

# Inventar zum individuellen Konfliktlöseverhalten am Arbeitsplatz (IKA)

Christa Kolodej, Christian Wochele & Wolfgang Kallus

Karl-Franzens-Universität Graz, Institut für Psychologie, Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologie

## ZUSAMMENFASSUNG

Die Basis des Inventars zum individuellen Konfliktlöseverhalten am Arbeitsplatz (IKA) wurde durch die Inventare „ROCI-II“ von Rahim (1995), das „TKI“ von Kilmann (2002), das „SCI“ von Metz (1993) sowie der „SCR“ von Sternberg (1984) gebildet. Das IKA integriert die in den einzelnen oben genannten Inventaren vorkommenden Konfliktlöseverhaltensstile und klärt deren Beziehungen zueinander. So enthält das neue Inventar folgende acht Kategorien: Dominanz, Konsens, Kompromiss, Delegation, Vermeidung, Nachgeben, Leugnen und Dulden.

Die Items zu den Konfliktlöseverhaltensstilen wurden neu generiert und teilweise aus den oben genannten Inventaren adaptiert. ExpertInnen ordneten die so gefundenen Items vorgegebenen Kategorien zu. Diese Zuordnungen wurden pro Kategorie in eine Rangreihe gebracht. Die aussagekräftigsten 6 Items pro Kategorie wurden dann in den Fragebogen aufgenommen.

Der neu konstruierte Fragebogen wurde in Kombination mit zwei weiteren Inventaren, dem Persönlichkeitsfragebogen „NEO-FFI“ (Borkenau & Ostendorf, 1993) und dem Inventar zur Messung des Eskalationsgrades von Konflikten (IKEAr, Kolodej, Voutsinas, Jiménez & Kallus, 2005) sowie einem Bogen zur Erhebung soziodemographischer Daten von 182 UntersuchungsteilnehmerInnen vorgegeben.

In der Item-Analyse erreichten die einzelnen Subtests Werte oberhalb  $r = .70$ . Im Anschluss an die Itemauswahl wurde eine Faktorenanalyse mit den Subtestwerten der Kategorien berechnet. Dabei zeigte sich, dass die Kategorien des Inventars zum Konfliktlöseverhalten sich zu den zwei übergeordneten Dimensionen „assertiver Stil“ und den „non-konfrontativer Stil“ zusammenführen lassen. Zur Validierung wurden die Skalen des Inventars zum individuellen Konfliktlöseverhalten und die Skalen des NEO-FFI korreliert, wobei sich richtungsgemäß theoriekonforme Werte ergaben.

## Schlüsselwörter

Konflikt – Konfliktverhalten – Konfliktbewältigung – Konfliktmanagement

## ABSTRACT

Developing an inventory of individual conflict solving behavior in the workplace (IKA) was the focus of this study. The styles of conflict solving behavior listed in the inventories ROCI-II (Rahim, 1995), TKI (Kilmann, 2002), SCI (Metz, 1993) and SCR (Sternberg, 1984) were critically evaluated and partly integrated into IKA. Some items were newly generated. IKA now contains 8 categories: dominating, consenting, compromising, delegating, avoiding, yielding, denial and accepting the situation. Within the existing category framework experts evaluated the new items, resulting in a ranking of the 6 most convincing items per category. IKA was then distributed to 182 test persons together with NEO-FFI (Borkenau & Ostendorf, 1993), IKEAr (Kolodej et al, 2005), and a sociodemographic data sheet. The individual subtests of an item analysis produced values above  $r = .70$ , a reliability comparable to ROCI-II. According to a factor analysis the categories of IKA can be grouped into „confrontation“ and „non-confrontation“. For validation the scales of IKA and NEO-FFI were correlated. Results were in accordance to the theory.

## Keywords

conflict – conflict behavior – conflict styles – conflict management

## 1 Entwicklung des Inventars zum Konfliktlöseverhalten am Arbeitsplatz (IKA)

Berkel (1997, S. 5) schreibt in seiner Einleitung: „Täglich kann man von Konflikten hören und lesen: Konflikte zwischen Nord und Süd, Ost und West, innerhalb von Bündnissen, Tarifkonflikte, Familienkonflikte, Entscheidungskonflikte. Es gibt offensichtlich keinen Bereich, in dem es nicht zu irgendwelchen Konflikten kommt.“ Konflikte sind als alltägliche Ereignisse zu betrachten und es gilt zu lernen mit ihnen (konstruktiv) umzugehen.

Allerdings bemerkt Zuschlag (1992, S. 15), dass „die wenigsten von uns hatten zu Hause, in der Schule oder bei der Berufsausbildung gelernt, wie sie sich verhalten müssen, um nicht unbeabsichtigt in Konfliktsituationen hineinzugeraten oder den Konflikt in unerwünschter Weise zu verschärfen, sondern ihn zu lösen.“

Der vorliegenden Arbeit wird die Konfliktdefinition von Berkel (1997) zugrunde gelegt, da sie in ihrer Einfachheit und dabei gleichzeitigen Klarheit unmissverständlich ist und sich dabei streng an die ursprüngliche Bedeutung des Wortes hält. „In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem Konflikt dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig und unvereinbar sind“ (Berkel, 1997, S. 10). Für den neutralen und gleichzeitig umfassenden Ausdruck „Elemente“ führt Berkel Gedanken, Wünsche, Verhaltensweisen, Absichten, Gruppen, Beurteilungen usw. als Beispiele an. Damit kennzeichnet Berkel einen Konflikt im Sinne des aktuellen Verständnisses als Interessenkollision unter Einigungszwang.

Eine Konfliktsituation an sich mag zwar ein Zustand sein, bei dem sich zwei oder mehr „Elemente“ gegenüberstehen, aber aus dieser Situation entwickelt sich ein Prozess, dem eine Schubkraft zur Eskalation innewohnt. Diese Tendenz zur Eskalation kann vielfältige Gründe haben. Einer davon ist die wechselseitige Verschränkung von innerem Erleben und äußerem Verhalten, die sich in der Interaktion potenziert, und damit einen Teufelskreis auslöst, indem das beobachtete Konfliktlöseverhalten an der gegnerischen Partei das eigene Konfliktlöseverhalten in Richtung einer Konfliktverschärfung forciert. Ein Konflikt zwingt die Parteien, sich Orientierung zu verschaffen und eine Lösung zu suchen, um wieder handlungsfähig zu werden.

Ohne Lösung tendieren Konflikte zur Eskalation. Glasl (1999) geht dabei aufbauend auf Kahn (1965) von neun Eskalationsstufen aus, die sich in drei Hauptphasen gliedern lassen. Hauptphase 1: Verstimmung (1 Verhärtung, 2 Polarisierung & Debatte, 3 Taten statt Worte) Hauptphase 2: Schlagabtausch (4 Sorge um Image & Koalition, 5 Gesichtsverlust, 6 Drohstrategien) Hauptphase 3: Vernichtung (7 Begrenzte Vernich-

tungsschläge, 8 Zersplitterung, 9 Gemeinsam in den Abgrund).

Die Lösung oder Deeskalation von Konflikten hängt wesentlich von der Konfliktbewältigungskompetenz und den individuellen Konfliktlösestilen ab (Schwarz, 1997).

## 2 Modelle zum Konfliktlöseverhalten

Konfliktlöseverhalten bewegt sich zwischen den Interessen für das Ziel und der Bedeutung der Beziehung zwischen den Akteuren. Eine einfache Klassifikation des Konfliktlöseverhaltens lässt sich aufbauend auf den klassischen Führungsdimensionen (z.B. Blake & Mouton, 1964) entwickeln. Die Bezeichnung der Dimensionen variiert, ähnlich wie in der Führungsforschung, über unterschiedliche AutorInnen hinweg leicht. Abbildung 1 zeigt die Klassifikation in Anlehnung an Thomas (1976).

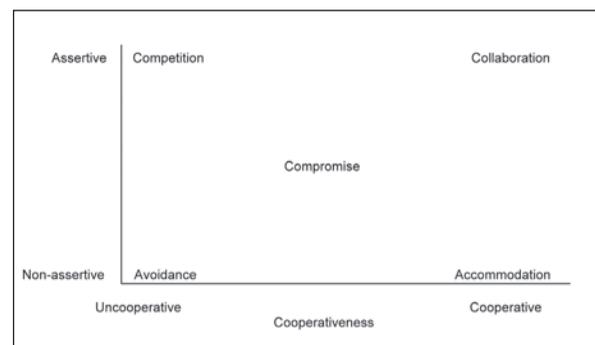


Abbildung 1: Dimensions of conflict-handling orientations. Reproduced from Thomas (1976) with the permission of John Wiley & Sons (Furnham, 2006, S. 405).

Ursprünglich geht das Dual-Concern Model auf die Arbeiten von Blake und Mouton (1964) zurück, Van de Vliert (1990) beschreibt die Dimensionen zur Einteilung von Konfliktlösestilen mit den Begriffen („Concern for Production“ und „Concern for People“). Jede Dimension wurde gestuft mit der anderen in Beziehung gebracht, sodass sich wie im Grid-Modell für Führungsverhalten von Blake und Mouton (1964) der Konfliktlöseverhaltensstil klassifizieren lässt. Rahim (1985) nannte eine Achse „Concern for self“ und die andere „Concern for others“. Im gesamten betrachtet, ergeben sich daraus fünf zentrale Konfliktlöseverhaltensstile (vgl. Abbildung 1). Dieses Muster wurde von verschiedenen Autoren übernommen, allerdings änderten sich dabei die Achsenbezeichnungen. Thomas (1976, 2004) benennt seine Achsen „Party’s desire to satisfy own concern“ (Assertiveness) und „Party’s desire to satisfy others concern“ (Cooperation). Die Definitionen der resultierenden Konfliktlöseverhaltensstile zeigt Tabelle 1.

Tabelle 1: Konfliktlösestile nach Tomas (2004).

<b>Competing (Domination)</b>	<i>Assertive and uncooperative</i>	you try to satisfy your own concerns at your teammate's expense
<b>Collaborating (Intregation)</b>	<i>Assertive and cooperative</i>	you try to find a win-win solution that completely satisfies both your concerns and your teammate's concerns
<b>Sharing (Compromise)</b>	<i>Intermediate in both assertiveness and cooperativeness</i>	you try to find an acceptable settlement that only partially satisfies your concerns and those of your teammate
<b>Avoiding (Neglect)</b>	<i>Unassertive and uncooperative</i>	you sidestep the conflict without trying to satisfy your concerns or those of your teammate
<b>Accomodating (Appeasement)</b>	<i>Unassertive and cooperative</i>	you attempt to satisfy your teammate's concerns at the expense of your own

Die Bandbreite der verschiedenen Ansätze zur Erklärung von Konfliktlöseverhalten ist sehr groß. Beispielsweise gibt es auch eher den pragmatisch-philosophischen Ansatz von Schwarz (1997). Danach ist die Struktur im Konfliktverhalten durch 6 verschiedene Grundkomponenten von Konfliktlöseverhaltensweisen hierarchisch beschreibbar.

- 1.) Flucht
- 2.) Vernichtung des Gegners
- 3.) Unterordnung des einen unter den anderen
- 4.) Delegation
- 5.) Kompromiss
- 6.) Konsens

Schwarz betont, dass von einer Hierarchisierung der Konfliktlösestile auszugehen ist, wobei er Kompromiss und Konsens als höchste Form ansieht. Dabei bleiben die Konfliktraumbedingungen außer acht, die jedoch zum Teil entscheidend sind. Welche Positionen einzelne Konfliktlöseverhaltensstile einnehmen ist daher kritisch zu diskutieren (z.B. Kolodej, 2005, 2008).

### 3 Messung von Konfliktlösestilen

Eine Reihe von AutorInnen haben versucht, unterschiedliche Facetten des Konfliktlöseverhaltens systematisch zu erfassen. Eines der bekanntesten Inventare ist das ROCI-II (Rahim's Organizational Conflict Inventory) von Rahim (1985). Dieses Inventar enthält 28 Aussagen mit einer 5-stufigen Zustimmungsskala. Es wurde nach dem Dual-Concern Modell konstruiert und stellt ein reliables Instrument zur Messung von Konfliktlöseverhaltensstilen dar (Tabelle 1). Dieses Instrument existiert in drei Varianten, von denen die zweite Variante „ROCI-II“ das Konfliktlöseverhalten

unter ebenbürtigen (beispielsweise unter Angestellten) misst, und die anderen beiden Varianten untersuchen das Verhalten von Untergebenen gegenüber Vorgesetzten und umgekehrt (vgl. Rahim, 1985). Das ROCI-II erreicht interne Konsistenzen zwischen  $\alpha = .72$  und  $\alpha = .77$  (vgl. Tabelle 2). Damit liegen gute Zuverlässigkeiten vor.

Tabelle 2: Reliabilitätskoeffizienten des ROCI-II nach Rahim (1983).

Scales of Conflict Styles	Test-Retest	Cronbach Alpha
<b>Integrating</b>	.85	.77
<b>Obliging</b>	.81	.72
<b>Dominating</b>	.76	.72
<b>Avoiding</b>	.79	.75
<b>Compromising</b>	.60	.72

Ebenfalls an der Einordnung im Dual Concern Modell orientiert sich das Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) von Thomas und Kilmann (2002). Dieses Inventar besteht aus 30 Aussagen-Paaren von denen jede/r ProbandIn jeweils diejenige Antwort ankreuzt, die sein/ihr Verhalten am ehesten noch charakterisieren kann. Die Autoren ordneten jeweils 12 Aussagen einer Konfliktlösungsstrategie zu. Zur mäßigen Reliabilität (vgl. Tabelle 5) des Inventars schreibt Kilmann (1977, S. 316) „On the whole, internal consistency coefficients are in the moderate range with the exception of the accommodating mode.“

*Tabelle 3: Internal Consistencies and Test-Retest Reliabilities for the MODE instrument.*

Mode	Internal Consistency (n = 86)	Test-Retest Reliability (n=76)
Competing	.71	.61
Collaborating	.65	.63
Compromising	.58	.66
Avoiding	.62	.68
Accommodating	.45	.62

Eher im klinischen Bereich eingesetzt wird das Style of Conflict Inventory (SCI) von Metz (1993), welches versucht, Konfliktlöseverhalten auf kognitiver, verhaltensmäßiger und perceptiver Ebene zu beschreiben. Dieses Inventar liefert ein detailliertes Profil über den kognitiven, behavioralen und perceptiven Reaktionsstil der Partner und ist ein Selbsteinschätzungsverfahren über den Umgang bei drohendem oder bereits bestehendem Konflikt in Paarbeziehungen (Eher et al., 1997). Es ist in der Lage klinische ProbandInnen von nicht klinischen ProbandInnen zu unterscheiden (vgl. Metz, 1993). Auf der kognitiven Ebene unterscheidet der SCI zwischen den Kategorien Selbstsicherheit, Aggression, Unterwerfung und Verleugnung. Auf der behavioralen und perceptiven Ebene werden jeweils die Kategorien Selbstsicherheit, Aggression (verbale, physische und globale), Anpassung, Rückzug, Unterwerfung und Verleugnung angeführt.

Die Items des SCI sind klar, einfach und direkt formuliert, sodass man von einer hohen Augenscheinvalidität sprechen kann. Die Validitäten werden durch umfangreiche faktorenanalytische Berechnungen gestützt (vgl. Metz, 1993). Die Reliabilität einer jeden Skala des SCI, ausgedrückt durch Cronbach's Alpha-Werte, wird in Tab. 4 gelistet. Den niedrigsten Wert mit .61 hat die Skala „Submission (Behavior)“ und den höchsten Wert mit .88 hat die Skala „Global Aggression (Perception)“.

Die Wahrscheinlichkeit zu Reaktionen in sieben typischen Kategorien (physische Aktionen, ökonomische Einflussnahme, Abwarten, Akzeptieren der Situation, Nachgeben, Mediation, „undermine esteem“ / „Schlecht Machen“) wird im situativen Testverfahren „Style of Conflict Resolution“ (SCR) von Sternberg (1984) erfasst. Das Fragebogenmaterial für dieses Verfahren setzt sich aus neun verschiedenen Geschichten zusammen, wobei sich jeweils drei Geschichten auf unterschiedliche Beziehungsebenen (Interpersonel-

le, Interorganisationelle und internationale) beziehen. Sternberg (1984) formulierte speziell für jede Geschichte je einen Satz zu den einzelnen der sieben Konfliktlöseverhaltensstile, die der Proband auf einer 10-stufigen Antwortskala im Hinblick auf Angemessenheit für die Situation (1 = excellent choice bis 10 = poor choice) bewertet.

Sternberg (1984, S. 117) unterscheidet folgende 7 Verhaltensweisen beim Lösen eines Konfliktes:

1. (Physisch) Aktion (... in which the target party attempts to get its way through physical force or coercion directed at the other party).
2. Ökonomischer Druck (... in which the target party attempts to get its way through economic pressure directed at the other party).
3. Abwarten (... in which the target party decides to wait things out and see if the situation improves)
4. Akzeptieren der Situation (... in which the target party decides to accept the situation as it is and make the best of it).
5. Herunterspielen (... in which the target party attempts to defuse the conflict by reducing or negating its demands on the other party).
6. Drittpartei (... in which the target party seeks some outside thirs party to mediate the conflict).
7. Unterwanderung des Ansehens (... in which the target party seeks to undermine the esteem in which the opposing party is held by other parties outside the conflict situation).

Teststatistische Kennwerte bezüglich der Qualität des Tests wurden keine veröffentlicht.

Die vorliegenden Modelle, Konzepte und Theorien beziehen sich sowohl auf dispositionelle Verhaltenstendenzen (Konfliktlösstile) als auch auf Strategien und konkrete Verhaltensweisen. Zur Erfassung von konfliktrelevantem Verhalten am Arbeitsplatz erfasst das IKA die Häufigkeit konkreter Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Die verhaltensnahe Abbildung soll sowohl die Beantwortung erleichtern, als auch ein einheitliches Abstraktionsniveau für die Messebene herstellen (vgl. Kallus, 2010). Höher liegende Abstraktionen bleiben damit entsprechenden Subtestbildungen oder der Bestimmung von „Faktoren“ vorbehalten (vgl. Eysenck, 1970).

### ***Das Inventar zum individuellen Konfliktlöseverhalten am Arbeitsplatz (IKA)***

Die Konstruktion des IKA integriert Verfahren zum „Dual-Concern Model“ mit weiteren Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten (z.B. Schwarz, 1997). Insgesamt werden die folgenden 8 Kategorien zum Konfliktlöseverhalten einbezogen:

Tabelle 4: Internal consistency Reliability Coefficients (Cronbach's Alpha).

Scale	No. of Items	Men <sup>a</sup>	Women <sup>b</sup>	Total
<b>Cognition</b>				
Assertion	3	.65	.75	.69
Aggression	6	.82	.85	.85
Submission	3	.79	.82	.80
Denial	3	.74	.72	.75
Average correlation		.75	.78	.77
<b>Behavior</b>				
Assertion	3	.69	.62	.65
Verbal Aggression	3	.79	.79	.79
Physical Aggression	4	.69	.74	.73
Global Aggression	7	.81	.84	.83
Adaptation	3	.72	.74	.74
Withdrawal	3	.78	.71	.74
Submission	3	.61	.67	.65
Denial	3	.76	.75	.76
Average correlation		.75	.75	.75
<b>Perception</b>				
Assertion	3	.75	.75	.75
Verbal Aggression	3	.85	.85	.84
Physical Aggression	4	.78	.82	.80
Global Aggression	7	.85	.88	.87
Adaptation	3	.78	.80	.79
Withdrawal	3	.75	.75	.74
Submission	3	.68	.71	.70
Denial	3	.85	.84	.84
Average correlation		.78	.80	.79
<b>Average correlation for each group</b>		<b>.75</b>	<b>.77</b>	<b>.76</b>

Note: <sup>a</sup>n for men = 356; <sup>b</sup>n for women = 356.

- Dominanz (umfasst auch „physische Aktion“, „ökonomischer Druck“, „Kampf / Vernichtung“)
- Kompromiss
- Konsens („Collaboration“)
- Vermeidung
- Nachgeben („accomodation“ umfasst auch „Herunterspielen“)
- Dulden („Akzeptieren der Situation“, „Abwarten“)
- Leugnung („Herunterspielen“)
- Delegation („Drittpartei“).

#### 4 Methode

Im Fokus bei der Konstruktion des IKA stand, den individuellen Konfliktbearbeitungsstil als Profil über unterschiedliche Konfliktverarbeitungsweisen zu erfassen. Dieses Profil sollte durch einen häufigkeitsbasierten Antwortmodus erfasst werden, wie er z.B. auch beim TEMA (Test zur Erfassung von Mobbingverhaltensweisen am Arbeitsplatz) von Kolodej, Essler und Kallus (2008) angewandt wurde.

Das Inventar zum IKA wurde in drei Schritten entwickelt:

1. Kategorienbildung
2. Itemkonstruktion
3. Expertenbefragung

#### 4.1 Kategorienbildung

An die einleitende Vorbereitungsphase, in der hauptsächlich aktuelle Literatur zur Be- und Verarbeitung bzw. Umgang von und mit Konflikten aufgearbeitet wurde, schloss die Bildung und Definition der Kategorien an. Die acht Kategorien (Dominanz, Kompromiss, Konsens, Vermeiden, Nachgeben, Leugnen, Dulden, Delegation) stellen mögliche Verhaltensweisen beim Lösen eines Konflikts dar. Die einzelnen Kategorien des Inventars basieren nicht auf einem einheitlichen theoretischen Konzept wie z.B. beim Dual-Concern Model, sondern setzen sich zum Großteil aus verwandten Bestandteilen unterschiedlicher und sich ergänzender Konzepte zusammen. Damit verfolgt das IKA einen streng empirischen Ansatz. Durch statistische Zusammenhänge sollten verhaltensbasierte Dimensionen gebildet werden, die für die praktische Arbeit von unmittelbarer Relevanz sind. Dies schließt einen späteren „Abgleich“ mit den bisherigen Modellen natürlich nicht aus.

#### 4.2 Itemkonstruktion

Für die Items zu den Kategorien fanden sich zahlreiche Quellen, so z.B. aus bereits bestehendem Testmaterial: eine Übersetzung des ROCI-II (Rahim, 1995) und des TKI (Thomas, 2002), sowie des SCI (Metz, 1995). Aus diesen beispielhaften Vorlagen wurden verhaltens- und anwendungsorientierte Aussagen formuliert, die eine standardisierte Einleitungsformel und eine siebenstufige Häufigkeitsskala (von „nie“ bis „extrem oft“) als Antwortmodus erhielten. Explizite Informationen zur Quelle einzelner Items wurden bei Wochele dokumentiert (2009).

#### 4.3 Expertenbefragung

Die Beurteilung der Items durch eine ExpertInnenrunde stellte die Entscheidungsbasis für die Auswahl von Items in das endgültige Inventar dar. Die ExpertInnen zeichneten sich durch eine entsprechende Ausbildung (Konflikt- und Mobbingberater oder eingetragene Mediatoren) und aktive Praxis aus.

22 ExpertInnen ordneten die 144 zufällig gelisteten Items jener Kategorie zu, der das Item dieser Kategorie aus ihrer Sicht am besten entsprach. Anhand der Häufigkeit der Kategorienzuordnungen wurde eine Rangreihe der typischen Items pro Kategorie erstellt.

An diesen Rangreihen entschieden folgende Kriterien die Itemauswahl:

1. Das Item wurde in jener Kategorie aufgenommen, zu der die ExpertInnen ein Stimmen-Maximum abgegeben haben.
2. Innerhalb einer Kategorie wurden die sechs stimmstärksten Items gewählt.
3. Hatten zwei Items gleich viele Stimmen, so entschied die Eindeutigkeit der Stimmverteilung über die Aufnahme. Das heißt, je mehr verschiedene Kategorien oder je öfter sich die ExpertInnen nicht für eine Kategorie entscheiden konnten desto eher wurde die Frage nicht aufgenommen.
4. War auch die Aufteilung der Stimmen auf die Kategorien identisch so entschieden die AutorInnen über inhaltliche Überlegungen, welche aufgenommen wurden.

#### 4.4 Testtheoretische Prüfung und Validierung

Der IKA wurde zur Bestimmung testtheoretischer Kennwerte und erster Validitätskennwerte in Kombination mit dem Inventar zur Erfassung des Eskalationsgrades von Konflikten IKEAr-36 (Kolodej, Voutsinas, Jiménez & Kallus, 2005), dem Persönlichkeitsfragebogen NEO-FFI (Borkenau & Ostendorf, 1993) und einem soziodemographischen Fragebogen einer anfallenden Stichprobe von 182 Personen vorgegeben. Einbezogen wurde der IKEAr-36 als Verfahren zur Abbildung des Eskalationsgrades vorliegender Konflikte, da gerade hier die Frage des Konfliktlöseverhaltens von besonderer Relevanz ist. Weitere konfliktrelevante Variablen wurden im soziodemographischen Fragebogen erhoben. Das NEO-FFI wurde eingesetzt, um eine erste Einordnung des Konfliktlöseverhaltens in den Bereich der Persönlichkeit zu ermöglichen. Auf weitere Verfahren musste aus Gründen der Ökonomie verzichtet werden.

#### 4.5 Stichprobe

Die StudienteilnehmerInnen wurden über das Schneeballprinzip erreicht. Durch MultiplikatorInnen konnten Daten von 182 UntersuchungsteilnehmerInnen für diese Studie gewonnen werden. Die Einschlusskriterien waren:

1. Der / Die StudienteilnehmerIn waren im Alter zwischen 19 und 70 Jahren, ca. zur Hälfte weiblich und seit mind. ½ Jahr und mindestens 20 Std. / Woche beschäftigt.
2. Der Gesundheitszustand des Studienteilnehmers sollte so gut sein, dass nicht mehr als 60 Krankenstandstage innerhalb des letzten halben Jahres zustande gekommen sind, und dass er sich bei der Teilnahme an der Studie nicht in einem Krankenstand befand.

3. Der / Die StudienteilnehmerIn sollte über gute Deutschkenntnisse verfügen.

Beschreibung der Stichprobe:

Insgesamt nahmen an dieser Studie 182 Probanden teil, wobei 95 Personen weiblichen und 87 männlichen Geschlechts waren. Sie teilten sich je zur Hälfte in eine jüngere (19-44 Jahre) und eine ältere (45-70 Jahre) Gruppe von Erwerbstätigen.

*Tabelle 5: Altersklasse und Geschlecht.*

		Altersklasse (in Jahren)		Gesamt
		19 bis 44	45 bis 70	
Geschlecht	weiblich	41	54	95
	männlich	44	43	87
Gesamt		85	97	182

Von den rund 182 StudienteilnehmerInnen gaben 36,3 % an einen Universitätsabschluss zu haben. Den zweitgrößten Anteil mit 19,2 % bildeten StudienteilnehmerInnen, die „Pflichtschule mit Lehrabschluss“ hatten. Mit 18,1 % waren in etwa ebenso viele StudienteilnehmerInnen mit einem Abschluss an einer „Berufsbildenden Höheren Schule (BHS)“. Die Stichprobe setzte sich hauptsächlich durch ArbeitnehmerInnen aus dem Dienstleistungssektor (22,5 %) und dem Sozialbereich (21,6 %) zusammen. Dabei waren 58,4% der StudienteilnehmerInnen in ihrer beruflichen Funktion „Angestellte(r)“ und 14,6 % „Beamte(r)“.

70,9 % der TeilnehmerInnen gingen einer Vollzeitbeschäftigung nach, 69 % beschrieben ihre berufliche Position als MitarbeiterInnen, 12,5 % als Team / GruppenleiterIn, 13,6 % als AbteilungsleiterIn oder GeschäftsführerIn. 4,9 % machten keine Angabe dazu.

Es gaben insgesamt 66 StudienteilnehmerInnen (36,3 %) an, mit Kollegen einen Konflikt auszutragen. Rund 40,5 % dieser Gruppe sahen den Ursprung ihrer Konflikte in „organisatorischen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz (z.B. unkoordinierte Zeitvorgaben, Arbeitsabläufe,...)“ und 25,9 % im „Führungsverhalten meiner Vorgesetzten“. Dabei waren bei 23,6 % ein Kollege und bei 7,7 % zwei Kollegen beteiligt.

Es gaben insgesamt 46 (25,3 %) StudienteilnehmerInnen an, mit Vorgesetzten einen Konflikt auszutragen. Dabei waren bei 36 (19,8 %) StudienteilnehmerInnen ein Vorgesetzter und bei 5 (2,7 %) Studien-

teilnehmerInnen zwei Vorgesetzte beteiligt. Konflikte mit Untergebenen lagen bei insgesamt 15 (8,2 %) StudienteilnehmerInnen vor, wobei bei 10 (5,5 %) StudienteilnehmerInnen ein Untergebener und bei drei (1,6 %) StudienteilnehmerInnen zwei Untergebene beteiligt waren.

Unter den StudienteilnehmerInnen sahen 4,9 %, also 9 Personen ihren Arbeitsplatz aufgrund eines Konfliktes gefährdet und 122 Personen nicht.

Als häufigste Konfliktfolge wurden von 59 TeilnehmerInnen (41,5 %) psychische Folgen durch den Konflikt angegeben. Als zweithäufigste Folgen ausgelöst durch den Konflikt wurden „physische“ Folgen genannt (16 Nennungen, 11,3 %).

#### **4.6 Subtests und statistische Analyse**

Nach der Expertenanalyse wurden die Items zufallsgerichtet und in den Fragebogen überführt (vgl. Kallus, 2010). Der Fragebogen wurde in Anlehnung an ähnlich aufgebaute Verfahren (TEMA, Test zur Erfassung von Mobbingverhaltensweisen am Arbeitsplatz, 2010) mit einer Standardinstruktion vorgegeben. Die Qualität der Subtests wurde nach der klassischen Testtheorie über Itemanalysen und Bestimmung von Schwierigkeit, Streuung, Trennschärfe und interner Konsistenz geprüft. Im Rahmen der Itemselektion konnten alle Subtests auf 6 Items beschränkt werden.

Zur Beschreibung der Dimensionalität der auf Basis der Literatur entwickelten Kategorien von Konfliktlöseverhalten wurde eine Faktorenanalyse nach dem Hauptachsen-Verfahren mit Varimax Rotation berechnet. Validitäten wurden über Produkt-Moment-Korrelation bestimmt. Die Berechnungen wurden mit dem Datenverarbeitungsprogramm SPSS 15.1 für Windows durchgeführt.

5 Ergebnisse

5.1 Itemanalyse

Ein Trennschärfe-Wert unter .41 führte zur Elimination des betreffenden Items. In folgender Tabelle 6 ist die endgültige Version des Konfliktfragebogens mit den acht Kategorien und je ein Beispiel-Item dargestellt. Der Tabelle sind sowohl die Reliabilitäten der acht Subtests (Cronbach’s Alpha), als auch die Mittelwerte, die Standardabweichungen und die Trennschärfe-Werte der Beispiel-Items zu entnehmen.

Tabelle 6: Item-Analysen Beispiele pro Kategorie.

Kategorie	Beispiel-Item	M	SD	r <sub>ii</sub>	Cronbach α
Dominanz	... nutzte ich meine Autorität, um eine Entscheidung zu meinen Gunsten herbeizuführen.	1.58	1.38	.63	.79
Kompromiss	... verhandelte ich, um einen Kompromiss zu erreichen.	2.85	1.45	.65	.76
Konsens	... versuchte ich die Belange aller Personen auf den Tisch zu bringen, um eine Thematik bestmöglich zu lösen.	2.81	1.45	.68	.84
Vermeiden	... versuchte ich Auseinandersetzungen mit den anderen zu vermeiden.	2.41	1.51	.61	.75
Nachgeben	... stellte ich meine Wünsche hinten an, um den Konflikt aus dem Weg zu gehen.	1.56	1.28	.73	.78
Dulden	... fühlte ich mich hilflos.	1.26	1.37	.72	.81
Leugnen	... tat ich so, als ob es keine Auseinandersetzung gäbe.	1.41	1.31	.60	.73
Delegation	... fiel es mir leicht externe Sachverständige für einen bestehenden Konflikt zu bemühen.	1.59	1.68	.67	.77

Anmerkungen: M, SD, r<sub>ii</sub> beziehen sich auf das Beispiel-Item; Cronbach α auf die Kategorie.

5.2 Verteilungsprüfung

Die Werte zur Schiefe der Verteilung sind durchwegs positiv (mit Ausnahme von 4 Items) d.h. linkssteil. Der Kolmogorov-Smirnov Test zeigt für alle Items ein sehr signifikantes Ergebnis (p < .01), d.h. die Verteilung der Items weicht signifikant von einer Normalverteilung ab.

5.3 Subtest Interkorrelationen und Faktorenanalysen

Die Interkorrelationen der Kategorien sind zum Teil sehr hoch und gruppieren die Subtests in zwei Bereiche (Tabelle 7). Dies bestätigt die Faktorenanalyse, die für die 2-Faktorenlösung 63 % der Varianz aufklärt.

Für die Interkorrelationsmatrix wurde eine Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Varimax Rotation gerechnet. Mit dem Extraktionskriterium (Eigenwert > 1) ergibt sich eine Zwei-Faktorenlösung (siehe Tabelle 8). Die

zwei Faktoren klären gemeinsam 63,009 % der gesamten Varianz auf.

Der erste Faktor setzt sich aus den Kategorien Vermeidung, Leugnung, Nachgeben und Dulden zusammen. Der zweite Faktor wird durch die Kategorien Konsens, Kompromiss, Dominanz und Delegation gebildet.

Entsprechend dem Ergebnis der Faktorenanalyse lässt sich zusammenfassend der erste Faktor als „non-konfrontierender Stil“, und der zweite Faktor als „assertive Konfliktlösung“ bezeichnen.

5.4 Validität

5.4.1 Geschlecht

Nachdem bei berechneten Korrelationen zwischen soziodemographischen Variablen (insbesondere die Variable Geschlecht) und IKA (Kategorien Dominanz und Delegation) signifikant sind, wurde weiter in der Hinsicht auf tatsächliche Mittelwertunterschiede der genannten Dimensionen eine einfaktorielle Varianzanalyse berechnet. Die gefundenen Beziehungen zwischen Geschlecht, Dominanz und Delegation bestätigten sich. In dieser Untersuchung zeigt sich, dass Männer eher zu einem dominanten Konfliktlöseverhalten und Frauen eher zu Delegation tendieren.

5.4.2 Konflikte am Arbeitsplatz

Zur Validierung wurden die Korrelationen der acht Skalen des IKA mit den drei Hauptphasen des Inventars zur Erfassung der Konflikteskalation (IKEAr, Kollodej, Voutsinas, Jiménez & Kallus, 2005) berechnet.

Tabelle 7: Interkorrelationen der IKA-Kategorien.

		Dominanz	Kompromiss	Konsens	Vermeiden	Nachgeben	Dulden	Leugnen	Delegation
Dominanz	r								
Kompromiss	r	.37**							
Konsens	r	.46**	.69**						
Vermeiden	r	-.15	-.17*	-.28**					
Nachgeben	r	-.16*	.12	.00	.59**				
Dulden	r	.02	-.03	-.01	.50**	.47**			
Leugnen	r	-.04	-.10	-.28**	.82**	.54**	.49**		
Delegation	r	.27**	.26**	.37**	-.01	.04	.18*	-.05	
	N	180	180	180	180	180	180	180	180

Anmerkungen: \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. \* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant.

Tabelle 8: Faktorladungen der rotierten Faktorenlösung.

	Faktor		
	1	2	h <sup>2</sup>
Vermeidung	.89	-.19	.76
Leugnen	.87	-.14	.74
Nachgeben	.78	.07	.61
Dulden	.74	.12	.56
Konsens	-.15	.87	.73
Kompromiss	-.03	.81	.66
Dominanz	-.07	.67	.44
Delegation	.12	.60	.37
Erklärte Varianz %	34,38	28,72	

Bemerkenswert bei der Korrelation zwischen IKA und IKEAr (vgl. Tabelle 9) ist, dass mit zunehmenden Eskalationsgrad des Konfliktes die Zahl der signifikant korrelierenden Konfliktlöseverhaltensstile abnimmt. So korrelieren mit Hauptphase 1: Verstimmung (1 Verhärtung, 2 Polarisation & Debatte, 3 Taten statt Worte) bis auf Leugnen alle Kategorien signifikant. Mit der Hauptphase 2: Schlagabtausch (4 Sorge um Image & Koalition, 5 Gesichtverlust, 6 Drohstrategien) korrelieren, wie es auch inhaltlich schlüssig ist, die Kategorien Kompromiss, Nachgeben und Leugnen nicht. Wohingegen alle anderen signifikant korrelieren. Mit der Hauptphase 3: Vernichtung (7 Begrenzte Vernich-

tungsschläge, 8 Zersplitterung, 9 Gemeinsam in den Abgrund) korrelieren nur mehr Dominanz, Vermeidung und Dulden signifikant.

#### 5.4.3 Korrelationen zum NEO-FFI

Die Korrelationen sind erwartungsgemäß hoch für die Strategien des Faktors „non-konfrontierende Konfliktbewältigung“ mit Neurotizismus (s. Tabelle 10). Richtungsmäßig erwartete Zusammenhänge finden sich auch für Dominanz aus dem Faktor „assertive Konfliktbewältigung“.

Tabelle 9: Korrelationsmatrix IKEAr – IKA.

	Dominanz	Kompromiss	Konsens	Vermeidung	Nachgeben	Dulden	Leugnen	Delegation
IKEAr gesamt	.52 **	.14	.22 **	.20 *	.17 *	.56 **	.18 *	.20 *
Haupt- phase 1	.50 **	.23 **	.25 **	.16 *	.25 **	.34 **	.14	.21 **
Haupt- phase 2	.27 **	.11	.19 *	.16 *	.15	.30 **	.15	.22 **
Haupt- phase 3	.18 *	-.05	.06	.19 *	-.01	.23 **	.14	-.02

Anmerkungen: \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. \* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant. N = 159.

Tabelle 10: Korrelationsmatrix NEO-FFI – IKA.

	Dominanz	Kompromiss	Konsens	Vermeiden	Nachgeben	Dulden	Leugnen	Delegation
Neurotizismus	-.15*	-.15*	-.17*	.44**	.43**	.50**	.35**	.05
Extraversion	.23**	.07	.19*	-.35**	-.38**	-.28**	-.26**	.08
Offenheit	-.07	.14	.12	-.19*	-.15	-.00	-.19*	.14
Verträglichkeit	-.22**	.17*	.07	-.26 **	-.04	-.18*	-.24**	.00
Gewissen- haftigkeit	.11	.05	.14	-.30**	-.21**	-.23**	-.34**	-.05

Anmerkungen: \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .01 (2-seitig) signifikant. \* Die Korrelation ist auf dem Niveau von .05 (2-seitig) signifikant. N = 179.

Entsprechend einer Studie von Moberg (2001) finden sich auch in dieser Studie alle Korrelationen zwischen Vermeidung, Nachgeben, Dulden und Leugnen mit den Dimensionen Neurotizismus, Extraversion und Gewissenhaftigkeit mit den von Moberg (2001) geforderten positiven Vorzeichen und mit Ausnahme der Korrelation mit Gewissenhaftigkeit sind sie auch hoch signifikant.

Außerdem korrelieren auch die Kategorien Dominanz, Konsens und Kompromiss negativ und signifikant mit der Dimension Neurotizismus. Mit der Dimension Extraversion sind, wie erwartet, alle Korrelationen positiv und jene mit Dominanz und Konsens auch signifikant. Mit Dimension Offenheit korreliert lediglich Dominanz negativ, aber keine der Korrelationen ist signifikant. Mit der Dimension Gewissenhaftigkeit korreliert wie erwartet Dominanz und Konsens

positiv, allerdings korreliert Delegation und Kompromiss mit negativen Vorzeichen und auch nicht signifikant.

#### 5.4.4 Körperliche Symptome

Interessanterweise zeigen sich signifikante Korrelation zwischen Gesundheitszustand und den zwei Dimensionen „assertiver“ Stil und „non-konfrontierender“ Stil. Die UntersuchungsteilnehmerInnen schätzten ihren Gesundheitszustand entweder „sehr gut“, „gut“, „mittel“, „schlecht“ oder „sehr schlecht“ ein. Die Korrelationen zeigen, dass ein „non-konfrontierender“ Konfliktlöseverhaltensstil mit einem zunehmend schlechter eingeschätzten Gesundheitszustand einhergeht ( $r = .21$ ).

## 6 Diskussion

### *Inventar zur Erfassung von Konfliktlöseverhaltensweisen*

Aufgrund der Ergebnisse der ExpertInnen-Beurteilung wurde das Inventar zusammengestellt und Personen, die sich im Arbeitsprozess befanden, vorgegeben. 182 Personen machten Angaben, wie oft sie die vorgegeben Handlungen gemacht haben.

### *Interkorrelationen*

Die Interkorrelationen der acht Dimensionen des IKA ergeben ein symmetrisches Muster. Es korrelieren jeweils vier Dimensionen (Dominanz, Kompromiss, Konsens, Delegation bzw. Vermeidung, Leugnen, Dulden, Nachgeben) miteinander positiv und signifikant und untereinander nur schwach bzw. signifikant und negativ. Dieses Ergebnis legt nahe, die vier Kategorien Dominanz, Kompromiss, Konsens, Delegation und die anderen vier Kategorien Vermeidung, Leugnen, Dulden, Nachgeben jeweils einer übergeordneten Dimension zu subsumieren. In diesem Zusammenhang spricht man von einem sogenannten „assertiven Stil“ mit den Kategorien Dominanz, Kompromiss, Konsens, Delegation und einem „non-konfrontativen Stil“ mit den Kategorien Vermeidung, Leugnen, Dulden, Nachgeben.

Die Benennung der Dimensionen ist für Faktoren naturgemäß schwierig. Faktor 1 deckt Verhaltensweisen ab, die sich aktiv dem Konflikt stellen. Faktor 2 ist in diesem Sinne eher als „Konfliktvermeidung“ charakterisierbar. Interessant ist, dass diese beiden Dimension im Hinblick auf Häufigkeit in der Zeit relativ unabhängig sind, obwohl sie sich (aber nicht in einem Prozess) wechselseitig auszuschließen scheinen.

Die Tatsache, dass ein „non-konfrontativer Stil“ mit schlechterem Gesundheitszustand einhergeht und andererseits ein „assertiver Stil“ mit besserem Gesundheitszustand einherzugehen scheint, legt nahe dieses Problem im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung aktiv aufzugreifen.

Tabelle 8 zeigt die Korrelationsmatrix der Dimensionen aus dem Inventar zum IKA mit den Dimensionen aus dem Inventar zum Eskalationsgrad von Konflikten am Arbeitsplatz. Auffallend ist, dass mit zunehmendem Eskalationsgrad des Konfliktes die Zahl der signifikant korrelierenden Konfliktlöseverhaltensstile abnimmt. So korrelieren mit Hauptphase 1: Verstimmung (1 Verhärtung, 2 Polarisierung & Debatte, 3 Taten statt Worte) bis auf Leugnen alle Kategorien signifikant. Mit der Hauptphase 2: Schlagabtausch (4 Sorge und Image & Koalition, 5 Gesichtverlust, 6 Drohstrategien) korrelieren, die Kategorien Kompromiss, Nachgeben und Leugnen nicht. Wohingegen alle

anderen signifikant korrelieren. Mit der Hauptphase 3: Vernichtung (7 Begrenzte Vernichtungsschläge, 8 Zersplitterung, 9 Gemeinsam in den Abgrund) korrelieren nur mehr Dominanz, Vermeidung und Dulden signifikant.

Insgesamt scheint es mit dem IKA gelungen zu sein, ein Inventar zuschaffen, das die individuellen Strategien während eines Konfliktlösungsversuches am Arbeitsplatz zuverlässig erfasst und beschreibt. Damit kann eine wichtige Unterstützung für konstruktive Interventionen im Konfliktverlauf geleistet werden.

### *Anwendung*

Das IKA ermöglicht ein Konfliktprofil zu erstellen. Dieses charakterisiert die Person im Hinblick auf ihr Verhalten in den letzten (drei) Monaten. Eine Differenzierung in Konfliktlösekompetenz und in Konfliktlösefertigkeiten ist nicht möglich: für die Arbeit mit Konflikten ist jedoch letztendlich das konkrete Verhalten besonders relevant. Nichtaktualisierte Kompetenz kann natürlich für spätere Interventionen Relevanz besitzen. Damit lässt sich das IKA als Instrument zur Beschreibung von Konfliktlöseverhalten aber vor allem auch als Instrument zur Unterstützung von Beratungsprozessen einsetzen. Dabei sind die Profilvergleiche von Konfliktpartnern sicher ein funktionaler Ansatz. Als Outcome-Parameter für die Evaluation von Konfliktlösetrainings ist es ebenfalls sehr geeignet.

Die richtungskonformen aber insgesamt niedrigen Validitätskoeffizienten bedürfen weiterer Analysen. Für eine weitergehende Analyse sind im Hinblick auf die Konflikteskalation Stichproben zu untersuchen, in denen alle Personen einem mehr oder weniger starken Konflikt ausgesetzt sind. In der vorliegenden Stichprobe haben zu wenige Personen einen Konflikt, als dass auf Basis der Ergebnisse schon Schlüsse sinnvoll wären. Auf der anderen Seite können effiziente Konfliktbewältigungsverhaltensweisen auch die Konflikteskalation im Keim ersticken. Hier sind prozessorientierte Datensätze oder experimentelle Studien mit Messwiederholungen unverzichtbar für kausale Modelle.

Besonders bedeutsam ist das Ergebnis zum Zusammenhang zwischen Konfliktlöseverhalten und dem im soziodemographischen Bogen erfassten Gesundheitszustand. Zwischen der Häufigkeit konfrontativer Verhaltensweisen und Gesundheit scheint es einen nichtlinearen Zusammenhang zu geben: Gesunde Personen und Personen mit sehr schlechtem Gesundheitszustand zeigen eher konfrontatives Konfliktlöseverhalten, während im mittleren Gesundheitsbereich dieser Stil unwahrscheinlicher wird (vgl. Abbildung 2). Leider kann auf Basis der vorliegenden Querschnittdaten die Kausalrichtung nicht eingeschätzt werden.

Abbildung 2: Diagramm Selbsteingeschätzter Gesundheitszustand und Konfrontation.

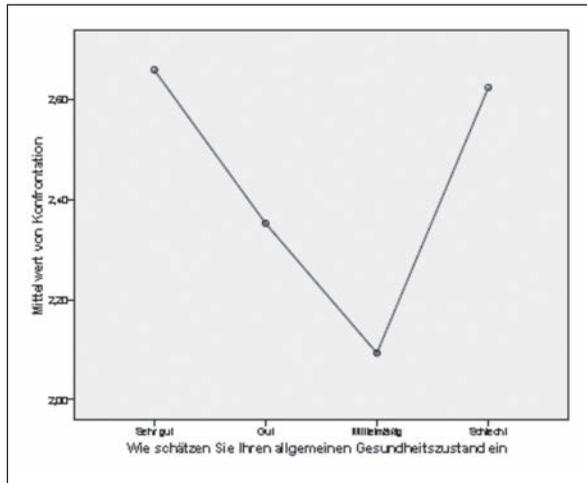
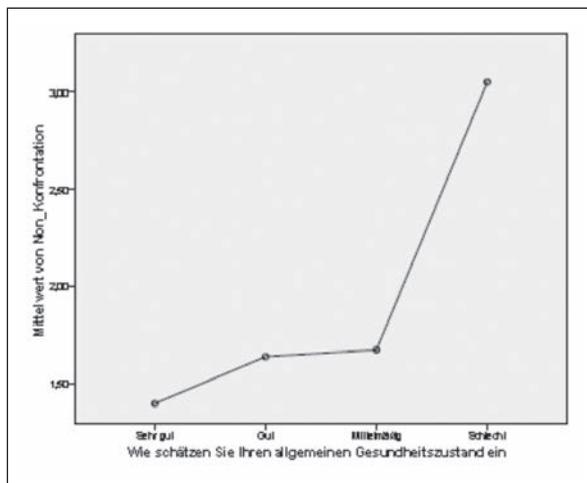


Abbildung 3: Diagramm Selbsteingeschätzter Gesundheitszustand und Non-Konfrontation.



Eindeutiger ist der gefundene Zusammenhang zwischen der Häufigkeit non-konfrontativer Konfliktlöseverhaltensweisen und dem Gesundheitszustand. Besonders Personen mit angegriffener Gesundheit zeigen im Bereich von Vermeiden, Nachgeben, Dulden und Leugnen sehr hohe Werte (vgl. Abbildung 3). Dieses Ergebnis deckt sich mit klassischen psychosomatischen Konzepten (vgl. Köhler 1989), die in diesem Zusammenhang von Somatisierung sprechen.

## Literatur

- Berkel, K. (Ed.) (1997). *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen; mit Tabellen* (5., neubearb. und erw. Aufl., Vol. 15). Heidelberg: Sauer.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, Tex.: Gulf.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1995). *NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI): nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie (Handanweisung).
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (2., aktual. und erw. Aufl.). München: Pearson Studium.
- Eher, R., Binter, G., Scholze, M. & Aigner, M. (1997). *Der Konfliktstilfragebogen - erste Validierungsstudie zur deutschen Übersetzung des „Styles of Conflict Inventory“ (SCD)*. *Verhaltenstherapie*, (7), 145-152.
- Eysenck, H. J. (1970). *The structure of human personality*. NY: Macmillan.
- Furnham, A. (2006). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization* (2nd ed.). Hove, New York: Psychology Press.
- Glasl, F. (1999). *Konfliktmanagement* (6. erg. Aufl.). Bern: Haupt (ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater).
- Kahn, H. (1965).  *Eskalation – Die Politik mit der Vernichtungsspirale*. Frankfurt / M., Berlin, Wien. Verlag Ullstein GmbH.
- Kallus, K. W. (2009). *Erstellung von Fragebögen*. Wien: Facultas. WuV.
- Kilmann, R. H. & Thomas, K. W. (1977). *Developing a Forced-Choice measure of Conflict-Handling behavior: The „MODE“ Instrument*. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.
- Kolodej, C. (2008). *Mobbingberatung. Fallbeispiele und Lösungen für BeraterInnen und Betroffene*. Wien: Facultas. WuV.
- Kolodej, C. (2005). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung; mit zahlreichen Fallbeispielen* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Wien: WUV.
- Kolodej, C., Essler, T. & Kallus, K. W. (2010). *Test zur Erfassung von Mobbingverhaltensweisen am Arbeitsplatz (TEMA)*. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 2, 99-110.
- Kolodej, C., Voutsinas, A., Jiménez, P. & Kallus, K. W. (2005). *Inventar zur Messung des Eskalationsgrades von Konflikten in der Arbeitspsychologie*. *Wirtschaftspsychologie*, Heft 4, 19-28.
- Köhler, T. (1989). *Psychosomatische Krankheiten. Eine Einführung in die Allgemeine und Spezielle Psychosomatische Medizin* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

- Metz, M. E. (1993). *Manual for the Styles of Conflict Inventory*. Palo Alto, CA 94303: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Moberg, P. J. (2001). Linking Conflict Strategy to the Five-Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations. *The International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47-68.
- Rahim, M. A. (1985). A measure of styles of handling interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1985). Referent Role and Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Journal of Social Psychology*, 126(1), 79-86.
- Rahim, M. A. & Magner, N. R. (1995). Confirmatory Factor Analyses of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, Vol.80 (No.1), 122-132.
- Schwarz, G. (1997). *Konfliktmanagement: Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung* (3., erg. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Sternberg, R. J. & Soriano, L. J. (1984). Styles of Conflict Resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 115-126.
- Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chichester, UK: Wiley.
- Thomas, K. W. & Thomas, G. F. (2004). *Introduction to Conflict and Teams: Enhancing Team Performance using the TKI*. Mountain View, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (2002). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Mountain View, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- van de Vliert, E. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199-209.
- Wochele, C. (2009). *Entwicklung eines Inventars zur Erfassung des persönlichen Konfliktlöseverhaltensstils am Arbeitsplatz*. Diplomarbeit, Karl-Franzens-Universität, Graz.
- Zuschlag, B., & Thielke, W. (1992). *Konfliktsituationen im Alltag: Ein Leitfaden für den Umgang in Beruf und Familie* (2., erg. u. überarb. Aufl.). Stuttgart: Verlag-für-Angewandte-Psychologie.

Korrespondenz-Adresse:  
 Univ.-Prof. DDr. K. Wolfgang Kallus  
 Karl-Franzens-Universität Graz  
 Institut für Psychologie  
 Arbeits- Organisations- und Umweltpsychologie  
 Universitätsplatz 2  
 A-8010 Graz  
 wolfgang.kallus@uni-graz.at