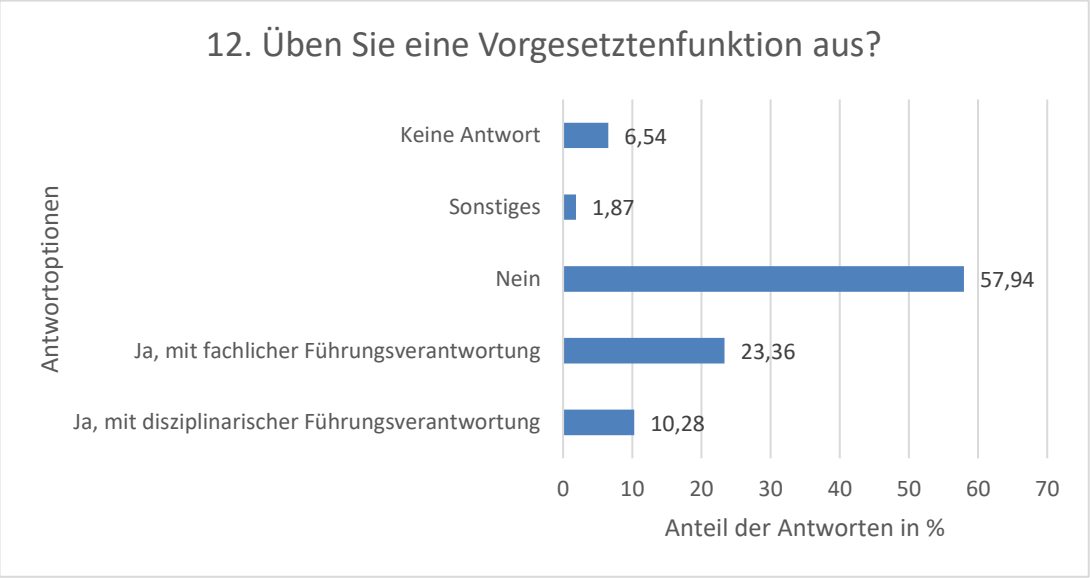

Abbildung 13: Gesamtergebnisse (Frage 12)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

4.3 Faktorspezifische Analyse der Ergebnisse

Innerhalb dieses Abschnitts werden die Ergebnisse von zehn Fragen faktorspezifisch ausgewertet, wobei die Analyse auf den vier zentralen Faktoren liegt:

- Geschlecht
- Alter
- Hierarchie
- Kultur

Zunächst werden für jede Frage einzeln die Gesamtergebnisse präsentiert und mit Diagrammen veranschaulicht. Danach folgt die faktorspezifische Analyse derselben Frage, bei der die Antworten nach den genannten Faktoren differenziert betrachtet werden. Im Vergleich zu den demografischen Fragen erfolgt hierbei eine tiefergehende Analyse.

1. Wie häufig erleben Sie Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz? (Frage 13)

Die meisten Teilnehmenden erleben Konflikte wöchentlich (32,08 %), gefolgt von monatlich (20,75 %). 17,92 % gaben an, dass sie nur alle paar Monate Konflikte erleben, während 16,98 % sogar täglich mit Konflikten konfrontiert sind. Seltener treten Konflikte jährlich auf (2,83 %), ebenso viele Personen gaben an, dass sie nie Konflikte erleben. Nur 0,94 % haben sich für Sonstiges entschieden. Außerdem haben 5,67 % keine Antwort auf diese Frage gegeben. Insgesamt zeigt sich, dass Konflikte am Arbeitsplatz für viele ein regelmäßiges Thema sind (siehe Abb. 14).

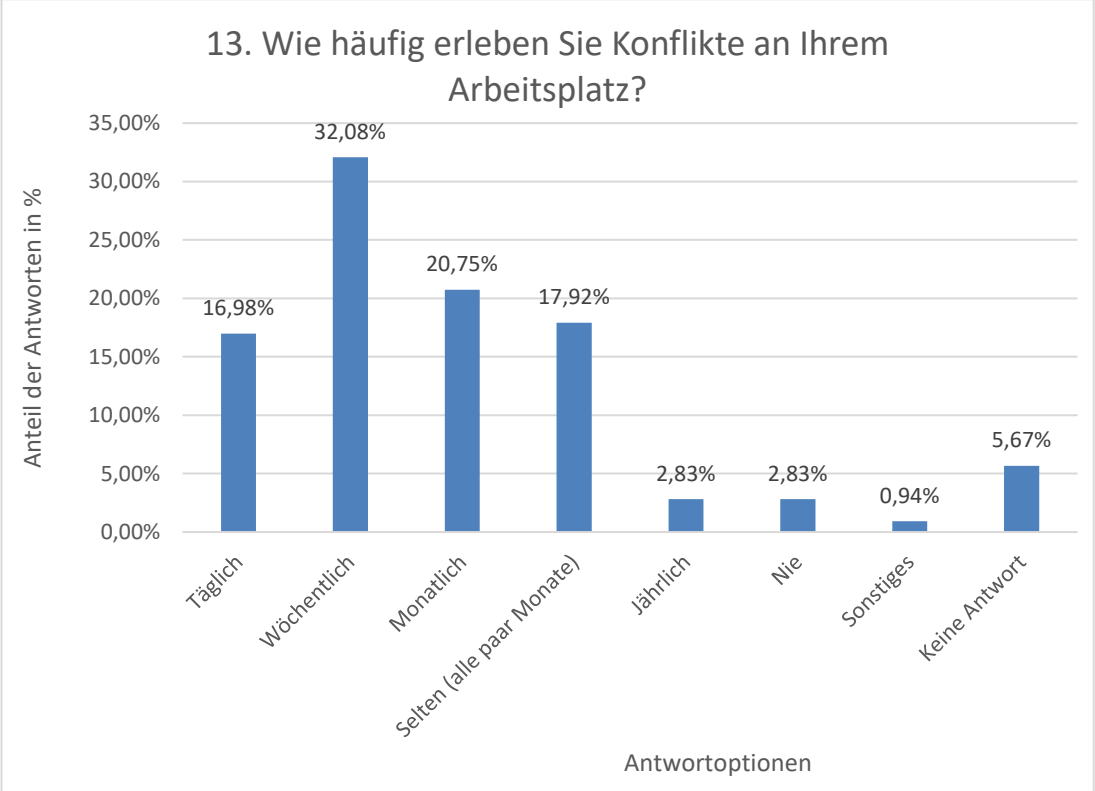

Abbildung 14: Gesamtergebnisse (Frage 13)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Geschlechtsspezifische Analyse:

Die Ergebnisse der geschlechtsspezifischen Auswertung von Frage 13 zeigen interessante Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen männlichen und weiblichen Teilnehmer*innen (siehe Abb. 15).

Männliche Teilnehmer erleben Konflikte im Allgemeinen und betrachten sie eher als regelmäßiges Ereignis, während weibliche Teilnehmerinnen überwiegend seltener von Konflikten berichten. Dies könnte auf Unterschiede in der Wahrnehmung oder den Kommunikationsstilen zurückzuführen sein.

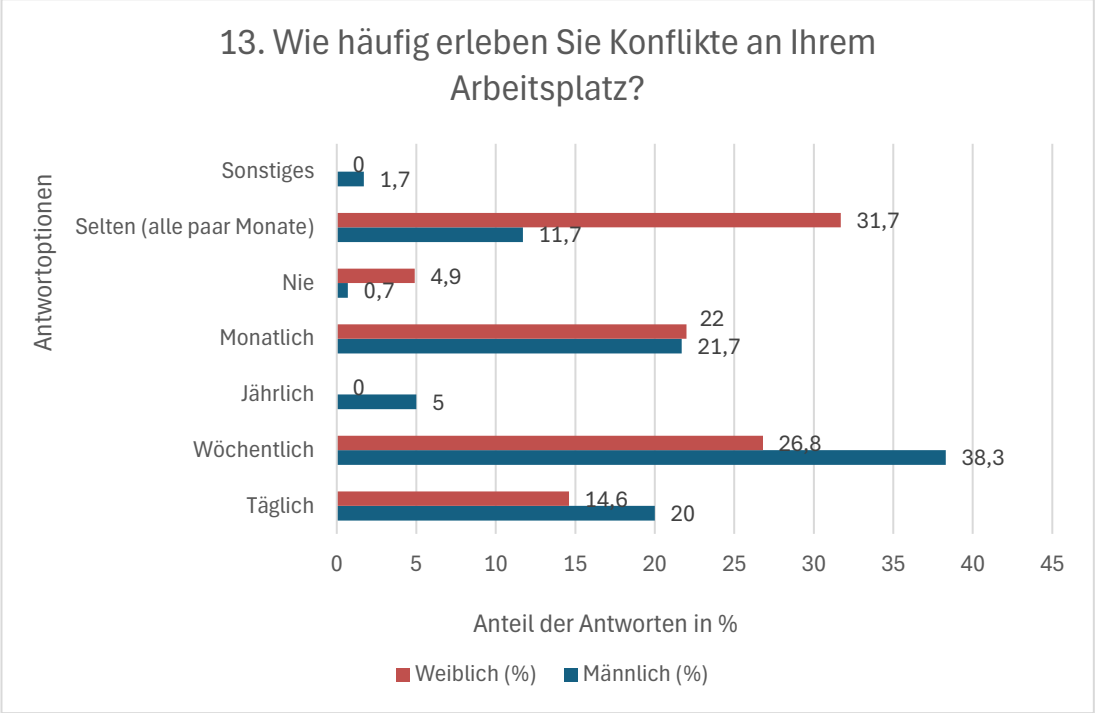

Abbildung 15: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 13)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Altersbezogene Analyse:

Jüngere Teilnehmer*innen erleben Konflikte wöchentlich oder monatlich, während ältere Teilnehmer*innen deutlich öfter tägliche Konflikte angeben (siehe Abb. 16). Dies könnte darauf hindeuten, dass langjährige Routinen die Anpassung an neue Arbeitsweisen erschweren und dadurch tägliche Spannungen fördern. Trotz dieser Tendenzen sind die Unterschiede für eine grundlegend abweichende Konfliktwahrnehmung nicht stark genug.

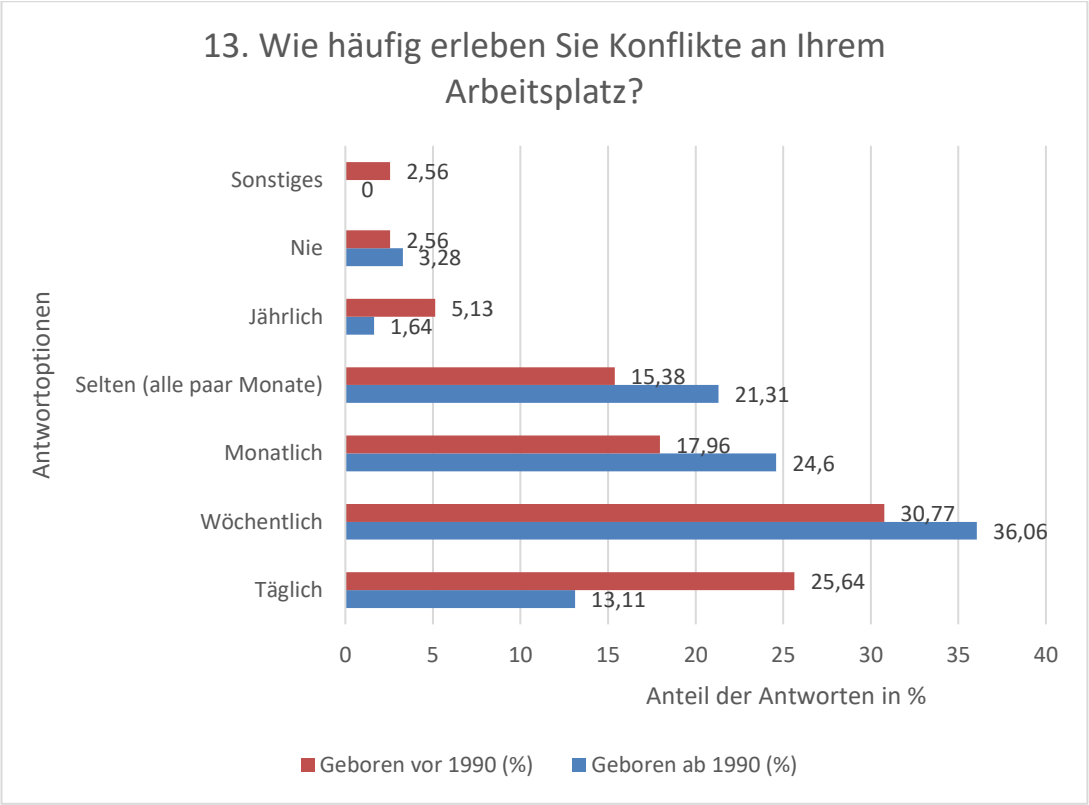

Abbildung 16: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 13)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchiebezogene Analyse:

Teilnehmer*innen ohne Führungsverantwortung erleben Konflikte überwiegend wöchentlich, während Teilnehmer*innen mit fachlicher Führungsverantwortung besonders oft tägliche Konflikte angeben (siehe Abb. 17). Dies könnte darauf hindeuten, dass Personen mit fachlicher Führungsverantwortung hauptsächlich für die inhaltlichen und technischen Prozesse zuständig sind, wodurch Konflikte direkter an sie herangetragen werden. Teilnehmer*innen mit disziplinarischer Führungsverantwortung erleben Konflikte seltener täglich, jedoch monatlich bzw. alle paar Monate, was darauf schließen lässt, dass sie eher mit strukturellen oder eskalierten Konflikten konfrontiert sind. Insgesamt zeigt sich, dass die Konflikthäufigkeit je nach Hierarchiestufe unterschiedlich wahrgenommen wird.

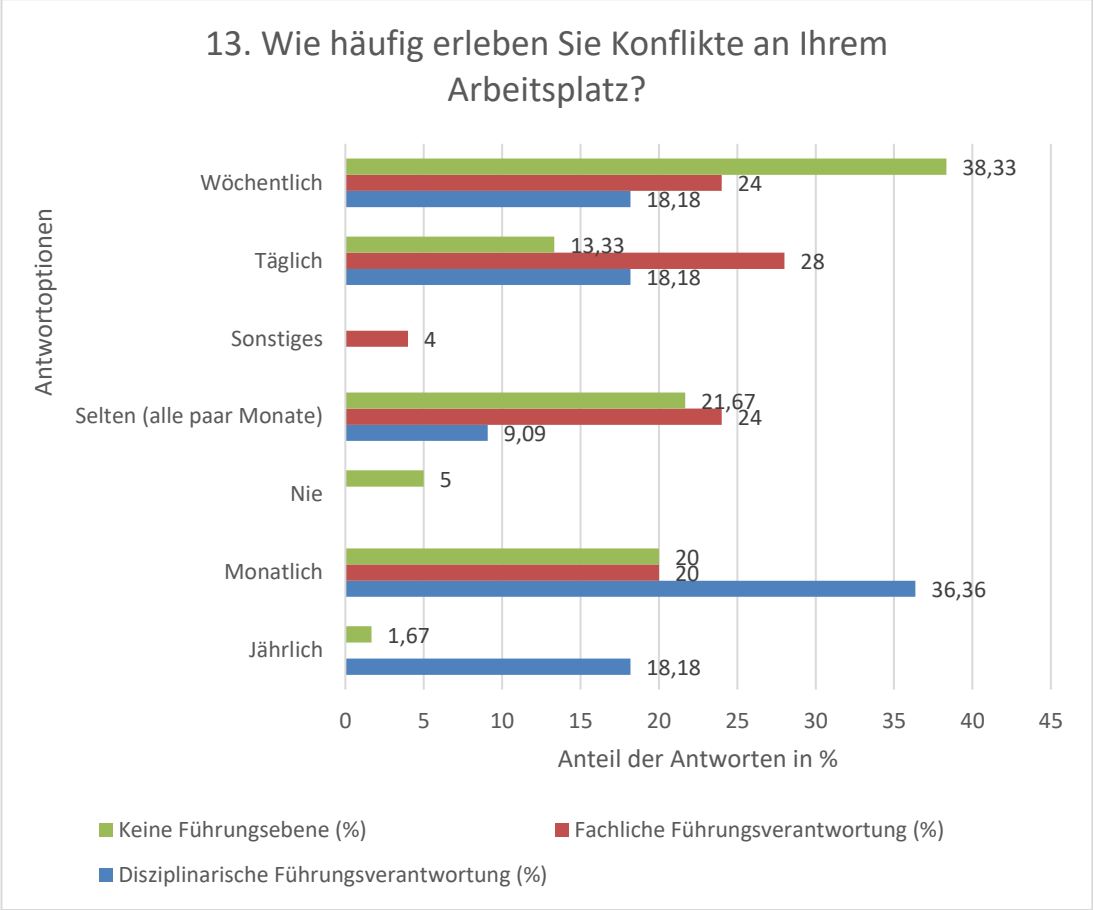

Abbildung 17: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 13)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kulturbezogene Analyse:

Beide Gruppen erleben Konflikte am häufigsten wöchentlich, wobei der Anteil bei Teilnehmer*innen mit einem anderen kulturellen Hintergrund etwas höher ist. Teilnehmer*innen mit deutscher Herkunft geben regelmäßig monatliche Konflikte an, während Teilnehmer*innen mit einem anderen kulturellen Hintergrund etwas öfter täglich Konflikte erleben (siehe Abb. 18). Trotz dieser Unterschiede sind die Abweichungen nicht gravierend, sodass keine eindeutige Trennung in der Konfliktwahrnehmung erkennbar ist.

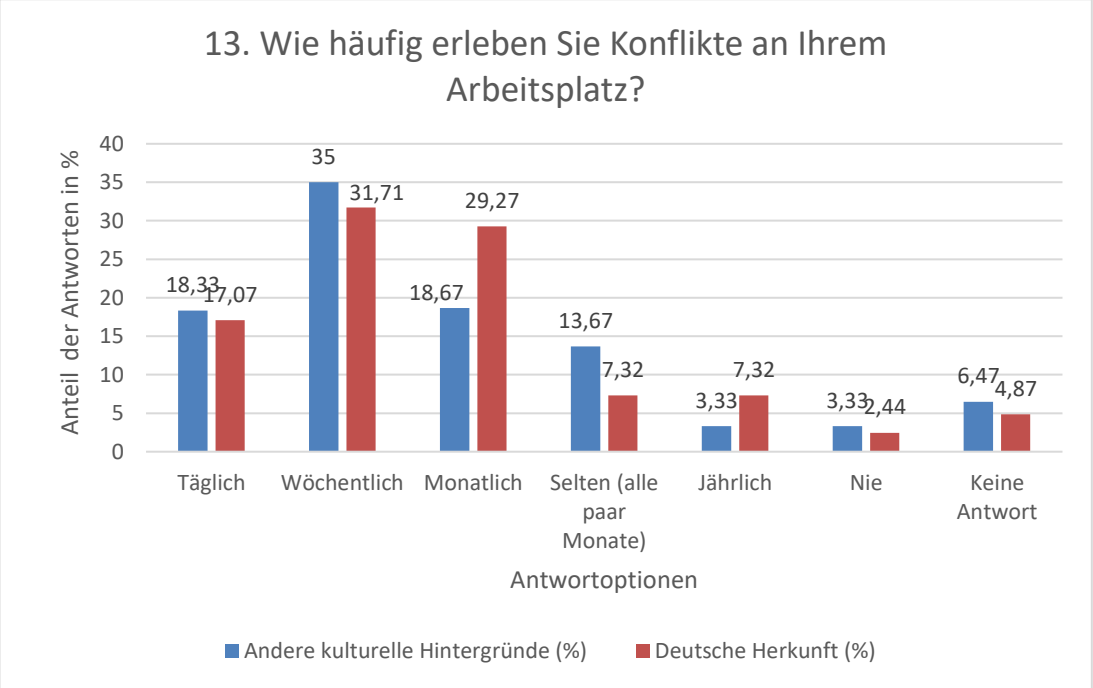

Abbildung 18: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 13)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

2. Welche Hauptursachen sehen Sie für die Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz? (Frage 14)

Da die Frage 14 eine MC-Frage ist und die folgende Abb. (Abbildung 19) die Gesamtantworten darstellt, gibt der Prozentwert an, wie viele der Befragten eine bestimmte Antwort gewählt haben. Da mehrere Antworten möglich waren, kann ein Teilnehmender in mehreren Prozentwerten enthalten sein.

Die Ergebnisse zeigen, dass „Kommunikation - mangelnde oder fehlerhafte Informationen“ mit 82,08 % als mit Abstand häufigste Konfliktursache genannt wurde. An zweiter Stelle mit 45,28 % stehen „Unterschiedliche Prioritätenfestlegung/Erwartungen an die Arbeit“, gefolgt von „Gefühlen (Wut, Enttäuschungen)“ mit 39,62 %.

Weitere relevante Ursachen sind „Persönliche Differenzen“ oder „Fremdwahrnehmungen (Erwartungen, unterschiedliche Ansichten)“, die jeweils mit 28,30 % genannt wurden. Weniger häufig, aber dennoch von Bedeutung, sind „kulturelle Unterschiede“ (18,87 %), „destruktive Verhaltensmuster“ (15,09 %), „ungleiche Macht- oder Autoritätsverhältnisse“ (14,15 %) und „Konkurrenz um reale wesentliche Interessen“ (16,98 %).

Die geringe Nennung der Kategorie „Sonstiges“ (0,94 %) zeigt, dass die vorgegebenen Ursachen die wahrgenommenen Konfliktquellen weitgehend abdecken (siehe Abb.19). Insgesamt bestätigt sich, dass zwischenmenschliche und kommunikative Aspekte die zentralen Faktoren für Konflikte am Arbeitsplatz sind.

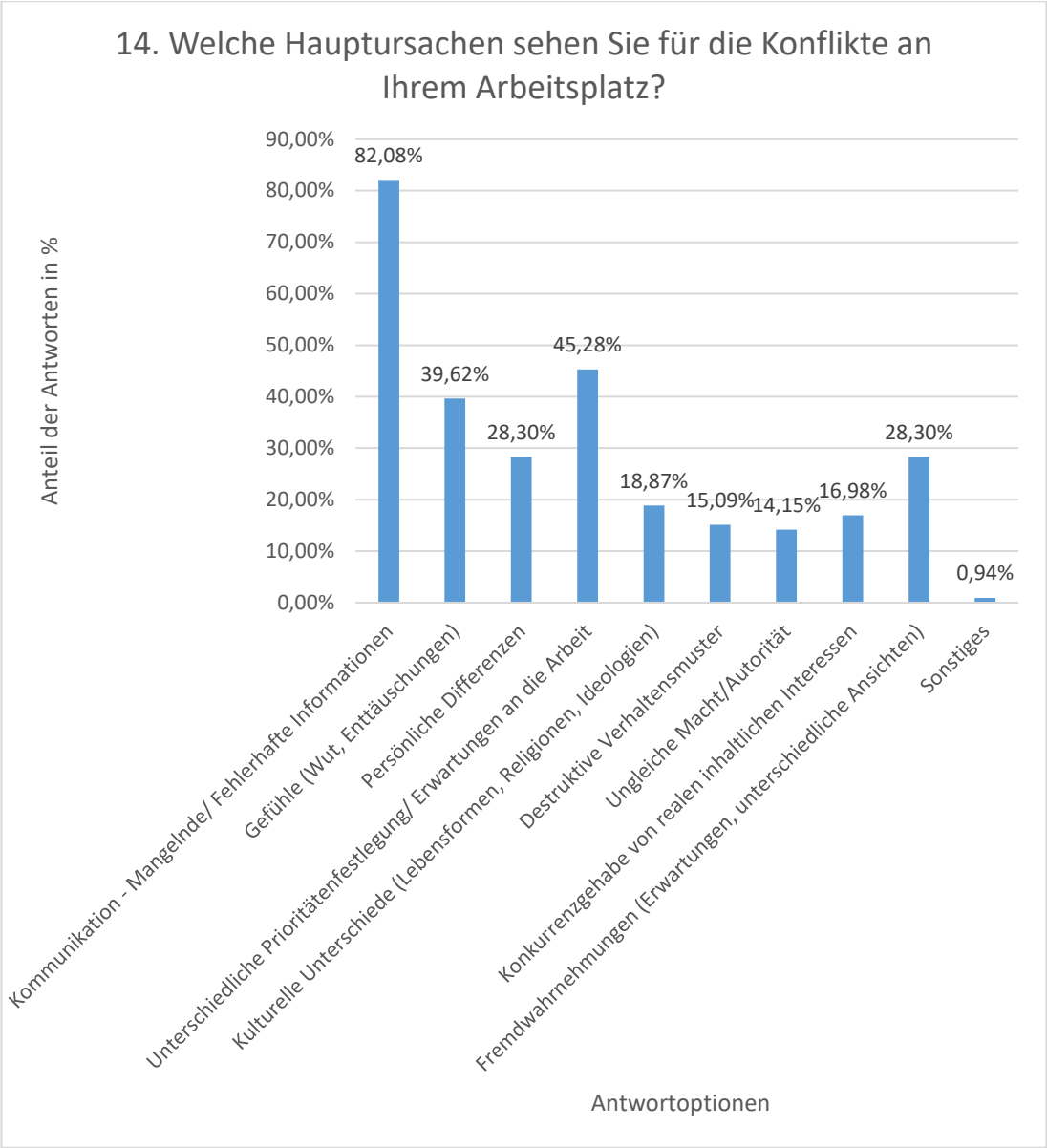

Abbildung 19: Gesamtergebnisse (Frage 14)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Geschlechtsspezifische Analyse:

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl männliche als auch weibliche Befragte mangelnde oder fehlerhafte Kommunikation als häufigste Konfliktursache nennen.

Männliche Teilnehmer gaben eher an, dass Konflikte durch Emotionen wie Wut oder Enttäuschung sowie durch persönliche Unterschiede entstehen. Das könnte bedeuten, dass sie diese Faktoren stärker als Ursache wahrnehmen, während weibliche Personen eher arbeitsbezogene Gründe nennen.

Insgesamt zeigen sich keine gravierenden Unterschiede in der Wahrnehmung der Hauptkonfliktursachen (siehe Abb. 20), jedoch gibt es kleine Abweichungen, die

darauf hindeuten, dass emotionale und zwischenmenschliche Faktoren je nach Geschlecht unterschiedlich gewichtet werden.

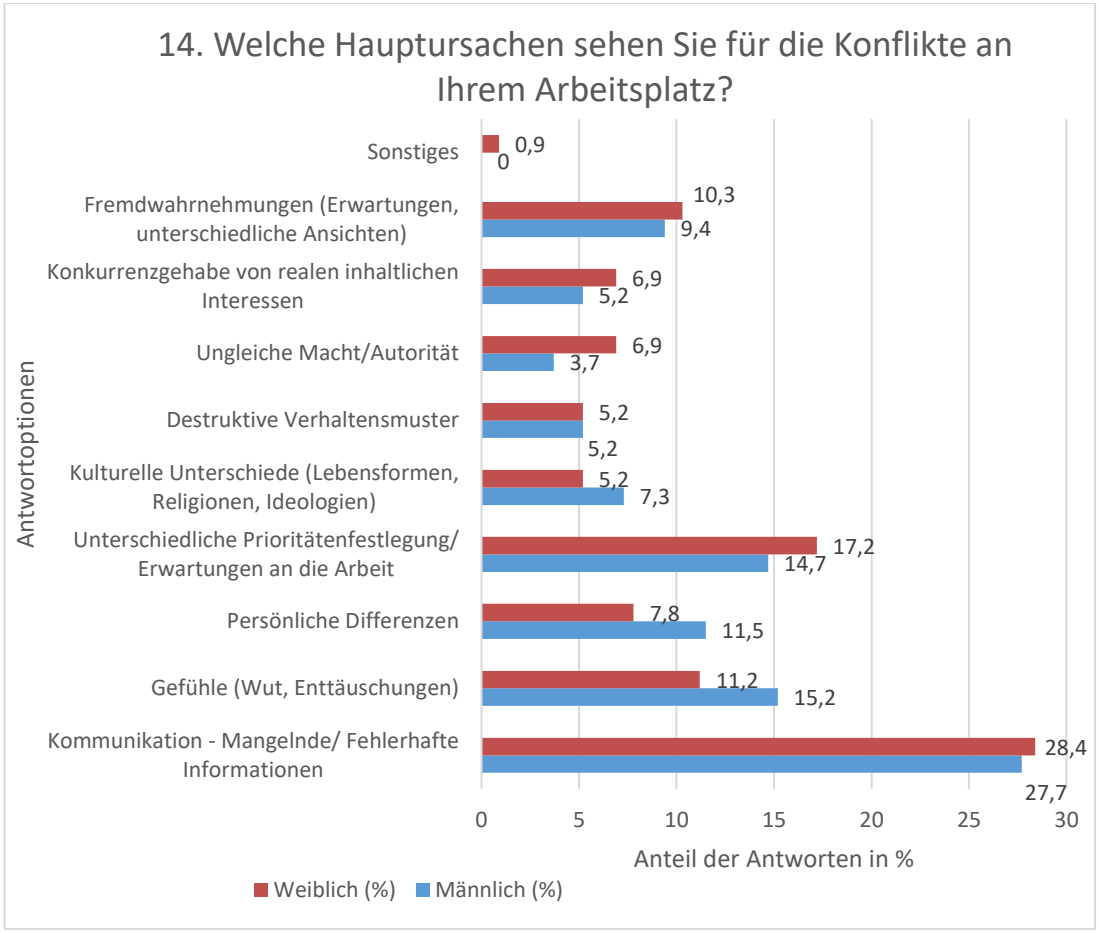

Abbildung 20: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 14)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Altersbezogene Analyse:

Die Ergebnisse zeigen, dass mangelnde oder fehlerhafte Kommunikation in beiden Altersgruppen als gängigste Konfliktursache genannt werden, mit nur geringen Unterschieden zwischen jüngeren und älteren Teilnehmern*innen. Dies deutet darauf hin, dass Kommunikationsprobleme unabhängig vom Alter eine zentrale Rolle bei Konflikten am Arbeitsplatz spielen.

Jüngere Teilnehmer*innen (geboren ab 1990) nennen jedoch Gefühle wie Wut oder Enttäuschungen eher als Ursache für Konflikte. Dies könnte darauf hinweisen, dass emotionale Spannungen in dieser Altersgruppe eine größere Rolle spielen oder bewusster wahrgenommen werden.

Insgesamt sind die Unterschiede gering, jedoch nehmen jüngere Teilnehmer*innen emotionale Faktoren als typische Konfliktursache wahr, während ältere Teilnehmer*innen eher arbeitsbezogene Gründe angeben (siehe Abb. 21).

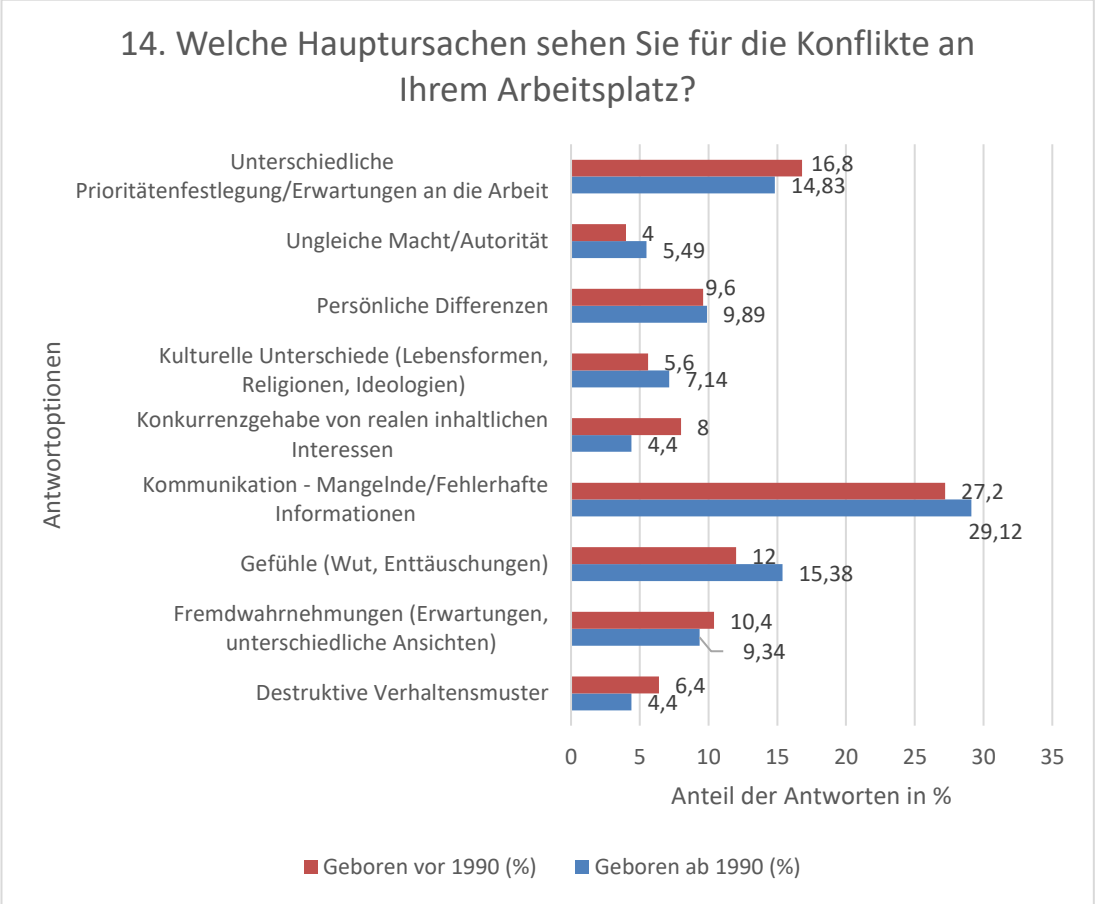

Abbildung 21: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 14)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchiebezogene Analyse:

Alle drei Gruppen nennen Kommunikation bzw. mangelnde/fehlerhafte Informationen als häufigste Konfliktursache, wobei Teilnehmer*innen mit fachlicher Führungsverantwortung diesen Faktor am höchsten bewerten. Der Grund könnte sein, dass sie in ihrer Rolle mit kommunikativen Missverständnissen oder unklaren Informationsflüssen konfrontiert sind.

Teilnehmer*innen mit fachlicher Führungsverantwortung sehen unterschiedliche Prioritäten und Erwartungen am häufigsten als Konfliktursache (siehe Abb. 22). Dies könnte daran liegen, dass sie oft zwischen verschiedenen Anforderungen vermitteln müssen. Auch Teilnehmer*innen ohne Führungsverantwortung nennen diesen Punkt häufig, da sie von Vorgaben betroffen sind, ohne sie selbst steuern zu können.

Teilnehmer*innen ohne Führungsverantwortung sehen ungleiche Macht oder Autorität überwiegend als Konfliktursache, während Teilnehmer*innen mit fachlicher oder disziplinarischer Führungsverantwortung diesen Punkt kaum oder gar nicht nennen. Dies könnte darauf hindeuten, dass Machtungleichheiten vor allem von denen wahrgenommen werden, die weniger Entscheidungsbefugnis haben, während Führungskräfte diese Strukturen als weniger konfliktbeladen empfinden.

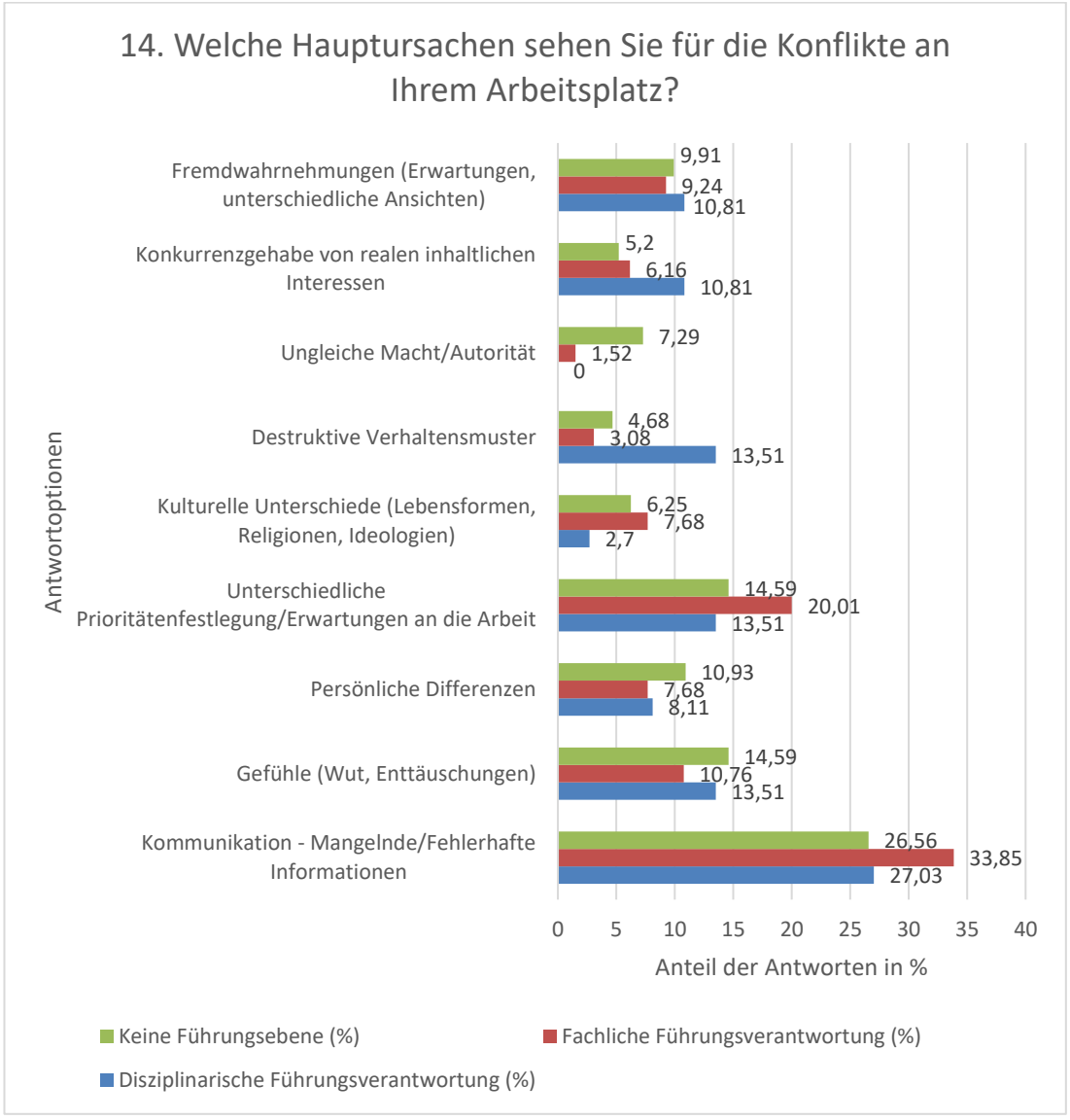

Abbildung 22: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 14)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kulturbezogenen Analyse:

Teilnehmer*innen aus einem anderen kulturellen Hintergrund nennen „kulturelle Unterschiede“ deutlich als Konfliktursache. Das könnte daran liegen, dass Menschen in

multikulturellen Teams unterschiedlich arbeiten, kommunizieren und denken, was häufiger zu Missverständnissen führt.

Teilnehmer*innen mit deutscher Herkunft geben dagegen mangelnde Kommunikation und unterschiedliche Prioritäten als Ursache an, was darauf hindeutet, dass sie eher strukturelle Faktoren als konfliktfördernd wahrnehmen.

Insgesamt zeigt sich, dass kulturelle Hintergründe die Wahrnehmung von Konflikten beeinflussen. Während Teilnehmer*innen mit deutscher Herkunft organisatorische Aspekte betonen, nehmen Teilnehmer*innen mit einem anderen kulturellen Hintergrund „kulturelle Differenzen“ oder „ungleiche Macht“ stärker als Konfliktfaktor wahr (siehe Abb. 23).

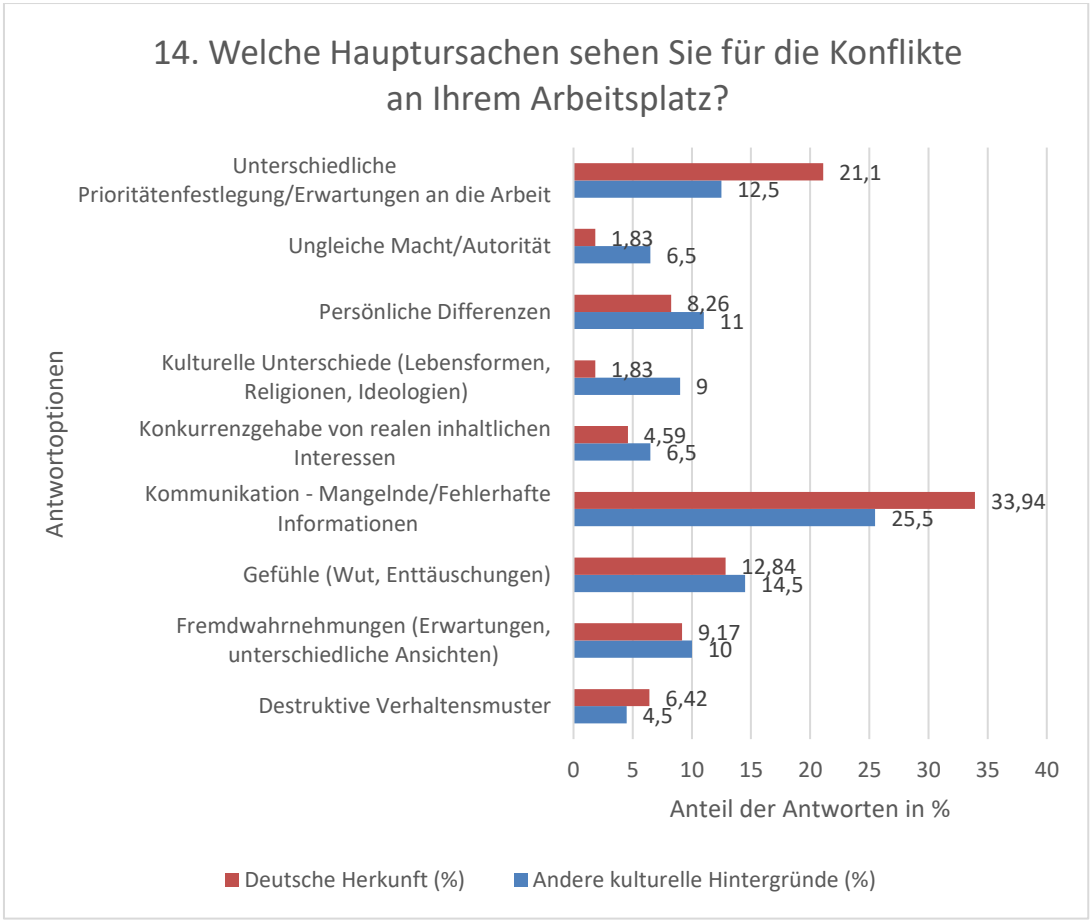

Abbildung 23: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 14)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

3. *Welcher Kommunikationsstil im Umgang mit Konflikten trifft für Sie persönlich am ehesten zu? (Frage 20)*

Die Mehrheit der Befragten bevorzugt einen direkten und offenen Kommunikationsstil (32,35 %), gefolgt von einem zurückhaltenden/vorsichtigen Stil (23,53 %) und einem diplomatischen/ausgleichenden Ansatz (21,57 %). Unterstützend/helfend (14,71 %)

wird ebenfalls häufig genannt, während konfrontativ/durchsetzungsstark (2,94 %) sowie Sonstiges (0,98 %) weniger vertreten sind. 3,92 % haben keine Antwort gegeben (siehe Abb. 24).

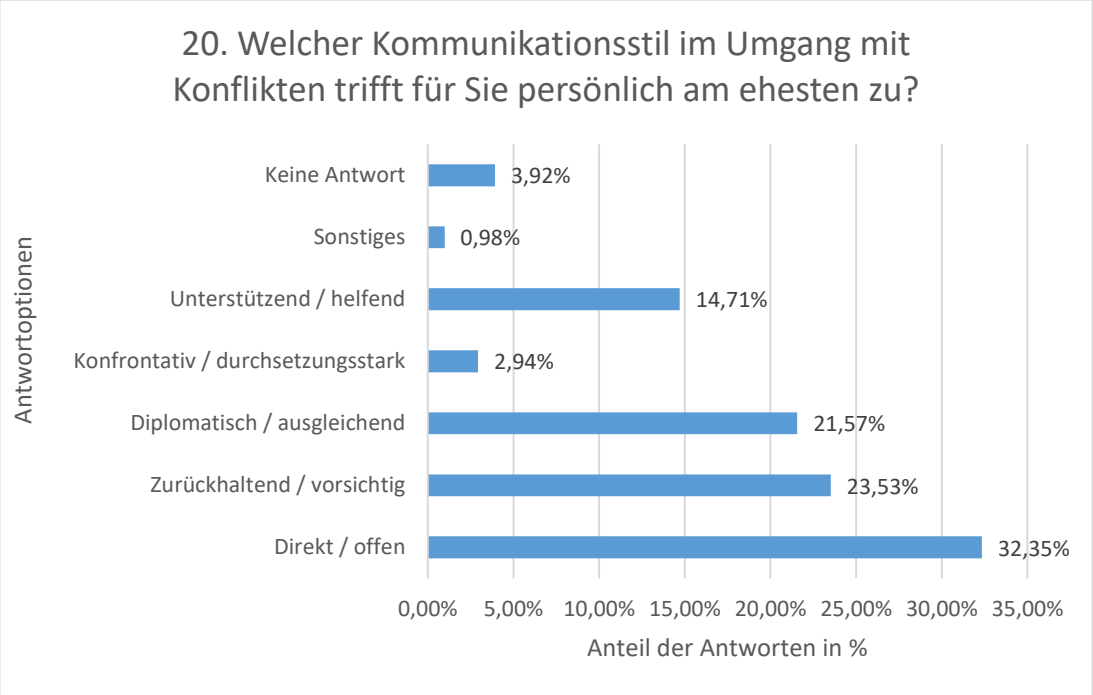

Abbildung 24: Gesamtergebnisse (Frage 20)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Geschlechtsspezifische Analyse:

Die Ergebnisse zeigen (siehe Abb. 25), dass weibliche Teilnehmerinnen sehr deutlich einen direkten und offenen Kommunikationsstil wählen (40 % im Vergleich zu 29,3 % bei männlichen Teilnehmern). Dies deutet darauf hin, dass sie in Konfliktsituationen eher auf offene und transparente Kommunikation setzen.

Männliche Teilnehmer setzen stattdessen auf einen diplomatischen und ausgleichenden Stil (29,3 % gegenüber 15 % der weiblichen Teilnehmer). Das lässt darauf schließen, dass sie eher versuchen, Kompromisse zu finden und Konflikte auf eine vermittelnde Weise zu lösen.

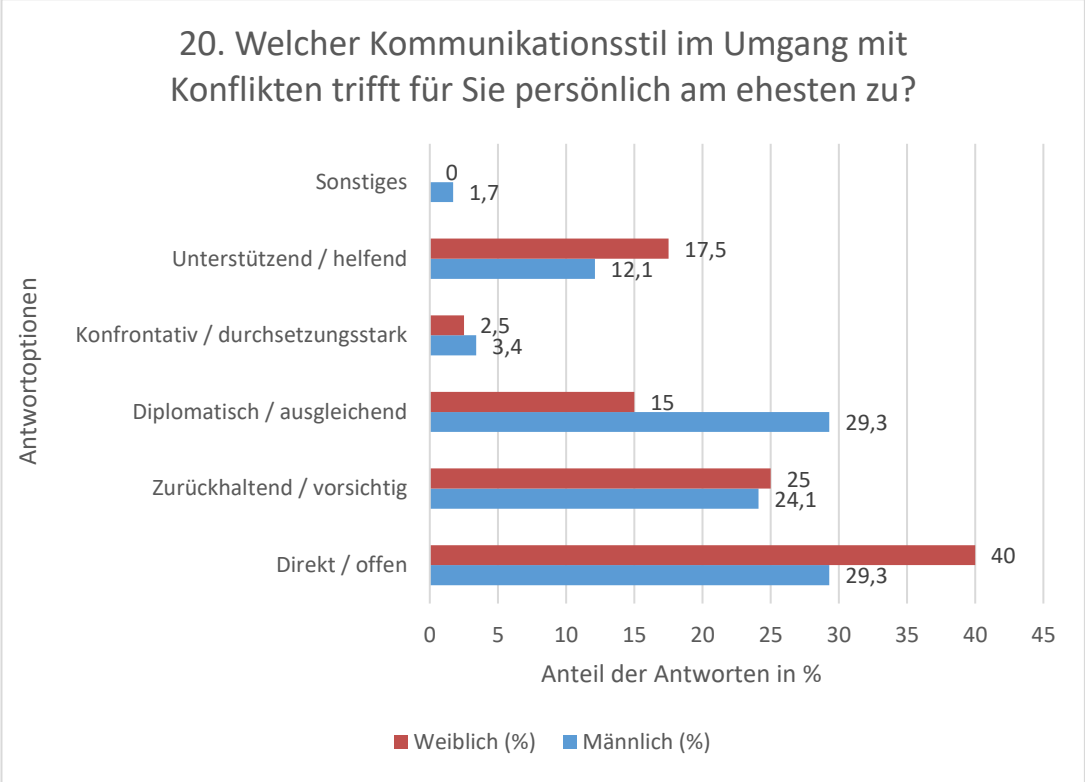

Abbildung 25: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 20)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Altersbezogene Analyse:

Die Ergebnisse zeigen deutliche Unterschiede im bevorzugten Kommunikationsstil zwischen den Altersgruppen.

Teilnehmer*innen der jüngeren Generation (geboren ab 1990) neigen deutlich stärker zu einem direkten und offenen Kommunikationsstil (41,67 % im Vergleich zu 20,51 % bei älteren Teilnehmern). Dies könnte darauf hinweisen, dass sie Konflikte eher unmittelbar ansprechen, was möglicherweise mit veränderten Kommunikationsgewohnheiten und der zunehmenden Verbreitung flacher Hierarchien in modernen Arbeitsstrukturen zusammenhängt.

Ältere Teilnehmer*innen (geboren vor 1990) setzen dagegen stärker auf einen diplomatischen und ausgleichenden Stil (30,77 % gegenüber 18,33 % der Jüngeren). Dies könnte darauf hindeuten, dass sie eher auf Kompromisse und Deeskalation setzen, möglicherweise durch langjährige Berufserfahrung oder gewachsene soziale Normen in ihrem Arbeitsumfeld.

Der zurückhaltende/vorsichtige Stil ist in beiden Altersgruppen ähnlich verteilt, während der konfrontative/durchsetzungsstarke Stil insgesamt wenig genannt wurde (siehe Abb. 26).

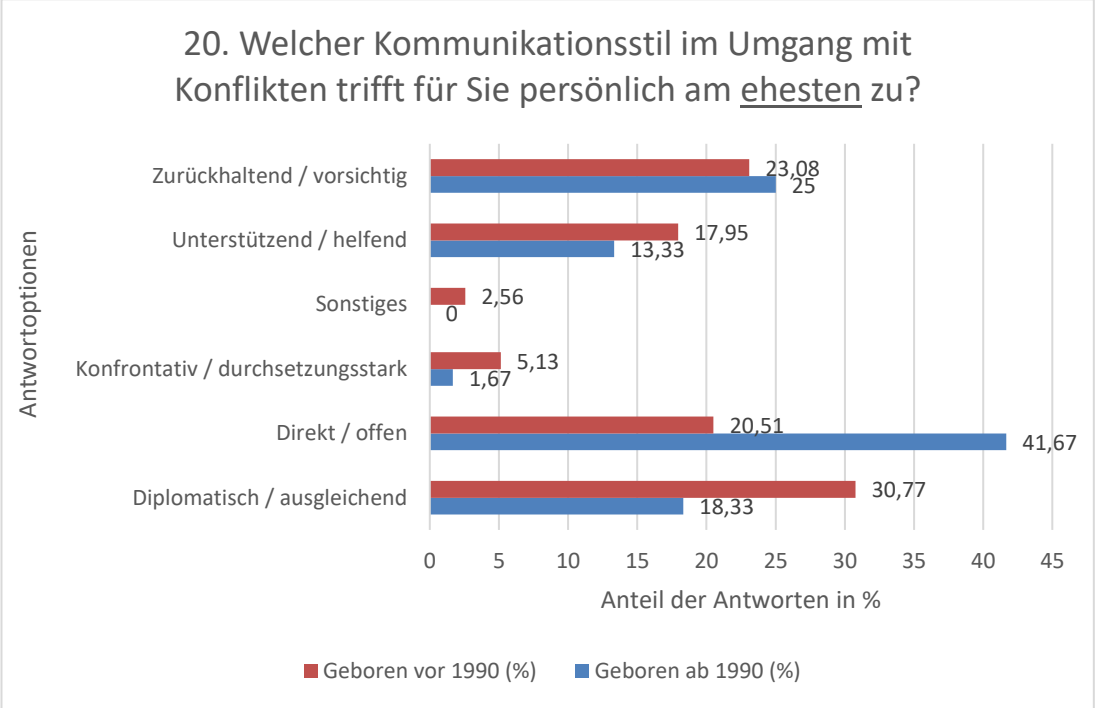

Abbildung 26: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 20)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchiebezogene Analyse:

Teilnehmer*innen ohne Führungsverantwortung bevorzugen zu 29,82 % eine direkte und offene Kommunikation, wählen jedoch parallel dazu am häufigsten (36,84 %) den zurückhaltenden und vorsichtigen Stil (siehe Abb. 27). Dies könnte darauf hindeuten, dass sie in Konfliktsituationen eher zurückhaltend agieren, möglicherweise weil sie keine Führungsposition innehaben und daher unsicher sind, wie ihre Meinungsäußerung wahrgenommen wird und ob sie eventuell mit Konsequenzen rechnen müssten. Umgekehrt neigen die fachlichen Führungskräfte am häufigsten zu direkter und transparenter Kommunikation (38%), begleitet von diplomatisch/ ausgleichenden und unterstützenden Verhaltensweisen mit jeweils 24%. Dies deutet auf ihr Bemühen hin, bei Konflikten Klarheit zu schaffen und durch lösungsorientierte Kommunikation, die Rolle einer Führungskraft zu übernehmen.

Ebenfalls bevorzugen disziplinarische Führungskräfte diplomatische/ausgleichende Maßnahmen.

Auffällig ist zudem, dass ein konfrontativer oder durchsetzungsstarker Kommunikationsstil über alle Hierarchieebenen hinweg kaum vertreten ist. Dies spricht dafür, dass Konflikte eher durch Diplomatie, Offenheit oder Zurückhaltung bewältigt werden, anstatt mit direkter Konfrontation gelöst zu werden.

Angesichts der Tatsache, dass disziplinarische Führungskräfte häufig mit Konflikten konfrontiert sind, setzen sie verstärkt auf einen diplomatischen oder ausgleichenden Kommunikationsstil. Da disziplinarische Führungskräfte in ihrer Rolle diplomatisch agieren, erfordert dies eine effektive Zielerreichung, insbesondere wenn eine Konfliktregulierung durch Konsens erforderlich ist (Bruch et al., 2006, S. 125). Dennoch gilt, dass disziplinarische Führung nicht gleichbedeutend mit Diplomatie ist, auch wenn es Überschneidungen geben kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass mit steigender Führungsverantwortung die Kommunikationsweise tendenziell diplomatischer und lösungsorientierter wird, während auf den unteren Hierarchieebenen eine vorsichtigere Herangehensweise an Konflikte überwiegt.

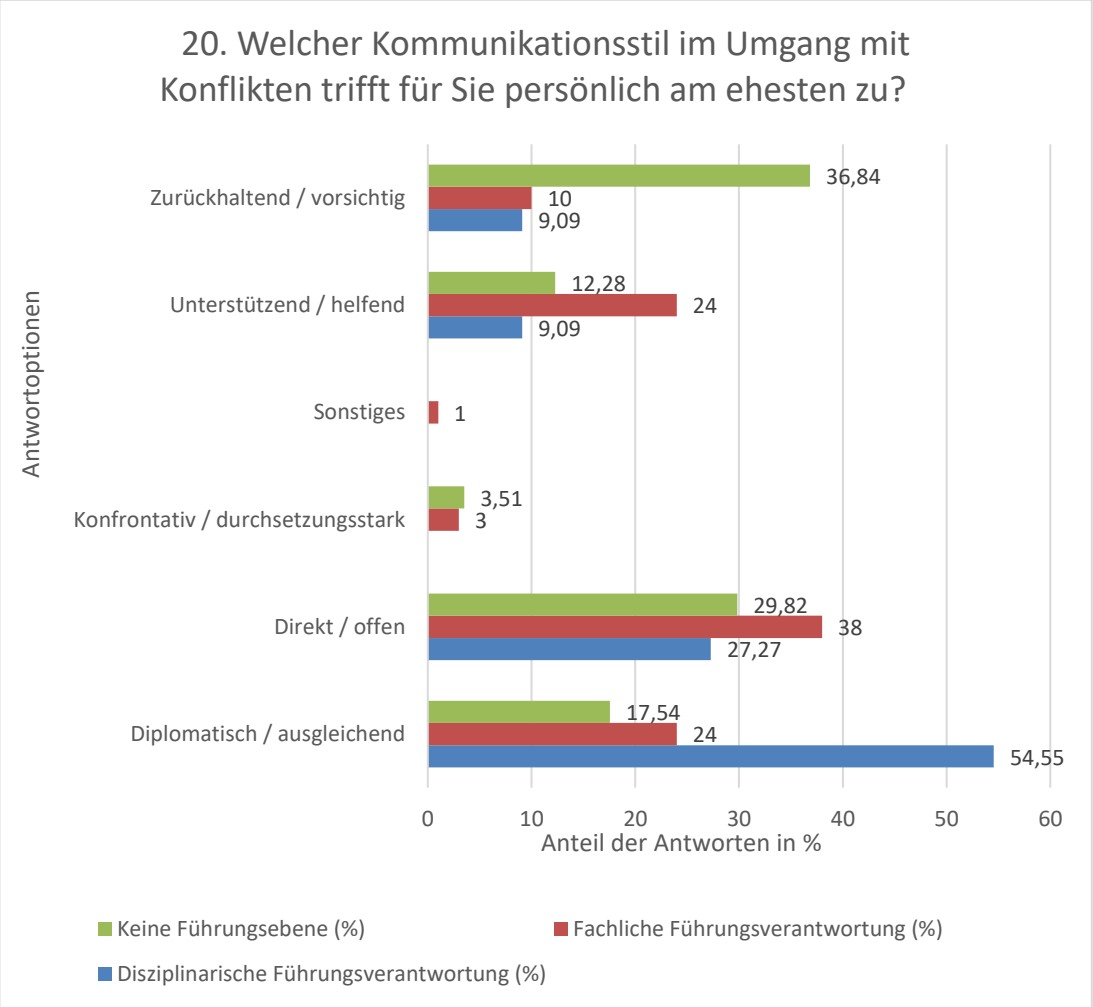

Abbildung 27: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 20)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kulturbezogene Analyse:

Diplomatisch / ausgleichend wird am stärksten von Personen mit deutscher Herkunft gewählt (39,02 %), während dieser Stil bei Personen aus anderen Kulturen seltener vertreten ist (12,07 %). Dies könnte darauf hindeuten, dass in der deutschen Kultur ein besonderer Wert auf ausgleichende und harmonisierende Konfliktlösung gelegt wird, um Eskalationen zu vermeiden und Kompromisse zu fördern.

Personen aus anderen Kulturen zeigen einen zurückhaltenden / vorsichtigen Kommunikationsstil, was besonders durch einen möglichen Grund erklärbar ist. In manchen Kulturen wird eine ausdrückliche und eindeutige Ausdrucksweise als tendenziell unangenehm empfunden (Gelbrich & Müller, 2008, S. 17). Dieses kulturell geprägte Verhalten könnte auch gleichzeitig daraufhin deuten, dass diese Teilnehmer*innen vorsichtiger agieren, um sich an bestehende Normen anzupassen und keine neuen Missverständnisse zu provozieren.

Auf der anderen Seite wird deutlich, dass direkte / offene Kommunikation in beiden Gruppen relativ ausgeglichen ist, wobei Personen mit deutscher Herkunft mit 34,15 % etwas höher diesen Stil wählen als Personen aus anderen Kulturen (32,76 %). Dies ist kein direkter Widerspruch zu dem vorherigen Absatz. Er verdeutlicht vielmehr, dass eine direkte Kommunikation in beiden Gruppen eine sehr wichtige Rolle spielt, jedoch womöglich unterschiedlich interpretiert und angewendet wird.

Der konfrontative / durchsetzungsstarke Stil ist in beiden Gruppen am wenigsten vertreten (siehe Abb. 28), was zeigt, dass direkte Konfrontation in Konflikten eher vermieden wird.

Der unterstützende / helfende Stil ist in beiden Gruppen vorhanden. Bei Personen aus anderen Kulturen ist er etwas stärker ausgeprägt (17,24 % im Vergleich zu 12,2 %).

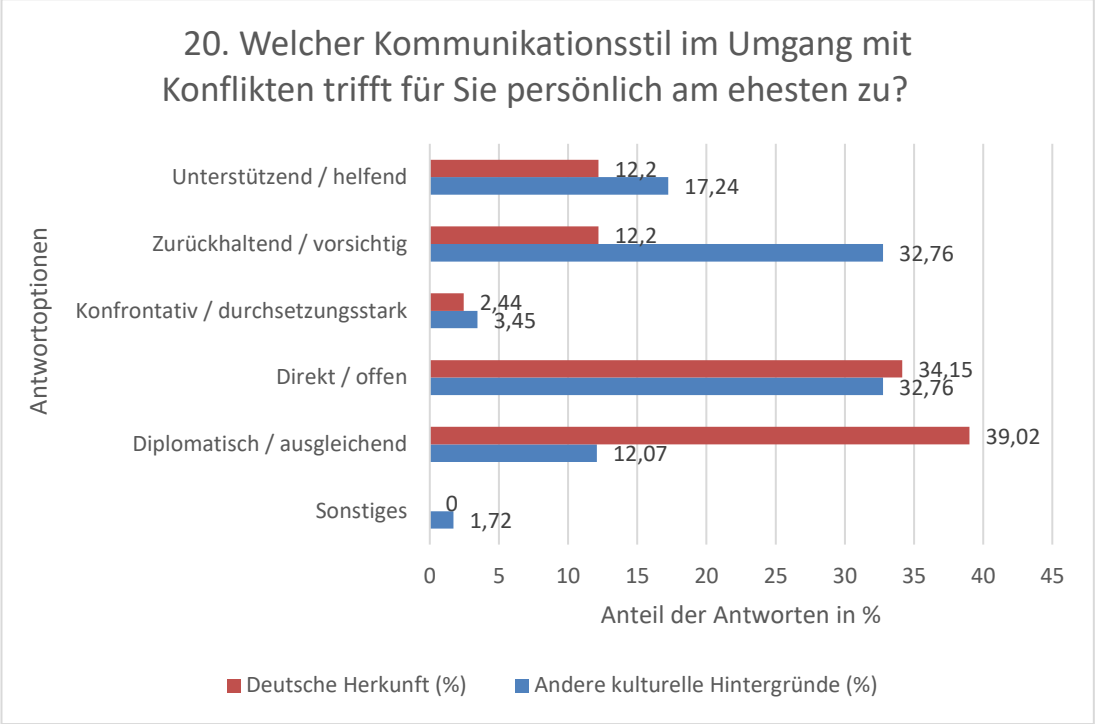

Abbildung 28: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 20)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

4. Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten in Konfliktsituationen auf Sie zu? (Frage 22)

Die Mehrheit der Befragten (61,62 %) klärt Konflikte direkt durch sachliche Kommunikation mit der anderen Partei. Ein erheblicher Teil (23,23 %) sucht interne Unterstützung bei Vorgesetzten oder Kollegen, während 10,10 % den Konflikt ignorieren und sich zurückziehen. 5,05 % haben keine Antwort gegeben (siehe Abb. 29). Dies zeigt, dass direkte Klärung bevorzugt wird, aber ein relevanter Anteil entweder Unterstützung sucht oder Konflikte vermeidet.

Bemerkenswert ist, dass kein einziger Teilnehmender die Antwortoption „Ich schalte einen externen Dritten ein, der den Konflikt für mich lösen soll“ gewählt hat. Da Frage 22 eine SC-Frage war, lässt sich daraus schließen, dass sich die Befragten entweder gar nicht oder zumindest nicht als erste Reaktion an eine externe Person wenden würden. Da niemand diese Option gewählt hat, ist sie auch nicht in der Abb. 29 zu sehen.

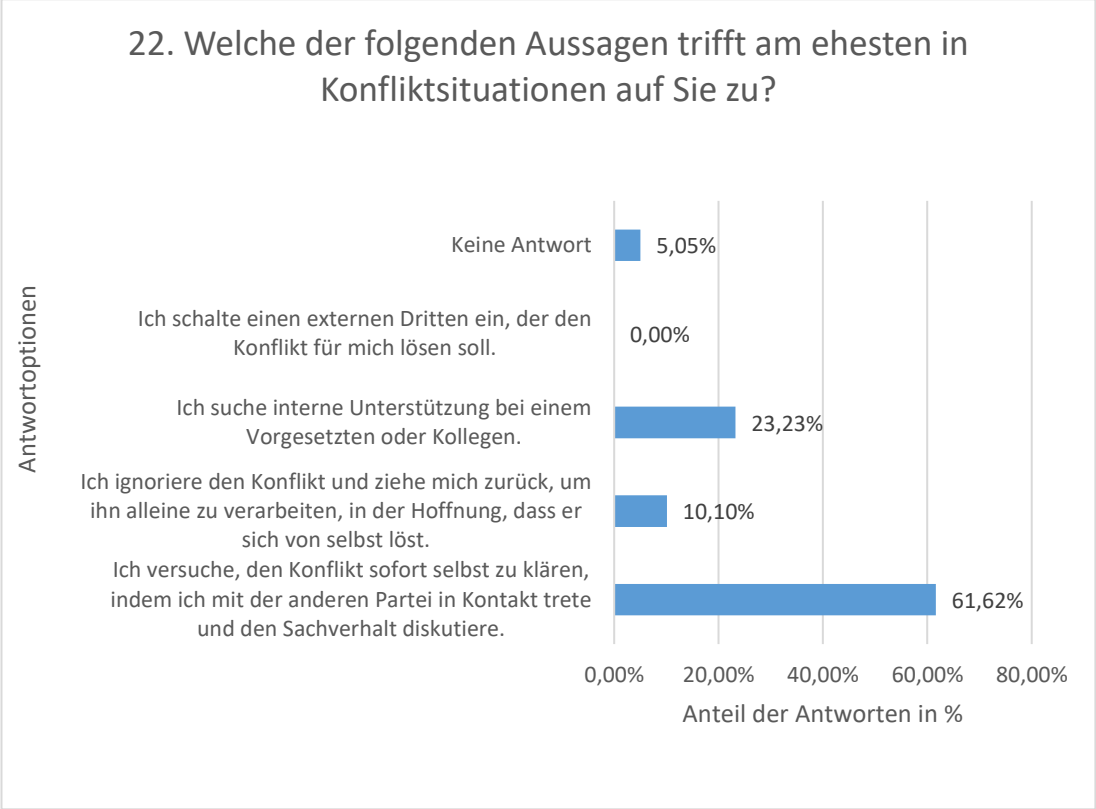

Abbildung 29: Gesamtergebnisse (Frage 22)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Geschlechtsspezifische Analyse:

Die direkte und selbständige Klärung eines Konflikts durch sachliche Kommunikation ist in beiden Geschlechtsgruppen die meistgenannte Antwortoption. Der Unterschied besteht darin, dass männliche Teilnehmer sich mit 72,41 % eindeutig für die direkte und eigenständige Klärung entschieden haben als die weibliche Teilnehmerinnen (52,78 %). Dies deutet darauf hin, dass Männer tendenziell lösungsorientiert agieren und versuchen, Konflikte eigenständig zu lösen.

Weibliche Teilnehmer*innen suchen hingegen deutlich mehr interne Unterstützung bei Vorgesetzten oder Kollegen (38,89 % im Vergleich zu 15,52 % bei männlichen Teilnehmern). Dies könnte darauf hindeuten, dass sie in bestimmten Kontexten, insbesondere in männerdominierten Arbeitsbereichen, das Gefühl haben, dass ihre Meinungen allein weniger Gewicht haben. Die Suche nach Unterstützung könnte somit auch eine Strategie sein, um die eigene Position zu stärken.

Beim Ignorieren und Zurückziehen aus Konflikten zeigen sich geringere Unterschiede. 12,07 % der männlichen Teilnehmer und 8,33 % der weiblichen Teilnehmerinnen wählen diesen Ansatz, was darauf schließen lässt, dass Vermeidungsstrategien insgesamt weniger verbreitet sind.

Insgesamt zeigt sich, dass männliche Teilnehmer Konflikte direkt lösen, während weibliche Teilnehmerinnen eher auf Unterstützung durch andere setzen (siehe Abb. 30).

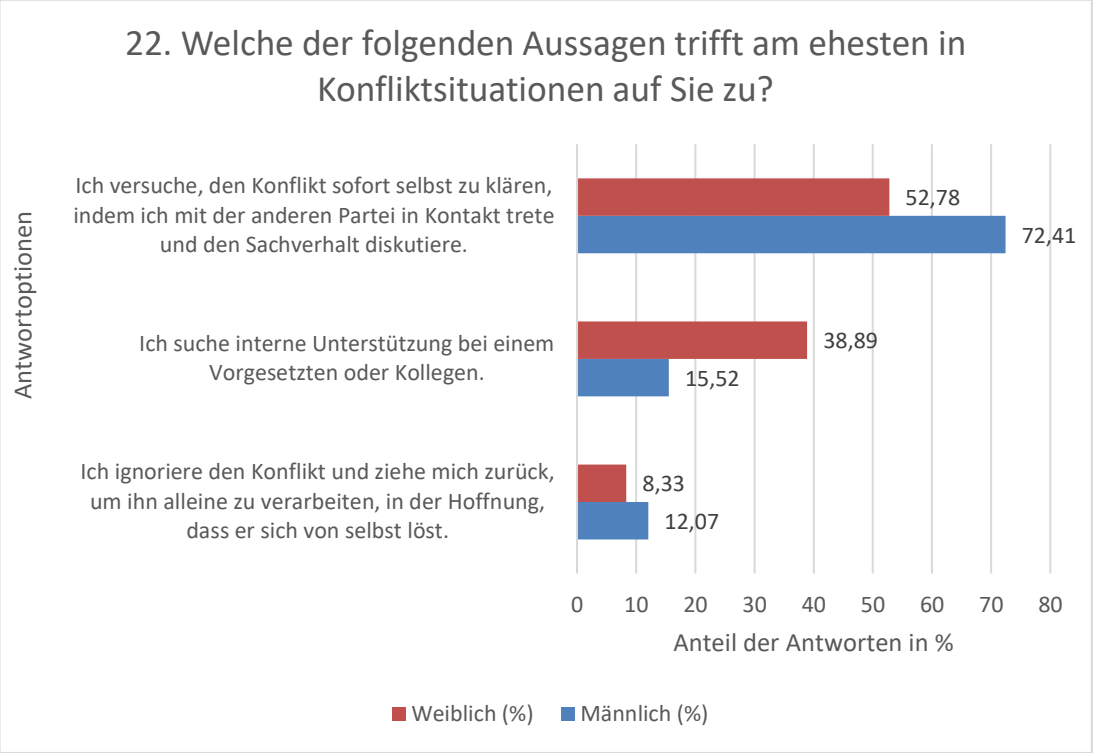

Abbildung 30: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 22)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Altersbezogene Analyse:

Ältere Teilnehmer*innen klären Konflikte bevorzugt direkt (72,5 %), während Jüngere ebenfalls oft diese Strategie wählen (siehe Abb. 31), aber mit einem geringeren Anteil (60 %). Gleichzeitig holen Jüngere häufiger interne Unterstützung (30,9 %), was darauf hindeutet, dass sie Konflikte lieber gemeinsam mit anderen angehen. Das Ignorieren von Konflikten ist insgesamt selten, zeigt aber bei Älteren einen etwas höheren Wert (12,5 %). Dies verdeutlicht, dass Jüngere sowohl direkte Klärung als auch den Austausch mit anderen nutzen, während Ältere stärker auf eigenständige Konfliktbewältigung setzen.

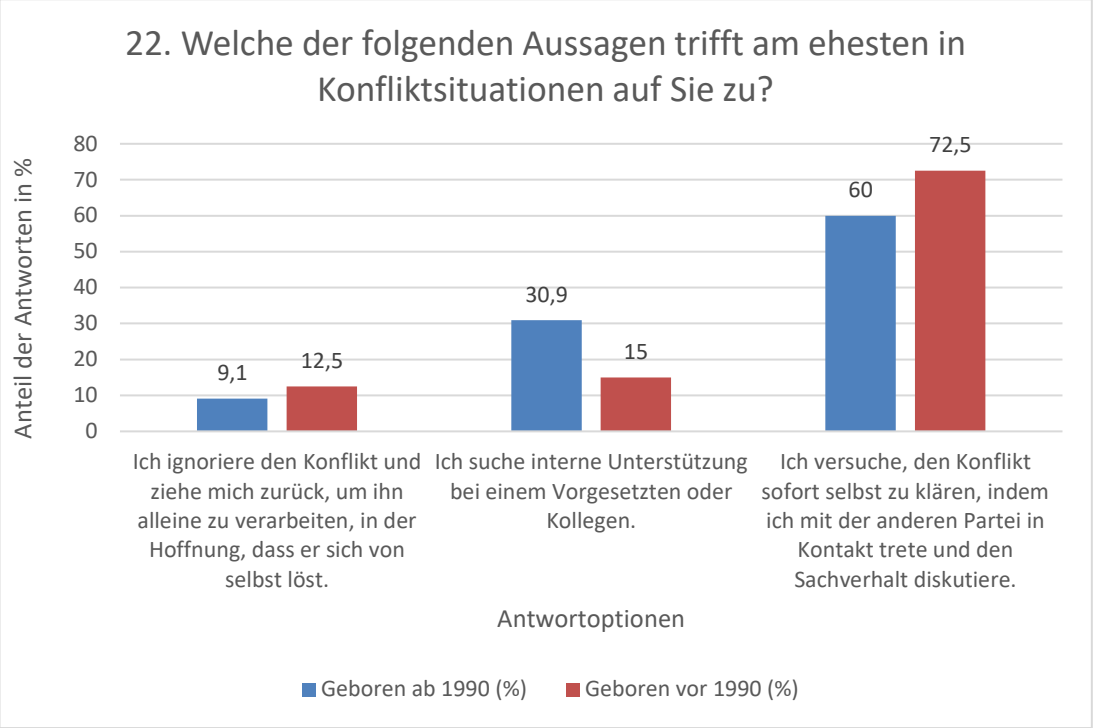

Abbildung 31: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 22)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchiebezogene Analyse:

Disziplinarische Führungskräfte suchen am häufigsten interne Unterstützung (36,36 %), während Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung dies seltener tun (20,97 %). Fachliche Führungskräfte ignorieren Konflikte am ehesten (14,52 %), während dies bei disziplinarischen Führungskräften gar nicht vorkommt (0 %). Konflikte direkt zu klären ist die bevorzugte Strategie aller Gruppen (siehe Abb. 32), besonders bei fachlichen Führungskräften (72 %). Dies zeigt, dass höhere Führungsverantwortung mit direkterem Konfliktmanagement und weniger Vermeidungsverhalten einhergeht.

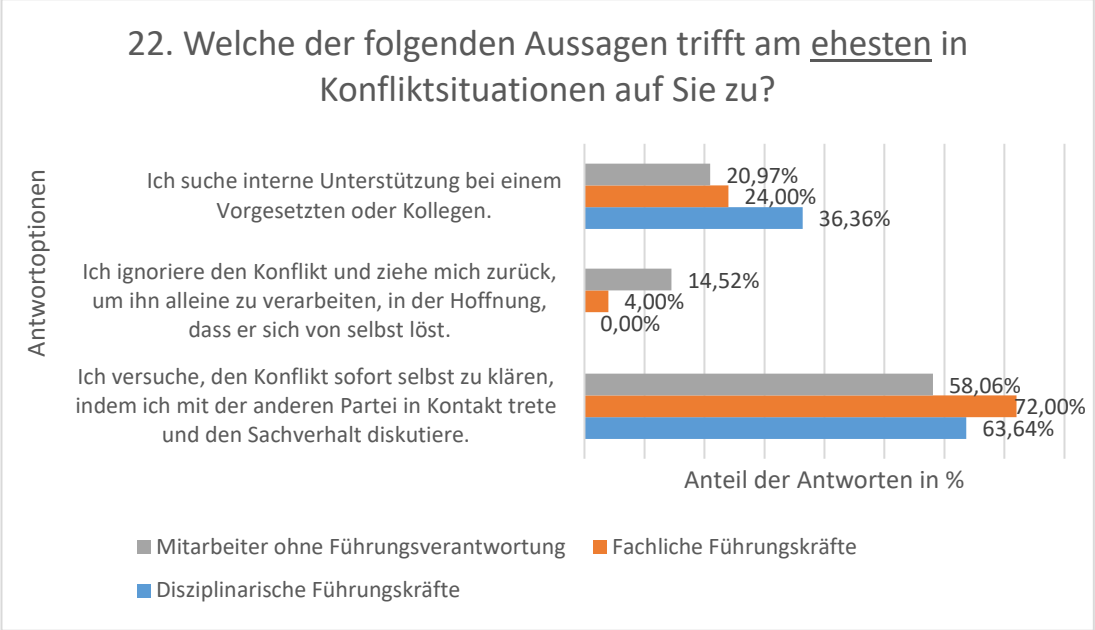

Abbildung 32: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 22)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kulturbezogene Analyse:

Teilnehmer*innen mit deutscher Herkunft lösen Konflikte am häufigsten direkt (78,95 %), während dies bei Personen aus anderen Kulturen seltener der Fall ist (56,14 %). Stattdessen holen sie öfter Unterstützung von Vorgesetzten oder Kollegen (28,07 % im Vergleich zu 18,42 %) oder vermeiden den Konflikt ganz (15,79 % im Vergleich zu 2,63 %). Diese Ergebnisse (siehe Abb. 33) bestätigen die Erkenntnisse aus Frage 20 (siehe Abb. 28, S.50), wo sich zeigte, dass Personen mit deutscher Herkunft offener in der Kommunikation sind, während andere kulturelle Gruppen eher zurückhaltend agieren. Damit wird erneut deutlich, dass kulturelle Prägungen Einfluss auf den Umgang mit Konflikten haben (Beck & Schwarz, 2016, S. 57).

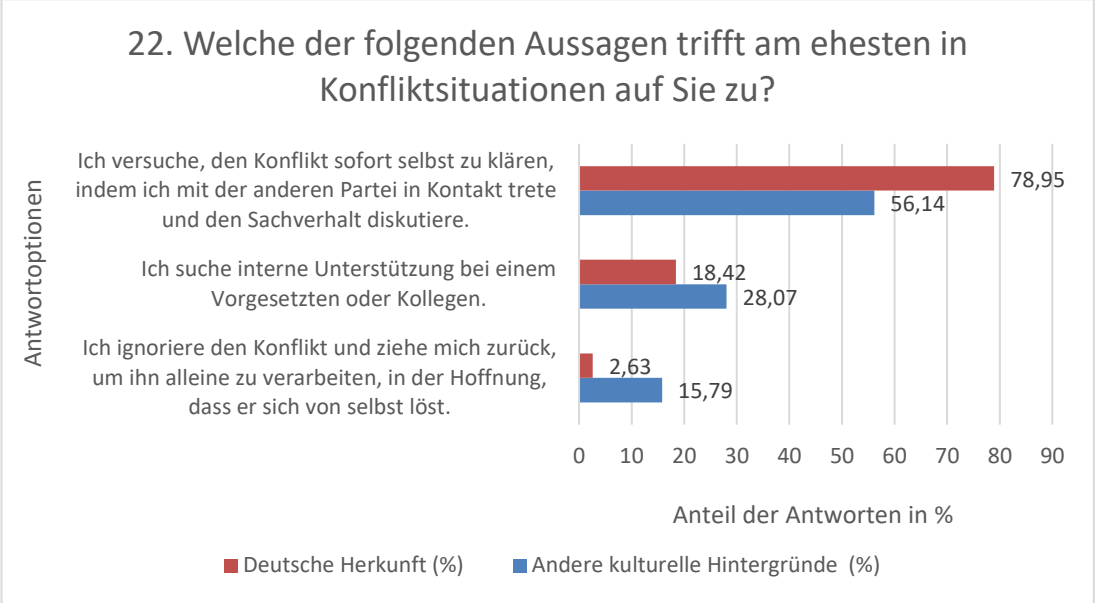

Abbildung 33: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 22)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

5. Was trifft in Konfliktsituationen am ehesten auf Sie zu? (Frage 23)

Bei dieser Frage wurde erfasst, welche grundsätzliche Haltung die Teilnehmer*innen in Konfliktsituationen einnehmen. Die große Mehrheit (86,73 %) gab an, dass ihnen sowohl ihre eigenen Interessen als auch die der Konfliktbeteiligten wichtig sind und dass sie den Konflikt eigenverantwortlich lösen möchten.

Nur 9,18 % der Befragten hielten vorrangig an ihrem eigenen Standpunkt fest und betrachteten das Durchsetzen ihres Rechts als entscheidend (siehe Abb. 34).

Aufgrund der eindeutigen Verteilung der Antworten wurde hier auf eine detaillierte faktorspezifische Analyse verzichtet. Stattdessen wurde untersucht, ob es unter diesen 9,18 % (neun Personen) gemeinsame Merkmale gibt, die eine konfrontative Konfliktstrategie bevorzugen. Auffällig ist, dass sieben dieser neun Personen seit 10 bis 17 Jahren in Deutschland leben und nicht in Deutschland geboren sind.

Möglicherweise haben diese Personen in ihrer ursprünglichen kulturellen Prägung andere Strategien zur Konfliktlösung erlernt, die stärker auf das Beharren auf eigenen Standpunkten ausgerichtet sind. Ein längerer Aufenthalt in Deutschland führt nicht zwangsläufig dazu, dass sich die Konfliktstrategie dieser Personen verändert. Denkbar wäre auch, dass Menschen in einer neuen kulturellen Umgebung ihre Interessen stärker durchsetzen, um Benachteiligungen zu vermeiden und ihre Position zu festigen.

Diese Beobachtung lässt sich nicht verallgemeinern, da die Stichprobe klein ist. Dennoch liefert sie einen interessanten Hinweis darauf, dass kulturelle Prägung eine Rolle bei der Wahl der Konfliktstrategie spielen könnte.

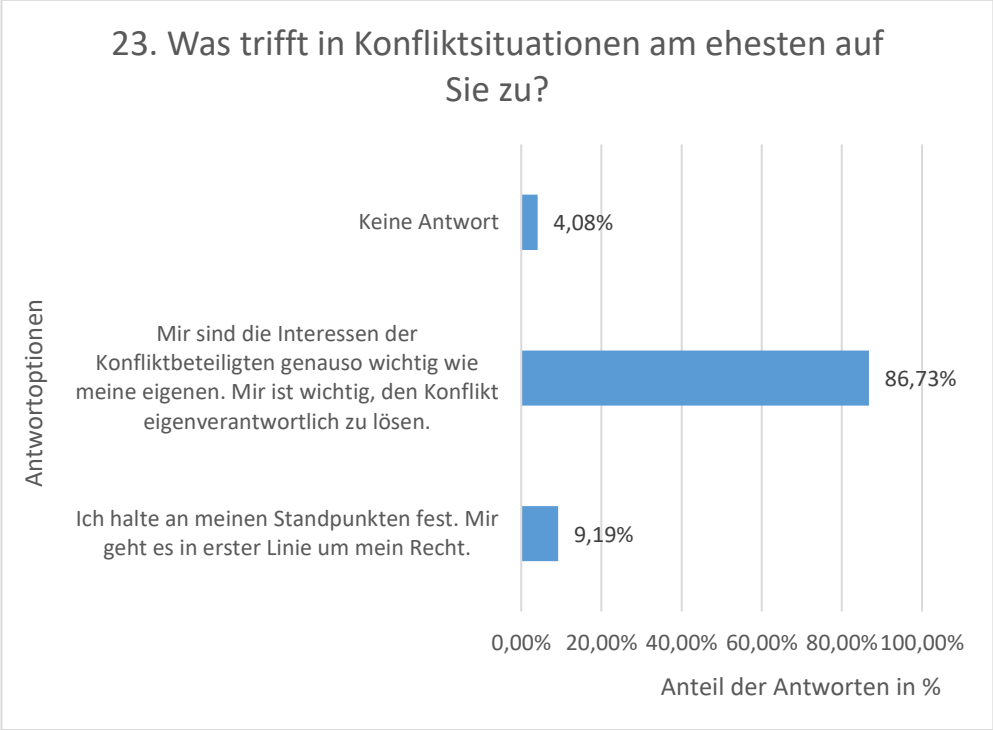

Abbildung 34: Gesamtergebnisse (Frage 23)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

6. Welche persönliche Verhandlungsstrategie bevorzugen Sie am ehesten? (Frage 24)

Die Auswertung der Frage nach der bevorzugten Verhandlungsstrategie zeigt, dass die Mehrheit der Befragten (63,27 %) eine kooperative bzw. konsensorientierte Herangehensweise bevorzugt, bei der gemeinsam interessengerechte Lösungen gefunden werden. An zweiter Stelle steht mit 16,33 % der Kompromiss, bei dem beide Parteien aufeinander zugehen und eine Lösung in der Mitte finden. Weniger verbreitet sind die Strategien der Konkurrenz, bei der die eigenen Standpunkte durchgesetzt werden (6,12 %), sowie die Anpassung, bei der nachgegeben wird, um den Konflikt zu beenden (ebenfalls 6,12 %). Die Vermeidung des Konflikts, also das Ignorieren der Auseinandersetzung, wird von 2,04 % der Befragten gewählt. Sonstige Strategien machen 2,04 % aus (siehe Abb. 35). Diese Verteilung zeigt, dass kooperative und ausgleichende Ansätze am häufigsten vertreten sind, während konfrontative oder vermeidende Strategien seltener genutzt werden.

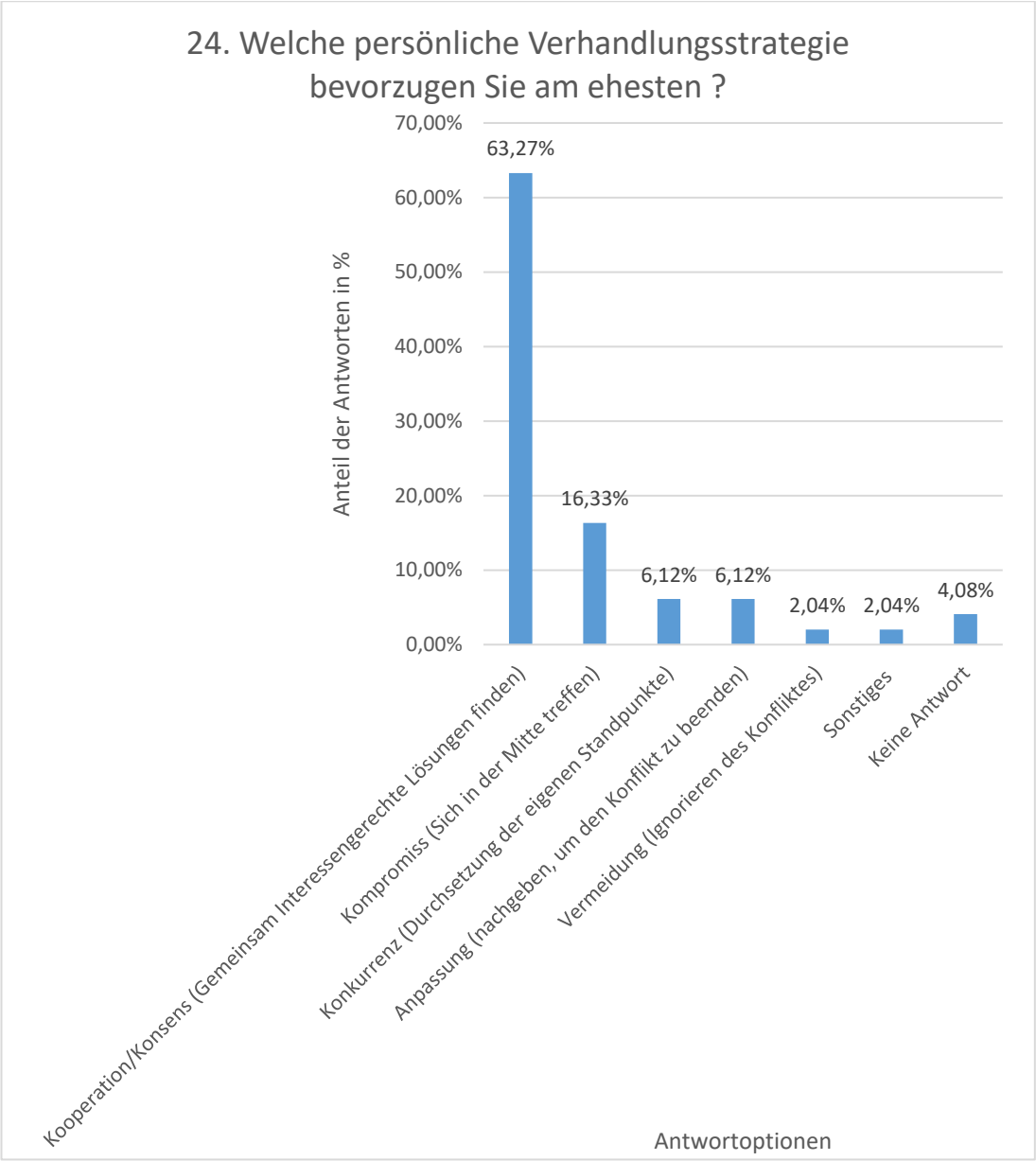

Abbildung 35: Gesamtergebnisse (Frage 24)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Geschlechtsspezifische Analyse:

Der meistverwendete Ansatz ist in beiden Gruppen Kooperation/Konsens, wobei 77,8 % der weiblichen und 58,62 % der männlichen Befragten diese Option bevorzugen. Daraus lässt sich ableiten, dass das Finden gemeinsamer, interessengerechter Lösungen für beide Gruppen eine zentrale Rolle spielt, jedoch bei weiblichen Befragten stärker ausgeprägt ist.

Die Strategie des Kompromisses, also das Einigen auf eine Lösung, wo alle Konfliktparteien ein Stück weit nachgeben müssen, wird von 20,69 % der männlichen und 11,1 % der weiblichen Befragten gewählt. Diese Verteilung deutet darauf hin, dass Kompromisse von Männern häufiger als Alternative zur Kooperation genutzt werden.

Die Konkurrenzstrategie, also die Durchsetzung der eigenen Standpunkte, wird von 8,62 % der männlichen und 2,78 % der weiblichen Befragten bevorzugt. Hier zeigt sich, dass diese Vorgehensweise insgesamt weniger verbreitet ist, jedoch unter Männern häufiger Anwendung findet.

Bei der Anpassung, also dem Nachgeben zur Beendigung eines Konflikts, gibt es geringfügige Unterschiede. Die weiblichen Personen mit 8,33 % und die männlichen Teilnehmer mit 5,17 % setzen auf diesen Ansatz (siehe Abb. 36).

Die Vermeidung des Konflikts wurde von 3,45 % der männlichen Befragten genannt, während keine weibliche Person diese Strategie angegeben hat. Die Kategorie Sonstiges wurde ebenfalls ausschließlich von männlichen Befragten (3,45 %) gewählt.

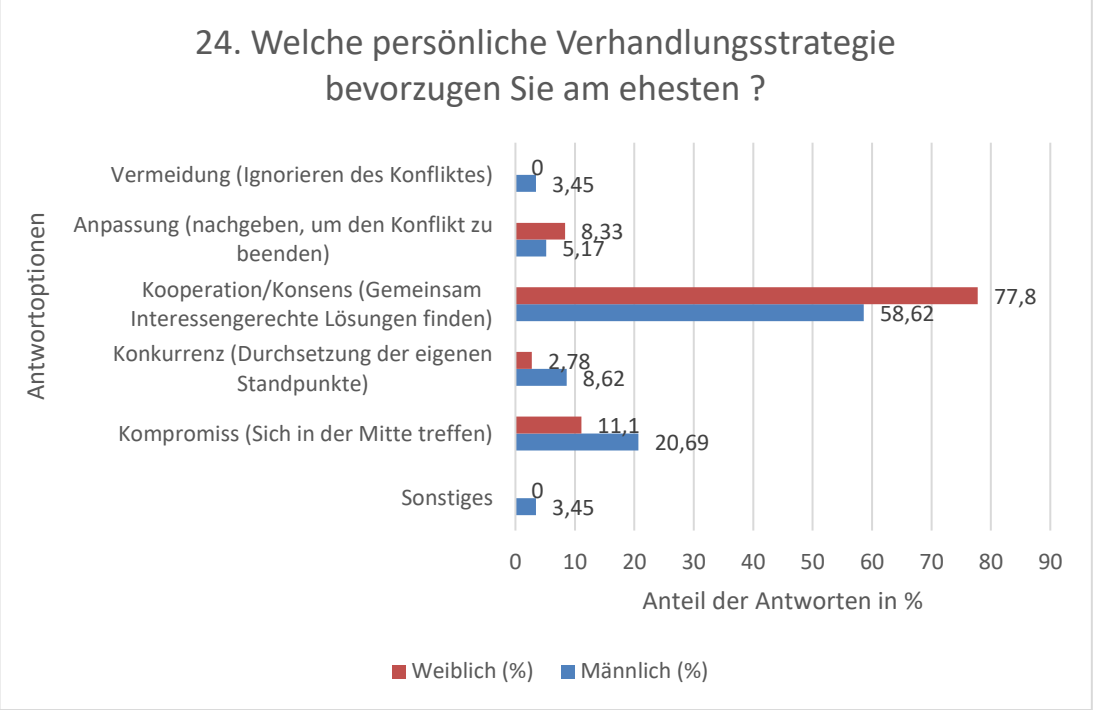

Abbildung 36: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 24)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Erklärung der Abweichung zwischen den Ergebnissen, Punkt 3 (Frage 20) und Punkt 6 (Frage 24):

Die Ergebnisse der Befragung zeigen interessante Unterschiede in der Wahrnehmung und Bezeichnung von Verhandlungsstrategien und Kommunikationsstilen. Während bei Frage 24 nach der bevorzugten Verhandlungsstrategie klare Tendenzen zu Kooperation und Konsens erkennbar sind, weichen die Antworten in Frage 20, die den Kommunikationsstil im Umgang mit Konflikten erfragt, davon ab. Besonders bei den weiblichen Befragten ist diese Diskrepanz auffällig. Während 77,8 % angaben, Kooperation oder Konsens als Verhandlungsstrategie zu bevorzugen, entschieden

sich in Frage 20 lediglich 15 % für „diplomatisch/ausgleichend“ als Kommunikationsstil. Stattdessen war „direkt/offen“ mit 40 % die am häufigsten gewählte Option.
Diese Differenz könnte durch verschiedene Faktoren beeinflusst worden sein. Ein wichtiger Aspekt ist die Formulierung der Antwortoptionen. In Frage 24 wurden die Begriffe durch Klammererläuterungen ergänzt, sodass die Befragten eine genauere Vorstellung davon hatten, was unter den jeweiligen Strategien zu verstehen ist. In Frage 20 fehlten diese zusätzlichen Erklärungen, wodurch sich die Antworten möglicherweise stärker an individuellen Assoziationen orientierten. Dies könnte dazu geführt haben, dass einige Teilnehmerinnen und Teilnehmer „diplomatisch/ausgleichend“ nicht direkt mit Kooperation oder Konsens gleichgesetzt haben.
Darüber hinaus kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Befragten zwischen ihrer grundsätzlichen Verhandlungsstrategie und ihrem tatsächlichen Kommunikationsstil unterscheiden. Während Kooperation als Ziel in Verhandlungen bevorzugt wird, könnte der konkrete Kommunikationsstil in Konfliktsituationen dennoch direkter oder zurückhaltender ausfallen. Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass das Begriffsverständnis eine Rolle bei der Beantwortung der Fragen spielt und methodische Effekte durch die Formulierung der Antwortoptionen berücksichtigt werden sollten.

Altersbezogene Analyse:
Die am häufigsten gewählte Strategie in beiden Gruppen ist Kooperation/Konsens (gemeinsam interessengerechte Lösungen finden). Dieser Ansatz wird von 69,1 % der jüngeren Befragten und 62,5 % der älteren Befragten bevorzugt (siehe Abb. 37). Anhand dieser Ergebnisse erkennt man, dass diese Strategie unabhängig vom Alter eine zentrale Rolle spielt. Allerdings ist die Zustimmung bei der jüngeren Gruppe etwas höher.
Beim Kompromiss gibt es größere Unterschiede. Jüngere Teilnehmer*innen mit (21,81 %) wählen diesen Ansatz, während der Anteil in der älteren Gruppe nur 10 % beträgt. Diese Werte könnten darauf hindeuten, dass jüngere Personen eher bereit sind, einen Mittelweg einzugehen, während ältere Befragte möglicherweise eine klarere Verhandlungsposition bevorzugen.
Ein auffälliger Unterschied zeigt sich auch bei der Konkurrenzstrategie (Durchsetzung eigener Standpunkte). Die älteren Teilnehmer*innen (12,5 %) setzen auf diese Strategie, während nur 1,82 % der jüngeren Befragten diesen Ansatz wählen.
Anpassung, also das Nachgeben, um einen Konflikt zu beenden, wird von 7,27 % der jüngeren Gruppe und 5 % der älteren Gruppe bevorzugt, zeigt also keine starken Unterschiede zwischen den Altersgruppen.

Die Vermeidung des Konflikts wird von 5 % der älteren Befragten angegeben, während keine der jüngeren Personen diesen Ansatz wählt. Hier zeigt sich, dass manche ältere Befragte in bestimmten Situationen Konflikten eher aus dem Weg gehen, während die jüngere Generation kompromissbereitere Ansätze bevorzugt.

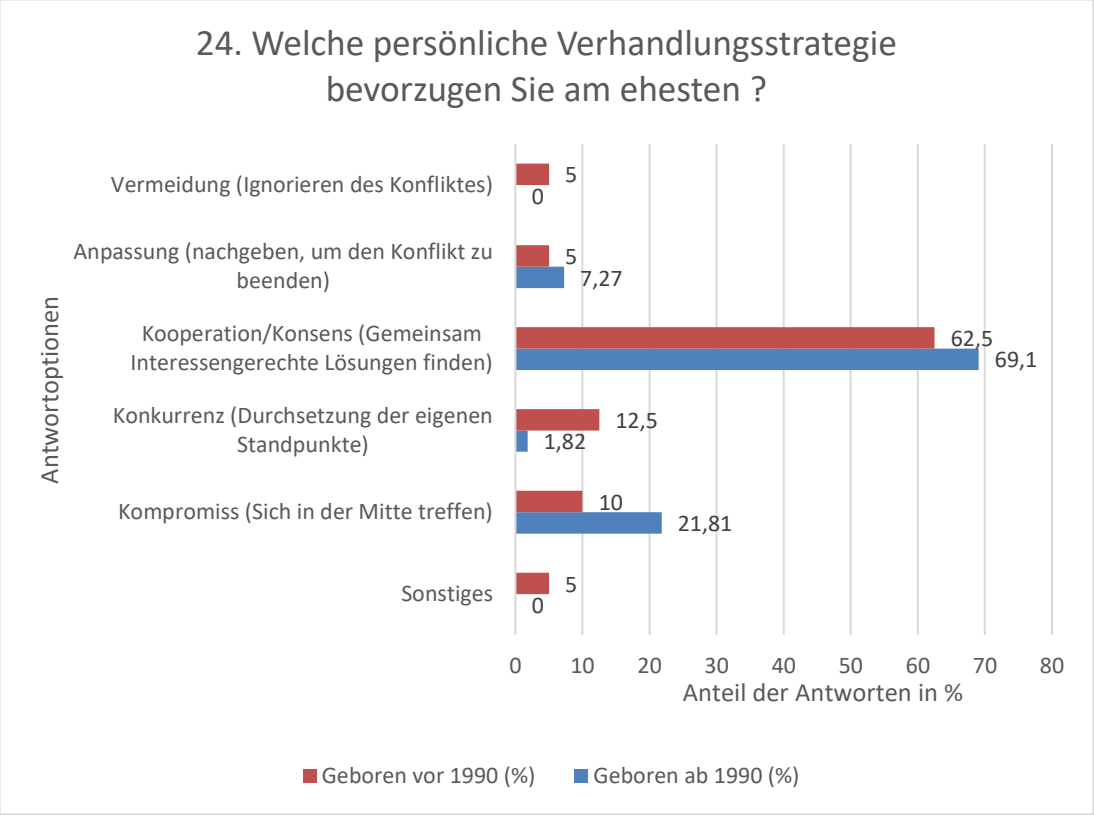

Abbildung 37: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 24)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchiebezogene Analyse:

Kooperation/Konsens ist mit Abstand die am häufigsten gewählte Strategie in allen Gruppen, insbesondere bei Personen mit disziplinarischer Führungsverantwortung (90,91 %), während sie bei fachlicher Führungsverantwortung (62,5 %) und keiner Führungsrolle (64,81 %) etwas geringer ausgeprägt ist.

Der Kompromiss ist besonders bei Personen mit fachlicher Führung verbreitet (20,83 %), während er in den anderen Gruppen etwas seltener oder gar nicht genannt wurde (16,67 % bei keiner Führungsebene und 0 % bei disziplinarischer Führungsebene).

Konkurrenz wird am häufigsten von Personen ohne Führungsverantwortung bevorzugt (9,26 %).

Anpassung wird von keiner Person mit disziplinarischer Führung genutzt, während sie bei fachlicher Führung (8,33 %) und keiner Führungsebene (5,56 %) gelegentlich

vorkommt. Vermeidung spielt kaum eine Rolle und wurde nur von Personen mit 3,7 % ohne Führungsverantwortung gewählt (siehe Abb. 38).

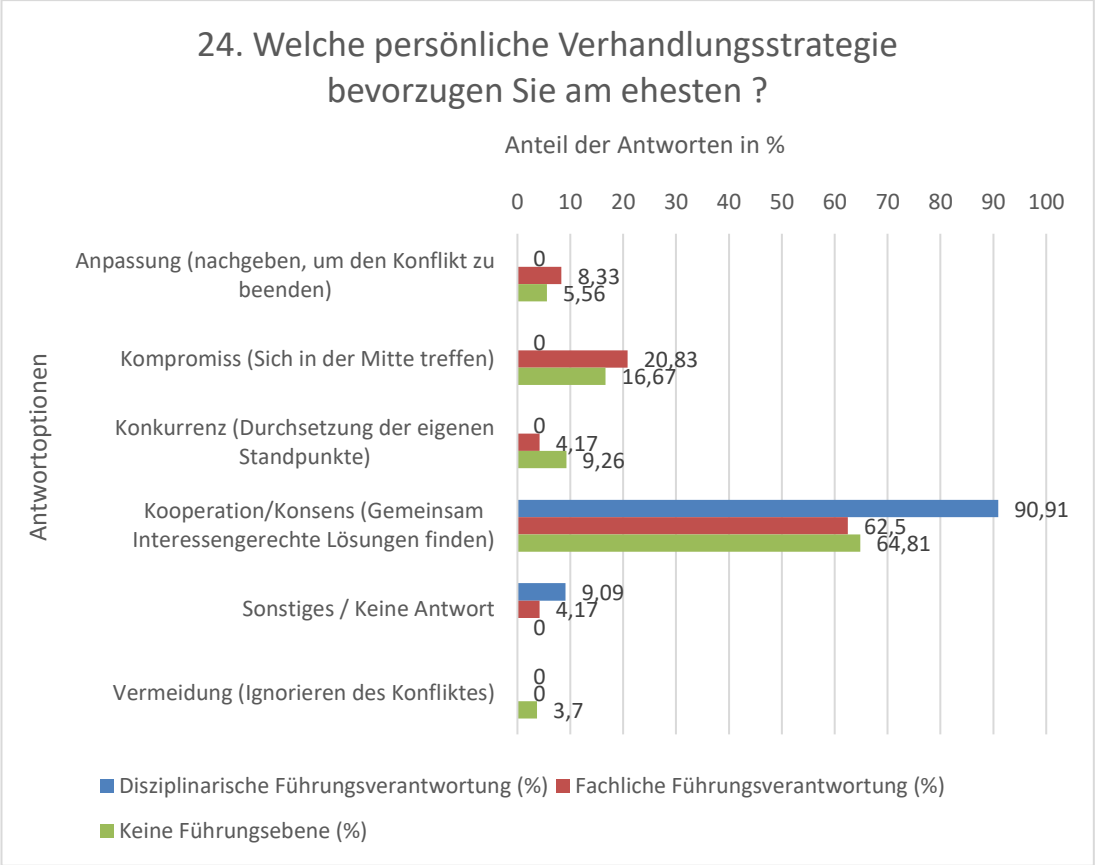

Abbildung 38: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 24)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kulturbezogene Analyse:

Die Ergebnisse zeigen, dass Kooperation/Konsens in beiden Gruppen bevorzugt wird, jedoch deutlich stärker bei Personen deutscher Herkunft. Personen aus anderen Kulturen nutzen hingegen ein breiteres Spektrum an Verhandlungsstrategien, darunter häufiger Konkurrenz, Anpassung und Vermeidung (siehe Abb. 39). Dies könnte darauf hindeuten, dass sich kulturelle Prägungen auf die Wahrnehmung und Anwendung von Verhandlungsstilen auswirken, während im deutschen Kontext der Konsens im Vordergrund steht, könnten in anderen Kulturen situativ auch anpassende oder durchsetzungsorientierte Strategien eine größere Rolle spielen.

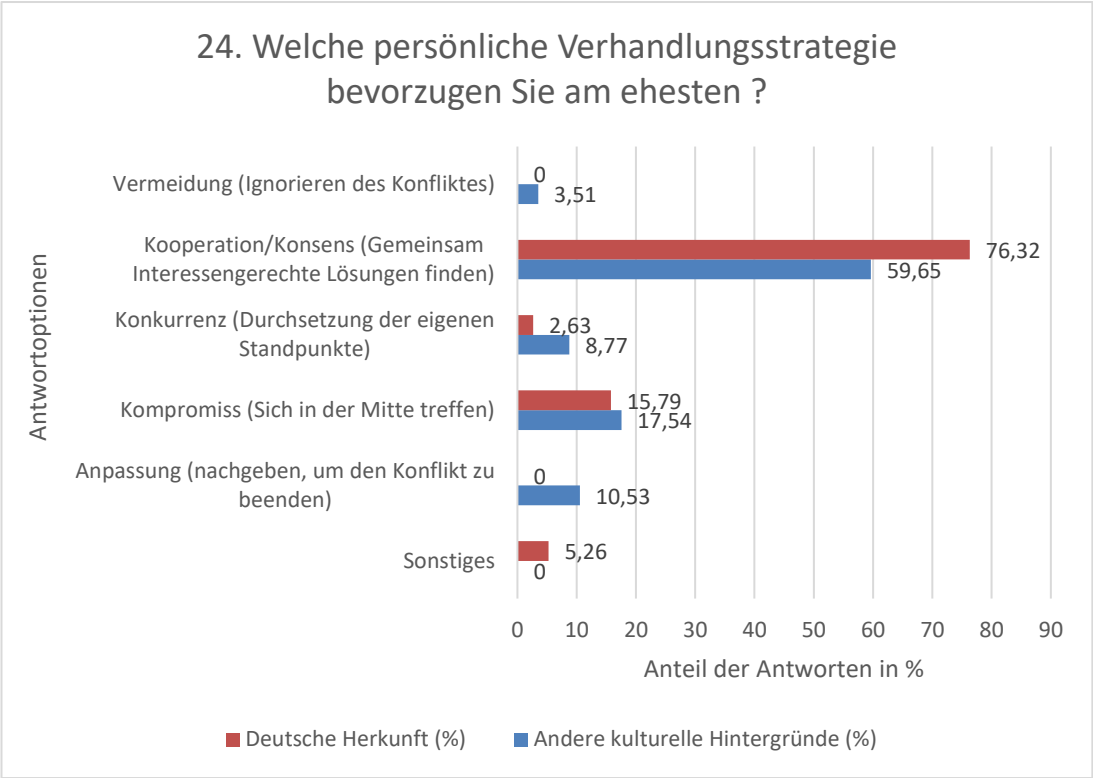

Abbildung 39: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 24)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

7. Stellen Sie sich vor: Alle Ihre persönlichen Bemühungen und Gespräche mit Ihrer Konfliktpartei führen bisher nicht zum Ziel. Sie und die andere Partei beharren auf Ihren Positionen/Standpunkten. Ihnen ist klar, ohne externe Unterstützung wird der Konflikt nicht gelöst. Was tun Sie, wenn Sie die freie Wahl und Entscheidungsfreiheit hätten? (Frage 25)

Obwohl ursprünglich eine faktorspezifische Analyse für diese Frage vorgesehen war, wurde aufgrund der klaren Verteilung der Antworten darauf verzichtet. Da die eindeutige Mehrheit eine außergerichtliche Lösung bevorzugte, wären Unterschiede zwischen den Gruppen kaum relevant für die Interpretation der Ergebnisse.

Die Frage untersuchte, wie die Teilnehmer reagieren würden, wenn sie sich in einem festgefahrenen Konflikt befinden, der ohne externe Unterstützung nicht gelöst werden kann. Die Ergebnisse zeigen eine eindeutige Tendenz: 73,47 % der Befragten würden versuchen, den Konflikt außergerichtlich zu lösen, während 17,35 % anwaltliche Hilfe in Anspruch nehmen würden und im Zweifel auch vor Gericht ziehen würden. 2,04 % nannten eine alternative Vorgehensweise, und 7,14 % beantworteten die Frage nicht (siehe Abb. 40).

Die hohe Zustimmung zur außergerichtlichen Konfliktlösung deutet darauf hin, dass die meisten Befragten gerichtliche Auseinandersetzungen vermeiden möchten. Dies könnte mit den damit verbundenen hohen Kosten und dem zeitlichen Aufwand verbunden sein. Stattdessen scheint eine große Bereitschaft zu bestehen, eine Lösung ohne juristische Schritte anzustreben.

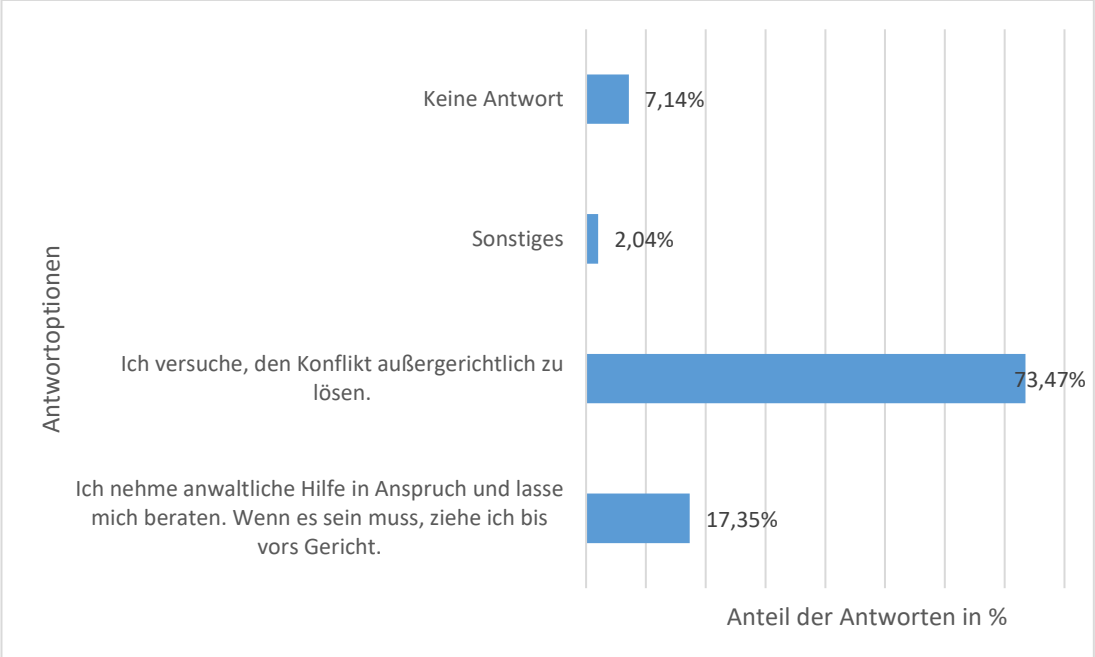

Abbildung 40: Gesamtergebnisse (Frage 25)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

8. Welche Aussagen könnten in Bezug auf „Konfliktmanagement“ von Ihnen stammen? (Frage 29)

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Mehrheit der Befragten (71,13 %) Konflikte eigenständig und verantwortungsbewusst löst. Diese starke Präferenz spricht für eine ausgeprägte Eigeninitiative und ein hohes Maß an Selbstständigkeit. Ein relevanter Anteil (26,80 %) setzt auf eine sachliche, faktenbasierte Herangehensweise, was auf eine analytische Denkweise schließen lässt. Zudem bevorzugen 13,40 % konfliktlösende Gespräche innerhalb der Geschlechtsgruppen (siehe Abb. 41), was auf ein Bedürfnis nach Sicherheit und Gruppenverständnis hinweisen könnte. Weniger häufig genannt wurden rechtliche Unterstützung oder externe Lösungsvorschläge, was darauf hindeutet, dass die meisten Befragten Konflikte direkt und eigenverantwortlich angehen.

Da es eine MC-Frage ist und die folgende Abbildung (Abb. 41) die Gesamtantworten darstellt, zeigt der Prozentwert, wie viele der Befragten eine bestimmte Antwort

gewählt haben. Da mehrere Antworten möglich waren, kann ein Teilnehmender in mehreren Prozentwerten enthalten sein.

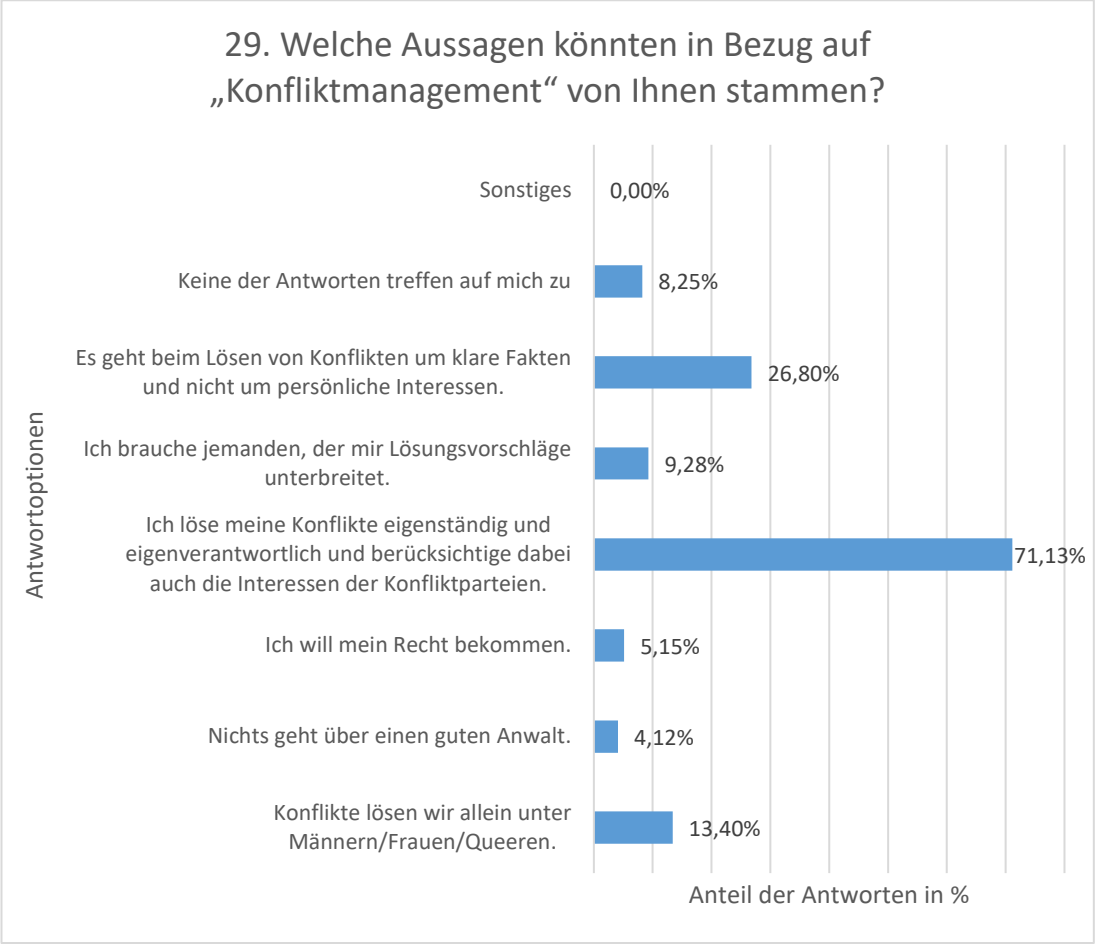

Abbildung 41: Gesamtergebnisse (Frage 29)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Geschlechtsspezifische Analyse:

Weibliche Teilnehmen*innen lösen Konflikte häufiger eigenständig und eigenverantwortlich (55,77 %) als männliche (48,78 %). Männliche Teilnehmer stimmen hingegen häufiger der Aussage zu, dass Konflikte nur unter Männern/Frauen/Queeren gelöst werden (12,2 % gegenüber 5,77 %). Zudem legen weibliche Teilnehmende etwas mehr Wert auf klare Fakten statt persönlicher Interessen (21,15 % gegenüber 18,29 %).

Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind insgesamt geringfügig. Weibliche Teilnehmerinnen neigen dazu, Konflikte eigenständig zu lösen, während männliche Teilnehmer eher geschlechtshomogene Konfliktlösungen bevorzugen. Auch die Betonung von Fakten gegenüber persönlichen Interessen unterscheidet sich nur

geringfügig (siehe Abb. 42). Diese Abweichungen könnten auf individuelle Präferenzen oder situative Einflüsse zurückzuführen sein.

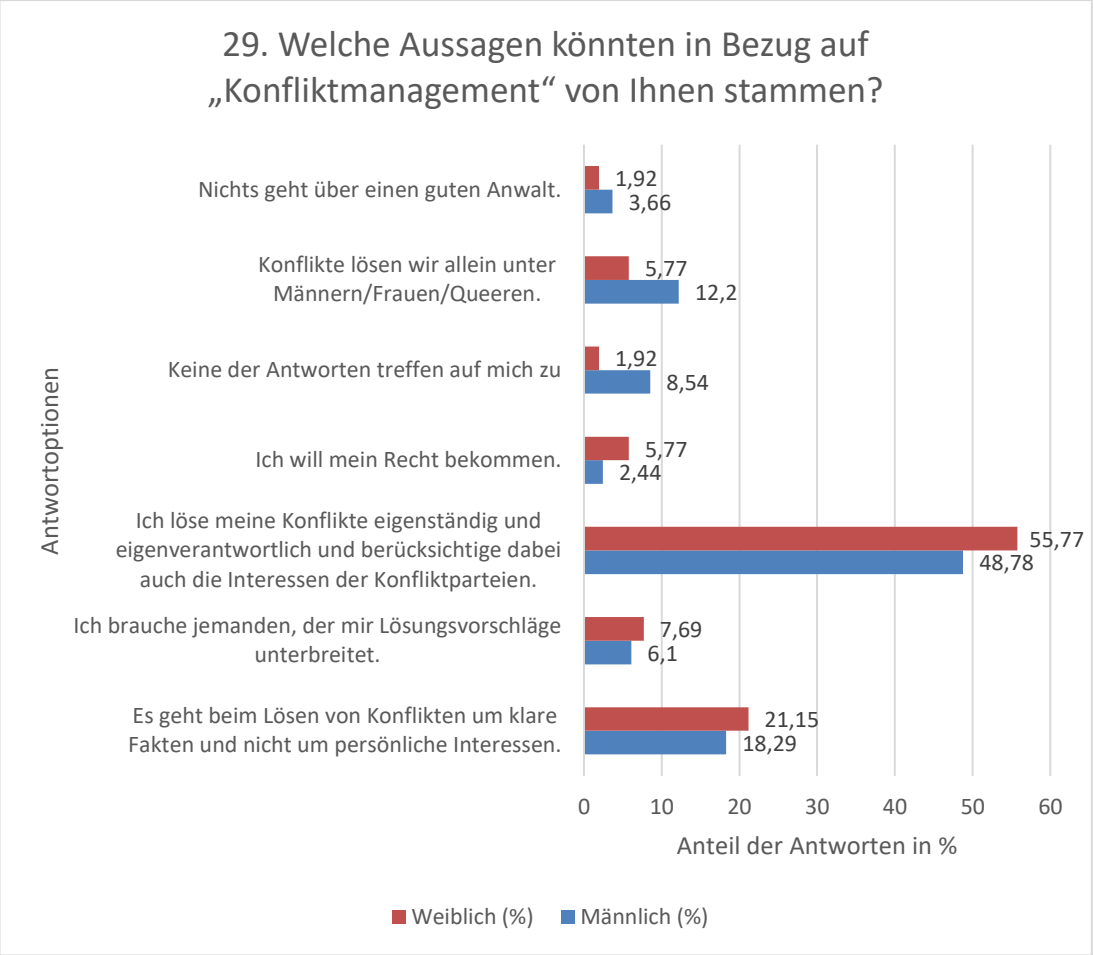

Abbildung 42: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 29)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Altersbezogene Analyse:

Teilnehmende, die ab 1990 geboren wurden, lösen Konflikte häufiger eigenständig und eigenverantwortlich (54,88 %) als ältere Teilnehmende (47,17 %). Jüngere stimmen zudem seltener der Aussage zu, dass Konflikte nur unter bestimmten Gruppen gelöst werden (6,1 % im Vergleich zu 15,09 %). Beim Fokus auf klare Fakten zeigen sich kaum Unterschiede (18,87 % im Vergleich zu 19,51 %). Insgesamt sind die Unterschiede gering, jedoch fällt auf, dass ältere Teilnehmende etwas häufiger angeben, Konflikte innerhalb bestimmter Geschlechtsgruppen zu lösen. Ein wahrscheinlicher Grund dafür könnte in traditionellen Rollenbildern und sozialen Prägungen liegen. Ältere Teilnehmende sind möglicherweise stärker an klassische Vorstellungen der Geschlechtertrennung gewöhnt und ziehen es daher vor, Konflikte innerhalb der eigenen Geschlechtsgruppe zu lösen (siehe Abb. 43). Dies könnte auf ein Gefühl der

Vertrautheit und ein größeres Vertrauen in Personen desselben Geschlechts zurückzuführen sein.

Zudem könnte Stolz oder ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl eine Rolle spielen. Ältere Teilnehmende könnten der Überzeugung sein, dass bestimmte Konflikte besser innerhalb der eigenen Geschlechtsgruppe gelöst werden können, weil sie eventuell das Gefühl haben, dass dort ähnliche Perspektiven und Erfahrungen vorherrschen. Dadurch könnten sie es als bewährte Praxis ansehen, Konflikte ohne Einbeziehung des anderen Geschlechts zu klären.

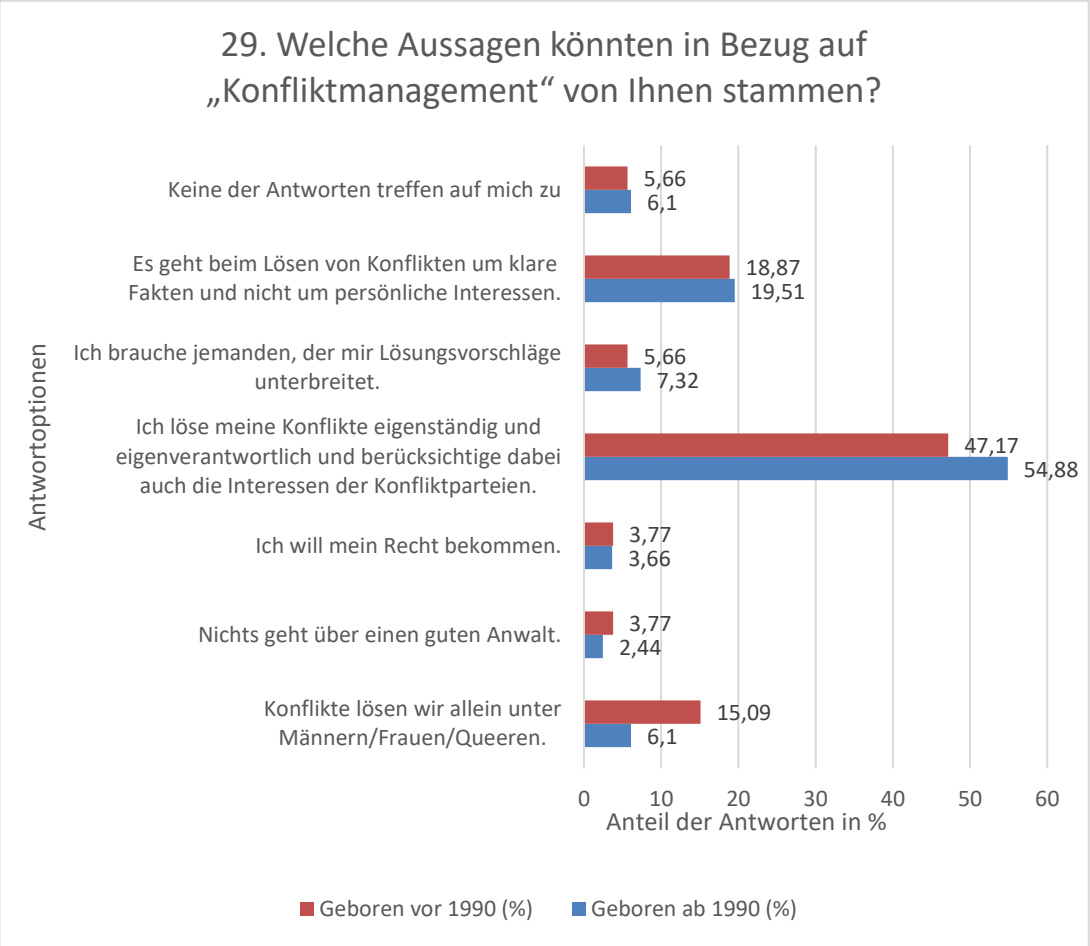

Abbildung 43: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 29)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchiebezogene Analyse:

Teilnehmende mit disziplinarischer Führungsverantwortung lösen Konflikte am häufigsten eigenständig und eigenverantwortlich (56,25 %), gefolgt von jenen mit fachlicher Führungsverantwortung (51,61 %) und ohne Führungsfunktion (51,25 %). Ein möglicher Grund dafür könnte sein, dass Personen ohne Führungsfunktion seltener in heterogenen Teams Konflikte lösen müssen. Beispielsweise sind

Baustellenarbeiter überwiegend männlich, sodass Konflikte in ihrem Arbeitsumfeld meist innerhalb derselben Geschlechtsgruppe geklärt werden.

Der Fokus auf klare Fakten ist bei Teilnehmenden ohne Führungsfunktion am geringsten (16,25 %) im Vergleich zu denen mit fachlicher (25,81 %) und disziplinarischer Führungsverantwortung (25 %). Zudem geben Teilnehmende ohne Führungsfunktion häufiger an, dass keine der Aussagen auf sie zutrifft (9,68 % im Vergleich zu 6,25 % bzw. 3,75 %). Insgesamt zeigen sich nur leichte Unterschiede zwischen den Gruppen (siehe Abb. 44).

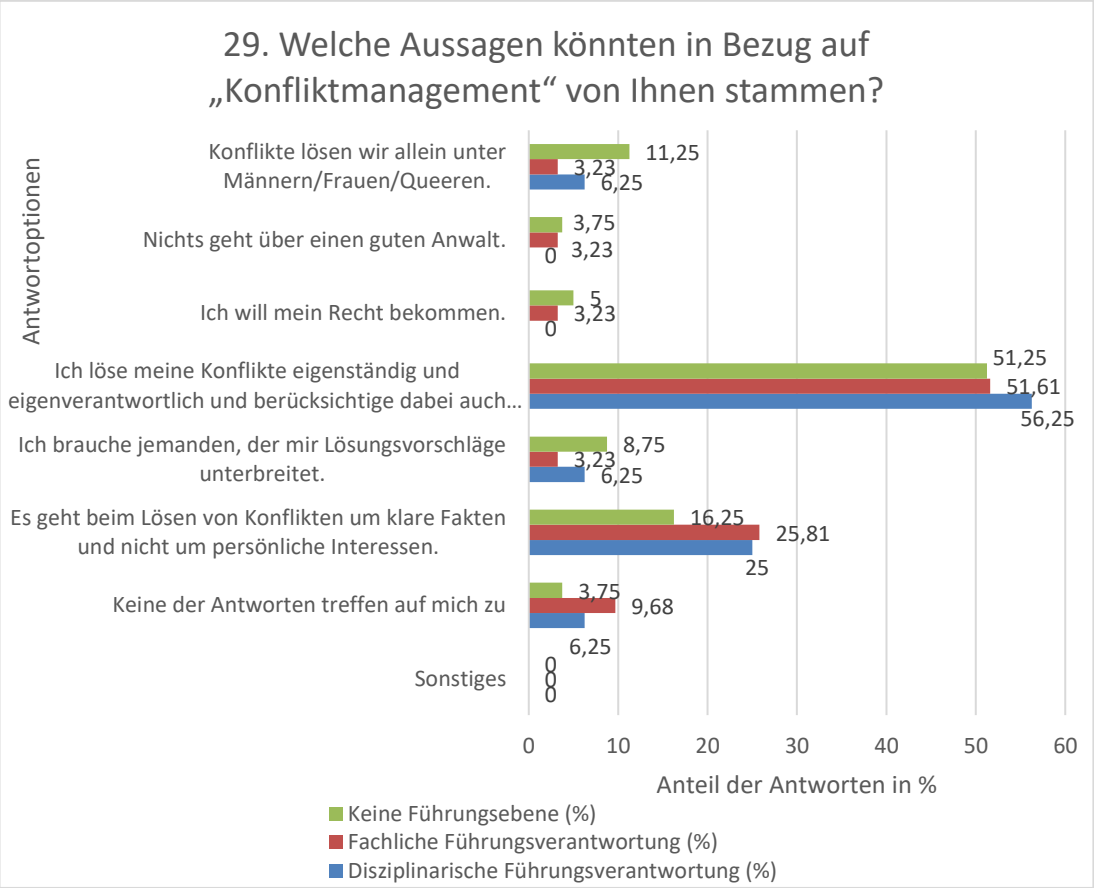

Abbildung 44: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 29)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kulturbezogene Analyse:

Teilnehmende mit deutscher Herkunft verbinden Konfliktmanagement stärker mit einer sachlichen, faktenbasierten Herangehensweise (27,27 % im Vergleich zu 13,75 %). Zudem verstehen sie es häufiger als einen eigenverantwortlichen und lösungsorientierten Prozess (60 % im Vergleich zu 46,25 %). Dies legt nahe, dass sie Konfliktlösung als eine rationale und strukturierte Aufgabe betrachten, bei der objektive Kriterien im Vordergrund stehen.

Befragte aus anderen Kulturen hingegen scheinen Konfliktmanagement eher mit geschlechtsspezifischen Dynamiken zu verknüpfen. Besonders auffällig ist, dass sie deutlich häufiger angeben, Konflikte innerhalb der eigenen Geschlechtsgruppe zu lösen (15 % im Vergleich zu 1,82 %). Dies lässt vermuten, dass Konfliktbewältigung stärker in vertrauten, sozialen Strukturen gesehen wird und geschlechtsübergreifende Lösungen möglicherweise als herausfordernder empfunden werden.
Zudem fällt auf, dass Personen aus anderen Kulturen häufiger angeben, dass keine der Antwortmöglichkeiten auf sie zutrifft (8,75 % im Vergleich zu 1,82 %). Daraus lässt sich ableiten, dass ihre Vorstellungen von Konfliktmanagement möglicherweise andere Aspekte beinhalten, die in den vorgegebenen Antwortoptionen nicht vollständig erfasst wurden (siehe Abb.45).

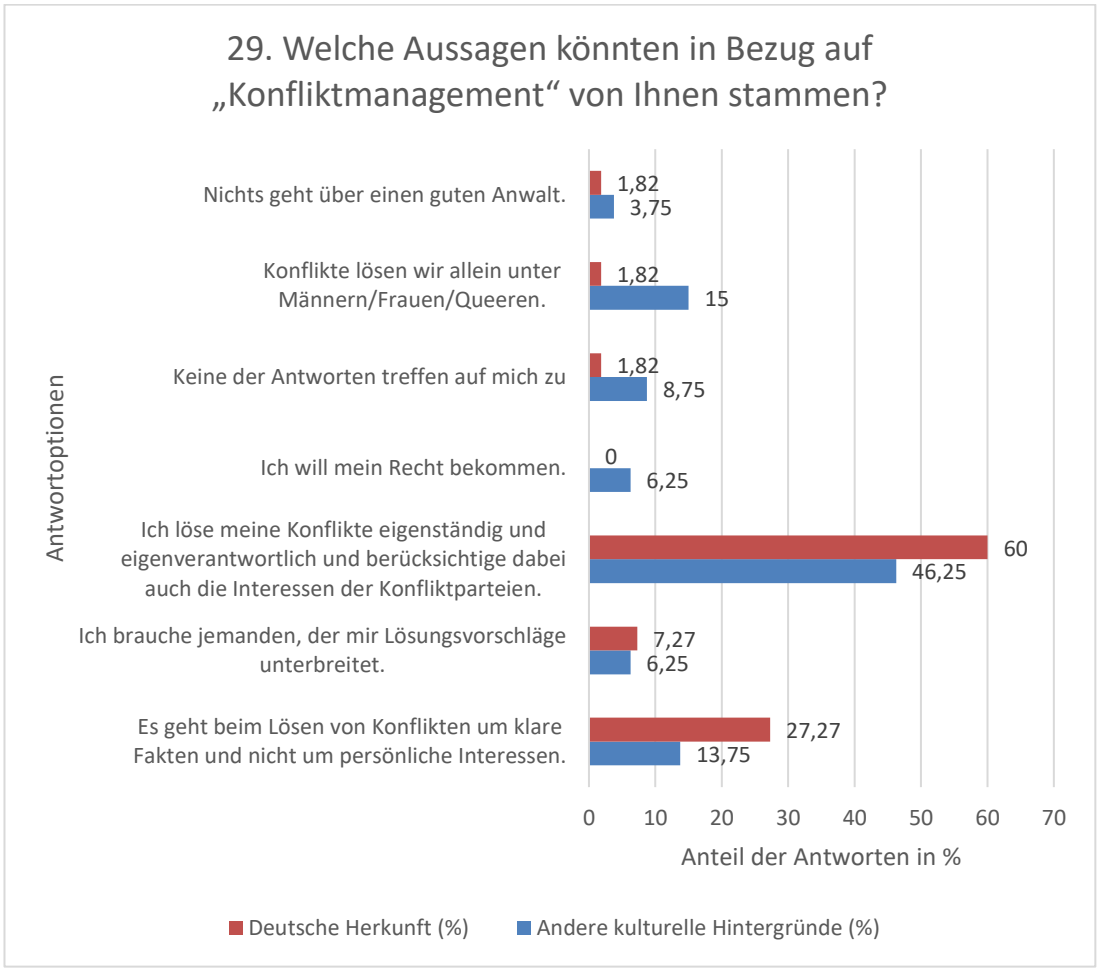

Abbildung 45: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 29)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

9. Welche Aussagen könnten in Bezug auf „Mediation“ von Ihnen stammen? (Frage 30)

Die Mehrheit verbindet Mediation mit interessenbasierter Konfliktlösung (31,25 %) und einem respektvollen Umgang in geschütztem Rahmen (43,75 %). Ein relevanter Anteil schätzt die Möglichkeit, selbstständig passende Lösungen zu entwickeln (20,83 %), während 23,96 % betonen, dass Mediation freiwillig und jederzeit abgebrochen werden kann.

Vorurteile spielen eine geringe Rolle. Nur wenige sehen Mediation als etwas für Harmoniebedürftige (2,08 %) oder assoziieren sie mit Therapie (8,33 %). 26,04 % geben an, dass keine der Aussagen auf sie zutrifft, was auf unterschiedliche Vorstellungen oder mangelnde Erfahrung mit Mediation hinweisen könnte.

Die folgende Abbildung (Abb. 46) veranschaulicht die Gesamtverteilung der Antworten auf diese MC-Frage. Da mehrere Antwortmöglichkeiten gleichzeitig gewählt werden konnten, zeigt der Prozentwert, welcher Anteil der Befragten sich für die jeweilige Option entschieden hat. Somit kann eine Person in mehreren Kategorien erfasst sein.

Hinweis:

Aufgrund der Vielzahl und Länge der vorgegebenen Antwortoptionen bei Frage 30 ist eine vollständige Darstellung der Texte innerhalb des Diagramms nicht möglich gewesen (dies gilt für alle Abbildungen der Frage 30). Die vollständigen Formulierungen der Antwortoptionen können in Anlage 1 dem Fragebogen entnommen werden.

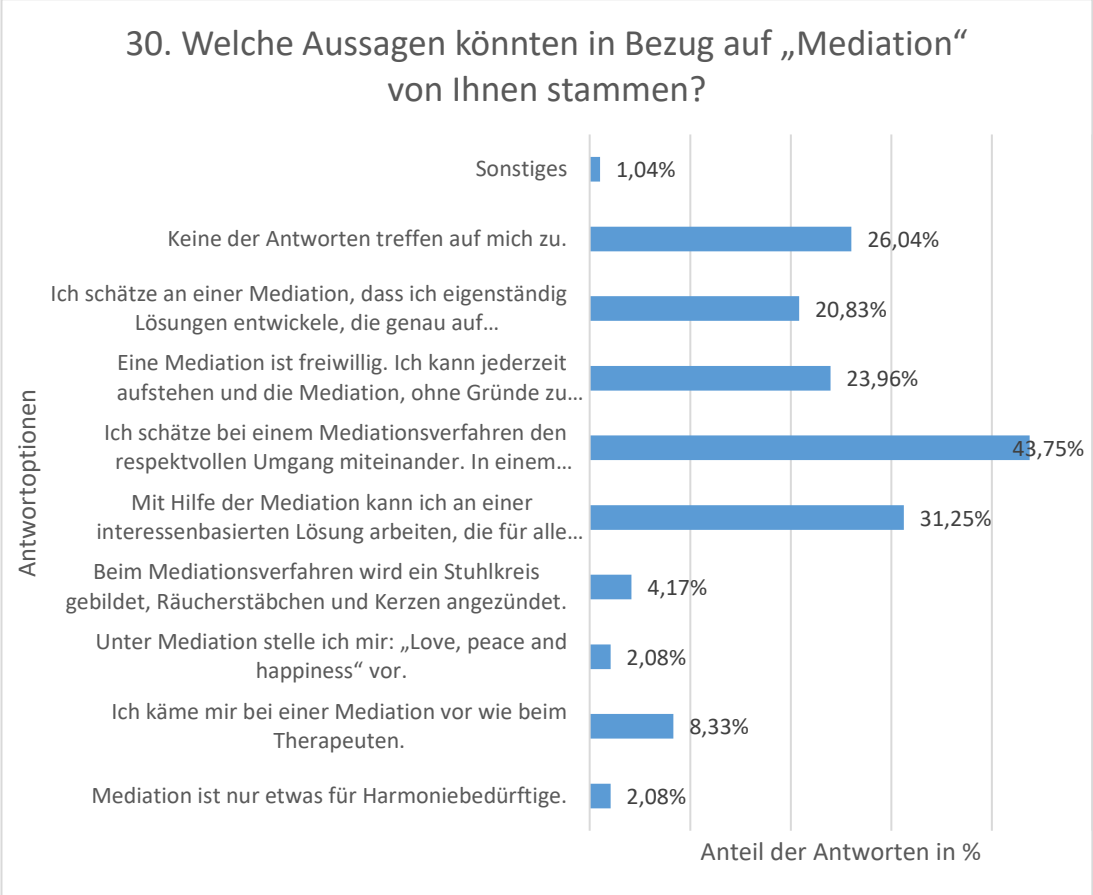

Abbildung 46: Gesamtergebnisse (Frage 30)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Geschlechtsspezifische Analyse:

Weibliche Teilnehmende schätzen Mediation deutlich häufiger für ihren respektvollen Umgang in einem geschützten Rahmen (47,72 % im Vergleich zu 21,57 %). Auch die Möglichkeit, eigenständig Lösungen zu entwickeln, wird von ihnen stärker betont (15,9 % im Vergleich zu 12,74 %).

Männliche Teilnehmende verbinden Mediation etwas häufiger mit einer interessenbasierten Lösung für alle Konfliktparteien (16,67 % im Vergleich zu 4,54 %). Zudem geben mehr Männer an, dass keine der Aussagen auf sie zutrifft (19,61 % im Vergleich zu 11,37 %).

Vorurteile spielen insgesamt eine geringe Rolle, dennoch zeigen sich leichte Unterschiede zwischen den Gruppen (siehe Abb. 47). Weibliche Teilnehmende fühlen sich tendenziell eher an Therapie erinnert (6,8 % im Vergleich zu 4,9 %).

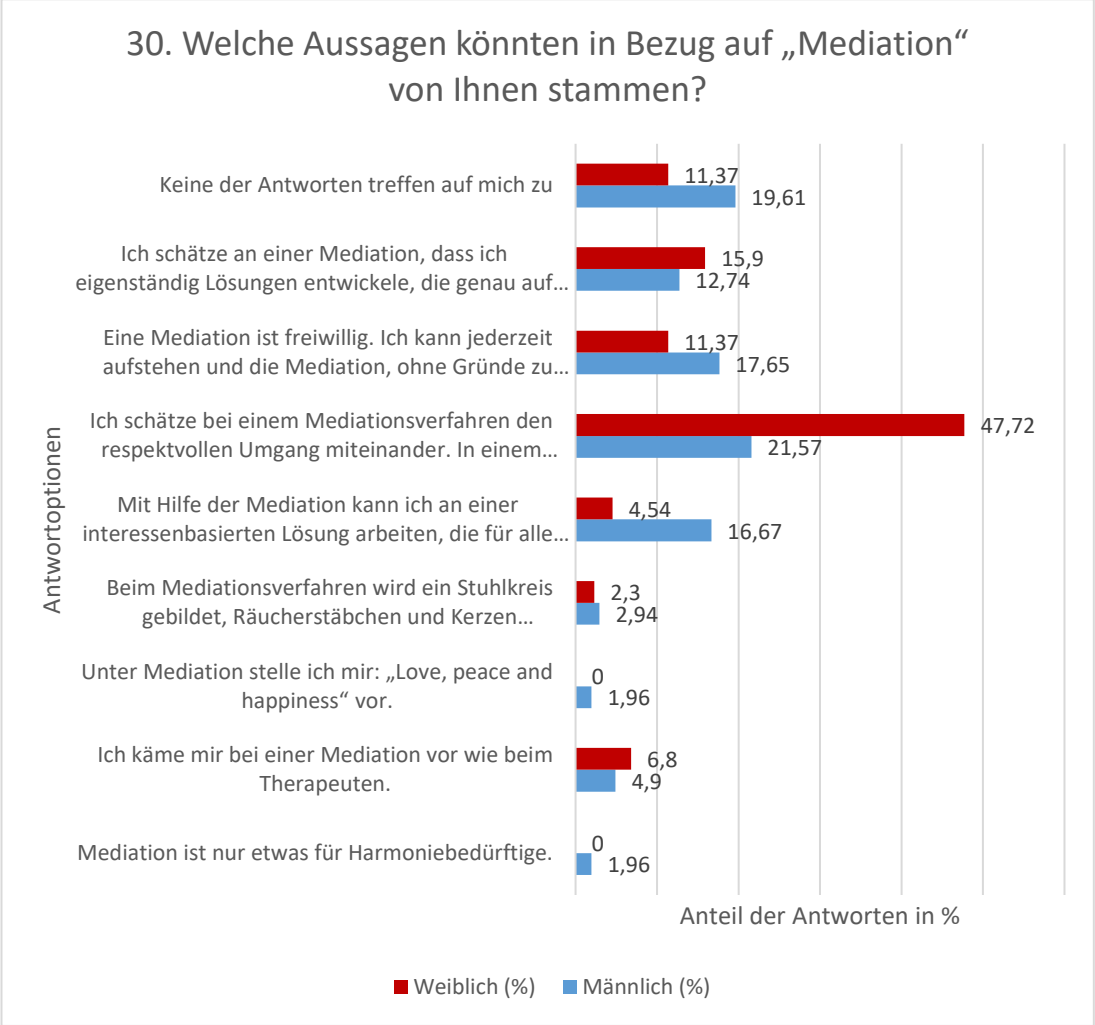

Abbildung 47: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 30)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Altersbezogene Analyse:

Jüngere Teilnehmende (geboren ab 1990) bringen Mediation eher in Zusammenhang mit interessenbasierter Konfliktlösung (22,92 % im Vergleich zu 13,11 %) und schätzen besonders den respektvollen Umgang in einem geschützten Rahmen (30,21 % im Vergleich zu 22,95 %).

Ältere Teilnehmende (geboren vor 1990) geben hingegen deutlich häufiger an, dass keine der Antworten auf sie zutrifft (22,95 % im Vergleich zu 11,46 %), was darauf hindeuten könnte, dass sie Mediation anders definieren oder weniger Bezug dazu haben. Zudem empfinden sie Mediation etwas häufiger als freiwillig und jederzeit abbrechbar (16,39 % im Vergleich zu 13,54 %).

Ältere Teilnehmende stimmen der Aussage, dass Mediation nur etwas für Harmoniebedürftige sei (siehe Abb. 48), häufiger zu (3,28 % gegenüber 0 %).

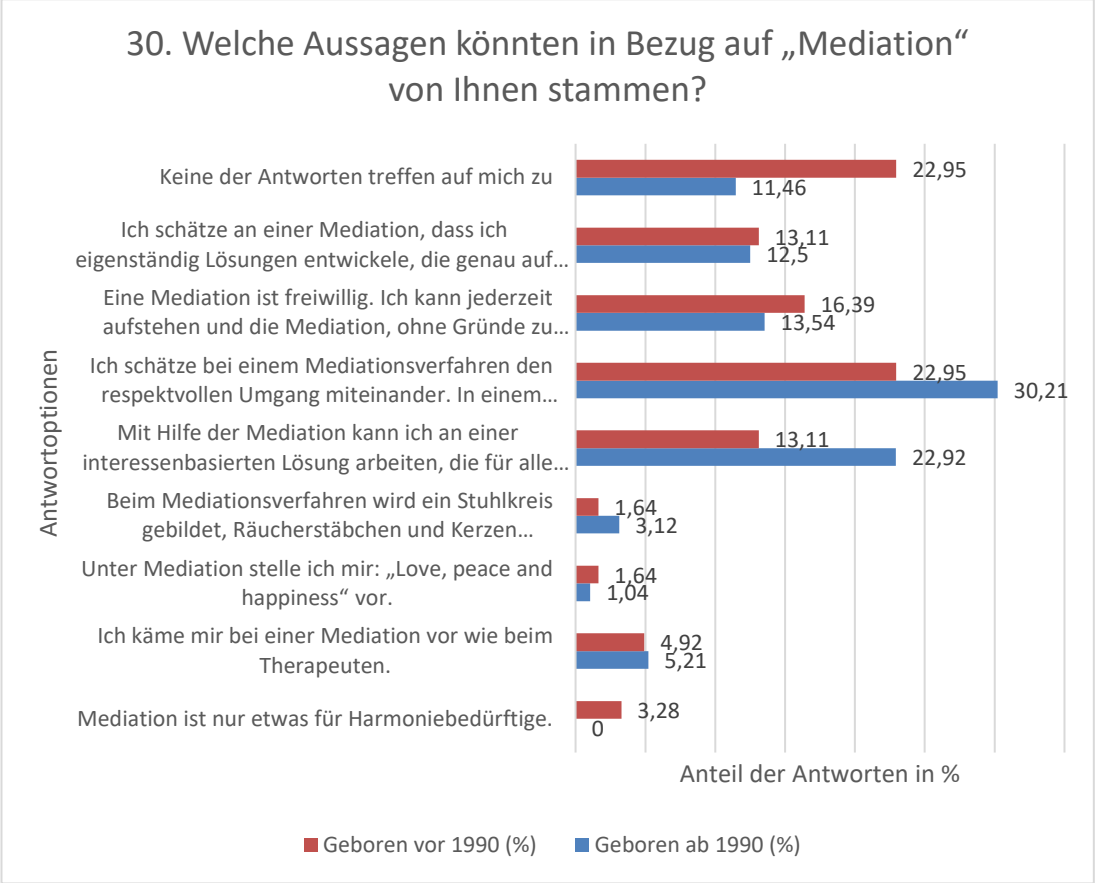

Abbildung 48: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 30)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchiebezogene Analyse:

Teilnehmende ohne Führungsverantwortung schätzen Mediation am häufigsten für ihren respektvollen Umgang in einem geschützten Rahmen (29,21 % im Vergleich zu 26,92 % und 22,86 %). Ebenso verbinden sie Mediation häufiger mit einer interessenbasierten Lösung für alle Konfliktparteien (21,35 % gegenüber 19,23 % und 17,14 %).

Personen mit disziplinarischer Führungsverantwortung betonen stärker, dass Mediation freiwillig ist und jederzeit abgebrochen werden kann (23,08 % im Vergleich zu 17,14 % und 11,24 %). Sie schätzen auch häufiger die Möglichkeit, selbstständig passende Lösungen zu entwickeln (19,23 % gegenüber 12,36 % und 11,43 %).

Vorurteile spielen insgesamt eine untergeordnete Rolle. Allerdings wird Mediation auch mit „Love, peace and happiness“ (5,71 %) oder einer therapeutischen Situation (7,69 %) assoziiert, insbesondere von Teilnehmenden mit fachlicher Führungsverantwortung. Zudem ist in dieser Gruppe der Anteil derjenigen, die keine der Antwortmöglichkeiten als zutreffend empfinden, mit 16,85 % am höchsten (siehe Abb. 49).

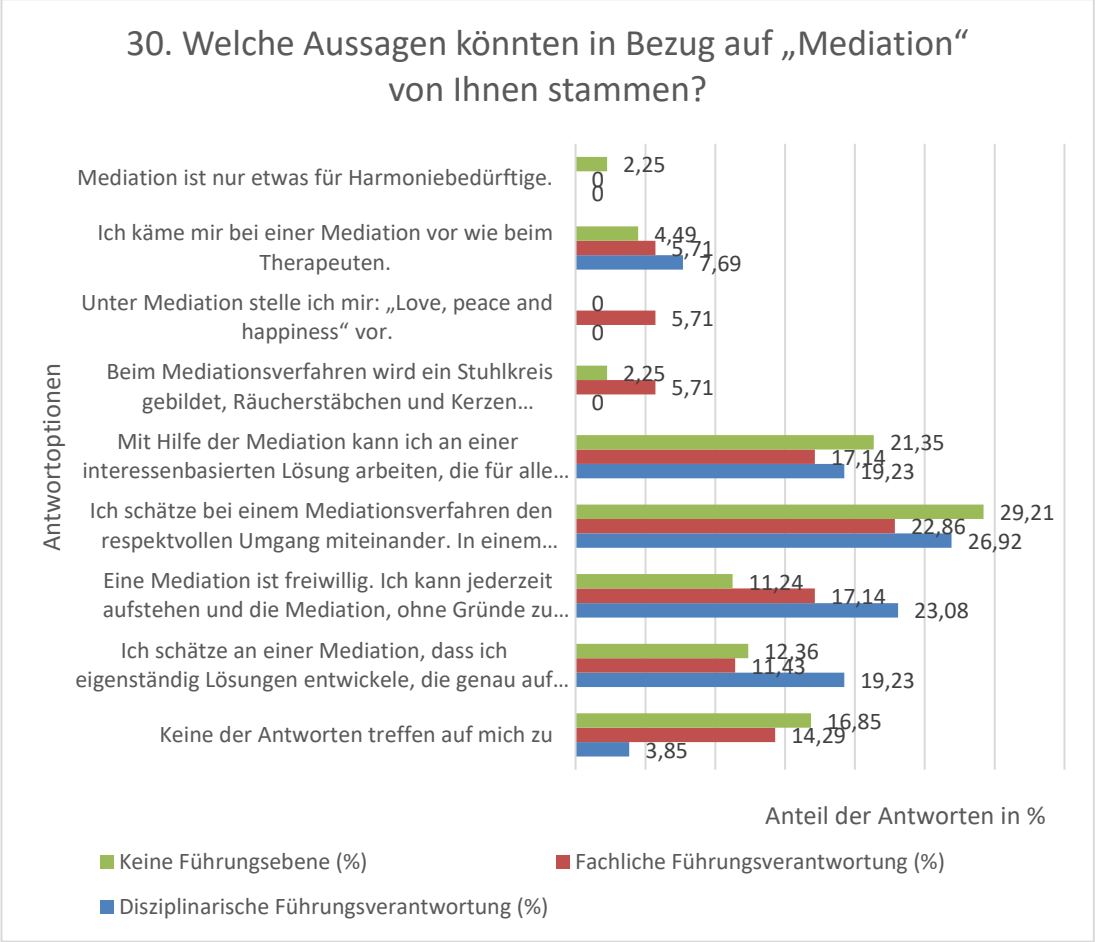

Abbildung 49: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 30)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kulturbezogene Analyse:

Teilnehmende mit deutscher Herkunft assoziieren Mediation mit einer fairen und interessenbasierten Lösung für alle Konfliktparteien als Personen aus anderen Kulturen. (22,62 % gegenüber 15,07 %).

Ebenso betonen sie stärker die Freiwilligkeit der Mediation und die Möglichkeit, sie jederzeit abzubrechen (19,05 % im Vergleich zu 9,59 %).

Der hohe Anteil an Teilnehmenden aus anderen Kulturen, die keine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten als zutreffend empfinden (27,4 % im Vergleich zu 5,95 %), legt nahe, dass ihre Vorstellungen von Mediation Aspekte beinhalten, die in der Befragung nicht abgedeckt wurden. Gleichzeitig könnte dies darauf hinweisen, dass Mediation in ihrem bisherigen beruflichen oder persönlichen Umfeld eine geringere Rolle gespielt hat, wodurch weniger direkte Erfahrungen oder ein klar definiertes Verständnis dieses Verfahrens vorliegen. Dies könnte erklären, warum ihre Einschätzungen zurückhaltender oder unsicherer ausfallen.

Auch die Einschätzung, dass Mediation dabei unterstützt, individuelle Lösungen zu entwickeln, unterscheidet sich zwischen den Gruppen (siehe Abb. 50). Teilnehmende mit deutscher Herkunft stimmen dieser Aussage häufiger zu (17,86 %) als Teilnehmende aus anderen Kulturen (6,85 %). Daraus lässt sich ableiten, dass Mediation in der erstgenannten Gruppe stärker als ein Werkzeug zur eigenständigen Konfliktlösung wahrgenommen wird, während in der anderen Gruppe möglicherweise andere Wege der Konfliktbewältigung bevorzugt werden.
Hinsichtlich der Wertschätzung für einen respektvollen Umgang in einem geschützten Rahmen gibt es keine Unterschiede (27,38 % zu 27,38 %).

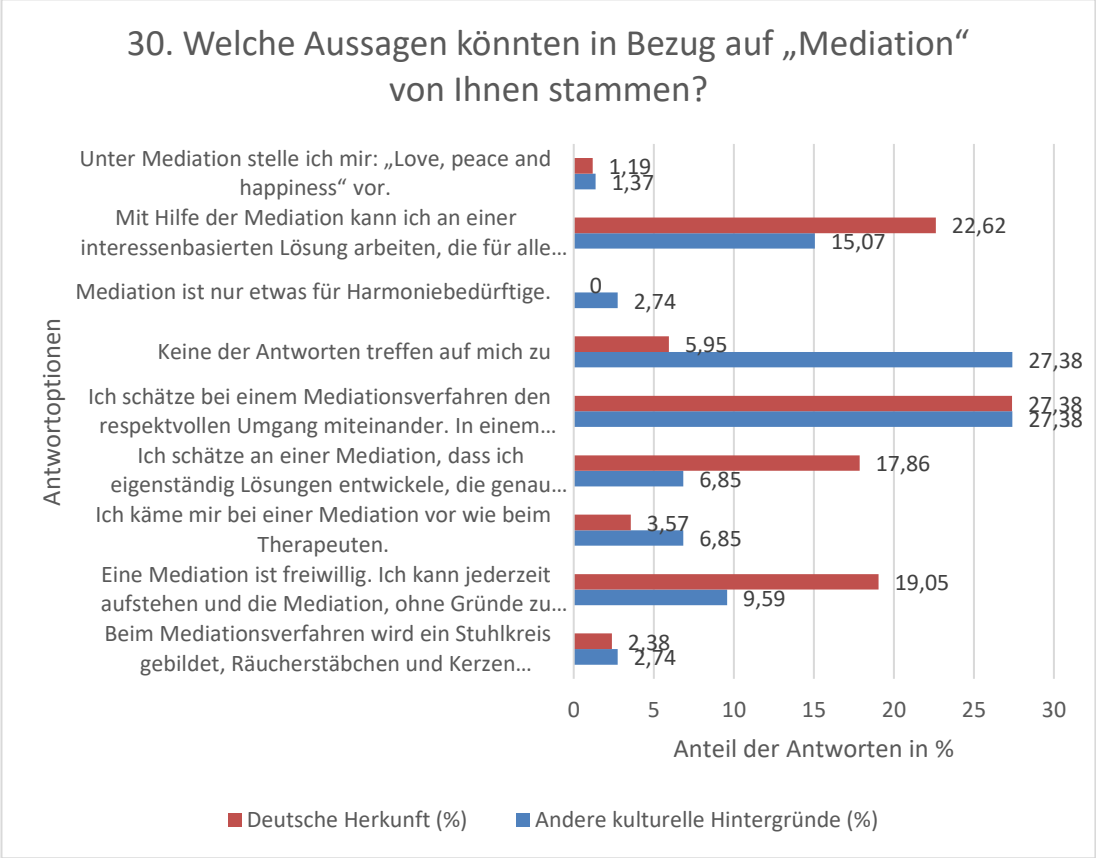

Abbildung 50: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 30)
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

10. Hätten Sie Lust, sich im Bereich „Verhandeln mit mediativen Kompetenzen“ weiterzubilden? (Frage 32)

Ein wesentlicher Teil der Befragten zeigt Interesse an einer Weiterbildung im Bereich Verhandeln mit mediativen Kompetenzen. Konkret äußerte 38,54 % der Teilnehmenden eine positive Haltung zu diesem Thema. Gleichzeitig gaben 30,21 % an, unsicher zu sein oder keine klare Meinung dazu zu haben. Dies könnte darauf hindeuten, dass

zusätzliche Informationen oder gezielte Anreize hilfreich wären, um diese Gruppe stärker für das Thema zu sensibilisieren.

Ablehnung gegenüber einer solchen Weiterbildung äußerten 15,62 % der Befragten. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie das Thema als für ihre berufliche Praxis nicht relevant oder weniger bedeutsam einstufen. Nur eine geringe Anzahl, nämlich 5,21 %, hat bereits eine entsprechende Schulung absolviert. Dies lässt darauf schließen, dass mediative Kompetenzen bisher nicht weit verbreitet sind.

Besonders auffällig ist, dass 10,42 % der Befragten keine Antwort auf diese Frage gegeben haben, obwohl mit der Option „Unsicher oder keine Meinung“ eine neutrale Antwortmöglichkeit zur Verfügung steht (siehe Abb. 51). Dies könnte darauf hinweisen, dass der Begriff mediative Kompetenzen nicht für alle eindeutig verständlich war. Die Wahl der Begrifflichkeit „mediative Kompetenzen“ in dieser Arbeit erfolgte bewusst und mit einem klaren inhaltlichen Fokus. Anstelle allgemein von „Weiterbildung“ oder „Schulung in diesem Themengebiet“ zu sprechen, wurde gezielt dieser Ausdruck verwendet.

Ein wesentlicher Vorteil dieser Wortwahl liegt in ihrer inhaltlichen Präzision. Während der Begriff „Weiterbildung“ ein breites Spektrum an Qualifizierungsmaßnahmen umfasst, beziehen sich „mediative Kompetenzen“ gezielt auf die Fähigkeit, Konflikte durch Verhandlungstechniken mit mediativen Ansätzen zu lösen.

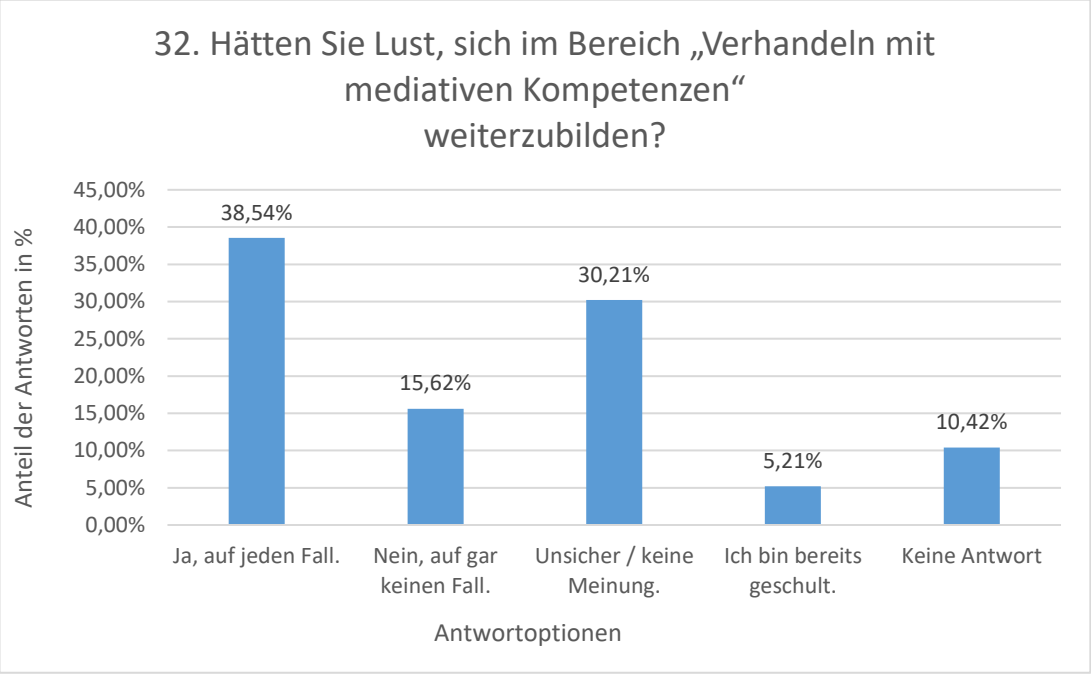

Abbildung 51: Gesamtergebnisse (Frage 32)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Geschlechtsspezifische Analyse:

Weibliche Teilnehmende sind mit 48,48 % interessierter als männliche Teilnehmende mit 37,74 %. Gleichzeitig zeigt sich auch bei der Unsicherheit ein Unterschied, denn 39,4 % der weiblichen Teilnehmenden geben an, keine klare Meinung zu haben, während dies bei den männlichen Teilnehmenden 32,07 % betrifft. Eine ablehnende Haltung ist bei männlichen Teilnehmenden mit 24,53 % deutlich ausgeprägter als bei weiblichen Teilnehmenden mit nur 6,06 %. Der Anteil der bereits ausgebildeten Personen ist in beiden Gruppen ähnlich niedrig, wobei 6,06 % der weiblichen und 5,66 % der männlichen Teilnehmenden angegeben haben, bereits eine entsprechende Ausbildung absolviert zu haben (siehe Abb. 52). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass weibliche Teilnehmende dem Thema insgesamt aufgeschlossener gegenüberstehen.

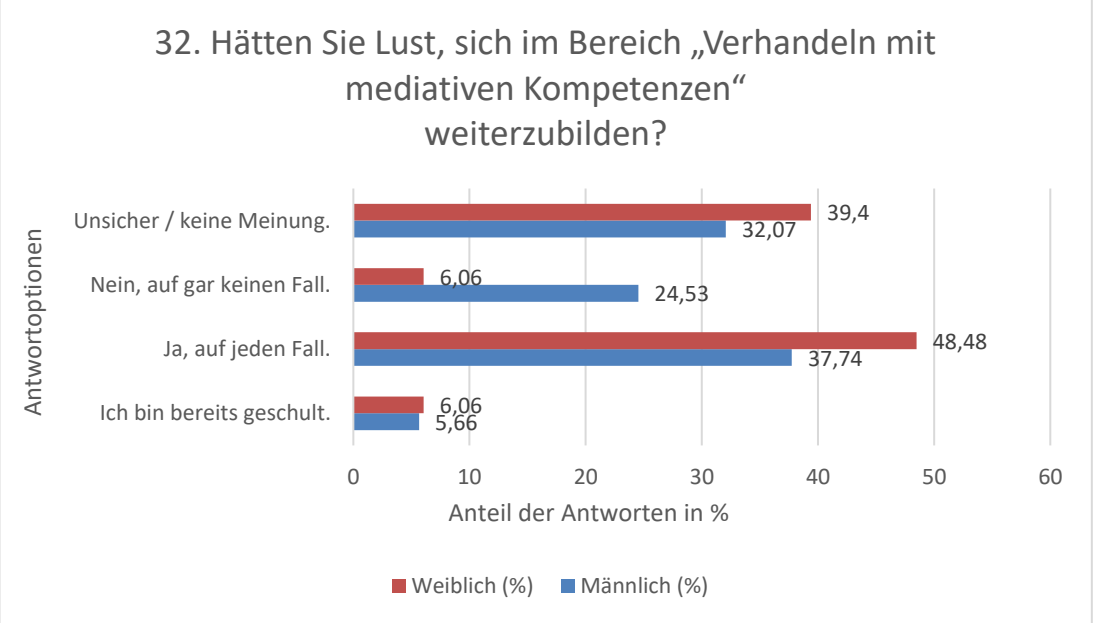

Abbildung 52: Geschlechtsspezifische Ergebnisse (Frage 32)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Altersbezogene Analyse:

Die Ergebnisse zeigen klare Unterschiede zwischen den Altersgruppen in Bezug auf die Bereitschaft zur Weiterbildung im Bereich mediativer Kompetenzen. Nach 1990 Geborene sind mit 50 % deutlich interessierter als die vor 1990 Geborenen mit 37,14 %. Gleichzeitig ist die Ablehnung bei den Älteren mit 28,57 % deutlich höher als bei den Jüngeren mit 9,62 %.

Die Unsicherheit ist in beiden Gruppen ähnlich ausgeprägt, was darauf hindeutet, dass unabhängig vom Alter noch Informationsbedarf besteht.

In den vergangenen Jahren ließ sich möglicherweise eine leichte Zunahme des Bewusstseins für die Bedeutung von Konfliktmanagement beobachten. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass die nach 1990 Geborenen mit 7,69 % eine höhere Quote an bereits absolvierte Schulungen aufweisen als die vor 1990 Geborenen mit 2,86 %. Dennoch bleibt die Gesamtquote auf einem niedrigen Niveau, sodass selbst diese leichte Steigerung nicht ausreichend ist, um von einer flächendeckenden Verankerung von Schulungen bezüglich Konfliktmanagement zu sprechen.

Insgesamt zeigt sich, dass nach 1990 Geborene offener für diese Weiterbildung sind (siehe Abb. 53).

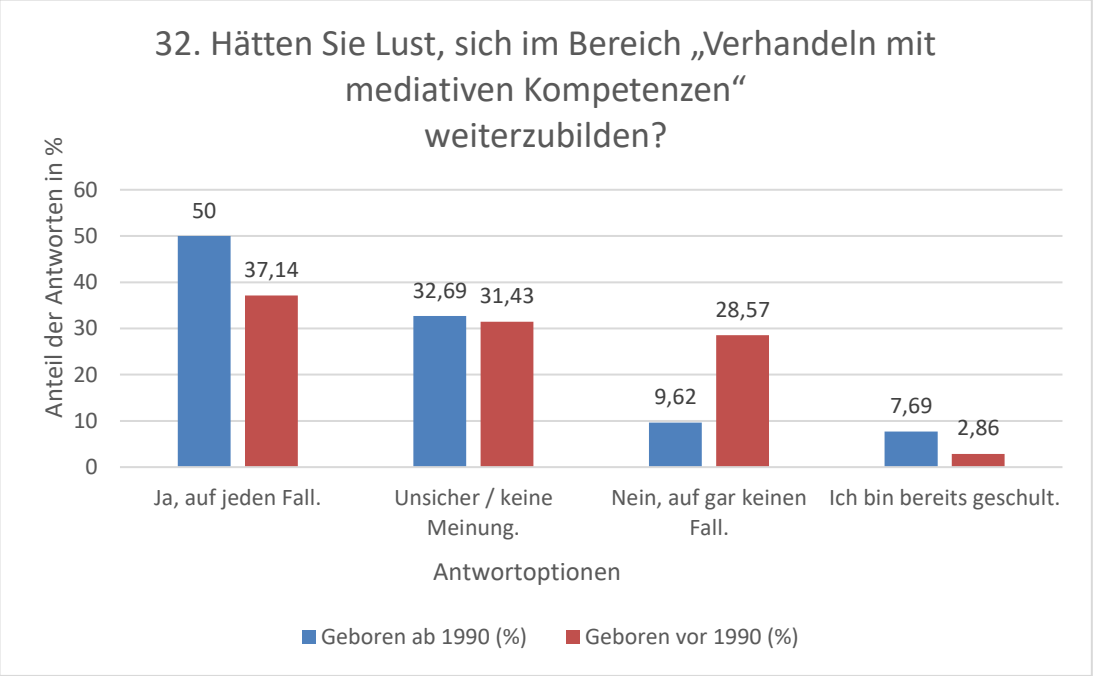

Abbildung 53: Altersbezogene Ergebnisse (Frage 32)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchiebezogene Analyse:

Die Ergebnisse zeigen, dass disziplinarische Führungskräfte mit 50 % am häufigsten an einer Weiterbildung im Bereich Verhandeln mit mediativen Kompetenzen interessiert sind, gefolgt von fachlichen Führungskräften mit 42,86 % und Teilnehmenden ohne Führungsverantwortung mit 38,46 %. Gleichzeitig ist die Unsicherheit in den beiden Gruppen mit 42,86 % und 36,54 % besonders hoch, während sie bei disziplinarischen Führungskräften mit 20 % geringer ausfällt.

Ablehnung zeigt sich am stärksten bei Teilnehmenden ohne Führungsverantwortung (19,23 %), während disziplinarische Führungskräfte mit 10 % am seltensten eine Weiterbildung ausschließen.

Auffällig ist zudem, dass keine der fachlichen Führungskräfte eine entsprechende Schulung absolviert haben, während 20 % der disziplinarischen Führungskräfte und 5,77 % der Teilnehmenden ohne Führungsverantwortung über eine solche Schulung verfügen (siehe Abb. 54).

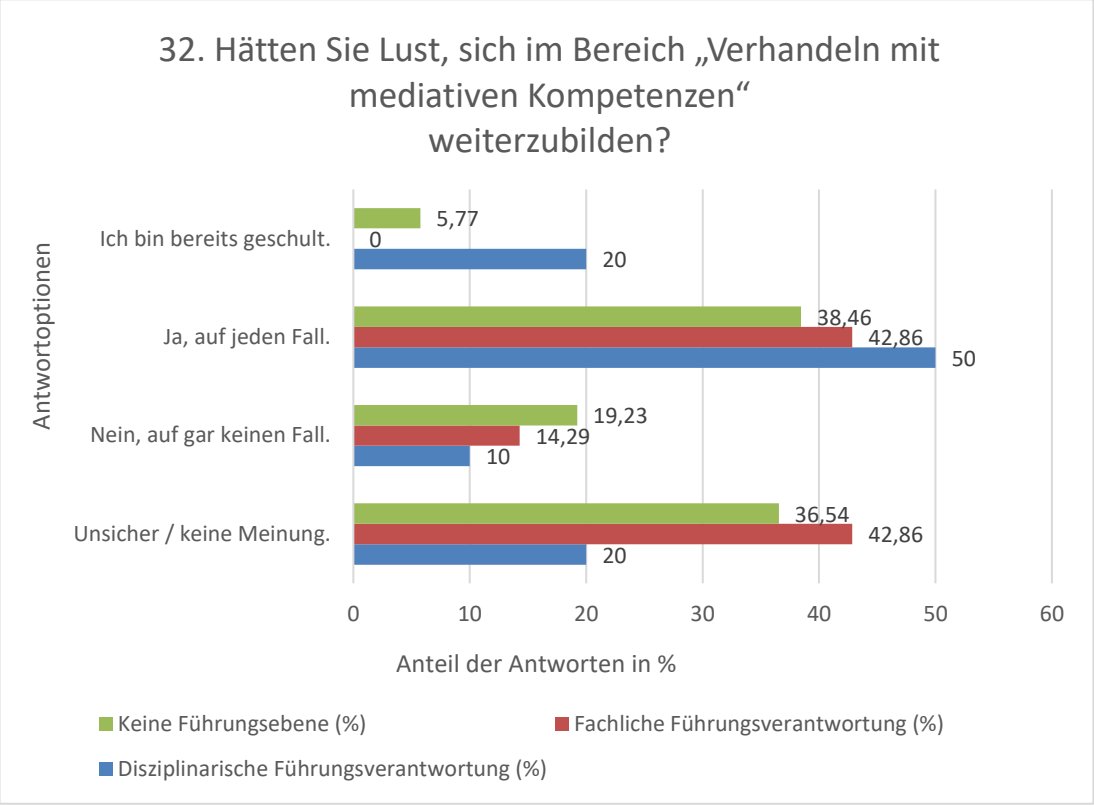

Abbildung 54: Hierarchiebezogene Ergebnisse (Frage 32)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kulturbezogene Analyse:

Es fällt auf, dass Personen mit deutscher Herkunft mit 50 % angegeben haben, sich „auf jeden Fall“ weiterbilden zu wollen, während dieser Wert bei Personen aus anderen Kulturen bei 37,74 % liegt. Gleichzeitig zeigt sich bei Personen aus anderen Kulturen eine höhere Unsicherheit mit 39,62 % im Vergleich zu 26,47 % bei deutschen Teilnehmenden. Ablehnung der Weiterbildung „Nein, auf gar keinen Fall“ ist in beiden Gruppen niedrig, wobei Personen aus anderen Kulturen eher eine ablehnende Haltung zeigen (18,87 % gegenüber 14,71 %).

Auffällig ist zudem, dass ein höherer Anteil der deutschen Teilnehmenden angibt, bereits ausgebildet zu sein (8,82 % gegenüber 3,77 %).

Insgesamt zeigt sich, dass in beiden Gruppen eine Bereitschaft zur Weiterbildung besteht, diese jedoch bei Teilnehmenden deutscher Herkunft deutlich ausgeprägter ist (siehe Abb. 55).

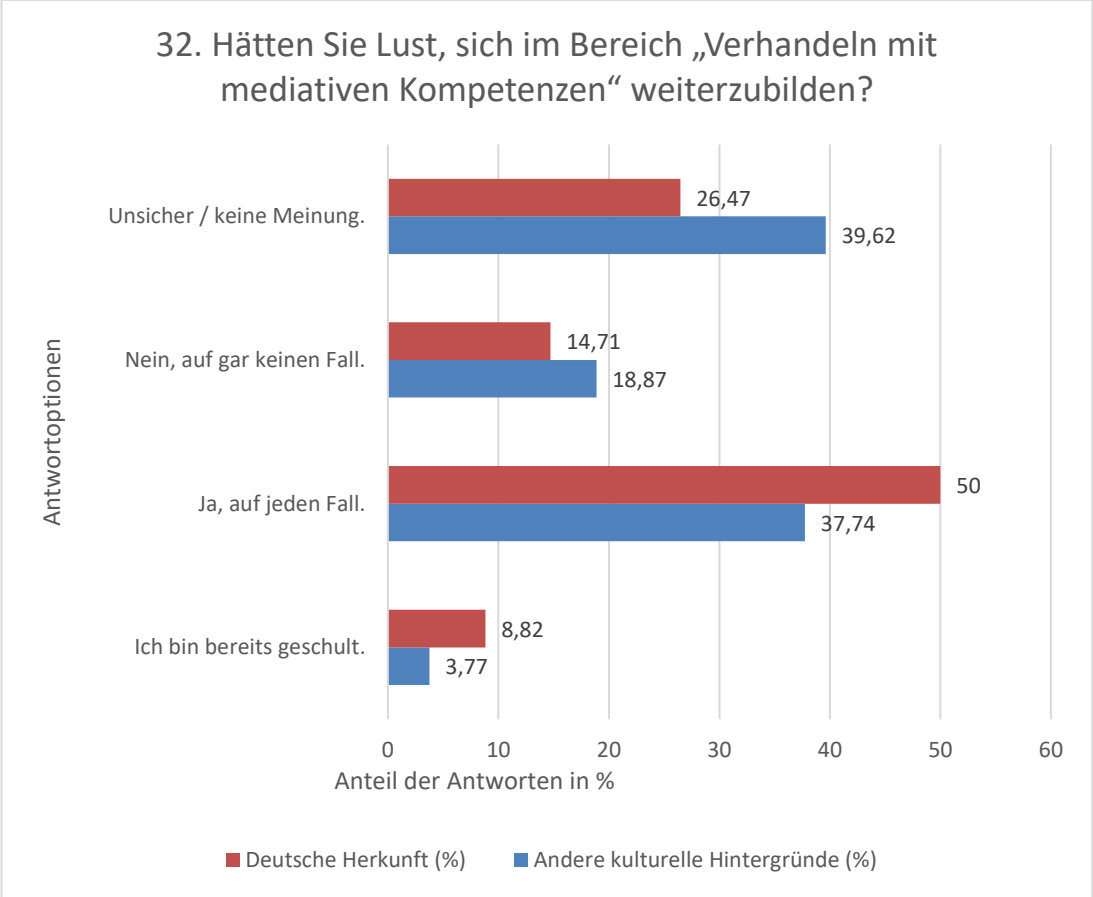

Abbildung 55: Kulturbezogene Ergebnisse (Frage 32)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

4.4 Analyse relevanter Fragen im Kontext der Hypothesen

In diesem Kapitel werden die Umfrageergebnisse in Bezug auf die Hypothesen aus Kapitel 3.2 untersucht. Ziel ist es herauszufinden, ob die Umfrageergebnisse die Annahmen bestätigen oder widerlegen. Dabei werden insbesondere Fragen betrachtet, die sich mit der fehlenden Verankerung von Konfliktmanagement im Bildungssystem, der Unterstützung durch Unternehmen und der allgemeinen Bedeutung dieses Themas für Unternehmen und Einzelpersonen befassen.

1. *Wie schätzen Sie die Konflikt- und Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen ein? (Frage 15)*

Die Antworten der Frage „Wie schätzen Sie die Konflikt- und Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen ein?“ liefern erste Hinweise darauf, inwieweit Unternehmen Strukturen zur Unterstützung eines professionellen Konfliktmanagements geschaffen haben. Während 36,79 % der Befragten eine offene und konstruktive Konfliktkultur wahrnehmen, empfinden fast 45 % die Unternehmenskultur in diesem Bereich als unorganisiert/chaotisch, defensiv, desinteressiert oder konfrontativ (siehe Abb. 56).

Diese Verteilung deutet darauf hin, dass viele Unternehmen keine klaren Strukturen oder systematische Schulungen für den professionellen Umgang mit Konflikten etabliert haben. Besonders die Wahrnehmung einer chaotischen oder defensiven Konfliktkultur weist darauf hin, dass Konfliktmanagement nicht in allen Betrieben aktiv gefördert wird.

Allerdings bleibt unklar, ob die Unternehmen tatsächlich keine entsprechenden Maßnahmen anbieten oder ob vorhandene Angebote von den Mitarbeitenden nicht wahrgenommen oder genutzt werden. Um dies genauer zu untersuchen, betrachtet die nächste Frage (Frage 16: Abb. 57, S. 82), ob die Unternehmen ihren Beschäftigten konkrete Unterstützung zur Bewältigung von Konflikten bereitstellen.

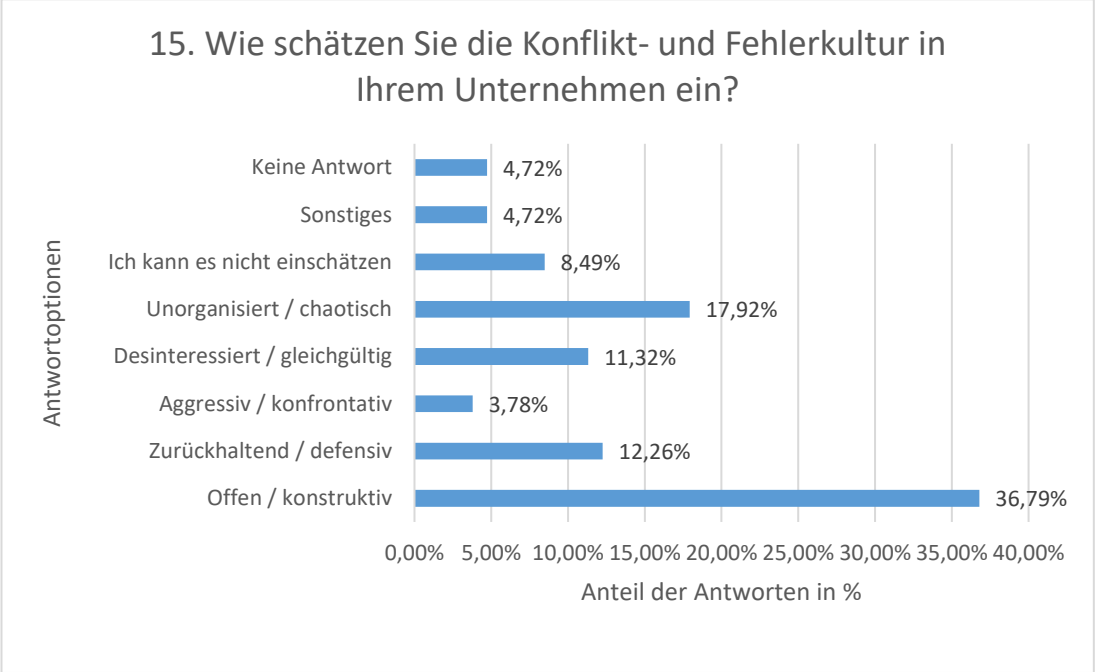

Abbildung 56: Gesamtergebnisse (Frage 15)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

2. *Bietet Ihnen Ihr Unternehmen ausreichende Unterstützung, um Konflikte am Arbeitsplatz zu bewältigen (z. B. durch Schulungen, Feedbackgespräche, Vertrauenspersonen)? (Frage 16)*

Während die vorherige Frage bereits darauf hindeutete, dass die Konflikt- und Fehlerkultur in vielen Unternehmen als unzureichend wahrgenommen wird, liefert die Analyse von Frage 16 weitere Hinweise darauf, inwieweit Unternehmen konkrete Maßnahmen zur Konfliktbewältigung anbieten. Die quantitativen Ergebnisse zeigen, dass nur 26,67 % der Befragten ihr Unternehmen als ausreichend unterstützend wahrnehmen, während 28,57 % angeben, dass keine adäquate Unterstützung existiert. Weitere 23,81 % bewerten die Maßnahmen als nur teilweise ausreichend (siehe Abb. 57).

Eine genauere Analyse der offenen Kommentare bestätigt diese Ergebnisse (siehe Anlage 2: Rohdaten der Ergebnisse, S. 130). Einige Unternehmen bieten strukturierte Unterstützungsmaßnahmen, wie beispielsweise Betriebsräte, Mobbingbeauftragte oder regelmäßige Feedbackgespräche. Zudem wird in einzelnen Fällen auf Schulungen oder Meetings zur Konfliktbewältigung verwiesen.

Jedoch überwiegen in den Kommentaren Hinweise auf Herausforderungen und Kritikpunkte. Die Ergebnisse der offenen Kommentare stützen die Hypothese, dass Unternehmen unzureichende Maßnahmen zur Förderung von Konfliktmanagementkompetenzen anbieten. Mehrere Mitarbeitende berichten, dass ihrem Unternehmen die Priorisierung dieses Themas fehlt. Insbesondere wird darauf hingewiesen, dass

weder ausreichend Budget noch genügend Zeit für entsprechende Schulungen oder präventive Maßnahmen zur Verfügung gestellt wird. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende oft keine strukturierten Möglichkeiten erhalten, ihre Konfliktlösungsfähigkeiten weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus zeigt sich, dass selbst bei regelmäßig auftretenden Konflikten keine wirksamen Maßnahmen zur Problemlösung getroffen werden. Obwohl Spannungen an vielen Arbeitsplätzen keine Seltenheit sind, bleibt die Unternehmensführung oft passiv und nimmt dieses Problem nicht systematisch an. Daraus lässt sich schließen, dass es an einer klaren Strategie zur Entwicklung von Konfliktmanagementkompetenzen mangelt. Dadurch werden bestehende Konflikte nicht effizient gelöst.

Eine weitere Herausforderung stellt die hohe Arbeitsbelastung und fehlende Kapazitäten der Führungskräfte dar. Zahlreiche Kommentare verweisen darauf, dass Personalmangel, Zeitdruck und operative Anforderungen dazu führen, dass sich Vorgesetzte kaum intensiv mit der Konfliktbewältigung befassen können. Ohne ausreichend Zeit für Schulungen oder Feedbackgespräche bleibt die Entwicklung von Konfliktmanagementkompetenzen häufig auf der Strecke. Dies bestätigt die zweite Hypothese, dass mangelnde unternehmerische Angebote einen wesentlichen Beitrag dazu leisten.

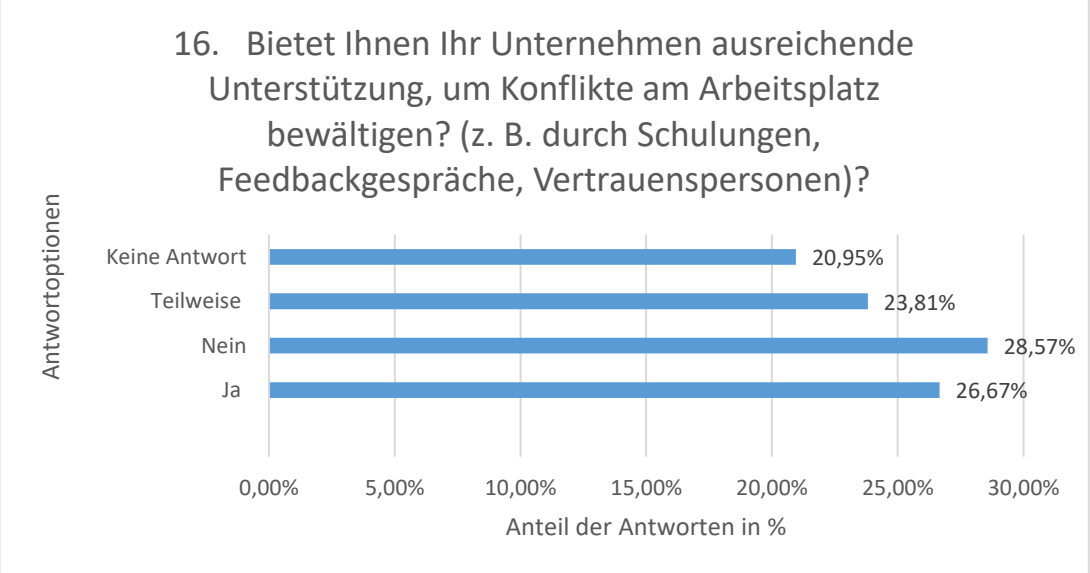

Abbildung 57: Gesamtergebnisse (Frage 16)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

3. Sind Sie im Umgang mit Konflikten geschult (z. B. durch Seminare, Schulungen oder andere Weiterbildungen)? (Frage 17)

Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als die Hälfte der Befragten (52,88 %) keine Schulung im Umgang mit Konflikten erhalten hat. Nur ein Viertel (25,00 %) gibt an, in diesem Bereich geschult worden zu sein, während 9,62 % teilweise Schulungen erhalten haben. Ein weiterer Anteil von 12,50 % hat die Frage nicht beantwortet (siehe Abb. 58).

Die Auswertung der Antworten zu Frage 17 zeigt, dass das Thema Konfliktmanagement in vielen Unternehmen nicht systematisch gefördert wird. Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, keine Schulung oder Weiterbildung in diesem Bereich erhalten zu haben. Dies deutet auf ein Defizit sowohl im Bildungssystem als auch in den betrieblichen Strukturen hin, was eine direkte Verbindung zu den aufgestellten Hypothesen herstellt.

Ein wesentlicher Zusammenhang besteht mit Hypothese 1, die von einer mangelnden Integration von Konfliktmanagement in das Bildungssystem ausgeht. Einige Befragte berichten, dass sie erst in späteren Bildungsphasen, etwa durch ein Studium, eine Umschulung oder persönliche Weiterbildungen mit dem Thema in Berührung gekommen sind. Dies liegt nahe, dass Konfliktmanagement nicht durchgängig in der Bildungslandschaft verankert ist. Das Fehlen systematischer Ansätze zur Förderung von Konfliktlösungskompetenzen kann dazu beitragen, dass Mitarbeitende erst im Berufsleben mit dieser Herausforderung konfrontiert werden, ohne darauf vorbereitet zu sein.

Ebenfalls lassen sich die Ergebnisse mit Hypothese 2 verknüpfen, die von unzureichenden unternehmerischen Angeboten zur Förderung von Konfliktmanagementkompetenzen ausgeht. Viele Beschäftigte berichten, dass ihr Unternehmen keine Schulungen oder Seminare in diesem Bereich anbietet. Zudem wird angemerkt, dass Konfliktmanagement in vielen Fällen keine unternehmerische Priorität hat und andere betriebliche Ziele in den Vordergrund gestellt werden. Auch Zeitmangel wird als entscheidender Faktor genannt, sowohl aufseiten der Unternehmen, die keine Kapazitäten für entsprechende Weiterbildungen schaffen, als auch aufseiten der Mitarbeitenden, die aufgrund ihrer Arbeitsbelastung keine Möglichkeit zur Teilnahme haben.

Zusätzlich unterstützt die Auswertung Hypothese 3, die sich mit der Wahrnehmung und Wertschätzung von Konfliktmanagement durch Unternehmen und Einzelpersonen befasst. Während einige Befragte betonen, dass sie sich mehr Schulungen in diesem gewünschten Bereich wünschen, berichten andere, dass sie den Umgang mit Konflikten hauptsächlich durch Erfahrung und den täglichen Arbeitsalltag erlernt haben. Dies zeigt, dass Konfliktmanagement nicht von allen als wesentliches Thema berücksichtigt wird, sowohl in den Unternehmen als auch auf individueller Ebene.

Darüber hinaus gibt es Hinweise darauf, dass bestehende Schulungsangebote nicht immer wahrgenommen oder als nicht notwendig angesehen werden.
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Ergebnisse alle drei Hypothesen stützen. Insbesondere wird deutlich, dass die Vermittlung von Konfliktmanagementkompetenzen weder im Bildungssystem noch im betrieblichen Umfeld überwiegend systematisch verankert ist. Die fehlenden Angebote und Priorisierungen könnten langfristig negative Auswirkungen auf die Effizienz der Konfliktbewältigung haben. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Bedeutung des Themas unterschiedlich wahrgenommen wird, was die Notwendigkeit einer klareren strukturellen Verankerung unterstreicht.

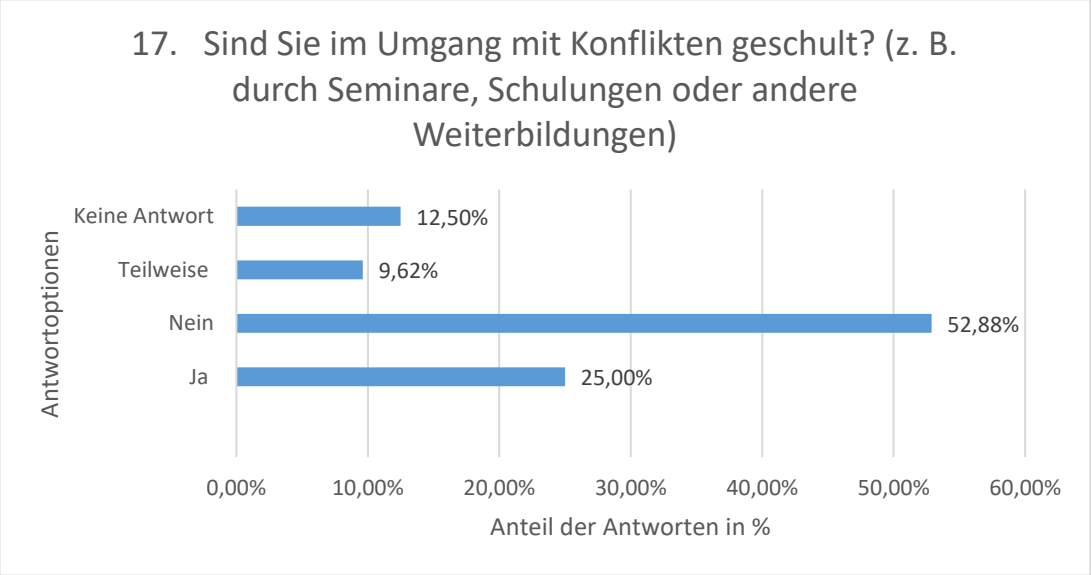

Abbildung 58: Gesamtergebnisse (Frage 17)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

4. *Wie häufig und an welchen Schulungen zum Konfliktmanagement nehmen Sie teil? (Frage 18)*

Die Untersuchung zeigt, dass Schulungen weder ausreichend angeboten noch konsequent genutzt werden. Dies bestätigt die Hypothesen, dass Konfliktmanagement im Bildungssystem nicht ausreichend verankert ist (Hypothese 1), Unternehmen zu wenig Schulungen anbieten (Hypothese 2) und das Thema insgesamt nicht ausreichend wertgeschätzt wird (Hypothese 3).
Obwohl 26,67 % (Frage 16) der Befragten angaben, dass ihr Unternehmen ihnen ausreichende Unterstützung zur Konfliktbewältigung bietet, nehmen nur 6,73 % regelmäßig an Schulungen teil (siehe Abb. 59). Dies deutet darauf hin, dass selbst vorhandene Angebote nicht ausreichend genutzt werden. Gleichzeitig zeigt die Quote, die gar nicht an Schulungen teilnehmen von insgesamt 56,73 % (Frage 18), dass

viele Unternehmen keine strukturierten Schulungsangebote zur Verfügung stellen, was Hypothese 2 unterstützt.

Zusätzlich gaben 25 % (Frage 17) der Befragten an, bereits geschult worden zu sein, doch nur 6,73 % besuchen Schulungen regelmäßig. Dies deutet darauf hin, dass Konfliktmanagement oft als einmalige Maßnahme statt als kontinuierlicher Lernprozess betrachtet wird. Die Abweichung zwischen Frage 17 (52,88 % der Befragten geben an, keine Schulung erhalten zu haben) und Frage 18 (56,73 % nehmen gar nicht an Schulungen teil) lässt sich damit erklären, dass Frage 17 den vergangenen Schulungsstatus und Frage 18 die aktuelle Handlung abfragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass es sowohl an ausreichenden Schulungsangeboten (Hypothese 2) als auch an der kontinuierlichen Nutzung fehlt (Hypothese 3). Zur nachhaltigen Förderung von Konfliktmanagementkompetenzen erscheint eine systematische Integration entsprechender Schulungsangebote in alle Bildungsphasen, einschließlich schulischer, akademischer und beruflicher Weiterbildung, erforderlich.

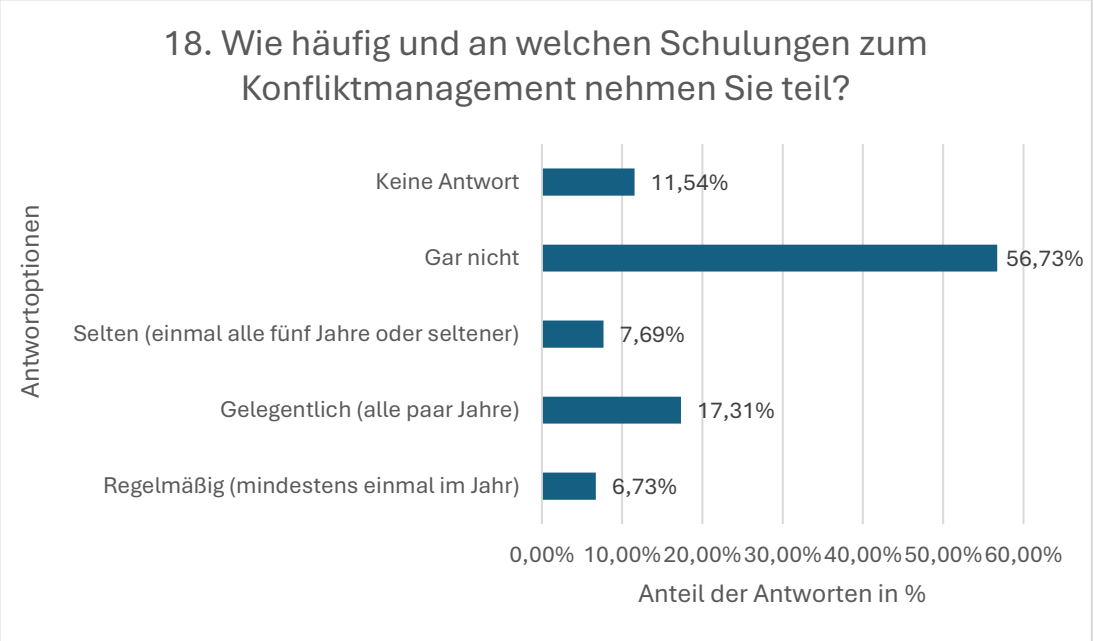

Abbildung 59: Gesamtergebnisse (Frage 18)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

5. *Was sind die Gründe dafür, dass Sie bisher keine Schulung im Bereich „Konfliktmanagement“ absolviert haben? (Frage 19)*

Die Analyse von Frage 19 zeigt verschiedene Gründe, warum Befragte keine Schulung im Bereich Konfliktmanagement absolviert haben. Ein bedeutender Faktor ist das mangelnde Bewusstsein für Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich. So gaben 25,24 % der Befragten an, nicht gewusst zu haben, dass eine Weiterbildung

im Konfliktmanagement möglich ist. Dies unterstützt Hypothese 1, die darauf hinweist, dass das Thema in der schulischen, akademischen und beruflichen Bildung nicht ausreichend vermittelt wird.

Darüber hinaus zeigen die Daten, dass strukturelle Hindernisse innerhalb von Unternehmen eine Rolle spielen. 5,83 % der Befragten wollten sich weiterbilden, erhielten jedoch keine Genehmigung für eine entsprechende Schulung (siehe Abb. 60). Zusätzliche offene Antworten deuten darauf hin, dass Arbeitgeber Schulungen entweder nicht finanzieren oder nur für bestimmte Positionen vorsehen. Diese Ergebnisse stärken Hypothese 2, wonach unzureichende unternehmerische Angebote die Entwicklung von Konfliktmanagementkompetenzen erschweren.

Ein weiteres relevantes Ergebnis betrifft die Wahrnehmung und Wertschätzung von Konfliktmanagement (Hypothese 3). 6,80 % der Befragten halten eine Schulung in diesem Bereich für ihren Tätigkeitsbereich nicht wichtig, während 11,65 % angeben, kein Interesse an diesem Thema zu haben. Zudem argumentieren einige Befragte, dass sie durch frühere Schulungen oder berufliche Erfahrung bereits ausreichend Kompetenzen erworben haben. Diese Haltung zeigt, dass Konfliktmanagement nicht von allen als essenziell erachtet wird, was zur geringen Nachfrage nach Schulungen beiträgt.

Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse, dass fehlende Informationen, betriebliche Einschränkungen und eine geringe Wertschätzung des Themas wesentliche Gründe dafür sind, dass viele Befragte bisher keine Schulung absolviert haben.

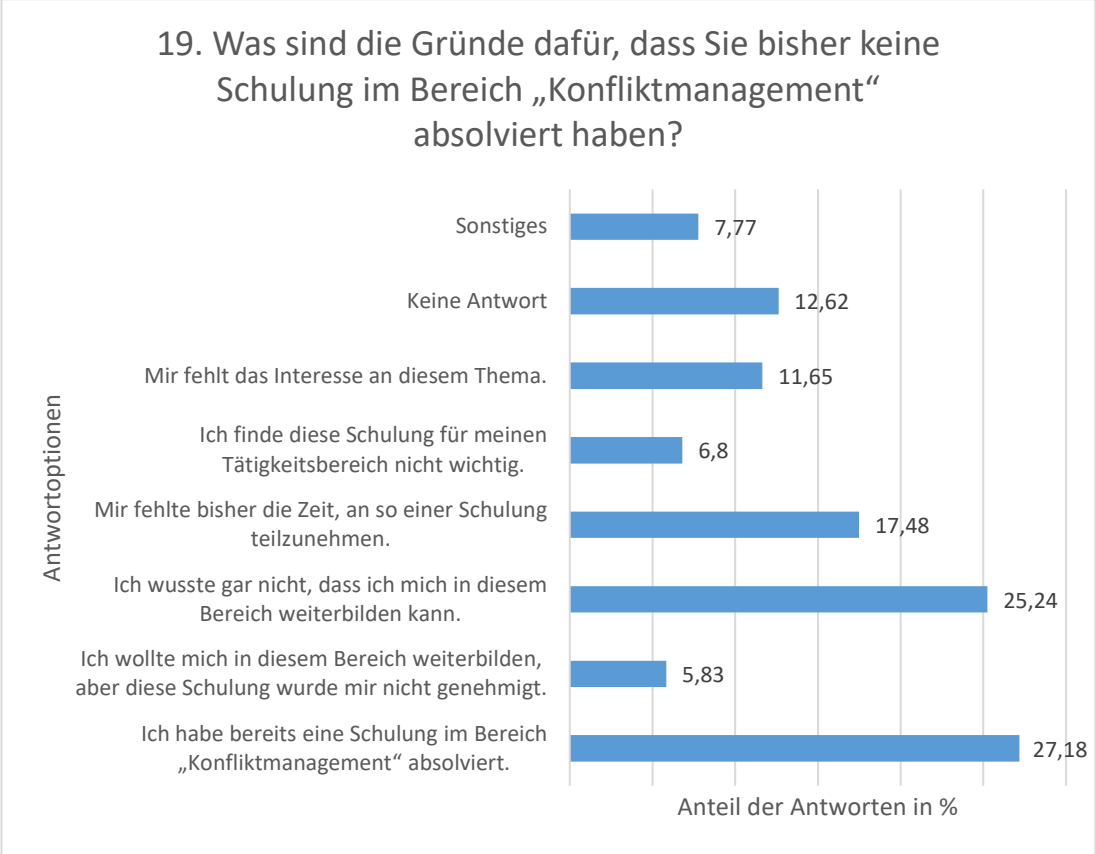

Abbildung 60: Gesamtergebnisse (Frage 19)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

6. *Wenn die direkte Verhandlung mit den beteiligten Parteien im Konfliktfall gescheitert ist, welches Konfliktlösungsverfahren bevorzugt Ihr Unternehmen dann? (Frage 21)*

Die Analyse von Frage 21 zeigt, welche Verfahren Unternehmen bevorzugen, wenn direkte Verhandlungen im Konfliktfall scheitern. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen in den meisten Fällen die Einschaltung eines neutralen Dritten als bevorzugte Lösung betrachten. 38 % der Befragten wählten diese Option, was darauf hindeutet, dass Unternehmen eher auf außergerichtliche, vermittelnde Verfahren setzen, um Konflikte zu lösen.

Die hohe Zustimmung zur Mediation scheint auf den ersten Blick im Widerspruch zu vorherigen Erkenntnissen zu stehen. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass Unternehmen Mediation als sinnvolles Verfahren ansehen, auch wenn ihre Mitarbeitenden selbst nicht aktiv darauf vorbereitet sind. Es ist denkbar, dass Unternehmen stattdessen externe Mediatoren*innen hinzuziehen, anstatt intern auf geschulte Mitarbeitende zu setzen. Zudem wird Mediation oft als kostengünstige und zeitsparende Alternative zu gerichtlichen Auseinandersetzungen angesehen. Diese pragmatische

Herangehensweise könnte erklären, warum Unternehmen Mediation bevorzugen, ohne gleichzeitig systematische Schulungen für Mitarbeitende anzubieten.

Ein weiterer relevanter Anteil (17 %) der Befragten gibt an, dass in ihrem Unternehmen in solchen Fällen rechtliche Schritte bis hin zu einem Gerichtsverfahren eingeleitet werden (siehe Abb. 61). Die Einschaltung eines Anwalts wird in 10 % der Fälle als bevorzugte Maßnahme genannt, was darauf hindeutet, dass eine rechtliche Beratung zwar eine Rolle spielt, aber weniger als direkte Eskalation zum Gericht genutzt wird. Bemerkenswert ist, dass 35 % der Befragten keine eindeutige Angabe dazu gemacht haben. Dies lässt vermuten, dass in einigen Fällen keine klar definierte Strategie zur Konfliktlösung existiert oder dass diese nicht ausreichend kommuniziert wird.

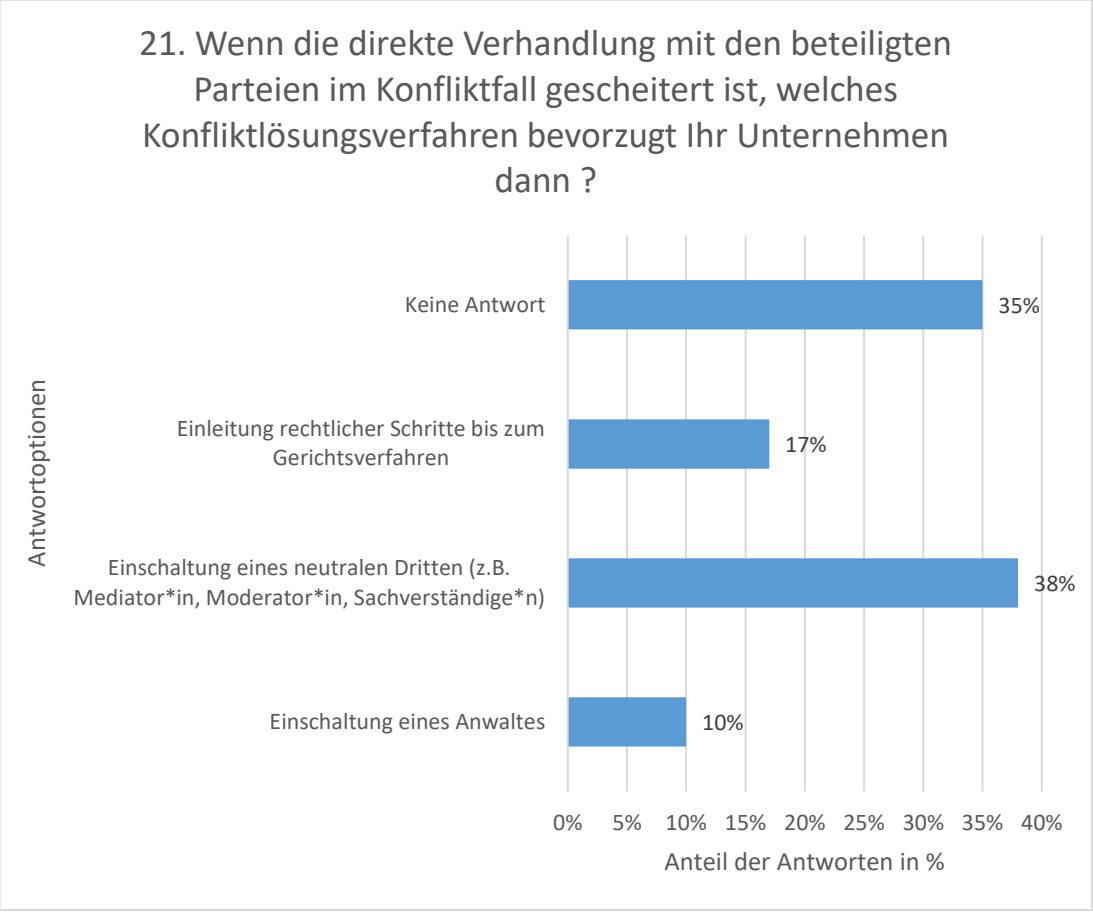

Abbildung 61: Gesamtergebnisse (Frage 21)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

7. *Von welchen außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren haben Sie persönlich schon gehört? (Frage 26)*

Die Umfrageergebnisse dieser MC-Frage zur Bekanntheit außergerichtlicher Konfliktlösungsverfahren lassen sich in Bezug auf die Hypothese 1 einordnen, dass

Konfliktmanagement bisher nicht ausreichend in das Bildungssystem integriert wurde. Es zeigt sich, dass einige Verfahren einer breiten Mehrheit bekannt sind, während andere nur geringe Verbreitung gefunden haben.

Besonders häufig wurde das Schlichtungsverfahren (55,10 %), das Mediationsverfahren (47,96 %) sowie das Schiedsgerichtsverfahren (44,90 %) genannt. Dies deutet darauf hin, dass zumindest einige außergerichtliche Konfliktlösungsverfahren in der Praxis eine gewisse Bekanntheit erreicht haben. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass weniger verbreitete Verfahren wie Adjudikation (12,24 %) oder die Güterrichterverhandlung (14,29 %) nur einem geringen Teil der Befragten geläufig sind.

Besonders hervorzuheben ist, dass fast ein Viertel (23,47 %) der Teilnehmenden angab, keines der genannten Verfahren zu kennen. Daraus könnte geschlossen werden, dass Konfliktmanagement im bisherigen Bildungsgang vieler Menschen kaum behandelt wurde oder nicht ausreichend in den Lehrplänen verankert ist. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass die Frage nicht nach detailliertem Fachwissen zu dem Verfahren gestellt wurde, sondern lediglich danach, ob die Teilnehmenden bereits davon gehört haben. Die hohe Bekanntheit der etablierten Verfahren zeigt, dass zumindest einige Methoden präsent sind, während andere Verfahren offenbar eine geringere Wahrnehmung in der Praxis erfahren (siehe Abb. 62).

Die Ergebnisse stützen somit im Großen und Ganzen die Hypothese, dass Konfliktmanagement im Bildungssystem nicht genügend Beachtung findet.

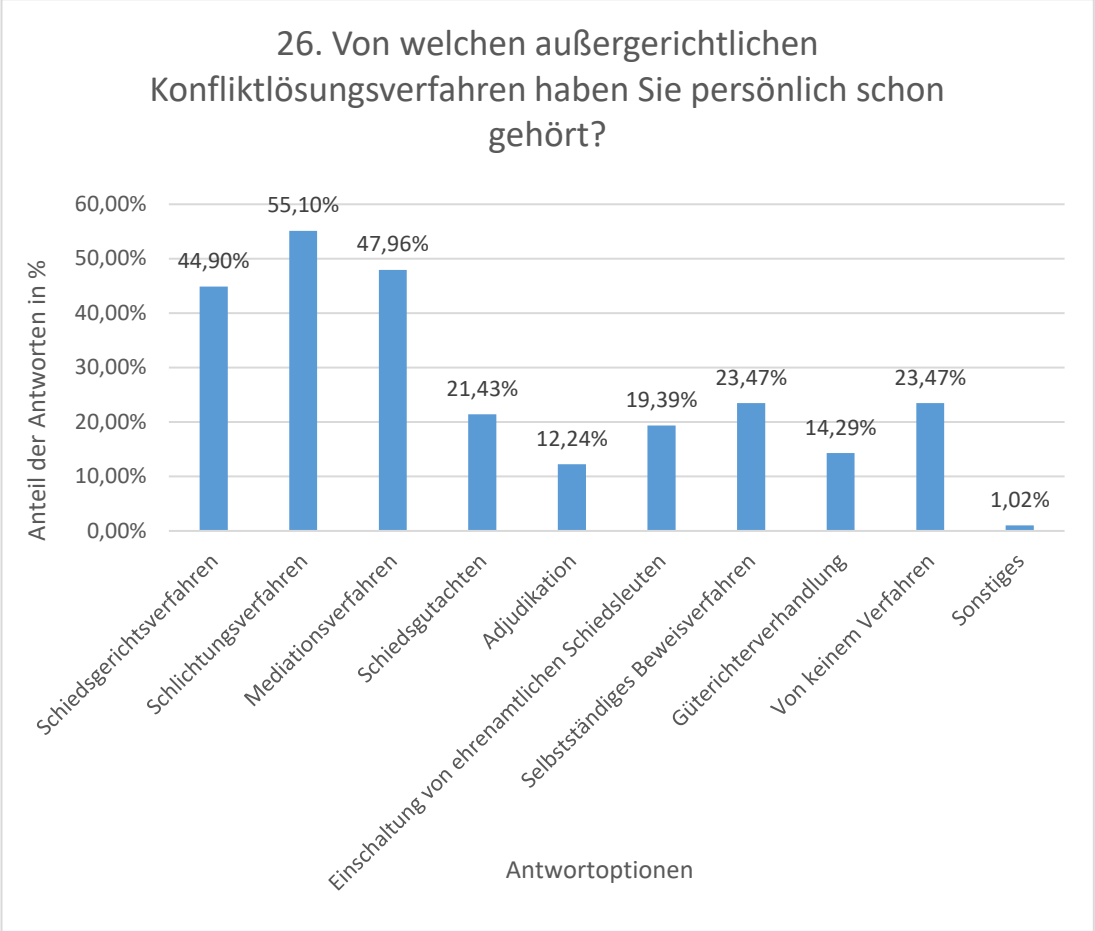

Abbildung 62: Gesamtergebnisse (Frage 26)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

8. Haben Sie schon einmal etwas von Mediation gehört? (Frage 28)

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Mediation als Konfliktlösungsverfahren zwar bei vielen Befragten ein Begriff ist, aber nur ein kleiner Teil über vertiefte Kenntnisse oder praktische Erfahrung verfügt.

Ein bedeutender Anteil der Teilnehmenden gibt an, weder Wissen über Mediation zu haben (24,74 %) oder sich nicht für das Thema zu interessieren (10,31 %). Diese Ergebnisse zeigen, dass mehr als ein Drittel der Befragten keine bewusste Auseinandersetzung mit Mediation hatten. Weitere 31,96 % haben zwar schon einmal von Mediation gehört, verfügen jedoch über kein fundiertes Wissen darüber. Zusammengefasst zeigt sich auch, dass für über zwei Drittel der Befragten (67,01 %) Mediation kein vertrautes oder vertieft bekanntes Konzept ist.

Demgegenüber stehen 25,77 %, die sich mit der Theorie der Mediation auskennen, sowie 4,12 %, die im „mediativen Verhandeln“ geschult sind (siehe Abb. 63). Persönliche Erfahrungen mit Mediationsverfahren haben 9,28 % der Teilnehmenden, während nur 2,06 % als ausgebildete Mediatoren*innen tätig sind. Dies unterstreicht, dass

Mediation als Konzept zwar bekannt ist, aber die praktische Anwendung und tiefergehende Ausbildung in diesem Bereich auf einen kleinen Teil der Befragten beschränkt bleibt.

Im Kontext der Bildungshypothese lässt sich ableiten, dass Mediation zwar teilweise im Bewusstsein der Menschen präsent ist, jedoch oft nur oberflächlich. Die hohe Zahl an Personen, die entweder gar nichts darüber wissen oder nur vage Kenntnisse haben, könnte darauf zurückzuführen sein, dass Konfliktmanagement und speziell die Mediation im bisherigen Bildungsgang vieler Menschen nicht ausreichend behandelt oder praktisch vermittelt wurden. Dies könnte erklären, warum fundierte Kenntnisse und gezielte Schulungen in diesem Bereich nur von einer Minderheit der Befragten erworben wurden.

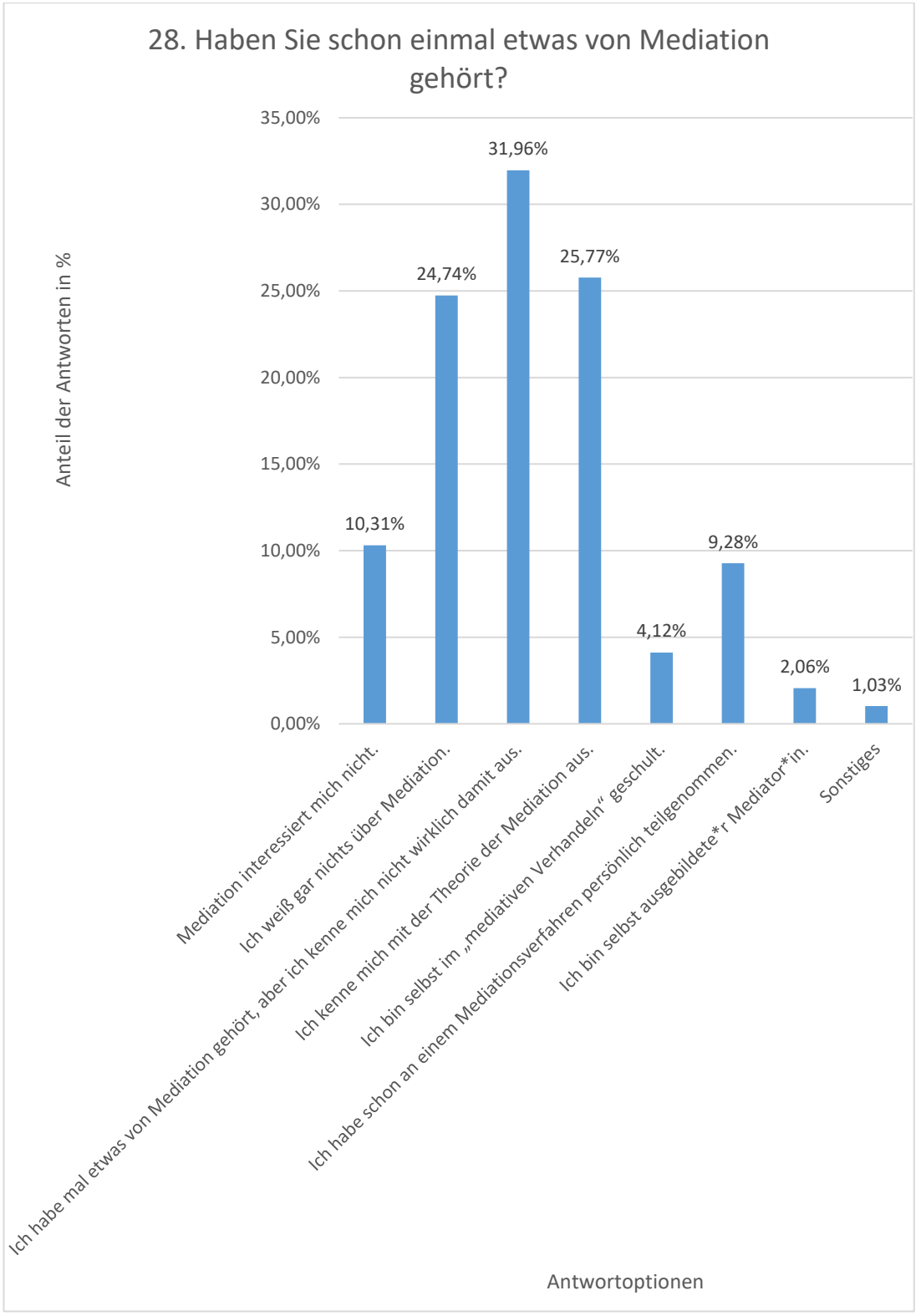

Abbildung 63: Gesamtergebnisse (Frage 28)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

9. *Ein Mediationsverfahren wird mit einer Abschlussvereinbarung, welche alle Verfahrensbeteiligten unterschreiben, beendet. Ist diese Ihrer Meinung nach rechtsverbindlich? (Frage 31)*

Die Auswertung zeigt, dass viele Menschen nicht sicher sind, ob eine Abschlussvereinbarung aus einer Mediation rechtlich verbindlich ist. Dies trifft auf 40,62 % der Befragten zu, die angaben, sich nicht sicher zu sein oder keine Meinung dazu zu haben (siehe Abb. 64). 29,17 % gehen davon aus, dass eine solche Vereinbarung bindend ist, während 23,96 % dies verneinen. Ein kleinerer Anteil von 2,08 % wählte Sonstiges, während 4,17 % keine Angabe macht. Diese Verteilung liegt nahe, dass Unsicherheit über die rechtlichen Rahmenbedingungen der Mediation weit verbreitet ist.

Die geringe Kenntnis über diesen Aspekt könnte Auswirkungen darauf haben, ob Menschen eine Mediation in Erwägung ziehen oder direkt eine gerichtliche Auseinandersetzung suchen. Wenn die rechtlichen Grundlagen dieser Methode besser bekannt wären, könnte sich die Bereitschaft zur Nutzung erhöhen. Dies würde dazu beitragen, gerichtliche Verfahren zu reduzieren, die mit hohem Aufwand verbunden sind. Gleichzeitig könnte die Mediation für viele Betroffene eine kostengünstigere Lösung darstellen und in kürzerer Zeit zu einer Einigung führen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es an gezielter Information über Mediation und deren rechtliche Wirkung mangelt. Wenn dieses Wissen durch Bildungseinrichtungen, Unternehmen oder öffentliche Informationsangebote stärker verbreitet würde, könnten mehr Menschen diese Möglichkeit als sinnvolle Alternative zu einer gerichtlichen Auseinandersetzung sehen.

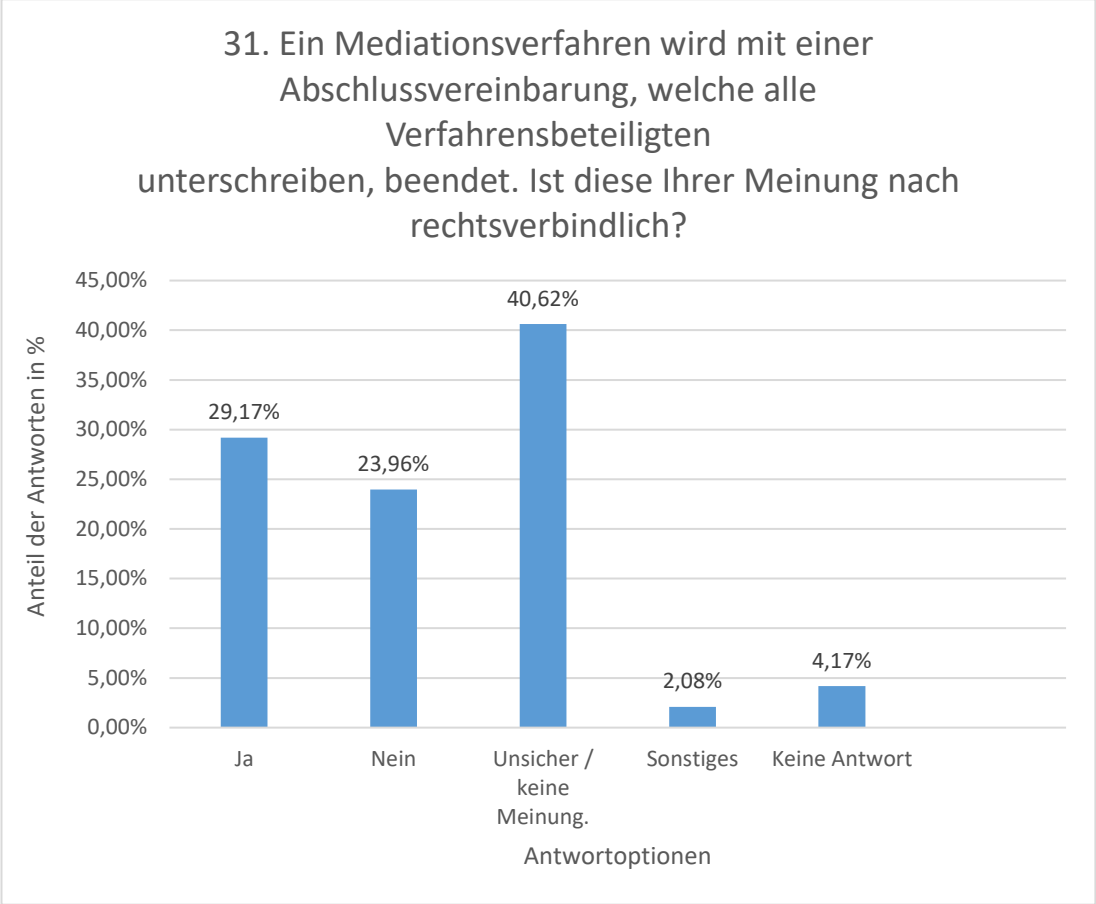

Abbildung 64: Gesamtergebnisse (Frage 31)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

4.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

In dieser Arbeit wurde untersucht, wie Personen in Bezug auf Geschlecht, Alter, Hierarchie und Kultur im Bauwesen auf Konflikte reagieren.

Ziel war es, herauszufinden, welche Reaktionsmuster und Konfliktlösungsstrategien im Zusammenhang mit den oben genannten Faktoren stehen und welche weiteren Abhängigkeitsfaktoren eine Rolle spielen. Die Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt in drei Teilen. Zunächst werden umfassende Muster betrachtet, die unabhängig von einzelnen Faktoren auftreten und für alle Befragten gleichermaßen relevant sind. Im zweiten Teil werden faktorspezifische Unterschiede herausgearbeitet, wobei ausschließlich die wesentlichsten Erkenntnisse zusammengefasst werden. Im dritten Teil werden die zentralen Erkenntnisse der hypothesenbezogenen Analyse zusammengefasst.

4.5.1 Faktorübergreifende Erkenntnisse

Konflikte als fester Bestandteil des Berufsalltags:
Unabhängig von den betrachteten Faktoren zeigt sich, dass Konflikte am Arbeitsplatz für viele kein seltenes Ereignis sind. Eine deutliche Mehrheit von 69,81 % der Teilnehmer*innen erlebt mindestens monatlich Konflikte, wobei wöchentliche Konflikte mit 32,08 % die häufigste Antwort darstellen (Frage 13: Abb. 14, S. 35).

Kommunikation als Schlüsselfaktor in der Konfliktbewältigung:
Die Hauptursache für Konflikte ist in allen Gruppen mangelhafte oder fehlerhafte Kommunikation, die mit 82,08 % als häufigster Faktor genannt wurde. Unterschiede in Prioritäten, Erwartungen oder persönliche Differenzen spielen ebenfalls eine Rolle, sind jedoch weit weniger dominant (Frage 14: Abb. 19, S. 40).

Präferenz für kooperative Konfliktlösungen:
Fast 90 % der Befragten legen Wert auf eine eigenverantwortliche und faire Konfliktlösung, bei der die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden. Nur 9,19% halten strikt an ihren eigenen Standpunkten fest (Frage 23: Abb. 34, S.56). Dies belegt, dass die meisten Personen eher kooperativ als konfrontativ an Konflikte herangehen.

4.5.2 Faktorspezifische Erkenntnisse

Die Analyse zeigt deutliche Unterschiede in der Konfliktbewältigung je nach Geschlecht, Alter, Hierarchie und Kultur. Diese Unterschiede beeinflussen Kommunikationsstile und bevorzugte Lösungsstrategien. Zur besseren Übersicht werden die Ergebnisse der vier analysierten Faktoren in Tabellenform zusammengefasst dargestellt. Dabei werden jeweils die drei am häufigsten genannten Antwortoptionen pro Aspekt berücksichtigt, um die zentralen Tendenzen der jeweiligen Gruppen übersichtlich darzustellen. Im Anschluss werden die zentralen Erkenntnisse geschildert.

Geschlecht

Tabelle 3: Zusammenfassung der geschlechtsspezifischen Ergebnisse

Kategorie	Weibliche Teilnehmerinnen	Männliche Teilnehmer
Konflikthäufigkeiten	- ***Selten (31,7 %)*** - Wöchentlich (26,8 %) - Monatlich (22,0 %)	- Wöchentlich (38,3 %) - Monatlich (21,7 %) - Täglich (20 %)
Konfliktursachen	- Kommunikation (28,4 %) - Unterschiedliche Prioritätenfestlegung (17,2 %) - Fremdwahrnehmungen (10,3 %)	- Kommunikation (27,7 %) - Gefühle (15,2 %) - Unterschiedliche Prioritätenfestlegung (14,7 %)
Kommunikationsstil	- Direkt / offen (40 %) - Zurückhaltend (25 %) - ***Unterstützend (17,5 %)***	- Direkt / offen (29,3 %) - Diplomatisch (29,3 %) - Zurückhaltend (24,1 %)
Verhandlungsstrategie	- Kooperation / Konsens (77,8 %) - Kompromiss (11,1 %) - ***Anpassung (8,33 %)***	- Kooperation / Konsens (58,62 %) - Kompromiss (20,69 %) - ***Konkurrenz (8,62 %)***
Interesse an Weiterbildung von „mediativen Kompetenzen“	- Ja (48,48 %) - ***Nein (6,06 %)*** - Unsicher (39,4 %)	- Ja (37,74 %) - ***Nein (24,53 %)*** - Unsicher (32,07 %)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Alter

Tabelle 4: Zusammenfassung der altersbezogenen Ergebnisse

Kategorie	Geboren vor 1990	Geboren ab 1990
Konflikthäufigkeiten	- Wöchentlich (30,77 %) - Täglich (25,64 %) - Monatlich (17,96 %)	- Wöchentlich (36,06 %) - Monatlich (24,6 %) - ***Selten (21,31 %)***
Konfliktursachen	- Kommunikation (27,2 %) - Unterschiedliche Prioritätenfestlegung (16,8 %) - Gefühle (12,0 %)	- Kommunikation (29,12 %) - Gefühle (15,38 %) - Unterschiedliche Prioritätenfestlegung (14,83 %)
Kommunikationsstil	- ***Diplomatisch (30,77 %)*** - Zurückhaltend (23,08 %) - Direkt / offen (20,51 %)	- Direkt / offen (41,67 %) - Zurückhaltend (25,0 %) - Diplomatisch (18,33 %)
Verhandlungsstrategie	- Kooperation / Konsens (62,5 %) - Konkurrenz (12,5 %) - Kompromiss (10,0 %)	- Kooperation / Konsens (69,1 %) - Kompromiss (21,81 %) - ***Anpassung / Nachgeben (7,27 %)***
Interesse an Weiterbildung von „mediativen Kompetenzen“	- Ja (37,14 %) - Nein (28,57 %) - Unsicher (31,43 %)	- ***Ja (50 %)*** - Nein (9,62 %) - Unsicher (32,69 %)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Hierarchie

Tabelle 5: Zusammenfassung der hierarchiebezogenen Ergebnisse

Kategorie	Keine Führungsebene	Fachliche Führungsverantwortung	Disziplinarische Führungsverantwortung
Konflikthäufigkeiten	- Wöchentlich (38,33 %) - ***Selten (21,67 %)*** - Monatlich (20,0 %)	- ***Täglich (28,0 %)*** - Wöchentlich (24,0 %) - Selten (24,0 %)	- ***Monatlich (36,36 %)*** - ***Jährlich (18,18 %)*** - Wöchentlich (18,18 %)
Konfliktursachen	- Kommunikation (26,56 %) - Gefühle (14,59 %) - Unterschiedliche Prioritätenfestlegung (14,59 %)	- Kommunikation (33,85 %) - Unterschiedliche Prioritätenfestlegung (20,01 %) - Gefühle (10,76 %)	- Kommunikation (27,03 %) - ***Destruktive Verhaltensmuster (13,51 %)*** - Gefühle (13,51 %)
Kommunikationsstil	- ***Zurückhaltend (36,84 %)*** - Direkt / offen (29,82 %) - Diplomatisch (29,82 %)	- Direkt / offen (38,0 %) - ***Unterstützend (24,0 %)*** - Diplomatisch (24,0 %)	- Diplomatisch (54,55 %) - Direkt / offen (27,27 %) - ***Unterstützend (9,09 %)***
Verhandlungsstrategie	- Kooperation / Konsens (64,81 %) - Kompromiss (16,67 %) - ***Konkurrenz (9,26 %)***	- Kooperation / Konsens (62,50 %) - Kompromiss (16,67 %) - ***Anpassung (8,33 %)***	- ***Kooperation / Konsens (90,91 %)*** - Sonstiges (9,09 %)
Interesse an Weiterbildung von „mediativen Kompetenzen“	- Ja (38,46 %) - Unsicher (36,54 %) - Nein (19,23 %)	- Ja (42,86 %) - Unsicher (42,86 %) - Nein (14,29 %)	- Ja (50,0 %) - ***Bereits geschult (20,0 %)*** - Unsicher (20,0 %)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Kultur

Tabelle 6: Zusammenfassung der kulturbezogenen Ergebnisse

Kategorie	Deutsche Herkunft	Andere kulturelle Hintergründe
Konflikthäufigkeiten	- Wöchentlich (31,71 %) - Monatlich (29,27 %) - Täglich (17,07%)	- Wöchentlich (35,0 %) - Monatlich (18,67 %) - Täglich (18,33 %)
Konfliktursachen	- Kommunikation (33,94 %) - Unterschiedliche Prioritätenfestlegung (21,10 %) - Gefühle (12,84 %)	- Kommunikation (25,50 %) - Gefühle (14,50 %) - Unterschiedliche Prioritätenfestlegung (12,5 %)
Kommunikationsstil	- ***Diplomatisch (39,02 %)*** - Direkt / offen (34,15 %) - Unterstützend (12,20 %)	- ***Zurückhaltend (32,76 %)*** - Direkt / offen (32,76 %) - Unterstützend (17,24 %)
Verhandlungsstrategie	- Kooperation / Konsens (76,32 %) - Kompromiss (15,79 %) - ***Konkurrenz (2,63 %)***	- Kooperation / Konsens (59,65 %) - Kompromiss (17,54 %) - ***Anpassung / Nachgeben (10,53 %)***
Interesse an Weiterbildung von „mediativen Kompetenzen“	- ***Ja (50,0 %)*** - Unsicher (26,47 %) - Nein (14,71 %)	- ***Unsicher (39,62 %)*** - ***Ja (37,74 %)*** - Nein (18,87 %)

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Umfrage

Zentrale Erkenntnisse aus den Tabellen 3-6:

Weibliche Teilnehmerinnen bevorzugen eine unterstützende Kommunikation und setzen häufig auf Anpassung als Verhandlungsstrategie. In Gruppen, in denen Anpassung praktiziert wird, treten Konflikte seltener auf. Diese Strategie kann kurzfristige Eskalationen vermeiden, jedoch langfristig zu Frustration und inneren Spannungen führen, wenn eigene Interessen dauerhaft zurückgestellt werden. Eine nachhaltige Konfliktlösung erfordert daher eine Balance zwischen Anpassung und Durchsetzung eigener Bedürfnisse. Das Interesse an mediativen Weiterbildungen ist bei weiblichen Teilnehmerinnen ausgeprägter, während männliche Teilnehmer eher eine Weiterbildungsmaßnahme ablehnen. Weibliche Teilnehmerinnen könnten Weiterbildung als eine Möglichkeit zur Prävention sehen, während männliche Teilnehmer möglicherweise auf etablierte Strategien setzen.

Ältere Teilnehmer orientieren sich stärker an der Konkurrenz, während Jüngere eher Anpassung als Strategie wählen. Dies könnte mit Erfahrung und Selbstbewusstsein verbunden sein, da Ältere durch ihre berufliche Routine gefestigt sind, während Jüngere aus Unsicherheit oder dem Wunsch nach Harmonie eher nachgeben. Die Offenheit für Weiterbildungen ist bei Jüngeren größer, während Ältere seltener Veränderungsbedarf sehen, da sie eventuell weniger Anpassungsdruck verspüren.

Disziplinarische Führungskräfte erleben Konflikte seltener und bezeichnen destruktive Verhaltensmuster als eine zentrale Konfliktursache. Kooperation / Konsens wird in dieser Gruppe am stärksten bevorzugt. Darüber hinaus sind einige von ihnen bereits in mediativen Kompetenzen geschult, was ihre ausgeprägte Kooperationsbereitschaft erklären könnte.

Teilnehmer*innen aus anderen Kulturen sowie Personen ohne Führungsverantwortung sind zurückhaltender. Bei Personen ohne Führungsverantwortung könnte dies mit fehlender Entscheidungsbefugnis und der Sorge vor möglichen Konsequenzen zusammenhängen. Personen aus anderen Kulturen könnten dagegen unsicherer in der Kommunikation sein, möglicherweise aus Sorge, dass kulturelle Unterschiede zu Missverständnissen führen könnten. Eine ähnliche Unsicherheit zeigt sich beim Weiterbildungsinteresse, was auf sprachliche Barrieren oder eine geringere Vertrautheit mit dem Konzept mediativer Konfliktlösung zurückzuführen sein könnte.

4.5.3 Hypothesenbezogenen Erkenntnisse

Die Ergebnisse stützen die aufgestellten Hypothesen in vielen Aspekten, sind jedoch nicht uneingeschränkt allgemeingültig. Die Stichprobengröße sowie individuelle und unternehmensspezifische Unterschiede beeinflussen die Aussagekraft. Daher sind weiterführende Untersuchungen notwendig, um ein umfassenderes Bild der Bedeutung und Wirksamkeit von Konfliktmanagement im Bauwesen zu gewinnen.

1. Mangelnde Integration von Konfliktmanagement in das Bildungssystem.

Die Analyse ergab, dass nur 25 % der Befragten an Schulungen oder Weiterbildungen im Konfliktmanagement teilgenommen haben (Frage 17: Abb. 58, S. 84). Dies steht in starkem Kontrast zur Häufigkeit von Konflikten am Arbeitsplatz. 49 % der Teilnehmenden erleben mindestens wöchentlich Konflikte, während nur 2,83 % angaben, nie mit Konflikten konfrontiert zu sein (Frage 13: Abb. 14, S. 35). Diese Diskrepanz unterstreicht den Bedarf an strukturierten Schulungen, da Konflikte offensichtlich zum Arbeitsalltag gehören, jedoch nur ein geringer Teil der Beschäftigten darauf kompetent vorbereitet ist.

Mehr als die Hälfte der Befragten (52,88 %) hat keine Schulung im Umgang mit Konflikten absolviert (Frage 17: Abb. 58, S. 84). Besonders auffällig ist, dass keine einzige fachliche Führungskraft angab, bereits im Bereich „Verhandeln mit mediativen Kompetenzen“ geschult zu sein (Frage 32: Abb. 54, S. 78). Das zeigt, dass eine selbst in verantwortungsvollen Positionen strukturierte Ausbildung im Konfliktmanagement kaum erfolgt. Die geringe Schulungsquote trotz der hohen Konflikthäufigkeit bestätigt den bestehenden Nachholbedarf in der Integration von Konfliktlösungsstrategien in Bildungs- und Weiterbildungsprogramme.

2. Unzureichende unternehmerische Angebote zur Förderung von Konfliktmanagementkompetenzen.

Die Ergebnisse zeigen, dass nur 26,67 % der Befragten angaben, dass ihr Unternehmen ausreichende Unterstützung zur Konfliktbewältigung bietet (Frage 16: Abb. 57, S. 82). Gleichzeitig gab es fast die Hälfte der Teilnehmenden an, dass es nur teilweise oder gar keine Maßnahmen gibt.

Besonders häufig wurden fehlende Zeit, Budget und eine geringe Priorisierung des Themas durch das Unternehmen als Gründe genannt (Frage 16: Abb. 57, S. 82 & Frage 17: Abb. 58, S. 84).

Erstaunlicherweise gaben 25,24 % der Befragten an, nicht einmal zu wissen, dass es Weiterbildungsmöglichkeiten im Bereich Konfliktmanagement gibt, was auf einen erheblichen Informationsmangel in diesem Bereich hinweist (Frage 19: Abb. 60, S. 87). Bei der Auswertung von Frage 19 (Abb. 60, S. 87) erkennt man ebenfalls, dass 5,83 % der Befragten sich im Bereich Konfliktmanagement weiterbilden wollten, jedoch keine Genehmigung für eine Schulung erhalten haben. Dies bedeutet, dass in einigen Unternehmen strukturelle oder finanzielle Hürden bestehen, die es den Mitarbeitenden erschweren, sich in diesem wesentlichen Bereich fortzubilden. Diese Einschränkung unterstreicht die Hypothese, dass viele Unternehmen nicht aktiv in die Entwicklung von Konfliktmanagementkompetenzen investieren.

Dies spiegelt sich auch in der Einschätzung der Konflikt- und Fehlerkultur wider. Während 36,79 % der Teilnehmenden die Unternehmenskultur als offen bewerten, nehmen fast 46 % sie als defensiv, desinteressiert, chaotisch oder sogar aggressiv wahr (Frage 15: Abb. 56, S. 81). Dies zeigt, dass in vielen Unternehmen kein strukturierter Umgang mit Konflikten etabliert ist, was die Notwendigkeit gezielter Schulungen und unterstützender Maßnahmen unterstreicht.

3. *Wahrnehmung und Wertschätzung von Konfliktmanagement durch Unternehmen und Einzelpersonen.*

Viele Kommentare verdeutlichen, dass Unternehmen zwar einzelne Maßnahmen wie Feedbackgespräche, Vertrauenspersonen oder Schulungen anbieten, diese jedoch oft nicht konsequent umgesetzt oder nicht ausreichend wahrgenommen werden (Frage 16, siehe Anlage 2: Rohdaten der Ergebnisse, S. 131).

Die Analyse der Ergebnisse von Frage 19 (Abb. 60, S. 87) zeigt, dass Konfliktmanagement nicht in allen Fällen als wesentlich erachtet wird. Auf die Frage nach den Gründen für das Fehlen einer Schulung im Bereich Konfliktmanagement gaben 6,80 % der Teilnehmenden an, dass sie eine solche Schulung für ihren Tätigkeitsbereich als nicht relevant erachten. Darüber hinaus gaben 11,65 % an, dass sie kein Interesse an diesem Thema haben. Diese Werte verdeutlichen, dass Konfliktmanagement von einem Teil der Befragten nicht als notwendige Kompetenz angesehen wird.

Insgesamt liefern die Untersuchungsergebnisse wichtige Hinweise darauf, dass sowohl das Bildungssystem als auch unternehmerische Angebote einen wesentlichen Einfluss auf die Konfliktlösungskompetenzen im Bauwesen haben. Zudem zeigt sich, dass die Wahrnehmung und Wertschätzung von Konfliktmanagement nicht einheitlich ist und in einigen Fällen als wenig relevant erachtet wird.

5. Fazit

5.1 Fazit

Die Untersuchung zeigt, dass Konflikte im Bauwesen häufig auftreten und überwiegend durch fehlerhafte Kommunikation verursacht werden. Trotz einer starken Neigung zur kooperativen Konfliktlösung bestehen deutliche Unterschiede in den bevorzugten Strategien je nach Geschlecht, Alter, Hierarchie und Kultur. Führungskräfte setzen stärker auf diplomatische Ansätze und Kooperation, während Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung zurückhaltender agieren. Weibliche Teilnehmerinnen bevorzugen eher Anpassung, während männliche Teilnehmer verstärkt auf Konkurrenz setzen. Kulturelle Prägungen beeinflussen die Kommunikationsstile, wobei Personen mit internationalem Hintergrund eher vorsichtiger sind. Jüngere Teilnehmende tendieren zu direkter Kommunikation, während ältere eher auf bereits etablierte Methoden setzen.

Die hypothesenbezogene Analyse bestätigt, dass Konfliktmanagement bislang nicht ausreichend in Bildungsgängen verankert ist. Die geringe Teilnahme an Schulungen trotz der hohen Konflikthäufigkeit verdeutlicht eine Lücke in der gezielten Vermittlung von Konfliktlösungskompetenzen. Auch in Unternehmen zeigt sich, dass unterstützende Maßnahmen zur Konfliktbewältigung oft unzureichend sind. Begrenzte zeitliche und finanzielle Ressourcen sowie eine geringe Priorisierung verhindern eine systematische Förderung dieser Kompetenzen. Zudem wird Konfliktmanagement von einem Teil der Befragten als weniger relevant erachtet, was sich sowohl in fehlenden Schulungsangeboten als auch in der individuellen Wahrnehmung widerspiegelt. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Konfliktmanagement im Bauwesen eine essenzielle, aber oft vernachlässigte Kompetenz darstellt.

Eine nachhaltige Verbesserung des Konfliktmanagements in Unternehmen setzt eine systematische Sensibilisierung für konfliktlösende Strategien voraus. Daher wäre es sinnvoll, entsprechende Schulungsinhalte bereits in den weiterführenden Bildungsgang zu integrieren, idealerweise ab der 10. Klasse, da viele Jugendliche im Anschluss eine berufliche Ausbildung beginnen. Eine solche Verankerung in den Lehrplänen könnte dazu beitragen, dass junge Menschen erfolgreich die notwendigen Kompetenzen im Umgang mit Konflikten erwerben und dadurch besser auf die Herausforderungen der Konfliktsituationen vorbereitet sind.
Über diese schulische Vermittlung hinaus sollte auch in der beruflichen Ausbildung, in Berufsschulen sowie im Studium ein verstärkter Fokus auf Konfliktlösungsstrategien und Kommunikationskompetenzen gelegt werden. Da viele Konflikte in

Unternehmen auf Kommunikationsprobleme zurückzuführen sind, wäre es besonders wertvoll, bereits in der Ausbildung grundlegende Kommunikationsmodelle zu vermitteln. Durch ein besseres Verständnis darüber, wie Missverständnisse entstehen und welche typischen Kommunikationsfehler auftreten können, würden Fachkräfte befähigt, klarer und präziser zu kommunizieren, was langfristig das Konfliktpotenzial im Unternehmen erheblich reduzieren könnte.
Unternehmen könnten darüber hinaus eigene Schulungsprogramme etablieren, um Mitarbeitenden weiterführende Kenntnisse im Bereich der Kommunikation und Konfliktlösung zu vermitteln. Insbesondere erfahrene Fachkräfte könnten in diesem Kontext eine vermittelnde Rolle übernehmen, indem sie ihr Wissen über effektive Gesprächsführung, aktives Zuhören und die Vermeidung von Missverständnissen an weniger erfahrene Kolleginnen und Kollegen weitergeben. Ein solches unternehmensinternes Konzept würde die Konfliktlösungsfähigkeiten im Betrieb stärken. Gleichzeitig könnten Unternehmen ihre internen Ressourcen effizienter nutzen, da bereits geschulte Fachkräfte weniger Zeit für die Konfliktbewältigung aufwenden, können sie sich verstärkt ihren primären Verantwortlichkeiten widmen.

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung liefern wertvolle Ansätze, sollten jedoch durch weiterführende Studien ergänzt werden, um eine noch umfassendere Betrachtung der Thematik zu ermöglichen. Besonders sinnvoll wäre es, zukünftige Untersuchungen auf spezifische Einflussfaktoren wie branchenspezifische Konfliktmuster, die Auswirkungen von Teamdynamiken oder die Rolle digitaler Kommunikationsmittel in der Konfliktbewältigung zu fokussieren.

Daher soll diese Ausarbeitung dazu beitragen, die Bedeutung von Konfliktmanagement im Bauwesen stärker in den Fokus zu rücken und als Grundlage für weiterführende Untersuchungen dienen. Sie hebt die Notwendigkeit effektiver Konfliktlösungsstrategien hervor und bietet eine fundierte Basis, um Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt an die ermittelten Herausforderungen anzupassen.

5.2 Selbstreflexion

Das Verfassen dieser Arbeit war für mich eine prägende und tiefgehende Erfahrung, die mir in zahlreichen Aspekten neue Sichtweisen eröffnet hat.
Besonders herausfordernd war die Gewinnung einer repräsentativen Anzahl von Teilnehmenden für alle untersuchten Faktoren. Die Baubranche ist stark männlich dominiert, weshalb es schwierig war, weibliche Teilnehmende für eine differenzierte Analyse zu finden.

Die Auswertung der faktorspezifischen Unterschiede hat mir gezeigt, wie vielfältig die Herangehensweisen an Konflikte sein können und dass es keine universelle Lösung gibt.

Ein bedeutender Erkenntnisgewinn für mich war die effektive Organisation meiner Zeit. Die umfassende Analyse machte es notwendig, Prioritäten bewusst zu setzen, um den roten Faden nicht aus den Augen zu verlieren. Besonders die sorgfältige Planung erwies sich als essenziell, insbesondere bei der Entwicklung eines durchdachten Fragebogens. Schon bei der Formulierung der Fragen für den Fragebogen habe ich gezielt überlegt, welche Erkenntnisse ich aus den Antworten gewinnen könnte. Dies half mir, die Fragen so zu gestalten, dass sie genau die Informationen liefern, die für die Analyse relevant sind.

Bei der Gestaltung des Fragebogens war es mir wichtig, trotz vorgegebener Antwortoptionen immer die Möglichkeit für individuelle Anmerkungen zu bieten. Mindestens in der Antwortkategorie „Sonstiges“ konnten die Teilnehmenden eigene Kommentare hinterlassen. Dies erwies sich als besonders wertvoll, da es mir half, die Antworten präziser zu interpretieren und besser zu verstehen, was die Teilnehmenden tatsächlich meinten.

Eine methodische Schwierigkeit ergab sich bei Frage 27 (siehe Anlage 1: Fragebogen, S. 114), die sich mit außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren befasste. Aufgrund einer unklaren Formulierung der Fragestellung „persönlich bzw. Unternehmen“ war es nicht möglich, eindeutig zu bestimmen, worauf sich die Antworten der Teilnehmenden bezogen. Diese Uneindeutigkeit führte dazu, dass die Frage aus der finalen Auswertung ausgeschlossen wurde. Dies hat mir verdeutlicht, wie wichtig eine präzise und eindeutige Fragengestaltung ist, um valide Ergebnisse zu erhalten.

Neben den methodischen Stärken dieser Bachelorarbeit bietet die gewählte Stichprobengröße eine solide Grundlage für schlussreiche Erkenntnisse. Zwar könnte eine noch größere Stichprobe die Generalisierbarkeit weiter erhöhen, doch die gewonnenen Ergebnisse liefern bereits wertvolle Anhaltspunkte für künftige Untersuchungen. Diese können darauf aufbauen und weitere Einflussfaktoren einbeziehen, um noch differenziertere Einblicke zu gewinnen.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Fragebogen 107
Anlage 2: Rohdaten der Ergebnisse 117

Anlagen

Anlage 1: Fragebogen

1. Welches Geschlecht haben Sie?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Männlich
- o Weiblich
- o Divers

2. In welchem Jahr sind Sie geboren (z.B. 1989)?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

_____

_____

_____

3. In welchem Land sind Sie geboren (z.B. Deutschland)?

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

_____

_____

_____

4. Seit welchem Alter leben Sie in Deutschland?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Seit der Geburt
- o Unter 3 Jahren
- o 3-5 Jahre
- o 6-9 Jahre
- o 10-17 Jahre
- o 18-29 Jahre
- o Ab 30 Jahren

5. In welchem Lebensabschnitt sind Sie nach Deutschland gekommen?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Ich bin seit meiner Geburt in Deutschland
- o Während des Kindergartens
- o Während der weiterführenden Schule
- o Zu Beginn der Berufsausbildung
- o Nach Abschluss der Berufsausbildung

- Zu Beginn des Studiums
- Nach Abschluss des Studiums
- Sonstiges: _____

6. Was ist Ihre Muttersprache?
(Hinweis: „Muttersprache“ ist die Sprache, die Sie ursprünglich als Kind gelernt haben)
Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

_____

_____

_____

7. In welchen Sprachen kommunizieren Sie am Arbeitsplatz? (Bitte geben Sie an, wie oft Sie jede Sprache nutzen, indem Sie die Prozentwerte für alle ausgewählten Sprachen angeben. Der Gesamtwert sollte 100 % ergeben. Ein Beispiel für eine Antwort finden Sie unten im Bild.)
Bitte wählen Sie die zutreffenden Punkte aus und schreiben Sie einen Kommentar dazu:

- In Deutsch
- In einer anderen Sprache (bitte benennen Sie diese) _____
- In einer anderen Sprache (bitte benennen Sie diese) _____

8. In welchen Sprachen kommunizieren Sie in Ihrem Privatleben? (Bitte geben Sie an, wie oft Sie jede Sprache nutzen, indem Sie die Prozentwerte für alle ausgewählten Sprachen angeben. Der Gesamtwert sollte 100 % ergeben.)
Bitte wählen Sie die zutreffenden Punkte aus und schreiben Sie einen Kommentar dazu:

- In Deutsch
- In einer anderen Sprache (bitte benennen Sie diese) _____
- In einer anderen Sprache (bitte benennen Sie diese) _____

9. In welchem Bereich der Baubranche sind Sie tätig?
Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- Bauunternehmen (z.B. Hochbau, Tiefbau, Spezialbau)
- Ingenieurbüro (z.B. Tragwerksplanung, Gebäudeplanung, Haustechnik)
- Projektentwicklung (z.B. Immobilienentwicklung, Projektmanagement)

- Zulieferer*in für die Baubranche (z.B. Baustellenbedarf, Materialien, Baulogistiker)
- Öffentlicher Dienst (z.B. Kommune, Landesbehörden, Bauaufsicht)
- Immobilienbereich (z.B. Immobilienverwaltung, Makler, Immobilienfinanzierung)
- Facility Management Unternehmen
- Fachanwalt*in (z.B. Bau- und Immobilienrecht)
- Investor*in
- Architekt*in/Objektplaner*in
- Verbände/Kammern (z.B. Bau- oder Immobilienverbände)
- Fachplaner*in (z.B. für spezielle Bau- oder Ingenieurbereiche)
- Banken/Finanzdienstleistung (z.B. Baufinanzierung, Investitionsberatung)
- Sonstiges: _____

10. Wie lange sind Sie bereits in der Baubranche tätig?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- Weniger als 1 Jahr
- 1-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- 11-15 Jahre
- Mehr als 15 Jahre

11. Welche Position üben Sie in ihrem Unternehmen aus?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- Arbeiter*in
- Vorarbeiter*in
- Bauleiter*in / Bauüberwacher*in
- Projektleiter*in / Projektkoordinator*in
- Geschäftsleitung / Vorstand (oberste Führungsebene)
- Abteilungsleitung (mittlere Führungsebene)
- Sachgebietsleitung/Teamleitung/Fachgruppenleitung (untere Führungsebene)
- Angestellte*r Sachbearbeitung
- Planer*in
- Sonstiges: _____

12. Üben Sie eine Vorgesetztenfunktion aus?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Ja, mit disziplinarischer Führungsverantwortung
- o Ja, mit fachlicher Führungsverantwortung
- o Nein
- o Sonstiges: _____

13. Wie häufig erleben Sie Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz? (Bitte wählen Sie die Option, die am <u>besten</u> auf Ihre Erfahrung zutrifft.)
Hinweis: Ein Konflikt ist eine Situation, in der unterschiedliche Interessen, Ziele oder Meinungen aufeinandertreffen und zu Spannungen oder Auseinandersetzungen führen.
Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Täglich
- o Wöchentlich
- o Monatlich
- o Selten (alle paar Monate)
- o Jährlich
- o Nie
- o Sonstiges: _____

14. Welche Hauptursachen sehen Sie für die Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz?
Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- o Kommunikation - Mangelnde/Fehlerhafte Informationen
- o Gefühle (Wut, Enttäuschungen)
- o Persönliche Differenzen
- o Unterschiedliche Prioritätenfestlegung/Erwartungen an die Arbeit
- o Kulturelle Unterschiede (Lebensformen, Religionen, Ideologien)
- o Destruktive Verhaltensmuster
- o Ungleiche Macht/Autorität
- o Konkurrenzgehabe von realen inhaltlichen Interessen
- o Fremdwahrnehmungen (Erwartungen, unterschiedliche Ansichten)
- o Sonstiges: _____

15. Wie schätzen Sie die Konflikt- und Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen ein?
Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Offen / konstruktiv
- o Zurückhaltend / defensiv
- o Aggressiv / konfrontativ
- o Desinteressiert / gleichgültig

- Unorganisiert / chaotisch
- Ich kann es nicht einschätzen
- Sonstiges: _____

16. Bietet Ihnen Ihr Unternehmen ausreichende Unterstützung, um Konflikte am Arbeitsplatz zu bewältigen? (z. B. durch Schulungen, Feedbackgespräche, Vertrauenspersonen)?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- Ja (Bitte spezifizieren Sie.)
- Nein (Welche Gründe gibt es dafür?)
- Teilweise (Bitte spezifizieren Sie.)

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

_____

_____

_____

17. Sind Sie im Umgang mit Konflikten geschult? (z. B. durch Seminare, Schulungen oder andere Weiterbildungen)

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- Ja (Bitte spezifizieren Sie.)
- Nein (Welche Gründe gibt es dafür?)
- Teilweise (Bitte spezifizieren Sie.)

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

_____

_____

_____

18. Wie häufig und an welchen Schulungen zum Konfliktmanagement nehmen Sie teil?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- Regelmäßig (mindestens einmal im Jahr)
- Gelegentlich (alle paar Jahre)
- Selten (einmal alle fünf Jahre oder seltener)
- Gar nicht

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

_____

_____

_____

19. Was sind die Gründe dafür, dass Sie bisher keine Schulung im Bereich „Konfliktmanagement“ absolviert haben?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- o Ich habe bereits eine Schulung im Bereich „Konfliktmanagement“ absolviert.
- o Ich wollte mich in diesem Bereich weiterbilden, aber diese Schulung wurde mir nicht genehmigt.
- o Ich wusste gar nicht, dass ich mich in diesem Bereich weiterbilden kann.
- o Mir fehlte bisher die Zeit, an so einer Schulung teilzunehmen.
- o Ich finde diese Schulung für meinen Tätigkeitsbereich nicht wichtig.
- o Mir fehlt das Interesse an diesem Thema.
- o Keine Antwort
- o Sonstiges: _____

20. Welcher Kommunikationsstil im Umgang mit Konflikten trifft für Sie persönlich am <u>ehesten</u> zu?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Direkt / offen
- o Zurückhaltend / vorsichtig
- o Diplomatisch / ausgleichend
- o Konfrontativ / durchsetzungsstark
- o Unterstützend / helfend
- o Sonstiges: _____

21. Wenn die direkte Verhandlung mit den beteiligten Parteien im Konfliktfall gescheitert ist, welches Konfliktlösungsverfahren <u>bevorzugt</u> Ihr Unternehmen dann?

<u>Hinweis:</u> Bitte verwenden Sie das Kommentarfeld, wenn Sie Ihre Antwort begründen möchten.

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Einschaltung eines Anwaltes
- o Einschaltung eines neutralen Dritten (z.B. Mediator*in, Moderator*in, Sachverständige*n)
- o Einleitung rechtlicher Schritte bis zum Gerichtsverfahren

Bitte schreiben Sie einen Kommentar zu Ihrer Auswahl

_____

_____

_____

22. Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten in Konfliktsituationen auf Sie zu?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Ich versuche, den Konflikt sofort selbst zu klären, indem ich mit der anderen Partei in Kontakt trete und den Sachverhalt diskutiere.
- o Ich ignoriere den Konflikt und ziehe mich zurück, um ihn alleine zu verarbeiten, in der Hoffnung, dass er sich von selbst löst.
- o Ich suche interne Unterstützung bei einem Vorgesetzten oder Kollegen.
- o Ich schalte einen externen Dritten ein, der den Konflikt für mich lösen soll.

23. Was trifft in Konfliktsituationen am ehesten auf Sie zu?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Ich halte an meinen Standpunkten fest. Mir geht es in erster Linie um mein Recht.
- o Mir sind die Interessen der Konfliktbeteiligten genauso wichtig wie meine eigenen. Mir ist wichtig, den Konflikt eigenverantwortlich zu lösen.

24. Welche persönliche Verhandlungsstrategie bevorzugen Sie am ehesten ?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Kooperation/Konsens (Gemeinsam Interessengerechte Lösungen finden)
- o Kompromiss (Sich in der Mitte treffen)
- o Konkurrenz (Durchsetzung der eigenen Standpunkte)
- o Anpassung (nachgeben, um den Konflikt zu beenden)
- o Vermeidung (Ignorieren des Konfliktes)
- o Sonstiges: _____

25. Stellen Sie sich vor: Alle Ihre persönlichen Bemühungen und Gespräche mit Ihrer Konfliktpartei führen bisher nicht zum Ziel. Sie und die andere Partei beharren auf Ihren Positionen/Standpunkten. Ihnen ist klar, ohne externe Unterstützung wird der Konflikt nicht gelöst. Was tun Sie, wenn Sie die freie Wahl und Entscheidungsfreiheit hätten?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Ich nehme anwaltliche Hilfe in Anspruch und lasse mich beraten. Wenn es sein muss, ziehe ich bis vors Gericht.
- o Ich versuche, den Konflikt außergerichtlich zu lösen.
- o Sonstiges: _____

26. Von welchen außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren haben Sie persönlich schon gehört?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- o Schiedsgerichtsverfahren
- o Schlichtungsverfahren
- o Mediationsverfahren
- o Schiedsgutachten
- o Adjudikation
- o Einschaltung von ehrenamtlichen Schiedsleuten
- o Selbstständiges Beweisverfahren
- o Güterichterverhandlung
- o Von keinem Verfahren
- o Sonstiges: _____

27. Welche außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren haben Sie persönlich bzw. Ihr Unternehmen bereits in Anspruch genommen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- o Schiedsgerichtsverfahren
- o Schlichtungsverfahren
- o Mediationsverfahren
- o Schiedsgutachten
- o Adjudikation
- o Einschaltung von ehrenamtlichen Schiedsleuten
- o Selbstständiges Beweisverfahren
- o Güterichterverhandlung
- o Kein Verfahren
- o Sonstiges: _____

28. Haben Sie schon einmal etwas von Mediation gehört?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- o Mediation interessiert mich nicht.
- o Ich weiß gar nichts über Mediation.
- o Ich habe mal etwas von Mediation gehört, aber ich kenne mich nicht wirklich damit aus.
- o Ich kenne mich mit der Theorie der Mediation aus.
- o Ich bin selbst im „mediativen Verhandeln“ geschult.
- o Ich habe schon an einem Mediationsverfahren persönlich teilgenommen.
- o Ich bin selbst ausgebildete*r Mediator*in.

- o Sonstiges: _____

29. Welche Aussagen könnten in Bezug auf „Konfliktmanagement“ von Ihnen stammen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- o Konflikte lösen wir allein unter Männern/Frauen/Queeren.
- o Nichts geht über einen guten Anwalt.
- o Ich will mein Recht bekommen.
- o Ich löse meine Konflikte eigenständig und eigenverantwortlich und berücksichtige dabei auch die Interessen der Konfliktparteien.
- o Ich brauche jemanden, der mir Lösungsvorschläge unterbreitet.
- o Es geht beim Lösen von Konflikten um klare Fakten und nicht um persönliche Interessen.
- o Keine der Antworten treffen auf mich zu
- o Sonstiges: _____

30. Welche Aussagen könnten in Bezug auf „Mediation“ von Ihnen stammen?

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- o Mediation ist nur etwas für Harmoniebedürftige.
- o Ich käme mir bei einer Mediation vor wie beim Therapeuten.
- o Unter Mediation stelle ich mir: „Love, peace and happiness“ vor.
- o Beim Mediationsverfahren wird ein Stuhlkreis gebildet, Räucherstäbchen und Kerzen angezündet.
- o Mit Hilfe der Mediation kann ich an einer interessenbasierten Lösung arbeiten, die für alle Konfliktparteien passend sind. Faule Kompromisse gehören der Vergangenheit an. Es gibt nur Gewinner*innen.
- o Ich schätze bei einem Mediationsverfahren den respektvollen Umgang miteinander. In einem geschützten Rahmen werden alle Dinge offengelegt und unterliegen der Verschwiegenheit.
- o Eine Mediation ist freiwillig. Ich kann jederzeit aufstehen und die Mediation, ohne Gründe zu nennen, abbrechen.
- o Ich schätze an einer Mediation, dass ich eigenständig Lösungen entwickele, die genau auf mich zutreffend sind.
- o Keine der Antworten treffen auf mich zu
- o Sonstiges: _____

31. Ein Mediationsverfahren wird mit einer Abschlussvereinbarung, welche alle Verfahrensbeteiligten unterschreiben, beendet. Ist diese Ihrer Meinung nach rechtsverbindlich?

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Ja
- o Nein
- o Unsicher / keine Meinung.
- o Sonstiges: _____

32. Hätten Sie Lust, sich im Bereich „Verhandeln mit mediativen Kompetenzen“ weiterzubilden?

Hinweis: Bitte begründen Sie Ihre Antwort im Kommentarfeld.

Bitte kreuzen Sie eine der folgenden Antworten an:

- o Ja, auf jeden Fall.
- o Nein, auf gar keinen Fall.
- o Unsicher / keine Meinung.
- o Ich bin bereits geschult.
- o Sonstiges: _____

Anlage 2: Rohdaten der Ergebnisse

Number of records in this query:	123
Total records in survey:	123
Percentage of total:	100.00%

1. Welches Geschlecht haben Sie?

Answer	Count	Percentage
Männlich (A11)	68	55.74%
Weiblich (A12)	47	38.52%
Divers (A13)	1	0.82%
No answer	6	4.92%

2. In welchem Jahr sind Sie geboren (z.B. 1989)?

Answer	Count	Percentage
Answer	113	93.39%
No answer	8	6.61%

ID	Response
1	1996
6	1987
5	1971
7	1996
8	2000
9	1998
10	2000
11	1998
12	1995
13	1996
14	1991
15	1993
16	2002
17	2000
18	2001
19	2001
20	1997
21	1986
22	1991
23	1990
24	1998
25	1999
26	1988
27	1990
28	1996
29	1995
30	1996
31	1994
32	1982
33	1995
34	1975
35	2000
36	1976
37	1997
38	1996
39	1999
40	1992
41	1956
42	1995
43	1995
44	1994
45	2002
46	1993
47	1977
48	1997
50	1962
51	1990
52	1973
54	1991
55	1969
56	1961
57	1974

58	2002
59	1989
60	2004
61	2003
62	2005
63	1994
64	2002
67	1989
68	1980
69	1988
70	1976
71	1996
74	1968
75	1991
76	1994
77	1969
78	1968
79	1973
80	1970
81	1968
82	1990
83	1996
84	1997
85	1988
86	1991
87	1981
88	2000
89	1979
90	1983
91	1994
92	1990
93	1994
94	1998
95	1995
96	1997
97	1985
98	1993
99	1997
100	1998
101	1998
102	1967
104	1995
106	1995
108	1989
109	1988
110	2002
111	1078
112	1982
113	1988
115	1988
116	1992
117	1997
118	1987
119	1998
120	1984
121	1971
122	1963
123	1999
124	1996
125	1988
126	1997

3. In welchem Land sind Sie geboren (z.B. Deutschland)?

Answer	Count	Percentage
Answer	111	92.50%
No answer	9	7.50%

ID	Response
1	Deutschland
6	Deutschland
5	Deutschland
7	Deutschland
8	Deutschland
9	Deutschland
10	Deutschland
11	Kosovo
12	Deutschland
13	Deutschland
14	Deutschland
16	Deutschland
17	Deutschland
18	Deutschland
19	Deutschland
20	Deutschland
21	Türkei
22	Deutschland
23	Deutschland
24	Deutschland
25	Deutschland
26	Türkei
27	De
28	Afghanistan
29	Deutschland
30	Afghanistan
31	Palästina
32	Bosnien und Herzegowina
33	Deutschland
34	Türkei
35	Deutschland
36	Albanien
37	Deutschland
38	Deutschland
39	Deutschland
40	Deutschland
41	Deutschland
42	Deutschland
43	Deutschland
44	Türkei
45	Deutschland
46	Deutschland
47	Deutschland
48	Deutschland
51	Deutschland
52	Deutschland
54	Deutschland
55	Deutschland
56	Deutschland
57	Deutschland
58	Deutschland
59	Türkei

60	Deutschland
61	Deutschland
62	Deutschland
63	Deutschland
64	Deutschland
67	Deutschland
68	Deutschland
69	Deutschland
70	Deutschland
71	Deutschland
73	Deutschland
74	Deutschland
75	Deutschland
76	Deutschland
77	Deutschland
78	Deutschland
79	Polen
80	Türkei
81	Türkei
82	Deutschland
83	Deutschland
84	Deutschland
85	Togo
86	Deutschland
87	Deutschland
88	Iran
89	Türkei
90	Deutschland
91	Deutschland
92	Deutschland
93	Deutschland
94	Deutschland
95	Deutschland
96	Deutschland
97	Deutschland
98	Deutschland
99	Deutschland
100	Deutschland
101	Deutschland
102	Deutschland
104	Deutschland
106	Vartikanstaat
108	deutschland
109	Deutschland
110	Deutschland
111	Deutschland
112	Deutschland
113	Deutschland
115	Deutschland
117	Deutschland
118	Deutschland
119	Deutschland
120	Deutschland
121	Deutschland
122	Deutschland
123	Deutschland
124	Deutschland
125	Deutschland
126	Pakistan

4. Seit welchem Alter leben Sie in Deutschland?

Answer	Count	Percentage
Seit der Geburt (A41)	93	78.15%
Unter 3 Jahren (A42)	0	0.00%
3-5 Jahre (A43)	2	1.68%
6-9 Jahre (A44)	2	1.68%
10-17 Jahre (A45)	13	10.92%
18-29 Jahre (A46)	4	3.36%
Ab 30 Jahren (A47)	0	0.00%
No answer	5	4.20%

5. In welchem Lebensabschnitt sind Sie nach Deutschland gekommen?

Answer	Count	Percentage
Ich bin seit meiner Geburt in Deutschland (A51)	92	78.63%
Während des Kindergartens (A52)	2	1.71%
Während der weiterführenden Schule (A53)	11	9.40%
Zu Beginn der Berufsausbildung (A54)	2	1.71%
Nach Abschluss der Berufsausbildung (A55)	0	0.00%
Zu Beginn des Studiums (A56)	2	1.71%
Nach Abschluss des Studiums (A57)	0	0.00%
Other	3	2.56%
No answer	5	4.27%

ID	Response
28	Grundschule
30	Grundschule
32	Grundschulzeit

6. Was ist Ihre Muttersprache? (Hinweis: „Muttersprache“ ist die Sprache, die Sie ursprünglich als Kind gelernt haben)

Answer	Count	Percentage
Answer	107	93.86%
No answer	7	6.14%

ID	Response
1	türkisch
6	Türkisch
5	Deutsch
7	Deutsch Türkisch
8	Türkisch
9	Deutsch
10	Deutsch
11	Albanisch
12	Türkisch
13	Türkisch
14	Türkisch
15	Türkisch
16	Türkisch
17	Deutsch
18	Türkisch
19	Deutsch
20	Türkisch
21	Türkisch
22	Deutsch
23	Deutsch
24	Deutsch
25	Albanisch
26	Türkisch
27	Türkisch
28	Farsi
29	Türkisch
30	Farsi
31	Arabisch
32	Bosnisch
33	Italienisch
34	Türkisch
35	Kurdisch
36	Albanisch
37	Türkisch
38	Deutsch
39	Türkisch
41	deutsch
43	Türkisch
44	Kurdisch
45	Türkisch
46	Deutsch
47	Türkisch
48	Deutsch
51	Deutsch
52	Deutsch
54	Dari (afg)
55	deutsch
56	Deutsch
57	Deutsch
58	Türkisch
59	Türkisch

60	Türkisch
61	Türkisch
62	Türkisch
63	Türkisch
64	Türkisch
67	deutsch
68	Deutsch
69	Deutsch
70	deutsch
71	Kurdisch
73	Deutsch
74	Deutsch
76	Kurdisch
77	Deutsch
78	Deutsch
79	Polnisch
80	Türkisch
81	Türkisch
82	Deutsch
83	türkisch
84	Deutsch
85	Hausa
86	Dari (afg)
87	Deutsch
88	Persisch
89	Türkisch
90	Deutsch
91	Deutsch
92	Türkisch
93	Deutsch
94	Türkisch
95	Türkisch
96	Deutsch
97	Deutsch
98	Marokko
99	Deutsch
100	Arabisch
101	Albanisch
102	Deutsch
104	Türkisch
108	deutsch
109	Deutsch türkisch
110	Deutsch Tschechisch
111	bosnisch
112	Türkisch
113	Türkisch
115	türkisch
116	Turkisch deutsch
118	Deutsch
119	deutsch
120	Deutsch
121	deutsch
122	deutsch
123	Deutsch
125	türkisch
126	Urdu

7. In welchen Sprachen kommunizieren Sie am Arbeitsplatz? (Bitte geben Sie an, wie oft Sie jede Sprache nutzen, indem Sie die Prozentwerte für alle ausgewählten Sprachen angeben. Der Gesamtwert sollte 100 % ergeben.

In Deutsch	**104**	**93.69%**
In einer anderen Sprache (bitte benennen Sie diese)	44	39.64%
In einer anderen Sprache (bitte benennen Sie diese)	11	9.91%

ID	Response
1	100%
6	45
5	100
7	Muttersprache
9	100%
10	90%
11	100
12	50%
13	100
16	50%
17	Da ich in Deutschland geboren bin und auch in Deutschland studiere, spreche ich ca. 80% Deutsch.
18	100%
20	90%
21	90
22	50
25	90%
26	90
28	100%
29	90%
30	100&
31	100%
33	95%
34	30
35	100%
36	40%
37	100%
38	100%
39	80%
41	100 %
43	80%
44	95%
45	90%
46	100%
47	90
51	100%
56	Nur deutsch notwendig
57	100%
58	99%
60	70%
61	50%
62	70% (aufgrund der Hochschule rede ich immer Deutsch sowie am Arbeitsplatz mit den Kindern)
63	90
64	ca. 35%
67	100 %
68	99%
69	100%
71	95%

73	100%
76	95%
77	100%
78	100%
79	50
80	50
81	60
84	98%
87	98%
88	100
89	70
90	90%
91	100%
93	95% auf deutsch und auf der Baustelle teilweise mit Händen und Füßen
94	100%
95	95
96	100%
97	99%
98	100
99	100
101	100%
102	100%
104	100
108	100%
109	Deutsch
110	100%
111	100%
112	60
115	80%
118	100%
119	100%
120	100%
122	100
123	100%
125	70%
126	99%
6	45
10	Englisch 10%
12	Türkisch 50%
16	Englisch 50%
17	Im eigenen Haushalt und unter meinen Freundeskreisen wird auch ab und an mal türkisch gesprochen und ich würde diesen Anteil prozentual bei 20% sehen.
20	Türkisch 10%
21	Türkisch
22	Türkisch 50
25	Albanisch 10%
26	10 türkisch
28	0
29	Türkisch 10%
30	0
33	5%
34	Türkisch 70
36	60%
39	Türkisch 10%
43	Türkisch 20%
45	Türkisch 10%
47	Türkisch
58	Türkisch
60	Türkisch (30%)
61	Türkisch 49%
62	Türkisch 30%
63	Türkisch
64	Türkisch: Nicht am Arbeitsplatz, sondern zu Hause und draußen mit bekannten/ Freundesgruppen (ca. 60%)
68	Englisch 1%

71	Englisch 5%
76	Englisch 5%
79	50 Polnisch
80	50 Türkisch
81	40 Türkisch
84	Englisch 2%
87	Englisch 2%
89	30 Türkisch
89	Englisch 10%
95	5 Türkisch
97	Englisch 1%
109	Türkisch
112	40
115	türkisch 20%
119	0%
125	türkisch 30%
126	1% English
6	10
7	Türkisch muttersprache
28	0
30	0
39	Englisch 10%
43	Keine
44	5% türkisch
58	1%
61	Englisch 1%
119	0%

8. In welchen Sprachen kommunizieren Sie in Ihrem Privatleben? (Bitte geben Sie an, wie oft Sie jede Sprache nutzen, indem Sie die Prozentwerte für alle ausgewählten Sprachen angeben. Der Gesamtwert
sollte 100 % ergeben.)

In Deutsch	**105**	**94.59%**
In einer anderen Sprache (bitte benennen Sie diese)	71	63.96%
In einer anderen Sprache (bitte benennen Sie diese)	17	15.32%

ID	Response
1	40%
6	45
5	100
7	Muttersprache
8	50
9	Die Kollegen und ich verständigen uns zu 100 Prozent auf Deutsch.
10	100%
11	50%
12	30%
13	50
16	50%
17	In meinem Privatleben spreche ich auch hauptsächlich Deutsch und würde den Anteil bei ca 65% sehen.
18	50%
19	Ja
20	60%
21	50
25	70%
26	50
28	70%
29	70%
30	70%
31	40%
33	70
34	10%
36	20%
37	60%
38	100%
39	30%
41	100 %
43	30-40%
44	80%
45	49,5%
46	95%
47	70%
51	100%
56	Nur deutsch notwendig
57	99%
58	80%
60	50%
61	50%
62	50%
63	50
64	ca.35 % (im Allgemeinen überall , sei es zu Hause, an der Universität oder draußen mit meinem Freundeskreis).
67	100 %
69	95 %
71	70%
73	100%

76	70%
77	100%
78	99%
79	20
80	20
81	20
84	97%
87	100%
88	20
89	80
90	95%
91	90%
92	Weil meine Mitarbeiter alle nur Deutsch sprechen können
94	60%
95	40
96	100%
97	99%
98	30
99	100
101	50%
102	100%
104	50%
108	100%
110	70%
111	50%
112	70
113	Immer
115	50%
118	100%
119	100%
122	100
123	100%
125	50%
126	40%
1	60%
6	45
7	Englisch
8	50
11	Albanisch 50%
12	Türkisch 70%
13	Türkisch 50
16	Türkisch 45%
17	Da in meinem Eigenen Haushalt viel türkisch gesprochen wird und türkisch auch meine Muttersprache ist, würde ich den Anteil ca bei 35% sehen.
18	Türkisch 50%
20	Türkisch 40%
21	Türkisch
22	Türkisch
25	Albanisch 30%
26	50 türkisch
27	Türkisch
28	30% Farsi
29	30%
30	30% Farsi
31	Arabisch 60%
32	Bosnisch
33	30
34	90%
35	Kurdisch
36	80%
37	Türkisch 40%
39	Türkisch 70%
43	60-70% Türkisch
44	10% türkisch
45	Türkisch 49,5%

46	5%
47	Türkisch 30%
53	Türkisch
54	Dari (Muttersprache)
57	Englisch 1%
58	Tprkisch
59	Türkisch
60	Türkisch (50%)
61	Türkisch 50%
62	50%
63	Türkisch
64	Türkisch: ca.65% (derselbe Fall wie oben)
69	Englisch 5 %
71	Kurdisch 20%
76	kurdisch 20%
78	Englisch 1%
79	80 Polnisch
80	80 Türkisch
81	80 Türkisch
83	Türkisch
84	Englisch 3%
86	Dari
88	80 Persisch
89	20 Türkisch
90	3% Englisch
91	Englisch 10%
94	40%
95	60 Türkisch
97	Englisch 1%
97	70 Marokkanisch
100	Arabisch
101	30%
104	Türkisch 50%
109	Türkisch
110	Tschechisch 30%
111	bosnisch 50%
112	30 türkisch
115	türkisch 50%
119	0%
125	türkisch 50%
126	Urdu, Pashto, English
6	10
7	Türkisch Muttersprache
16	Englisch 5%
28	0
32	Englisch
35	Türkisch
43	Keine
44	10% kurdisch
45	Englisch 1%
58	20%
71	Türkisch 10%
76	türkisch 10%
83	Russisch
85	Hausa
90	2% Französisch
101	Englisch 20%
119	0%

9. In welchem Bereich der Baubranche sind Sie tätig?

Answer	Count	Percentage
Bauunternehmen (z.B. Hochbau, Tiefbau, Spezialbau) (A91)	35	31.82%
Ingenieurbüro (z.B. Tragwerksplanung, Gebäudeplanung, Haustechnik) (A92)	7	6.36%
Projektentwicklung (z.B. Immobilienentwicklung, Projektmanagement) (A93)	15	13.64%
Zulieferer*in für die Baubranche (z.B. Baustellenbedarf, Materialien, Baulogistiker) (A94)	3	2.73%
Öffentlicher Dienst (z.B. Kommune, Landesbehörden, Bauaufsicht) (A95)	20	18.18%
Immobilienbereich (z.B. Immobilienverwaltung, Makler, Immobilienfinanzierung) (A96)	1	0.91%
Facility Management Unternehmen (A97)	0	0.00%
Fachanwalt*in (z.B. Bau- und Immobilienrecht) (A98)	0	0.00%
Investor*in (A99)	2	1.82%
Architekt*in/Objektplaner*in (A991)	3	2.73%
Verbände/Kammern (z.B. Bau- oder Immobilienverbände) (A992)	0	0.00%
Fachplaner*in (z.B. für spezielle Bau- oder Ingenieurbereiche) (A993)	2	1.82%
Banken/Finanzdienstleistung (z.B. Baufinanzierung, Investitionsberatung) (A994)	2	1.82%
Other	9	8.18%
No answer	11	10.00%

ID	Response
12	Handwerk
28	Bauleiter Gleisbau
30	Gleisbau
43	Deutsche post
58	Entrümplung
90	Software& Messtechnik für den Bereich Kanalsanierung
109	Gleisbau
111	Logistik
125	Stahlindustrie

10. Wie lange sind Sie bereits in der Baubranche tätig?

Answer	Count	Percentage
Weniger als 1 Jahr (A101)	10	9.35%
1-5 Jahre (A102)	42	39.25%
6-10 Jahre (A103)	19	17.76%
11-15 Jahre (A104)	5	4.67%
Mehr als 15 Jahre (A105)	22	20.56%
No answer	9	8.41%

11. Welche Position üben Sie in ihrem Unternehmen aus?

Answer	Count	Percentage
Arbeiter*in (A111)	27	25.23%
Vorarbeiter*in (A112)	2	1.87%
Bauleiter*in / Bauüberwacher*in (A113)	14	13.08%
Projektleiter*in / Projektkoordinator*in (A114)	8	7.48%
Geschäftsleitung / Vorstand (oberste Führungsebene) (A115)	4	3.74%
Abteilungsleitung (mittlere Führungsebene) (A116)	6	5.61%
Sachgebietsleitung/Teamleitung/Fachgruppenleitung (untere Führungsebene) (A117)	3	2.80%
Angestellte*r Sachbearbeitung (A118)	13	12.15%
Planer*in (A119)	3	2.80%
Other	19	17.76%
No answer	8	7.48%

ID	Response
10	Praktikant
11	Geschäftsleitung und Arbeiter
12	Projektingenieur
20	Kalkulator
21	Ingenieur
35	Werkstudentin
37	Statiker
45	Werkstudent
47	Technischer Leiter
51	Projektsteuerung
54	Werkstudentin
61	Assistenz
83	Azubi
86	Werkstudentin
88	Dualer Student
94	Werkstudentin im Bereich Bauphysik
109	Zweiwege Baggerfahrer
111	Logistiker
125	Auszubildende

12. Üben Sie eine Vorgesetztenfunktion aus?

Answer	Count	Percentage
Ja, mit disziplinarischer Führungsverantwortung (A121)	11	10.28%
Ja, mit fachlicher Führungsverantwortung (A122)	25	23.36%
Nein (A123)	62	57.94%
Other	2	1.87%
No answer	7	6.54%

ID	Response
89	Betreuung Studenten
109	Baggerfahrer

13. Wie häufig erleben Sie Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz? (Bitte wählen Sie die Option, die am besten auf Ihre Erfahrung zutrifft.) Hinweis: Ein Konflikt ist eine Situation, in der unterschiedliche Interessen, Ziele oder Meinungen aufeinandertreffen und zu Spannungen oder Auseinandersetzungen führen.

Answer	Count	Percentage
Täglich (A131)	18	16.98%
Wöchentlich (A132)	34	32.08%
Monatlich (A133)	22	20.75%
Selten (alle paar Monate) (A134)	19	17.92%
Jährlich (A135)	3	2.83%
Nie (A136)	3	2.83%
Other	1	0.94%
No answer	6	5.66%

ID	Response
111	Personal abhängig

14. Welche Hauptursachen sehen Sie für die Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz?

Answer	Count	Percentage
Kommunikation - Mangelnde/Fehlerhafte Informationen (A141)	87	82.08%
Gefühle (Wut, Enttäuschungen) (A142)	42	39.62%
Persönliche Differenzen (A143)	30	28.30%
Unterschiedliche Prioritätenfestlegung/Erwartungen an die Arbeit (A144)	48	45.28%
Kulturelle Unterschiede (Lebensformen, Religionen, Ideologien) (A145)	20	18.87%
Destruktive Verhaltensmuster (A146)	16	15.09%
Ungleiche Macht/Autorität (A147)	15	14.15%
Konkurrenzgehabe von realen inhaltlichen Interessen (A148)	18	16.98%
Fremdwahrnehmungen (Erwartungen, unterschiedliche Ansichten) (A149)	30	28.30%
Other	1	0.94%

ID	Response
21	Nichts

15. Wie schätzen Sie die Konflikt- und Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen ein?

Answer	Count	Percentage
Offen / konstruktiv (A151)	39	36.79%
Zurückhaltend / defensiv (A152)	13	12.26%
Aggressiv / konfrontativ (A153)	4	3.77%
Desinteressiert / gleichgültig (A154)	12	11.32%
Unorganisiert / chaotisch (A155)	19	17.92%
Ich kann es nich einschätzen (A156)	9	8.49%
Other	5	4.72%
No answer	5	4.72%

ID	Response
55	individuell, je nach Schwere des Konfliktes
96	Punkte 4 und 5 treffen zu
109	Nicht Fair in manchen Dingen
111	Viel Fremdpersonal

16. Bietet Ihnen Ihr Unternehmen ausreichende Unterstützung, um Konflikte am Arbeitsplatz zu bewältigen? (z. B. durch Schulungen, Feedbackgespräche, Vertrauenspersonen)?

Answer	Count	Percentage
Ja (Bitte spezifizieren Sie.) (A161)	28	26.67%
Nein (Welche Gründe gibt es dafür?) (A162)	30	28.57%
Teilweise (Bitte spezifizieren Sie.) (A163)	25	23.81%
Comments	49	46.67%
No answer	22	20.95%

ID	Response
1	Manchmal werden Konflikte in wöchentlichen Teambesprechungen von Mitarbeitenden angesprochen, der Chef geht manchmal darauf ein, aber teilweise ignoriert er das Angesprochene auch
5	Gespräche, Schulungen, Personalrat
7	Schulungen, Supervision etc
10	Keine Priorisierung/Zeit
13	Seminare zur Konfliktbewältung
16	Ich gehe davon aus, dass das Unternehmen dieses Thema nicht als essenziell einstuft und keine Ressourcen hierfür verwenden möchte.
17	Trotz häufigen Konflikten die mittlerweile schon fast wöchentlich stattfinden, wurden vom Unternehmen leider noch keine Schlagfertigen Schritte eingeleitet um diesem, für das Arbeitsgefüge essenziellem, Thema auf den Grund zu gehen.
18	Zeit technisch ist es meistens nicht umsetzbar für unser Unternehmen und die kosten für eine Umschulung sind meistens auch zu teuer.
19	Ich muss erschütternd feststellen, dass mein Unternehmen keine Unterstützungsmaßnahmen, für diesen immer wichtiger werdenden Zweig der Arbeitgeberattraktivität bietet.
20	Es gibt eine Vertrauensperson um Konflikte anzusprechen.
25	Feedbackgespräche
26	Kein Budget, keine freie Kapazität für die Schulungen
27	Zu viel zu tun, zu wenig Personal und kein Budget für Konfliktmanagement
28	Wir haben betriebsrat und Mobbingbeauftragte
30	Betriebsrat und Mobbingbeauftragte
31	Feedbackgespräche werden angeboten, allerdings wird nichts eingesetzt von dem, was man da besprochen hat.
32	1:1 Gespräch Schulungen
37	Man klärt Konflikte menschlich und sachlich untereinander. Wenn das nicht möglich ist (kommt so gut wie nie vor) dann wird es über den Vorgesetzten geklärt.
43	Auf der Arbeit sind Abteilungsleiter und Aufsichten vorhaben. Und wenn bestimmte Konflikte herrscht, kann man mit denen darüber reden. Manchmal ist es auch nicht vertrauensvoll
44	Kein Zeit und Geld
45	Je nach Führungskraft, die man selber hat
46	Offene Gespräche, Kommunikationsschulungen
51	Seminare zur Kommunikation, Jahresgespräche
55	Es gibt die Möglichkeit derartige Fortbildungen zu besuchen (wurde von mir bisher nicht wahrgenommen)
56	Schulungen, teamsitzung. Gespräche
58	wird nichts als nötig angesehen
61	Schulungen, persönlich wird aber nicht viel gemacht.
69	Anmerkungen werden teils nicht ernst genommen. Bei Eskalation gibt es aber direkt Mediatoren.
71	Schulungen, Meetings
76	Teamsitzungen, Schulungen usw.
77	Bei meinem alten Arbeitgeber habe ich in gleicher Position an Führungsseminaren teilgenommen. Der derzeitige Arbeitgeber bietet Führungsseminare erst ab Abteilungsleiterebene an.
78	Gespräche teilweise zusammen mit der Vorgesetzten sind jederzeit möglich,
83	Schulungen/Breathings
84	Ich benötige keine Unterstützung
87	Wenn man mit den Kunden nicht mehr weiterkommt, steht der Vorgesetzte jederzeit unterstützend zur Verfügung.
90	Kleinstunternehmen mit direkter Zusammenarbeit, keine strukturierten Angebote
91	Führungskräfte haben keine Zeit für die Mitarbeiter bzw. Nehmen sich nicht die Zeit für Feedback
92	Mein Chef hat guten Kontakt zum Personal und geht empathisch an die Sache heran, wenn etwas ist.
93	Da es sehr sehr selten zu Konflikten kommt
94	Regelmäßige Mitarbeitergespräche (1. Gespräch nach 100 Tagen, und alle anderen Gespräche alle 3-6 Monate), aber auch wenn man was auf dem Herzen hat kann man jederzeit ein Gespräch mit dem Vorgesetzten führen.
96	In meiner Position wurden keine Feedbackgespräche für nötig gehalten, wurden jetzt eingeführt (erst auf nachfrage).
101	Es gibt Feedbackgespräche sowie Schulungen, aber Vertrauenspersonen die eine Lösung suchen eher weniger.
102	Rücksprache mit Vorgesetzten, eigenes Sorgentelefon, Schulungen
104	Durch ein Vertrauensmann
108	fehlendes Führungsverhalten
111	Meine Konflikte haben zu 99% mit Fremdpersonal zu tun
115	durch Vertrauenspersonen
122	durch Gespräche
123	Bei spezifischen Konflikten können Gespräche mit der Abteilungsleitung oder dem Personalrat in Anspruch genommen werden. Zur Prävention und zum Verhalten bei Konflikten können Schulungen in Anspruch genommen werden. Außerdem gibt es Soziale Ansprechpartner.

17. Sind Sie im Umgang mit Konflikten geschult? (z. B. durch Seminare, Schulungen oder andere Weiterbildungen)

Answer	Count	Percentage
Ja (Bitte spezifizieren Sie.) (A171)	26	25.00%
Nein (Welche Gründe gibt es dafür?) (A172)	55	52.88%
Teilweise (Bitte spezifizieren Sie.) (A173)	10	9.62%
Comments	46	44.23%
No answer	13	12.50%

ID	Response
1	Kein Interesse vom Arbeitgeber
5	Ausgebildete zertifizierte Mediatorin und Streitschlichterin
7	Supervision
9	durch Seminare wie man sich in gewissen Situationen verhalten kann
10	Keine Zeit
13	Ich habe es noch nicht benötigt, aber es gibt Seminare die angeboten werden.
16	Da mein jetziges Unternehmen mein erster Arbeitgeber ist, hatte ich vorher keine Berührungspunkte mit diesem Themenbereich. Jetzt würde ich mir wünschen, dass mein Arbeitgeber diese Schulungen für alle Mitarbeiter zur Verfügung stellen könnte, da nur bei Schulung aller Betroffenen positive Resultate erzielt werden könnten.
17	Wie schon im Vorhinein erwähnt, gibt es vom Unternehmen leider keine Möglichkeiten sich in diese Richtung zu schulen bzw. fortzubilden und daher habe ich in diesem Bereich leider noch keine Berührungspunkte.
18	Es wurden keine Seminare oder Schulungen angeboten im Unternehmen.
19	Ich habe durch meinen Arbeitgeber keine Schulungsmaßnahmen diesbezüglich erhalten. Ich wage zu behaupten, dass die Prioritäten meines Unternehmens anders gewichtet sind und nicht mit meinen Vorstellungen übereinstimmen (im Bezug auf den o.g. Themenbereich)
20	Es gab bis jetzt keine Schulungen oder Seminare diesbezüglich.
28	Wahlmodul in der uni Konfliktmanagment
30	Wahlmodul an der uni Konfliktmanagment
31	Wurde mir bisher nicht angeboten.
32	Schulungen
37	Durch online Schulungen in unserem Unternehmen
45	Nicht das ich wüsste
46	Kommunikationsschulungen
48	Kommunikationsseminar
51	Seminare für Kommunikation
52	Es wurden regelmäßig Couchingprogramme absolviert.
56	Schulungen
58	Sprechen sollte die lösung sein jedoch ist mir nicht bewusst, dass es sowas gibt.
60	Keine passenden Angebote bis jetzt wahrgenommen
68	Im Rahmen eines Führungsseminars
69	nur durch den allgemeinen Umgang und meine Berufserfahrung
71	Jährlich angebotene Online Schulungen sowie Präsenz Seminare
76	ausreichende Seminare besucht
77	Siehe Antwort 16
78	Führungskräfteseminar
83	Zu wenig
85	Es gibt keine keine internen Konflikte
86	Bin neu im Dienst
87	Der Umgang kommt mit der Erfahrung.
90	Fortbildungen während der Zeit an der Hochschule, persönliches Interesse/Recherche
91	Interne Schulungen zu Kritik äußern und annehmen, Konflikte konstruktiv bewältigen
92	Während der Umschulung hatten wir Unterricht darüber, wie man mit Konflikten umgeht
93	Lehrgang zum Mediator
94	In der ersten Woche wurde ich geschult durch eine Online Schulung, wie der Verhaltenskodex im Unternehmen ist und wie man bei Konfliktsituationen reagiert.
96	nicht vorgesehen und zeit fehlt
97	Weiterbildungen zur Konfliktlösung
102	Schulung Konfliktlösung
104	Seminare
108	unangenehmes Thema gegenüber der Geschäftsführung
111	Ich muss die Konflikte personenspezifisch angehen und lösen.
122	Seminare, Lebenserfahrung

18. Wie häufig und an welchen Schulungen zum Konfliktmanagement nehmen Sie teil?

Answer	Count	Percentage
Regelmäßig (mindestens einmal im Jahr) (A181)	7	6.73%
Gelegentlich (alle paar Jahre) (A182)	18	17.31%
Selten (einmal alle fünf Jahre oder seltener) (A183)	8	7.69%
Gar nicht (A184)	59	56.73%
Comments	12	11.54%
No answer	12	11.54%

ID	Response
5	Ich Lehre selbst Konfliktmanagement und Mediation
10	Uni Wahlmodul
17	Ich würde mir wünschen an verschiedenen Schulungen teilnehmen zu können um Konflikten auf der Arbeit erfolgreich entgegenwirken zu können, jedoch gibt es diese Möglichkeit leider derzeit nicht in meinem Unternehmen.
18	Es werden leider keine Schulungen im unternehmen angeboten. Ich würde mir wünschen dass es in Zukunft eingeführt wird, denn es wäre eventuell ein Weg um Konflikte zu verhindern.
19	Leider an gar keiner. Ich würde mir wünschen, wenn mein Arbeitgeber mehr wert auf diesen Themenbereich legen würde.
22	Nie
26	Wurde bis jetzt nicht angeboten!
37	Einmal im Jahr gibt es eine online Schulungen wo mehrere spezifische Punkte geschult werden. Konfliktmanagement ist eines davon.
86	bis jetzt noch gar nicht
94	Einmal im Jahr muss man bei mir im Unternehmen an einer Schulung teilnehmen.
102	Die Einschätzung können wir selber treffen. Eine Schulung ist nur einmalig Pflicht. Wiederholungen sind möglich.
122	nicht mehr

19. Was sind die Gründe dafür, dass Sie bisher keine Schulung im Bereich „Konfliktmanagement“ absolviert haben?

Answer	Count	Percentage
Ich habe bereits eine Schulung im Bereich „Konfliktmanagement“ absolviert. (A191)	28	27.18%
Ich wollte mich in diesem Bereich weiterbilden, aber diese Schulung wurde mir nicht genehmigt. (A192)	6	5.83%
Ich wusste gar nicht, dass ich mich in diesem Bereich weiterbilden kann. (A193)	26	25.24%
Mir fehlte bisher die Zeit, an so einer Schulung teilzunehmen. (A194)	18	17.48%
Ich finde diese Schulung für meinen Tätigkeitsbereich nicht wichtig. (A195)	7	6.80%
Mir fehlt das Interesse an diesem Thema. (A196)	12	11.65%
Keine Antwort (A197)	13	12.62%
Other	8	7.77%

ID	Response
1	ich würde gern an einer Schulung teilnehmen, aber mein Arbeitgeber übernimmt nicht die Kosten
13	Kein Bedarf.
16	Ich wünsche mir, dass Schulungen von meinem Arbeitgeber zur Verfügung gestellt werden.
69	Diese Schulung ist für meine Position nicht vorgesehen.
77	Erfahrung liegt aus früheren Schulungen sowie viel Lebenserfahrung vor. Derzeit sehr wenig Konflikte, gutes Team.
85	Nicht nötig
86	Ich habe mich dazu noch nicht informiert
122	Genug Schulungen besucht

20. Welcher Kommunikationsstil im Umgang mit Konflikten trifft für Sie persönlich am ehesten zu?

Answer	Count	Percentage
Direkt / offen (A201)	33	32.35%
Zurückhaltend / vorsichtig (A202)	24	23.53%
Diplomatisch / ausgleichend (A203)	22	21.57%
Konfrontativ / durchsetzungsstark (A204)	3	2.94%
Unterstützend / helfend (A205)	15	14.71%
Other	1	0.98%
No answer	4	3.92%

ID	Response
111	Abhängig von der Situation und Person

21. Wenn die direkte Verhandlung mit den beteiligten Parteien im Konfliktfall gescheitert ist, welches Konfliktlösungsverfahren bevorzugt Ihr Unternehmen dann? Hinweis: Bitte verwenden Sie das Kommentarfeld, wenn Sie Ihre Antwort begründen möchten.

Answer	Count	Percentage
Einschaltung eines Anwaltes (A211)	10	10.00%
Einschaltung eines neutralen Dritten (z.B. Mediator*in, Moderator*in, Sachverständige*n) (A212)	38	38.00%
Einleitung rechtlicher Schritte bis zum Gerichtsverfahren (A213)	17	17.00%
Comments	14	14.00%
No answer	35	35.00%

ID	Response
1	Mein Arbeitgeber ist in Außergerichtliche Streitbeilegung geschult und geht die Sache an
5	Einschaltung eines Sachverständigen als neutralen Dritten, danach Einschaltung Rechtsberatung durch Anwalt
18	Unser Unternehmen legt Wert drauf, dass wir unsere Probleme am Ende des Tages lösen und nicht nachtragend sind, wenn man es nicht untereinander geklärt kriegen schaltet sich eine neutrale Person ein.
26	Firmeninterne Konfliktlösung läuft gut. Meistens übernimmt die Geschäftsleitung die Rolle einer Unparteiischen. Konflikte mit GF - Teilnahme andere Personen an der Konfliktlösung.
32	Kam noch nicht so Extrem vor
45	Einschaltung in die höhere Position
46	Unser Unternehmen ist in der außergerichtlichen Streitbeilegung tätig
52	In der Regel lassen sich Konflikte, die aus meist aus "banalen" Problemen entstehen, auf der höheren Ebene auf sachlicher- und fachlicher Art mit einem Gesprächstermin, lösen. Hilft dieser Schritt auch nicht, werden rechtliche Schritte eingeleitet
69	Ziel ist immer die interne Lösung des Problems.
91	Ignorieren bis es sich von selbst löst. Im Bezug auf andere Baufirmen gibt öffentliche AG nach
102	Den Fall hatte ich noch nicht
108	nichts wird unternommen
111	Überwiegend über Vorgesetzte der Personen (Fremdfirma)
123	Je nach Schwere des Falls auch rechtliche Schritte mit einem Anwalt

22. Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten in Konfliktsituationen auf Sie zu?

Answer	Count	Percentage
Ich versuche, den Konflikt sofort selbst zu klären, indem ich mit der anderen Partei in Kontakt trete und den Sachverhalt diskutiere. (A221)	61	61.62%
Ich ignoriere den Konflikt und ziehe mich zurück, um ihn alleine zu verarbeiten, in der Hoffnung, dass er sich von selbst löst. (A222)	10	10.10%
Ich suche interne Unterstützung bei einem Vorgesetzten oder Kollegen. (A223)	23	23.23%
Ich schalte einen externen Dritten ein, der den Konflikt für mich lösen soll. (A224)	0	0.00%
No answer	5	5.05%

23. Was trifft in Konfliktsituationen am ehesten auf Sie zu?

Answer	Count	Percentage
Ich halte an meinen Standpunkten fest. Mir geht es in erster Linie um mein Recht. (A231)	9	9.18%
Mir sind die Interessen der Konfliktbeteiligten genauso wichtig wie meine eigenen. Mir ist wichtig, den Konflikt eigenverantwortlich zu lösen. (A232)	85	86.73%
No answer		4.08%

24. Welche persönliche Verhandlungsstrategie bevorzugen Sie am ehesten?

Answer	Count	Percentage
Kooperation/Konsens (Gemeinsam Interessengerechte Lösungen finden) (A241)	62	63.27%
Kompromiss (Sich in der Mitte treffen) (A242)	16	16.33%
Konkurrenz (Durchsetzung der eigenen Standpunkte) (A243)	6	6.12%
Anpassung (nachgeben, um den Konflikt zu beenden) (A244)	6	6.12%
Vermeidung (Ignorieren des Konfliktes) (A245)	2	2.04%
Other	2	2.04%
No answer	4	4.08%

ID	Response
52	Schaffung einer "Win-Win" Situation(!)
77	Einzelfallentscheidung, eine Antwort ist hier nicht ausreichend.

25. Stellen Sie sich vor: Alle Ihre persönlichen Bemühungen und Gespräche mit Ihrer Konfliktpartei führen bisher nicht zum Ziel. Sie und die andere Partei beharren auf Ihren Positionen/Standpunkten. Ihnen ist klar, ohne externe Unterstützung wird der Konflikt nicht gelöst. Was tun Sie, wenn Sie die freie Wahl und Entscheidungsfreiheit hätten?

Answer	Count	Percentage
Ich nehme anwaltliche Hilfe in Anspruch und lasse mich beraten. Wenn es sein muss, ziehe ich bis vors Gericht. (A251)	17	17.35%
Ich versuche, den Konflikt außergerichtlich zu lösen. (A252)	72	73.47%
Other	2	2.04%
No answer	7	7.14%

ID	Response
31	Vorgesetzte Fragen
109	Kommunikation ist der Schlüssel zum Erfolg.. Schweigen bringt Missverständnisse auf

26. Von welchen außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren haben Sie persönlich schon gehört?

Answer	Count	Percentage
Schiedsgerichtsverfahren (A261)	44	44.90%
Schlichtungsverfahren (A262)	54	55.10%
Mediationsverfahren (A263)	47	47.96%
Schiedsgutachten (A264)	21	21.43%
Adjudikation (A265)	12	12.24%
Einschaltung von ehrenamtlichen Schiedsleuten (A266)	19	19.39%
Selbstständiges Beweisverfahren (A267)	23	23.47%
Güterichterverhandlung (A268)	14	14.29%
Von keinem Verfahren (A269)	23	23.47%
Other	1	1.02%

ID	Response
125	Betriebsrat

27. Welche außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren haben Sie persönlich bzw. Ihr Unternehmen bereits in Anspruch genommen?

Answer	Count	Percentage
Schiedsgerichtsverfahren (A271)	8	8.16%
Schlichtungsverfahren (A272)	11	11.22%
Mediationsverfahren (A273)	14	14.29%
Schiedsgutachten (A274)	4	4.08%
Adjudikation (A275)	1	1.02%
Einschaltung von ehrenamtlichen Schiedsleuten (A276)	3	3.06%
Selbstständiges Beweisverfahren (A277)	8	8.16%
Güterichterverhandlung (A278)	5	5.10%
Kein Verfahren (A279)	65	66.33%
Other	5	5.10%

ID	Response
34	keine Ahnung
36	kein Ahnung
98	nicht bekannt
99	k.A.
102	mir nicht bekannt

28. Haben Sie schon einmal etwas von Mediation gehört?

Answer	Count	Percentage
Mediation interessiert mich nicht. (A281)	10	10.31%
Ich weiß gar nichts über Mediation. (A282)	24	24.74%
Ich habe mal etwas von Mediation gehört, aber ich kenne mich nicht wirklich damit aus. (A283)	31	31.96%

29. Welche Aussagen könnten in Bezug auf „Konfliktmanagement“ von Ihnen stammen?

Answer	Count	Percentage
Konflikte lösen wir allein unter Männern/Frauen/Queeren. (A291)	13	13.40%
Nichts geht über einen guten Anwalt. (A292)	4	4.12%
Ich will mein Recht bekommen. (A293)	5	5.15%
Ich löse meine Konflikte eigenständig und eigenverantwortlich und berücksichtige dabei auch die Interessen der Konfliktparteien. (A294)	69	71.13%
Ich brauche jemanden, der mir Lösungsvorschläge unterbreitet. (A295)	9	9.28%
Es geht beim Lösen von Konflikten um klare Fakten und nicht um persönliche Interessen. (A296)	26	26.80%
Keine der Antworten treffen auf mich zu (A297)	8	8.25%
Other	0	0.00%

ID	Response

30. Welche Aussagen könnten in Bezug auf „Mediation“ von Ihnen stammen?

Answer	Count	Percentage
Mediation ist nur etwas für Harmoniebedürftige. (A301)	2	2.08%
Ich käme mir bei einer Mediation vor wie beim Therapeuten. (A302)	8	8.33%
Unter Mediation stelle ich mir: „Love, peace and happiness“ vor. (A303)	2	2.08%
Beim Mediationsverfahren wird ein Stuhlkreis gebildet, Räucherstäbchen und Kerzen angezündet. (A304)	4	4.17%
Mit Hilfe der Mediation kann ich an einer interessenbasierten Lösung arbeiten, die für alle Konfliktparteien passend sind. Faule Kompromisse gehören der Vergangenheit an. Es gibt nur Gewinner*innen. (A305)	30	31.25%
Ich schätze bei einem Mediationsverfahren den respektvollen Umgang miteinander. In einem geschützten Rahmen werden alle Dinge offengelegt und unterliegen der Verschwiegenheit. (A306)	42	43.75%
Eine Mediation ist freiwillig. Ich kann jederzeit aufstehen und die Mediation, ohne Gründe zu nennen, abbrechen. (A307)	23	23.96%

31. Ein Mediationsverfahren wird mit einer Abschlussvereinbarung, welche alle Verfahrensbeteiligten unterschreiben, beendet. Ist diese Ihrer Meinung nach rechtsverbindlich?

Answer	Count	Percentage
Ja (A311)	28	29.17%
Nein (A312)	23	23.96%
Unsicher / keine Meinung. (A313)	39	40.62%
Other	2	2.08%
No answer	4	4.17%

ID	Response
41	Ja, Rechtsweg bleibt offen.
96	nicht rechtsverbindlich, bekommt aber einen offiziellen charakter, wozu man eher bereit ist die Vereinbarung einzuhalten

32. Hätten Sie Lust, sich im Bereich „Verhandeln mit mediativen Kompetenzen“ weiterzubilden?Hinweis: Bitte begründen Sie Ihre Antwort im Kommentarfeld.

Answer	Count	Percentage
Ja, auf jeden Fall. (A321)	37	38.54%
Nein, auf gar keinen Fall. (A322)	15	15.62%
Unsicher / keine Meinung. (A323)	29	30.21%
Ich bin bereits geschult. (A324)	5	5.21%
Comments	11	11.46%
No answer	10	10.42%

ID	Response
1	Ich hatte das Wahlmodul Konfliktmanagement während meines Studiums belegt und sehr viel Interesse an dem Thema gehabt. Gerne würde ich mich auch weiterhin zu diesem Thema weiterbilden, denn es sind wertvolle Erkenntnisse.
17	Da dies für mich persönlich ein sehr wichtiger Punkt wäre, der mir und meinem Unternehmen weiterhelfen würde.
20	Das sollten Menschen tun, die gut mit Worten umgehen können und die Interessen beider Parteien verstehen. Aus dem Grund würde ich das durchaus tun.
31	damit man lernt, wie man mit den Schwierigkeiten umgehen kann.
32	Müsste erst wissen worum es tatsächlich bei geht
47	Aus reinem Interesse
52	Konfliktlösung im Altag ist ein Interessantes Thema, da es einem immer wieder begegned. Leider fehlt mir derzeit die Zeit. Aber vom Grundsatz wäre eine Weiterbildung in diesem Bereich denkbar(!)
60	Mehr Wissen schadet nie, vor allem in diesem Themengebiet
69	Die zusätzliche Verantwortung und das Durcheinanderwerefn der Hierarchie würde ich lieber nicht annehmen.
87	Bisher war das noch nicht erforderlich, da die Konflikte vorab beigelegt werden konnten.
101	Ich müsste mich da noch weiter drüber informieren, um Eine sichere Meinung zu äußern.

Literaturverzeichnis

Beck, R. & Schwarz, G. (2016). *Konfliktmanagement: Grundlagen und Strategien*. Walhalla Fachverlag.

Becker, J. H., Ebert, H. & Pastoors, S. (2017). *Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen: 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf*. Springer-Verlag.

Bruch, H., Krummaker, S. & Vogel, B. (2006). *Leadership - Best Practices und Trends*. Gabler Verlag.

Fehlau, E. G. & Stock, C. (2012). *Konfliktmanagement - Von Streit bis Mobbing* (1. Aufl.) [E-Book]. Haufe Verlag.

Gelbrich, K. & Müller, S. (2008). *Konfliktstile im interkulturellen Vergleich*. https://www.econstor.eu/bitstream/10419/55691/1/664333230.pdf

Glasl, F. (2024). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation* (13. Aufl.). Haupt Verlag.

Jacob, R., Heinz, A. & Décieux, J. P. (2019). *Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Jehle, N. (2007). *Konflikte innerhalb von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften: Eine empirische Untersuchung branchenspezifischer Einflussfaktoren* (1. Aufl.). Springer-Verlag.

Klüver, C., Klüver, J. & Schmidt, J. (2021). *Besser und erfolgreicher kommunizieren: Techniken, Selbsteinschätzungen, soziale Situationen und kommunikative Strategien* (2. Aufl.).

Offene, geschlossene und halboffene Fragen – Drag'n Survey Blog DE. (o. D.). Abgerufen am 1. März 2025, von https://www.dragnsurvey.com/blog/de/offene-geschlossene-und-halboffene-fragen/

Porst, R. (2011). *Fragebogen: Ein Arbeitsbuch*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Proksch, S. (2014). *Konfliktmanagement im Unternehmen: Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz* (2. Aufl.). Springer-Verlag.

Raab-Steiner, E. & Benesch, M. (2015). *Der Fragebogen: von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung*. UTB.

resonio. (2024, 14. November). *Geschlossene Fragen in der Marktforschung: Bedeutung & Nutzen*. Resonio. Abgerufen am 1. März 2025, von https://www.resonio.de/marktforschung/geschlossene-fragen/

Schwab, N. (2019). *Konfliktkompetenz im Bauprojektmanagement: Konfliktrisiken vermeiden – Konfliktpotenziale nutzen*. Springer-Verlag.

Selter, J. & TRAINERGEMEINSCHAFT BERLIN. (2002). *Konflikte in der Hochschule: vorbeugen und kompetent bearbeiten*. https://www.che.de/wp-content/uploads/upload/Hochschulkurs/fk1_2005_selter.pdf

Übersicht: außergerichtliche Streitbeilegung. (o. D.). IHK Halle-Dessau. Abgerufen am 18. Februar 2025, von https://www.ihk.de/halle/recht/aussergerichtliche-streitbeilegung/merkblatt-aussergerichtliche-streitbeilegung-624002?

Universität Hamburg, Konflikte Belasten Gesundheit, U. H. (2021, Juli). *Konflikte belasten Gesundheit: KUS-Portal: Universität Hamburg*. Abgerufen am 18. Februar 2025, von https://www.kus.uni-hamburg.de/themen/gesundheit-familie-soziales-gleichstellung/beratungszentrum/konflikte-belasten-gesundheit

Verbraucherschutz, R. 3. B. S. F. U. U. (2013, 15. Mai). *Außergerichtliche Streitbeilegung: Schlichtung | Verbraucherportal Bayern*. Bayerisches Staatsministerium für Umwelt und Verbraucherschutz. Abgerufen am 21. Februar 2025, von https://www.vis.bayern.de/recht/rechtsdurchsetzung/schlichtungsverfahren.htm

Weerth, C. (2018, 19. Februar). *Adjudikation*. Gabler Wirtschaftslexikon. Abgerufen am 18. Februar 2025, von https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/adjudikation-54131

Werpers, K. (1999). *Konflikte in Organisationen*. Waxmann Verlag.

Wolbring, T. (2021). *Sozialwissenschaftliche Datenerhebung im digitalen Zeitalter*.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne fremde Hilfe und nur unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mülheim, 02.03.2025

Ort, Datum

Unterschrift