



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

„Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in
Organisationen der Arbeitswelt
Entwicklung eines sozialwissenschaftlichen
Messinstruments“

Verfasserin

Bakk.(phil.) Mag.(rer.nat.) Christa Bös

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im Jänner 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 813
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Magisterstudium Soziologie
Betreuer:	Ao. Univ.-Prof. Dr. Anselm Eder

Erklärung zum selbständigen Verfassen der Arbeit

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.

Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt.

Ich habe die Arbeit beziehungsweise Teile davon weder im In- noch im Ausland einer Beurteilerin oder einem Beurteiler zur Begutachtung als Prüfungsarbeit vorgelegt.

Wien, Jänner 2009

Christa Bös

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Konflikte und ihre Auswirkungen in Unternehmen	1
1.1.1	Betriebliche Kosten	2
1.1.2	Soziale Spannungen	3
1.1.3	Stress und psychosomatische Erkrankungen	5
1.1.4	Kündigungen	6
1.1.5	Unzufriedene Kunden	9
1.2	Aufgabenstellung	10
1.3	Aufbau der Arbeit	11
2	Konstruktion des Messinstruments	14
2.1	Konzeptspezifikation	14
2.1.1	Methodologie der Konzeptspezifikation	14
2.1.2	Konfliktbegriffe in der Soziologie	18
2.1.3	Konflikttheorien	20
2.1.4	Konfliktbegriff dieser Studie	31
2.2	Operationalisierung	33
2.2.1	Zur Operationalisierung sozialwissenschaftlicher Konstrukte	33
2.2.2	Empirische Operationalisierung des Konfliktbegriffs	35
2.2.3	Dimensionen und Programmfragen	38
2.3	Itemformulierung und Fragebogenkonstruktion	42
2.3.1	Zur Formulierung von Items	43
2.3.2	Zur Konstruktion von Fragebögen	48
2.3.3	Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt	49
3	Pretest	57
3.1	Zwecke und Verfahren des Pretests	57
3.1.1	Frageformulierung und Frageverständnis	58
3.1.2	Gesamtfragebogen	61
3.1.3	Validität und Reliabilität der Skalen und Indizes	61
3.2	Durchführung des Pretests	72
3.2.1	Praktische Umsetzung	72
3.2.2	Stichprobe	74

3.3	Ergebnisse des Pretests.....	76
3.3.1	Frageformulierung und Frageverständnis.....	77
3.3.2	Gesamtfragebogen	81
3.3.3	Antwortverteilungen und Itemcharakteristiken	82
3.3.3.1	Index <i>Zahl der Konfliktgegner</i>	82
3.3.3.2	Index <i>Zahl der Konfliktinhalte</i>	84
3.3.3.3	Skala <i>Konfliktintensität</i>	90
3.3.3.4	Index <i>Konflikträchtigkeit</i>	99
3.3.4	Konstruktvalidität	101
3.3.5	Sonstige Erfahrungen zur Einsetzbarkeit des Fragebogens	108
3.3.5.1	Relevante Variablen für Stichprobenziehung	109
3.3.5.2	Interviewsetting	110
3.3.5.3	Interpretationen und Bezugsrahmen der Befragten	111
3.3.5.4	Einstellungen zu Konflikten und Umgang mit Konflikten	111
3.4	Überarbeitung des Fragebogens	112
3.4.1	Soziodemografische Fragen.....	113
3.4.2	Berufsbezogene Fragen	113
3.4.3	Fragen zu kooperativen Arbeitsformen am Arbeitsplatz.....	115
3.4.4	Fragenblock 12: Konfliktgegner und Konfliktinhalte.....	115
3.4.5	Fragenblöcke 13 und 14: Konfliktintensität.....	116
4	Diskussion	118
4.1	Rekapitulation der Aufgabenstellung	118
4.2	Messinstrument zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt.....	119
4.2.1	Zu Grunde liegendes Konfliktverständnis	119
4.2.2	Konfliktdefinition.....	120
4.2.3	Operationalisierung.....	120
4.2.4	Fragebogen	121
4.2.5	Bewertung des Fragebogens in Hinblick auf die Aufgabenstellung.....	124
4.3	Anwendungsmöglichkeiten des Messinstruments	125
4.4	Offene Fragen im Zusammenhang mit der Messung sozialer Konflikte	126
5	Abbildungsverzeichnis	128
6	Tabellenverzeichnis	130
7	Literaturverzeichnis	131
8	Anhang	136
8.1	Erstversion des Fragebogens inklusive Pretest-Fragen	136
8.2	Überarbeitete Version des Fragebogens.....	145
8.3	Antwortverteilungen der Items der Fragenblöcke 13 und 14	151
8.4	Zusammenfassung	154
8.5	Lebenslauf	156

1 Einleitung

Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt ziehen zunehmend Aufmerksamkeit auf sich. Das Bewusstsein wächst, dass Konflikte in Unternehmen eine Vielzahl von unerwünschten Folgeerscheinungen bewirken. Diese Folgeerscheinungen können den betriebswirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen gefährden und die psychische und physische Gesundheit der Unternehmensmitglieder beeinträchtigen. Die Vielfalt dieser Folgeerscheinungen wird im Folgenden angedeutet.

1.1 Konflikte und ihre Auswirkungen in Unternehmen

Die wachsende Ausdifferenzierung und Komplexität der modernen Lebenswelt erhöhen zwar einerseits die Freiheiten des Einzelnen, aber andererseits auch gleichzeitig seine Abhängigkeit vom Handeln anderer. Dadurch entstehen fortgesetzt und in steigendem Maße Konstellationen, die Widersprüche zueinander darstellen und soziale Situationen konfliktär werden lassen (Hanschitz 2005: 72). Diese Feststellungen treffen auch, vielleicht sogar in besonderem Maße auf die Arbeitswelt zu. Einige Entwicklungen lassen das Konfliktpotential am Arbeitsplatz wachsen: stärkere Interdependenzen zwischen Kollegen und Kolleginnen aufgrund vermehrter und engerer Teamarbeit, zunehmende Diversität der Belegschaft aufgrund unterschiedlichen kulturellen Hintergrunds der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie wachsender Leistungsdruck nicht zuletzt, aus Angst um den Arbeitsplatz. Auch ein neues Selbstverständnis der Führungskräfte sowie der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, das durch eine geringere wahrgenommene Machtdistanz geprägt ist, begünstigt das Auftreten von sichtbaren Konflikten am Arbeitsplatz.

Konflikte in Unternehmen werden intuitiv als problematisch wahrgenommen. Eine Vielzahl an negativen Konsequenzen werden im Zusammenhang mit betrieblichen Konflikten diskutiert:

1.1.1 Betriebliche Kosten

Je nach Studie werden ein Prozent (Weidner 2005), fünf bis zehn Prozent (Karwautz 2004) oder auch etwa 20 Prozent der Personalkosten (Exenberger et al. 2006) als vermeidbare Konfliktkosten angegeben.

Konfliktaustragung und -bearbeitung verursachen auf vielerlei Weisen Kosten: Zunächst einmal nehmen sie Zeit in Anspruch (vgl. Dana 1996). So verwenden laut Steeves and Comber Führungskräfte rund 25 Prozent ihrer Arbeitszeit, laut Barnes-Slater und Ford rund 30 Prozent für Konflikte. Es scheint sich ein Trend abzuzeichnen, dass der Anteil der Arbeitszeit von Führungskräften, der für Konflikte aufgewendet wird, wächst. Während Thomas und Schmidt 1976 in einer Studie gezeigt haben, dass Führungskräfte bis zu 30 Prozent ihrer Arbeitszeit mit dem Umgang mit Konflikten verbringen, haben Watson und Hoffman 1996 erhoben, dass der Anteil bei schon 42 Prozent liegt.

In einer Befragung von Hiersche (2003) gaben die Befragten im Durchschnitt an, rund 23 Stunden im Jahr für die Bewältigung eigener Konflikte und rund 42 Stunden im Jahr für die Bewältigung von Konflikten anderer aufzuwenden. Befragte mit Führungsaufgaben gaben an, bis zu 450 Stunden im Jahr mit der Bewältigung von Konflikten zu verbringen.

Im Zuge von Konfliktaustragung und -bearbeitung werden gelegentlich auch mehr oder weniger formale Verfahren wie Gerichtsprozesse oder Mediation zur Konfliktbewältigung eingesetzt. In diesen Fällen zählt auch die Zeit, die für Aussagen vor Gericht zum Zeitaufwand für Konflikte.

Formale Verfahren wie Gerichtsprozesse sind außerdem mit einigen Kosten verbunden, die als explizite Konfliktbearbeitungskosten bezeichnet werden können. Dazu zählen Gerichtssätze, Rechtsberatung (Hiersche 2003), Vertretungskosten sowie Kosten für Gutachten und Übersetzungen. Werden Vertretung, Gutachten und Übersetzungen von betriebsexternen Personen geleistet, ergeben sich entsprechende Honorare, werden sie von betriebsinternen Personen geleistet, sind wiederum ihr Zeitaufwand sowie gewisse Materialkosten einzukalkulieren. Bei Gerichtsverfahren können sich weiters Pönalzahlungen und verlorene Streitwerte als explizite Konfliktkosten

ergeben (vgl. Exenberger et al. 2006, Weidner 2005, Hiersche 2003, Barnes-Slater/ Ford).

Konflikte beeinträchtigen auch die Effizienz der Organisation sowie die Produktivität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Organisatorische Ineffizienz und verminderte Produktivität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bedeuten – bei konstant betrachtetem Output – übermäßigen Aufwand an Zeit und Produktionsmitteln, oder umgekehrt – bei konstant betrachtetem Aufwand an Zeit und Produktionsmitteln – verminderte Wertschöpfung. In der Praxis werden diese beiden Idealtypen von Auswirkungen von Ineffizienz oder verminderter Produktivität im Einzelfall zu unterschiedlichen Anteilen gemischt auftreten. Verminderte Wertschöpfung kann zum einen eine geringere Qualität, zum anderen aber auch eine geringere Quantität der produzierten Güter oder erbrachten Dienstleistungen bedeuten. Beides schlägt sich in einem reduzierten Umsatz nieder.

Will man finanzielle Einbußen, die durch betriebliche Konflikte entstehen, umfassend ermitteln, genügt es nicht, die durch Konflikte verursachten Aufwendungen (zum Beispiel explizite Konfliktbearbeitungskosten, Marketingkosten und ähnliches), Erhöhungen von Produktionsmittel- und Zeitaufwand und reduzierte Umsätze zu betrachten. Die Ressourcen, die durch diese Konfliktfolgen gebunden sind beziehungsweise nicht erwirtschaftet werden, hätten nämlich gewinnbringend eingesetzt werden können. Diese potentiellen Gewinne müssen ebenfalls als Kosten in Folge der betrieblichen Konflikte betrachtet werden.

1.1.2 Soziale Spannungen

Konflikte als soziale Phänomene sind immer sehr stark mit Personenwahrnehmungen und -bewertungen verbunden. In der Regel werden Konfliktgegner und -gegnerinnen werden abgewertet und Verbündete aufgewertet. Diese Wahrnehmungen und Bewertungen führen auch zu entsprechenden Handlungen wie Vermeidungs-verhalten (vgl. Berning 2006), Beschimpfungen und Beleidigungen oder anderem passiven oder aggressiven Kommunikationsverhalten (Barnes-Slater/Ford), weshalb sich bei Konflikten oft die Bildung von

sogenannten In- und Outgroups beobachten lässt (vgl. Zick 2002). In der Befragung von Hiersche (2003) gaben 38 Prozent der Befragten an, Gruppenbildung als Folge von Konflikten in ihrem Unternehmen beobachtet zu haben. In Unternehmen kann eine solche Bildung von In- and Outgroups zu mangelhaftem Informationsaustausch (vgl. Berning 2006), zu Sabotage des Arbeitsprozesses und des Managements (vgl. Thomas 2002, Dana 1996) und fallweise zu einer Änderung der Arbeitsläufe führen. In der Regel sind die daraus resultierenden Veränderungen der Effizienz der Arbeitsabläufe abträglich, weil sie in erster Linie darauf hin abgestimmt werden, dass soziale Spannungen zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen umgangen werden (vgl. Dana 1996). Das Ergebnis ist organisatorische Ineffizienz.

Negative Personenbewertungen bringen mitunter auch aggressives Verhalten mit sich (vgl. Thomas 2002). Dieses aggressive Verhalten kann zum einen gegen die physische Umwelt gerichtet werden und sich etwa in Diebstahl und Vandalismus ausdrücken (vgl. Dana 1996, Barnes-Slater/ Ford). Die dadurch verursachten Kosten sind Sachschäden und besonders hoher Materialverschleiß. Zum anderen können sich die Aggressionen auch gegen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen richten, sowohl in verbaler als auch in physischer Form (vgl. Barnes-Slater/ Ford). Werden dabei Personen verletzt, ergeben sich die im Kapitel 1.1.3 (S. 5) detaillierter dargelegten Kosten durch medizinische Beeinträchtigungen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, also verminderte Produktivität, Fehlzeiten und erhöhte Gesundheitsausgaben.

Soziale Spannungen führen aber auch auf anderem Weg zu Fehlzeiten. Manche Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ziehen es bei konfliktären Zuständen am Arbeitsplatz vor, diesen zu meiden (vgl. Thomas 2002, Denny, Steeves/ Comber). Das bedeutet, sie bleiben dem Arbeitsplatz fern, obwohl sie eigentlich keine gesundheitlichen Beschwerden haben. Dieses Verhalten wird als Absentismus bezeichnet. Aus betrieblicher Sicht bedeutet Absentismus Kosten ohne Wertschöpfung in Form von Fehlzeiten. Barnes-Slater und Ford schätzen, dass 50 Prozent der Fehlzeiten auf Absentismus zurückzuführen sind. Allerdings, so muss eingeschränkt werden, sind Konflikte am Arbeitsplatz nicht die einzige Ursache für Absentismus.

Soziale Spannungen können auch Stress und alle damit verbundenen Auswirkungen und Kosten verursachen, die im Kapitel 1.1.3 dargestellt werden. Außerdem stellen soziale Spannungen auch häufig Kündigungsgründe dar, weshalb die damit verbundenen Kosten ebenfalls zu den durch Konflikte verursachten finanziellen Auswirkungen gezählt werden müssen.

1.1.3 Stress und psychosomatische Erkrankungen

Konfliktsituationen können von den Beteiligten und auch von den nur mittelbar Betroffenen als stressverursachend erlebt werden (vgl. Barnes-Slater/Ford), da sie oft aufgrund der einhergehenden sozialen Spannungen mit diversen Ängsten, Aggressionen und Gefühlen mangelnder Anerkennung, aber auch mit Überforderung verbunden sind.

Dieser erlebte Stress führt erstens zu einer gewissen Ablenkung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen: Ihre Konzentration kann beeinträchtigt werden (vgl. Berning 2006, Thomas 2002) und manche Menschen neigen auch dazu, sich in solchen Situationen mit anderen Menschen auszutauschen und über die stressverursachende Situation zu unterhalten (vgl. Thomas 2002, Barnes-Slater/Ford). Beides verringert die Produktivität der Mitarbeiter.

Zweitens kann Stress auch diverse psychosomatische Folgen haben (vgl. Thomas 2002, Dana 1996). Unterschiedlichste Krankheitsbilder oder Symptome werden auf soziale Spannungen im Beruf zurückgeführt. 38 Prozent der Befragten gaben in Hiersches Studie (2003) an, die Erkrankung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als Konfliktfolge beobachtet zu haben. Konfliktverursachte Erkrankungen führen auf drei Wegen zu erhöhten Kosten für den Betrieb: Entscheidet sich die erkrankte Person trotz Beschwerden dazu, ihren Aufgaben nachzukommen, muss mit einer verringerten Produktivität der Person gerechnet werden. Das Phänomen der Anwesenheit von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die aus medizinischen Gründen nicht voll einsatzfähig sind, wird Präsentismus genannt. Die Erforschung der damit einhergehenden Produktivitätsverluste ist noch ein relative neues Forschungsgebiet, Fachleute schätzen die Produktivitätsverluste aber auf 30 Prozent oder mehr (vgl. Hemp 2005). Bleibt die Person dem Arbeitsplatz fern, verursacht sie Fehlzeiten, die für

den Betrieb Kosten ohne Wertschöpfung bedeuten. In manchen Betrieben können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Beschwerden auch betriebliche medizinische Versorgung und Behandlung in Anspruch nehmen. Konflikte, die psychosomatische Erkrankungen verursachen, erhöhen damit auch die Gesundheitsausgaben im Betrieb. Laut des *1999 Unscheduled Absence Survey* der CCH Inc. liegen die betrieblichen Gesundheitsausgaben bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit hoher Stressbelastung um 50 Prozent höher als bei Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ohne derartige Belastung.

1.1.4 Kündigungen

Konflikte und einige Auswirkungen von Konflikten ziehen fallweise auch Kündigungen durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder durch Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen nach sich. Betriebliche Konflikte werden bei bis zu 90 Prozent der Kündigungen durch Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen als Kündigungsgrund angegeben und bei wenigstens 50 Prozent der Kündigungen durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden chronisch ungelöste Konflikte als entscheidender Faktor genannt (vgl. Dana 1996). Sowohl die Kündigung als auch die dadurch notwendige Rekrutierung und Einstellung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind mit Kosten verbunden.

Folgende Auswirkungen von Konflikten können zur Kündigung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen durch Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen führen: Personenwahrnehmung und -bewertung: Bestehen soziale Spannungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen oder nehmen Vorgesetzte soziale Spannungen zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wahr, könnten es Vorgesetzte als notwendig erachten, Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen zu kündigen. Zu diesem Entschluss können sie auch kommen, wenn sie der Meinung ist, dass Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen die Produktivität oder die organisatorische Effizienz beeinträchtigen.

Diese Konfliktfolgen können allerdings auch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einer eigenständigen Kündigung veranlassen. Drei Prozent der unselbständig Erwerbstätigen in Österreich, die im Zeitraum zwischen September 1990 und August 2000 das Arbeitsverhältnis von sich aus oder

einvernehmlich gelöst haben, gaben mangelhaftes Auskommen mit Vorgesetzten als Hauptgrund für den Austritt aus dem Unternehmen an. Etwa ein Prozent nannte mangelhaftes Auskommen mit Kollegen und Kolleginnen (Statistik Austria 2001: 34). Andere Konfliktfolgen, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Kündigung bewegen können, sind folgende: 1) Bildung von In- und Outgroups: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlen sich nicht ausreichend in ihr soziales Umfeld am Arbeitsplatz integriert. 2) Aggressives Verhalten: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen fühlen sich als Opfer von aggressiven Verhaltensweisen seitens ihrer Kollegen oder Kolleginnen. 3) Stress: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen leiden unter dem durch den Konflikt verursachten Stress. 4) Kündigungen: Auch Kündigungen von Kollegen und Kolleginnen beeinträchtigen die Zufriedenheit am Arbeitsplatz (vgl. Weidner 2005).

All diese Faktoren können psychische Auswirkungen auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben, die gemeinhin als Demoralisierung bezeichnet werden. Als etwas vager Begriff wird zur Beschreibung der Auswirkungen der Demoralisierung im Arbeitsalltag das Wort Arbeitsklima bemüht (z.B. Weidner 2005). Ponschab spricht von Dynamikverlusten im Team und Barnes-Slater/Ford sprechen von vermindertem Engagement für das Team, das Projekt oder das Unternehmen (vgl. auch Steeves/ Comber). Die Folgen von Demoralisierung können verminderte Produktivität (vgl. Dana 1996), Absentismus und Kündigung sein.

Abgesehen von Abfindungen, die nur bei Kündigungen durch Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen in bestimmten Fällen anfallen, haben Kündigungen durch Arbeitgeber oder Arbeitgeberinnen und durch Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen einige gemeinsame kosten-relevante Konsequenzen. Eine solche Konsequenz ist die innere Kündigung, die von 56 Prozent der Befragten in Hiersches Studie (2003) als Reaktion auf Konflikte beobachtet wurde: Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zeigen daher weniger Engagement und verbringen zum Beispiel Teile ihrer Arbeitszeit mit der Suche nach einer neuen Anstellung (vgl. Berning 2006, Bishop/ Scott 1997), kurz: sie sind weniger produktiv (vgl. Weidner 2005). Waldschütz rechnet mit einer um 20 Prozent verminderten

Produktivität in den letzten drei Monaten vor dem Austritt aus dem Unternehmen. Weiters geht mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin, die das Unternehmen verlassen, auch mehr oder weniger viel Know How verloren. Das vermindert auch die Produktivität der verbleibenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Gleichzeitig müssen – meistens zumindest kurzfristig – die Tätigkeitsbereiche und Aufgaben der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die das Unternehmen verlassen haben, von den verbleibenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen übernommen werden. Dies kann für diese zu Stress und den damit verbundenen Folgen führen, wie sie im Kapitel 1.1.3 (S. 5) beschrieben wurden. Die reduzierte Produktivität und erhöhte Krankheitsrate der Verbleibenden erfordert eine zusätzliche Betreuung der Verbleibenden durch die Führungskräfte (vgl. Waldschütz).

Weiters gilt es für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die gekündigt wurden oder gekündigt haben, entsprechenden Ersatz zu finden (vgl. Weidner 2005, Hiersche 2003, Barnes-Slater/ Ford, Waldschütz). Das bedeutet zunächst einmal einiges an Zeitaufwand und Kosten für das Recruiting (Kosten für Inserate und Personalberatung), die Auswahl und die Einstellung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (vgl. Waldschütz). Darüber hinaus entstehen weitere Kosten, wenn Unternehmen in die Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen investieren, um den Know How-Verlust auszugleichen (vgl. Barnes-Slater/ Ford, Denny). Schlussendlich muss auch mit einer gewissen Einarbeitungszeit, in der neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einer im Vergleich zu ihren Vorgängern und Vorgängerinnen vermutlich geringeren Produktivität tätig sind, gerechnet werden (vgl. Exenberger et al. 2006, Weidner 2005, Barnes-Slater/ Ford). Waldschütz nimmt an, dass neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Schnitt sechs Monate mit nur 60 Prozent der herkömmlichen Produktivität eingearbeiteter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten. In dieser Einarbeitungszeit müssen Vorgesetzte und andere Kollegen und Kolleginnen auch häufig mehr Zeit in die Betreuung der neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen investieren (vgl. Waldschütz).

Der Wechsel von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kann auch die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen, die dadurch ihre gewohnten Ansprech-

personen im Unternehmen verlieren. Und zu guter Letzt schadet eine hohe Fluktuationsrate dem Image des Unternehmens als Arbeitgeber.

1.1.5 Unzufriedene Kunden

Organisatorische Ineffizienz und verminderte Produktivität von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Folge von Konflikten kann sich in einer verminderten Produktqualität niederschlagen, die zu einer geringeren Kundenzufriedenheit führt (vgl. Berning 2006). Zu der verminderten Produktqualität sollen hier auch nicht einwandfreie Dienstleistungen oder Kundenservice sowie Projektverzögerungen zählen. Auch die Demoralisierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kann die Kundenzufriedenheit beeinträchtigen, nämlich insofern sich die Demoralisierung auch auf die Qualität der Interaktion zwischen der Kundschaft und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auswirkt (vgl. Berning 2006, Denny). Einen ähnlichen Effekt hat eine hohe Fluktuationsrate – also häufige Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenwechsel – auf die Qualität der Interaktion zwischen der Kundschaft und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und damit auch auf die Kundenzufriedenheit. Eine solche verminderte Kundenzufriedenheit bringt verschiedene direkte und indirekte Kosten für das Unternehmen mit sich.

Sinkt die Zufriedenheit der Kundschaft, schwächt das im Allgemeinen auch die Kundenbindung. Der Verlust von Kunden und Kundinnen schmälert den Absatz und damit den Umsatz eines Unternehmens (vgl. Exenberger et al. 2006). Noch stärker fallen die Umsatzeinbußen aus, wenn durch die mangelhafte Qualität der Produkte oder Dienstleistungen auch nur ein geringerer Preis erzielt werden kann. Mitunter kann die Unzufriedenheit der Kunden und Kundinnen mit dem Produkt oder der Dienstleistung auch Reklamationskosten oder gar Konventionalstrafen für ein Unternehmen nach sich ziehen (vgl. Weidner 2005).

Um die Umsatzeinbußen durch den Verlust von Kundschaft abzufangen, können Unternehmen verstärkt in die Akquisition neuer Kunden und Kundinnen investieren. Damit sind zunächst gewisse Marketingkosten verbunden, die sich bei betriebsinternen Marketingmaßnahmen als Zeitaufwand und entsprechend-

er Verbrauch von Produktionsmitteln, bei Zukauf von Marketingleistungen als entsprechende Honorare beziffern lassen (vgl. Exenberger et al. 2006). Neukunden und Neukundinnen sind im Vergleich zu Stammkundschaft noch mit weiteren Kosten verbunden: Erstens bedürfen sie einer intensiveren Betreuung, was sich als höherer Zeitaufwand für das Unternehmen auswirkt (vgl. Exenberger et al. 2006), und zweitens gewährt man Neukunden und Neukundinnen oft Rabatte oder Geschenke, Maßnahmen, die den Umsatz schmälern.

Eine weitere Folge von Kundenunzufriedenheit ist ein gewisser Imageverlust des Unternehmens in der Öffentlichkeit (Thomas 2002). Der Markenwert sinkt. Das hat vielerlei teilweise auch kostenrelevante Konsequenzen. Jedenfalls drückt ein gesunkener Markenwert auch die am Markt erzielbaren Preise und damit den Umsatz des Unternehmens.

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass Konflikte den Beteiligten vielerlei Belastungen sowie den Unternehmen beträchtliche finanzielle Einbußen verursachen. Um in diesem gesellschaftlich relevanten Gegenstandsbereich forschen zu können, bedarf es unter anderem eines Instruments zur Messung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt.

1.2 Aufgabenstellung

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Messinstrument für soziale Konflikte in Unternehmen zu entwickeln. Wesentlich ist dabei die Einschränkung des Anwendungsfelds des Instruments auf Organisationen der Arbeitswelt, sprich Unternehmen, da dadurch die Konflikthalte weitgehend bestimmt werden. Konflikte in anderen gesellschaftlichen Bereichen wie in der Partnerschaft, in der Familie, im öffentlichen Raum oder in der Politik haben für gewöhnlich andere Inhalte. Durch die Einschränkung des Anwendungsfelds auf Unternehmen wird auch festgelegt, in welcher Rolle sich die Befragten befinden und aus welcher Rollenperspektive sie folglich die Konflikte wahrnehmen. Es ist die Rolle des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin. Bei der Konstruktion des Messinstruments ist möglichst darauf zu achten, dass es keine sozial

erwünschten Antworten provoziert oder subjektive Theorien über Konflikte anstatt der persönlichen Einschätzung des Arbeitsumfelds erhebt. Außerdem sollte möglichst wenig Wissen über Konflikte, deren Formen, Ursachen und Konsequenzen sowie deren Bewältigung vorausgesetzt werden. Die Erhebung soll sich ausschließlich auf das tatsächliche aktuelle Arbeitsumfeld beziehen.

Zwei zentrale Anforderungen werden an das Messinstrument zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt gestellt: Erstens, die Erhebung soll quantifizierend stattfinden. Das bedeutet, dass die sozialen Konflikte durch Zuordnung von Zahlen beschrieben werden sollen. Die Konflikte sollen also *skaliert* werden. Zweitens, das Erhebungsverfahren soll weitestgehend standardisiert sein, damit es mit vertretbarem Aufwand für organisationsweite oder gar organisationsvergleichende Untersuchungen eingesetzt werden kann.

Neben diesen in praktischen Überlegungen begründeten Anforderungen werden an das zu konstruierende Messinstrument auch die herkömmlichen wissenschaftlichen Qualitätsansprüche gerichtet. Es soll die interessierenden Sachverhalte, also die sozialen Konflikte in Unternehmen, objektiv, reliabel und valide messen. Die Objektivität des Messinstruments gibt an, in welchem Grad die Ergebnisse des Instruments unabhängig von der untersuchenden Person sind. Die Reliabilität beschreibt, wie genau das Messinstrument ein bestimmtes Merkmal misst, unabhängig davon, ob es überhaupt beansprucht, dieses Merkmal zu messen. Die Validität des Messinstruments gibt an, inwiefern das Instrument jene Merkmale misst, von denen es behauptet, sie zu messen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Gliederung dieser Arbeit entspricht in jeder Hinsicht dem Ablauf des Prozesses der Entwicklung des Messinstruments zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt. Entsprechend dem Ineinandergreifen von Theorie, Methodologie, Methoden und Ergebnisgenerierung gliedert sich die Arbeit nicht in die üblichen, mehr oder weniger klar voneinander abgegrenzten Kapitel *Theorie*, *Methode* und *Ergebnisse*, sondern durchläuft die

Entwicklung des Messinstruments bei jedem Arbeitsschritt immer wieder folgenden Zyklus:

a) Wie geht man bei diesem Arbeitsschritt in der Theorie vor?

Dabei geht es nicht um eine umfassende Zusammenstellung der Literatur, sondern um eine umsetzungsorientierte Beschreibung jener Verfahren, die für die Konstruktion des Messinstruments gewählt wurden.

b) Wie wurde dieser Arbeitsschritt praktisch umgesetzt?

Hier wird das konkrete Vorgehen bei der Konstruktion des Messinstruments beschrieben, wobei vor allem auf die Nachvollziehbarkeit des Konstruktionsprozesses abgezielt wird. Alle forschungspraktischen Entscheidungen sollen dargelegt und begründet werden.

c) Was sind die Resultate dieses Arbeitsschrittes?

Es werden Zwischenergebnisse und Ergebnisse beschrieben, die zugleich der Ausgangspunkt für den nächsten Arbeitsschritt darstellen.

Die Arbeitsschritte sind nun folgende:

1. Konzeptspezifikation

Dabei wird bestimmt, *was* gemessen werden soll, wenn soziale Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt erhoben werden sollen.

2. Operationalisierung des Konzepts

Sie legt fest, *wie* gemessen werden soll.

3. Fragebogenkonstruktion

Hier wird geschaffen, *womit* gemessen werden kann.

4. Pretest

Er dient der qualitativen Verbesserung dessen, womit gemessen werden kann.

Den Abschluss der Arbeit bildet eine Diskussion, in der zunächst die Aufgabenstellung rekapituliert wird. Daran schließt die Beschreibung des konstruierten Messinstruments zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt an, wobei kritisch geprüft wird, inwiefern es den im Vorfeld definierten Zielen, Anforderungen und Qualitätsansprüchen genügt. Es folgen einige Anmerkungen zur Einsetzbarkeit und zu möglichen Anwendungsfeldern des Messinstruments. Schließlich werden offene Fragen rund um die Messung sozialer Konflikte, die im Zuge der Arbeit aufgetaucht sind, zusammengefasst und diskutiert.

2 Konstruktion des Messinstruments

2.1 Konzeptspezifikation

Dieses Kapitel dient der Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes sowie als Grundlage für notwendige Operationalisierungen, wie zum Beispiel für die Existenz von Konflikten, die Formen der Konflikte und auch unmittelbare Konfliktfolgen. Eine historische oder eine umfassende sozialwissenschaftliche Aufarbeitung des Konfliktbegriffs wird hier nicht angestrebt.

2.1.1 Methodologie der Konzeptspezifikation

Bevor man damit beginnen kann, sich über die geeignete Form der Messung Gedanken zu machen, muss geklärt werden, was überhaupt gemessen werden soll. Meist beginnen sozialwissenschaftliche Untersuchungen mit sogenannten Konzepten. Das sind vage Vorstellungen und Ideen, die die Auffassung vom jeweiligen Gegenstandsbereich strukturieren. Beispiele dafür sind „Macht“, „Herrschaft“, „Integration“ oder „Identität“ (Schnell et al. 1999: 122). Solche Konzepte sind zu unklar, als dass sie konkrete Anweisungen geben können, wie die damit bezeichneten Sachverhalte zu messen sind.

Es bedarf also einer Präzisierung der Konzepte. Das Ergebnis einer gelungenen Konzeptspezifikation sind klare und eindeutige Begriffe, die zur Abgrenzung von Konzepten *Konstrukte* genannt werden (Schnell et al. 1999: 122). Im Zuge der Konzeptspezifikation wird geklärt, welche Aspekte eines bestimmten Gegenstandsbereiches bezeichnet werden sollen und welche explizit nicht, um den Begriff von anderen Begriffen abzugrenzen. Die bezeichneten Aspekte werden *Dimensionen* des Konstrukts genannt. Eine adäquate Messung der Sachverhalte, auf die sich ein Konstrukt bezieht, ist nur dann gegeben, wenn alle Dimensionen des Konstrukts bei der Messung berücksichtigt werden.

Ein Konzept zu spezifizieren bedeutet im Allgemeinen, entsprechende Literatur zum Gegenstandsbereich aufzuarbeiten, um die Dimensionen, die das

Konstrukt konstituieren, zu identifizieren.¹ Es handelt sich dabei jedenfalls um einen rein theoretischen Prozess, meist in der Form einer Nominaldefinition. Definitionen sind Konventionen über die Verwendung von sprachlichen Ausdrücken. Nominaldefinitionen sind dabei Festlegungen, dass ein bestimmter Ausdruck A gleichbedeutend mit Ausdruck B ist, dessen Bedeutung als bekannt vorausgesetzt wird. Nominaldefinitionen sind folglich Normen und können deshalb weder wahr noch falsch sein. Sie behaupten auch nichts über die Realität. Es gibt daher keine objektiven Kriterien, ob eine Konzeptspezifikation gelungen ist. Ob sie für den intendierten Zweck brauchbar ist, zeigt sich allein in der Praxis (vgl. Opp 2005).

Zur wissenschaftlichen Begriffsklärung bieten sich verschiedene Vorgehensweisen an. So könnte man zum einen in deduktiver Vorgehensweise einen abstrakten Begriff von Konflikt bilden und anschließend Phänomene in der Wirklichkeit diesem Begriff zuordnen. Wie Hanschitz (2005: 67) aber richtiger Weise darauf hinweist, kann fast jedes soziale Phänomen konfliktär betrachtet werden. Aus dem abstrakten Begriff kann fast alles Beobachtbare im sozialen Phänomenbereich abgeleitet werden. Mit einer zu weiten Begriffsfassung kann jede Form handlungsrelevanter Ungleichheit oder Inkonsistenz im Gegenstandsbereich der Sozialwissenschaften als Konflikt bezeichnet werden (Giesen 1993: 92). Ein solch umfassender Begriff würde Inkonsistenzen zwischen sozialen Strukturen oder Institutionen sowie intrapsychische Spannungen und Krisentendenzen oder auch semantische Missverständnisse und Widersprüche zwischen symbolischen Äußerungen einschließen. Wird jedoch umgekehrt der Konfliktbegriff zu eng gefasst, geraten latente Konflikte und damit strukturelle Bedingungen für manifeste Konflikte aus dem Blickfeld (Giesen 1993: 92). Jedenfalls bleibt beim deduktiven Definitionsversuch unklar, wie der abstrakte Konfliktbegriff mit dem übereinstimmt, was er bezeichnen soll (Hanschitz 2005: 67).

¹ Alternativ oder ergänzend zur Aufarbeitung bestehender Literatur zum Konzept können auch sogenannte qualitative Forschungsmethoden eingesetzt werden, um Ideen darüber zu entwickeln, welche Aspekte das Konstrukt umfassen soll. Aber auch hier gilt, dass es keine objektiven Kriterien zur Gültigkeit der Konzeptspezifikation gibt, da die Entscheidung, wie das Konstrukt zu definieren ist, allein bei den Forschenden liegt und nach dem jeweiligen Zweck der Definition orientiert wird.

Ein anderer Ansatz, zu einer Definition des Konfliktbegriffs zu kommen, ist ein induktiver: So könnte man konkrete Konfliktfälle sammeln und das ihnen Gemeinsame als Definition herausfiltern. Gegen eine solche Vorgehensweise spricht, dass die Reihe möglicher Fälle unendlich ist, weshalb man nie wissen kann, ob alle möglichen Fälle in die Reihe aufgenommen wurden. Außerdem bräuchte man bereits eine Definition von Konflikt, um beurteilen zu können, was in die Reihe aufgenommen werden soll oder ob die Reihe vollständig ist (Hanschitz 2005: 67–68). Eine allgemein gültige Definition erscheint ohnehin angesichts der empirischen Vielfalt kaum aussagekräftig (Hanschitz 2005: 69).

Sowohl die induktive als auch die deduktive Vorgehensweise erweisen sich also als problematisch. Um die beschriebenen Schwierigkeiten zu vermeiden, wird in der vorliegenden Arbeit eine operationale Definition (vgl. Opp 2005: 122–127) des Konfliktbegriffs gewählt. Einen Begriff operational zu definieren, bedeutet Indikatoren für ihn anzugeben, also beobachtbare Ereignisse, die die Designata der Eigenschaften, die dem Begriff zugeordnet werden, darstellen. Die Zuordnung der Eigenschaften erfolgt dabei nicht durch empirische, sondern durch analytische Aussagen, die nur im analytischen Sinne wahr oder falsch sein können. Solche Aussagen zur Zuordnung von Eigenschaften können folgende Formen annehmen:

„X ist ein Indikator für Y.“

„Je höher Y, desto höher X.“

Die Indikatoren sind so zu wählen, dass die Designata intersubjektiv einheitlich festgestellt werden können. Jede Person muss für jedes Phänomen angeben können, ob es unter den Begriff fällt oder nicht, wobei alle Personen auch zum gleichen Urteil kommen müssen.

Will man überprüfen, ob die gewählten Indikatoren das erheben, was mit dem zu operationalisierenden Begriff bezeichnet werden soll, sind Bedeutungsanalysen des zu operationalisierenden Begriffs sowie der Begriffe der Indikatoren durchzuführen. Es gilt festzustellen, wie die Begriffe von bestimmten Personen verwendet werden (vgl. Opp 2005: 112–113). Es stellt sich damit als zentral für die Definition von Konflikt heraus, welche

Personengruppe man als Bezugsgruppe für die Bedeutungsanalyse wählt. Die Definition von Grundbegriffen hängt auch immer davon ab, aus welcher theoretischen Perspektive und mit welchem Erkenntnisinteresse der Begriff verwendet wird.

„Je nachdem also, ob eine Theorie die Ebene der Auseinandersetzungen zwischen Individuen oder zwischen Gruppen bzw. Staaten oder geschlechtlich bestimmte Individuen als Akteure wählt, wird sie ein anderes Verständnis dessen, was ein Konflikt ist, hervorbringen.“ (Bonacker 1996: 16)

Diese Kontingenz betrifft auch jede andere Unterscheidung, die man zur Beschreibung von Konflikten heranzieht.

Da bei der vorliegenden Studie die praktische Relevanz im Vordergrund steht, sollen auch schon bei den Begriffsbestimmungen ihre Anwendungsfelder berücksichtigt werden. Der Begriff des Konflikts soll eher pragmatisch (situationsbezogen) und dialektisch gehandhabt werden.

„Weder die inhaltliche noch die formale Seite lässt sich in der Frage, was denn ein Konflikt ist oder was darunter zu verstehen sei, unabhängig von dem bestimmen, was als solcher in konkreten Situationen auftritt, was als solcher wahrgenommen und beobachtet wird.“ (Hanschitz 2005: 68)

„Konflikte müssen kommuniziert werden, sonst macht es wenig Sinn, sie zu einem sozialwissenschaftlichen Gegenstand zu machen“ (Bonacker 2002: 14). Das bedeutet, dass ein Konflikt zunächst einmal seitens der Akteure und Akteurinnen festgestellt werden muss. „Eine bestimmte soziale Situation sagt uns nicht, daß sie ein Konflikt ist, sondern wir nehmen sie als solchen wahr“ (Bonacker 2002: 16). Daraus folgt, dass gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen immer mitbestimmen, was als Konflikt bezeichnet wird (vgl. Ross 1993). Versteht man Gesellschaft als diskursive Konstruktion, lassen sich Konflikte nicht ohne Weiteres auf tieferliegende Strukturen oder Machtungleichgewichte zurückführen, sondern sind das Resultat von Kausalitätsannahmen und Wahrnehmungsschemata der Akteure und Akteurinnen (Bonacker 2002: 22). Es kann daher nicht in jedem Fall theoretisch geklärt werden, welche Ursachen ein Konflikt hat, weil diese Ursachen unter Umständen Teil der Situationsdefinition seitens der Akteure und Akteurinnen sind. Und je nachdem, welche Ursachen Akteure und Akteurinnen einem

Konflikt zuschreiben, kann dieser unterschiedliche Formen annehmen. Des Weiteren werden auch die Akteure und Akteurinnen, die miteinander im Konflikt liegen, erst durch Zuschreibungsprozesse zu solchen gemacht. Kurz: Konflikte entstehen erst mit der Beobachtung und der Kommunikation von Konflikten. Die Ausprägung des empirischen Phänomens Konflikt hängt daher wesentlich von den Wirklichkeitskonstruktionen ab, mit denen im Konflikt seitens der Beteiligten operiert wird (Bonacker 2002: 22).

2.1.2 Konfliktbegriffe in der Soziologie

Der folgende Versuch den Konfliktbegriff zu präzisieren stellt allem voran, was Bonacker (2002: 13) die „Entdinglichung des Konfliktbegriffs“ nennt: die Entmischung von Konflikt und Konfliktursache (vgl. von der Ohe 1988, Wasmuth 1992). Da nach wie vor nicht eindeutig angegeben kann, inwiefern bestimmte soziale Strukturen zu Konflikten führen, hat sich der Fokus sozialwissenschaftlicher Theorien darauf hin verschoben, die Kontextbedingungen anzugeben, die latente Konflikte manifest werden lassen. Von diesem Standpunkt ausgehend können Konflikte auch nicht als fixierte soziale Tatbestände betrachtet werden, sondern besitzen Prozessform (vgl. Giegel 1998: 16). „Konflikt ist nichts Statisches, kein Ist-Zustand, sondern ein Verlaufsgeschehen mit einer Eigendynamik und einer Eigenlogik.“ (Krainz 1998: 309) Ein konstitutives Merkmal von Konflikten ist auch ihre Kontingenz: ihr Ausgang ist ungewiss (Hanschitz 2005: 69). Ohne diese Kontingenz versuchen Akteure und Akteurinnen im Allgemeinen gar nicht, ihre gegensätzlichen Interessen an bestimmten Problemlösungen durch entsprechende Handlungen durchzusetzen. Dass Konflikte soziale Beziehungen und Prozesse sind, in denen zwei oder mehrere Individuen oder Gruppen gegensätzliche Interessen an bestimmten Problemlösungen haben, ist eine der allgemeinsten Definitionen des Konfliktbegriffs und stammt von Giesen (1993: 92). Diese Definition nimmt nämlich nicht wie andere Definitionen Festlegungen bezüglich der Konfliktursachen oder -inhalte vorweg. Giesen (1993: 93) betont auch, dass die Gegensätzlichkeit der Interessen den Akteuren und Akteurinnen nicht bewusst sein muss, sondern lediglich als Grundlage strategischen Handelns zur

Durchsetzung der Interessen gegen den Widerstand der anderen Konfliktparteien dienen muss.

Giesens Definition ordnet weiters den Akteuren und Akteurinnen eine zentrale Rolle zu. Damit scheiden unter anderem Widersprüche oder Gegensätzlichkeiten zwischen verschiedenen Institutionen einer Gesellschaft aus dem Begriff Konflikt aus. Zur Abgrenzung sozialer Konflikte von anderen Formen der Interessensauseinandersetzung werden zwei Kennzeichen genannt (vgl. Anhut 2002): Erstens werden im sozialen Konflikt im Gegensatz zum Spiel, Streit oder Wettstreit Macht- und Herrschaftsmittel eingesetzt. Zweitens neigen gruppenförmige Auseinandersetzungen dazu, sich nach oben in Richtung gesellschaftlicher Makroebene und nach unten in Richtung sozialer Mikroebene auszudehnen. Das gängige Verständnis von Konflikt als Interessensgegensatz zwischen verschiedenen sozialen Gruppierungen, der als Gegnerschaft zwischen Individuen, Individuen und Gruppen sowie Gruppen und Gruppen ausgetragen werden kann, vernachlässigt Übergänge in intrapersonale Konflikte (Anhut 2002: 388). Dabei wurde schon von Hondrich (1970) darauf hingewiesen, dass die Verlagerung sozialer Konfliktlinien in intrapersonale Austragungen einen gesellschaftsstabilisierenden Effekt mit sich bringen kann.

Soziale Konflikte setzen immer schon eine gewisse Vergesellschaftung zwischen den Konfliktakteuren und -akteurinnen voraus, denn erstens muss eine sinnhafte Verständigung möglich sein und zweitens braucht es wechselseitiges Vertrauen in die Beachtung gemeinsamer Regeln, denen Konflikthandlungen unterliegen (Giesen 1993: 98). Drittens müssen zwischen den Akteuren und Akteurinnen auch gewisse wechselseitige Abhängigkeiten bestehen, die sozial verbindliche Entscheidungen über Rangordnungen, die Verteilung knapper Güter oder die Geltung von Normen notwendig machen. Ohne diese Bereiche des Konsenses und der Vergesellschaftung kann die Beziehung zwischen Akteuren und Akteurinnen nicht als konfliktträchtig bezeichnet werden, sondern kennzeichnet sich lediglich durch Indifferenz oder Feindseligkeit.

Die konflikttheoretische Theoriebildung in den Sozialwissenschaften blickt auf eine lange Geschichte zurück und weist vielfältige Varianten auf. Damit steht jede sozialwissenschaftliche Arbeit, die sich mit Konflikten beschäftigt, vor der Herausforderung, jene Konflikttheorien auszuwählen und zu berücksichtigen, die für die geplante Studie von Relevanz sind. Nachdem die Zielsetzung ist, Indikatoren für die Existenz und die Form von Konflikten in Organisationen zu identifizieren, bieten sich zwei Kriterien für die Auswahl von zu berücksichtigenden Theorien an: Erstens sollte der Fokus auf mikro- bis höchstens mesosozialen Theorien liegen, um die Akteursperspektive im Fokus zu behalten. Zweitens erscheinen Theorien, die den Schwerpunkt auf die Beschreibung von Konflikten und weniger auf die Angabe von Konfliktursachen legen, fruchtbarer. Sie lenken den Blick nämlich auf den konkreten Konfliktprozess und nicht auf makrosoziologische oder innerpsychische Konfliktursachen.

Unter diesen Gesichtspunkten erscheinen für das vorliegende Vorhaben in erster Linie Ansätze interessant, die den konstitutiven Kern von Konflikten ganz allgemein in widersprüchlichen Interessen der beteiligten Akteure und Akteurinnen sehen und diese Konflikte in ihren unterschiedlichen Facetten – zum Beispiel in Bezug auf Akteure und Akteurinnen, Verlauf oder Konflikthalt – detailliert ausleuchten. Giesen (1993) hat diese Ansätze sehr anschaulich zu einer allgemeinen im Kern mikrosoziologischen, aber für makrosoziologische Überlegungen Anschluss bietenden Konflikttheorie zusammengefasst. Ergänzt werden im Folgenden Giesens Ausführungen zum einen durch organisationssoziologisch orientierte Konflikttypologien und zum anderen durch die Anerkennungstheorie von Köhler (2002). Während die interessenorientierten Ansätze vor allem die kognitiv-rationalen Aspekte an Konflikten beleuchten, lenkt die Anerkennungstheorie die Aufmerksamkeit stärker auf die emotionalen und moralischen Aspekte.

2.1.3 Konflikttheorien

Unterschiedliche oder gar gegensätzliche Interessen zählen in vielen sozialwissenschaftlichen Theorien als Grundlage für soziale Konflikte (vgl.

Giesen 1993). Interessen entstehen in sozialen Situationen, in denen ein Verlust oder eine Verbesserung wichtiger Handlungsbedingungen möglich erscheint. Voraussetzung dafür ist, dass Normen und Regeln als veränderbar wahrgenommen werden und dadurch strategisches Handeln als möglich betrachtet wird (Giesen 1993: 94). Interessen spiegeln die Zielstruktur von Konflikten wieder: Einzelne Interessen stellen immer Positionen innerhalb einer Interessensstruktur dar und die Verhältnisse zwischen den Interessen markieren die Grenzen möglicher Koalitionen und Linien möglicher Konflikte (Giesen 1993: 94). Daraus folgt auch, dass Interessen immer nur mit Zustimmung oder gegen den Widerstand anderer Akteure und Akteurinnen realisierbar sind.

Mangelnde Informationen, fehlerhafte Interpretationen der eigenen Lage oder bestimmte Einstellungen können dazu führen, dass Interessen latent bleiben, das heißt, gar nicht im Bewusstsein der Akteure und Akteurinnen repräsentiert sind. Befinden sich viele Individuen, die sich der gleichen sozialen Gemeinschaft zurechnen, in der gleichen Interessenslage, so begünstigt dies den Übergang von latenten Interessen zu Interessensbewusstsein.

Zwischen dem Vorhandensein von Änderungsmöglichkeiten der eigenen sozialen Lage und entsprechenden Handlungsbedingungen, dem Interessensbewusstsein und dem Konflikthandeln besteht eine gewisse Unabhängigkeit. Es ist zum Beispiel möglich, dass Änderungsmöglichkeiten gegeben sind und die Akteure und Akteurinnen entsprechende Handlungen setzen, um diese Möglichkeiten zu realisieren, ohne dass ein entsprechendes Interessensbewusstsein entwickelt wird. Oder es bestehen Änderungsmöglichkeiten, die sich auch als Interessensbewusstsein manifestieren, welches aber nicht in Konflikthandlungen umgesetzt wird. Interessensbewusstsein muss sich aber nicht unbedingt in Konflikthandlungen ausdrücken. Schreiben sich die Akteure und Akteurinnen beispielsweise nur wenig Macht zu, erscheint ihnen ein Konflikt aussichtslos, weshalb sie von vorneherein auf Konflikthandlungen verzichten (Giesen 1993: 95). Die zeitliche Abfolge von Änderungsmöglichkeiten über Interessensbewusstsein hin zu Konflikthandlungen stellt also lediglich einen Idealtypus dar.

Eine entscheidende Rolle beim Übergang von Interessensbewusstsein zu Konfliktaktionen spielt Macht, genauer wahrgenommene Macht. Während Interessen die Zielstruktur von Konflikten darstellen, repräsentiert Macht die Mittelstruktur von Konflikten, wobei die Verteilung und nicht die Art der Mittel relevant ist (Giesen 1993). Macht wird in Anlehnung an Weber (1972) als allgemeine Fähigkeit von Akteuren und Akteurinnen bezeichnet, andere auch gegen deren Widerstand zu bestimmten Handlungen zu veranlassen. Die Mächtigeren verfügen über Ressourcen, welcher Art auch immer, die sie zum Schaden anderer einsetzen können und die anderen wissen um diese Möglichkeit. Ist die Machtdifferenz eine sehr eindeutige, reicht das Wissen um diese Machtstruktur, um die Schwächeren zu Handlungen zu bewegen. In diesem Fall treten keine sichtbaren Konfliktprozesse auf.

Besitzen die Akteure und Akteurinnen eines Konflikts Machtmittel verschiedener Art, wird die Machtverteilung zwischen den Beteiligten unklarer, wodurch die Vorstellung ermöglicht wird, gleich viel oder mehr Macht als die anderen zu besitzen. Diese Vorstellung macht es wahrscheinlicher, dass konkrete Konfliktaktionen gesetzt werden (Giesen 1993: 95), weil unter der Voraussetzung eines überlegeneren Machtpotentials die Chancen auf einen günstigen Konfliktausgang steigen und die Kosten durch Konfliktaktionen sinken. Häufig ist die tatsächliche Machtverteilung den Akteuren und Akteurinnen aber anfänglich gar nicht bekannt und stellt sich erst im Laufe des Konflikthandelns heraus. Koalitionen können durch den organisatorischen oder solidarischen Zusammenschluss von Ressourcen das Machtpotential steigern.

Bisher wurden zwei Bedingungen genannt, die erfüllt sein müssen, damit Konfliktaktionen gesetzt werden: Interessensgegensätze und die Wahrnehmung ausreichend großer Machtpotentiale seitens der Akteure und Akteurinnen. Eine dritte ist noch zu ergänzen: Der Übergang zu manifesten Konfliktaktionen erfordert spezifische Anlässe, welche die Aufmerksamkeit der Akteure und Akteurinnen auf die Konfliktbeziehung lenken und für den Konflikterfolg günstig erscheinen. Werden Konfliktaktionen ohne solche Anlässe gesetzt, geraten die Handelnden in Begründungsschwierigkeiten (Giesen 1993: 97).

Giesen (1993) unterscheidet drei Arten von Konfliktaktionen: Erstens das Drohen mit dem Einsatz von Machtmitteln, um die Gegner und Gegnerinnen zum Einlenken zu bewegen, indem ihnen die Vorstellung einer ungleichen Machtverteilung vermittelt wird. Zweitens der Einsatz von Machtmitteln als Beweis für die Ernsthaftigkeit der Drohung und um die Gegner und Gegnerinnen tatsächlich in Nachteil zu setzen. Drittens Verhandlung, die allerdings nicht zwingend eintreten muss, da die Mächtigeren oft die Bedingungen diktieren können.

Konfliktaktionen setzen individuelle Akteure oder Akteurinnen voraus, die sie vollziehen. Zwar können soziale Gemeinschaften Interessen und Organisationen Macht besitzen, aber die Umsetzung in manifestes Handeln erfordert immer individuelle Akteure oder Akteurinnen. Daraus folgt auch, dass der Verlauf des Konflikthandelns stark von den persönlichen Eigenschaften, dem Handlungsgeschick und dem Konflikttemperament der Individuen geprägt wird. (Giesen 1993: 96–97)

Die Interessen in Konflikten können sich auf unterschiedliche Dinge beziehen, weshalb man Konflikte auch nach der Art der Interessen, um deren Durchsetzung gekämpft wird, kategorisieren kann. Derartige Konflikttypologien heben allerdings immer nur isolierte Aspekte heraus und vernachlässigen andere. Es werden analytische Kategorien gebildet, die im Konfliktgeschehen eigentlich stark ineinander greifen können. Der Wert solcher Typologien ist vor allem ein heuristischer. Sie erlauben gewisse Rückschlüsse auf die Motivstrukturen der beteiligten Akteure und Akteurinnen.

Die folgende Typologie unterscheidet drei sehr allgemeine Formen von Konflikten:

a) Rangordnungskonflikte

Die Universalität sozialer Ungleichheit wirft immer wieder das Problem der Zuordnung von Individuen zu begehrten sozialen Positionen auf. Die Rangordnung selbst bleibt dabei unhinterfragt. Sowohl Individuen als auch Gruppen oder soziale Gemeinschaften können ein Interesse an der Verbesserung ihrer sozialen Position entwickeln.

Rangordnungskonflikte stellen die elementarste und universellste Konfliktform dar und stehen im Hintergrund der meisten Konflikte. Niederlagen in Konflikten um soziale Positionen beeinträchtigen das Selbstwertgefühl in besonderem Maße. (vgl. Giesen 1993, 1994)

b) Verteilungskonflikte

Voraussetzungen für Konflikte um die Verteilung knapper und begehrter Güter sind erstens individuelle oder kollektive Eigentumsrechte an Ressourcen und zweitens die Möglichkeit der Umverteilung (Giesen 1993). Der Konflikt liegt darin, dass verschiedene Akteure und Akteurinnen die Kontrolle über die gleiche Ressource, an die sie starke Interessen knüpfen, beanspruchen (Esser 1999: 348). Dabei können zwei Konflikttypen unterschieden werden: Erstens *Kontrollkonflikte*, bei denen verschiedene Akteure und Akteurinnen die gleiche Ressource kontrollieren wollen. Da sich die Akteure und Akteurinnen allerdings hinsichtlich der Ressourcenkontrolle wechselseitig ausschließen, muss es zu einer Aufteilung der Kontrolle kommen. Zweitens *Interessenskonflikte*, bei denen die Bewertung von Ressourcen, die bereits kontrolliert werden, ausgehandelt wird. Die Akteure und Akteurinnen entwickeln ein Interesse an einer hohen Bewertung der von ihnen kontrollierten Ressourcen, da damit ihre Machtposition gestärkt wird. Der Wert von Ressourcen ist selten objektiv gegeben, sondern meist eine Frage der institutionellen Festlegung. Im Grunde genommen handelt es sich auch bei Interessenskonflikten um Kontrollkonflikte, da es sich um die Kontrolle über Ressourcen handelt, die es erlauben, Bewertungen von Ressourcen durchzusetzen. Die Akteure und Akteurinnen streben danach, über generalisierte Ressourcen, also Ressourcen der Definitionsmacht zu verfügen (Esser 1999: 348–350).

c) Regelkonflikte

In *Regelkonflikten* wird versucht, jene Normen und Regeln durchzusetzen, die den eigenen Interessen dienlich sind. Es wird also die Gültigkeit von Normen und Werten ausgehandelt (vgl. Giesen

1993, 1994). Wenn andere Personen zur Legitimation von Verhaltensweisen oder Zuständen, die einem als Verletzung der eigenen Interessen erscheinen, auf Normen und Regeln verweisen, bietet es einem sich an, diese Normen und Regeln in Frage zu stellen. Durch Bezug auf allgemeinverbindliche Normen und Regeln versuchen die Akteure und Akteurinnen ihre eigentlich partikularen Interessen zu verdecken und damit ihre Ansprüche zu legitimieren.

Neben dieser Konflikttypologie wurden auch noch andere entwickelt, zum Beispiel von Berkel (2005: 20–23), der fünf verschiedene Konflikttypen in Organisationen unterscheidet. Dabei überschneiden sich seine Typen *Wertkonflikte* und *Verteilungskonflikte* mit den eben beschriebenen Typen *Regelkonflikte* respektive *Verteilungskonflikte*.

a) Sachkonflikte

Die Akteure und Akteurinnen verfolgen ein gemeinsames Ziel, sind sich aber über den Weg zum Ziel uneinig.

b) Beziehungskonflikte

Die Konfliktparteien verletzen, demütigen oder missachten einander. Starke Emotionen, Vorurteile, stereotypes Verhalten und Kommunikationshemmungen prägen diesen Konflikttypus.

c) Wertkonflikte

Die Akteure und Akteurinnen vertreten unvereinbare Ziele, Prinzipien oder Grundsätze.

d) Verteilungskonflikte

Die Akteure und Akteurinnen konkurrieren um die Kontrolle über knappe und begehrte Ressourcen. Ein Gewinn des einen bedeutet einen Verlust des anderen.

e) Innere Konflikte

Berkel beschreibt zwei Typen von Konflikten, die innerhalb einer Person selbst ausgetragen werden. Erstens Entscheidungskonflikte, bei denen die Person die ihr bekannten Alternativen als unbefriedigend empfindet. Zweitens Rollenkonflikte, bei denen die

Person das Gefühl hat, widersprüchlichen Erwartungen gerecht werden zu müssen.

Eine weitere Konflikttypologie stammt von Kessen/ Wiedemann (1997: 53ff), die neben den bereits erwähnten Werte- und Beziehungskonflikten einige andere Typen unterscheiden. Auch diese Typologie bezieht sich stark auf das Konfliktgeschehen in Organisationen. Inhaltliche Überschneidungen mit den drei Grundtypen *Rangordnungs-*, *Verteilungs-* und *Regelkonflikte* sind klar erkennbar.

a) Daten- und Informationskonflikte

Diese Konflikte sind geprägt durch Informationsdefizite, Fehlinformationen sowie unterschiedliche Interpretationen und Gewichtungen der Informationen.

b) Strukturelle Konflikte

Strukturelle Konflikte entzünden sich an administrativen Abläufen, Kontrolle, Machtverteilung, logistischen Faktoren und Zeitressourcen.

c) Interessenskonflikte

Hier können sich die Interessen auf Verfahren, Inhalte oder psychologische Interessen beziehen.

Will man Konflikte beschreiben, kommt man nicht umhin, sich auch mit den beteiligten Akteuren und Akteurinnen zu beschäftigen. Dahrendorf (1961: 203–207) entwickelte eine Typologie nach dem „Umfang der sozialen Einheit, innerhalb derer ein gegebener Konflikt besteht“: Rollen, Gruppen, Sektoren, Gesellschaften und übergesellschaftliche Verbindungen. Weiters führt er in die Typologie auch die Unterscheidung nach dem „Rangverhältnis der an Konflikten beteiligten Gruppen bzw. Elemente“: gleich contra gleich, übergeordnet contra untergeordnet und Ganzes contra Teil. Durch Kreuzung dieser beiden Klassifikationen errichtet Dahrendorf eine Typologie mit 15 Konflikttypen von Intrarollen- bis hin zu internationalen Konflikten.

Giesen (1993) beschreibt drei Arten von Konfliktakteuren und -akteurinnen: *soziale Gemeinschaften*, *Organisationen* und *Individuen*. Dabei sind alle drei

durch spezifische Merkmale und Funktionen im Konfliktgeschehen gekennzeichnet.

Soziale Gemeinschaften sind die Grundlage für die Entwicklung einer Interessensstruktur, innerhalb derer dann Konflikte entstehen können. Soziale Gemeinschaften bilden im Vollzug des gesellschaftlichen Prozesses unterschiedliche und gegensätzliche Interessen aus, wobei sie aber gleichzeitig in Vergesellschaftungsbeziehungen zueinander stehen (Giesen 1993: 99). Die Formierung überindividueller Interessensstrukturen geschieht vor dem Hintergrund ähnlicher Lebenslagen, also aufgrund einer gewissen Gleichheit in Bezug auf gesellschaftlichen Rang und allgemeine Lebenschancen. Eine ähnliche Lebenslage begünstigt die Entwicklung und Abgrenzung gemeinsamer Interessen gegenüber den Interessen anderer Akteure und Akteurinnen. Dabei müssen die Interessen aber nicht allen Angehörigen der sozialen Gemeinschaft bewusst sein. Begünstigt wird ein Bewusstwerden und damit eine Manifestation der Interessen durch Interessensorganisation zum Beispiel in Form von Organisationen, Zeitschriften oder sozialen Bewegungen. Die Zugehörigkeit zu sozialen Gemeinschaften wird als knappes Gut betrachtet, da mit ihr gewisse Privilegien wie erhöhte solidarische Hilfestellung und Vertrauen verbunden sind. Diese Privilegien sollen nicht jedem zugänglich sein, die Grenzen der sozialen Gemeinschaft werden demnach durch die Reichweite von Solidarität und Vertrauen markiert (Giesen 1993: 99).

Während soziale Gemeinschaften die Interessensstruktur von Konflikten widerspiegeln, repräsentieren *Organisationen* die Machtstruktur von Konflikten. In einer Organisation kommt es zu einer Machtkonzentration, da ihre Mitglieder ihre Ressourcen einer zentralen Instanz überantworten, die über die Verwendung dieser Ressourcen für die Ziele der Organisation entscheidet. Außerdem wird in einer Organisation das Handeln von Individuen in kollektives Handeln koordiniert. Eine Organisation tritt daher als kollektive Akteurin auf. Das verleiht der Konfliktbeziehung Dauerhaftigkeit über individuelle Akteure und Akteurinnen oder Interaktionssituationen hinaus. Gleichzeitig steigt aber auch die Gefahr von Konfliktbeziehungen innerhalb der Organisation: Individuelle Interessen können durchaus von Organisationsinteressen abweichen, weshalb

eine Organisation vor dem Problem stehen kann, die individuellen Akteure und Akteurinnen zu kollektiven Konflikt-handlungen überhaupt erst einmal motivieren zu müssen. Einige systematische Zusammenhänge zwischen internen und externen Konflikten konnten beobachtet werden (Giesen 1993: 100): Die erfolgreiche Lösung externer Konflikte kann von inneren Konflikten ablenken. Innerer Konsens entlastet die Organisation bei der Bewältigung externer Konflikte. Je eindeutiger und bewusster externe Gegner und Gegnerinnen wahrgenommen werden, desto größer die innere Autorität der Organisation. Dauerhafter oder eindeutiger Misserfolg bei externen Konflikten dagegen schwächt die interne Autorität der Organisation.

Soziale Gemeinschaften strukturieren die Interessen und Organisationen die Macht der Konfliktparteien. Manifeste Konflikt-handlungen setzen aber immer Interaktionen zwischen *Individuen* voraus, da nur sie Konflikt-handlungen ausführen können. Das manifeste Konflikt-handeln individueller Akteure und Akteurinnen ist der Schlusspunkt des Strukturierungsprozesses des sozialen Konflikts.

Konflikte wurden als *Prozesse* definiert. Als solche weisen sie einen Verlauf auf: Zu unterschiedlichen Zeitpunkten wird eine unterschiedliche Konflikt-beziehung beziehungsweise unterschiedliches Konflikt-handeln zu beobachten sein. Auf den Prozess von der Formierung gegensätzlicher Interessen, gegebenenfalls über das Gewährwerden dieser Interessensgegensätze durch die Individuen hin zum Konflikt-handeln wurde bereits oben eingegangen.

Darüber hinaus kann auch der Verlauf der Intensität des Konflikts über die Zeit beschrieben werden, wobei grundsätzlich zwei einander entgegengesetzte Richtungen möglich sind: *Rationalisierung* und *Eskalation*. Diese gegenläufigen Bewegungen des Konfliktverlaufs beziehen sich in erster Linie auf die sozial geregelte Begrenzung der zum Einsatz im Konflikt zugelassenen Machtmittel und auf die Definition der Problembezüge des Konflikts (Giesen 1993: 97). Falls es den Akteuren und Akteurinnen vorteilhaft für den Ausgang des Konflikts erscheint, können sie die erlaubten Machtmittel und/oder die Definition der Problembezüge wechseln.

Bei der Rationalisierung werden die Konflikthalte versachlicht, die erlaubten Machtmittel stärker eingeschränkt und eine neutrale Schiedsinstanz einbezogen. Im Zuge dessen wird die affektive Mobilisierung der Akteure und Akteurinnen reduziert, eine Niederlage mit weniger Demütigung verbunden. Eine Erhöhung der Sachlichkeit der Problembezüge bedeutet, dass aus Rangordnungskonflikten Verteilungskonflikte und aus Verteilungskonflikten Regelkonflikte werden (Giesen 1993: 104).

Eskalation eines Konflikts hingegen bedeutet eine Ausweitung der Konflikthalte, eine zahlenmäßige Verstärkung der Akteure und Akteurinnen oder eine Verschärfung der angedrohten oder eingesetzten Machtmittel, wodurch der Eindruck eines Machtungleichgewichts verstärkt werden soll.

Glasl (1997: 211ff) unterscheidet neun Eskalationsstufen:

- 1) Verhärtung
- 2) Debatte
- 3) Taten
- 4) Images und Koalitionen
- 5) Gesichtsverlust durch direkte Angriffe
- 6) Drohstrategien und Aufstellen von Ultimatzen
- 7) Begrenzte Vernichtungsschläge: Den Gegnern und Gegnerinnen zu schaden, wird oberstes Gebot.
- 8) Zersplitterung: Das feindliche System soll zerstört werden.
- 9) Gemeinsam in den Abgrund: Die totale Vernichtung der Gegner und Gegnerinnen wird angestrebt, wofür auch die eigene Vernichtung in Kauf genommen wird.

Hanschitz (2005) weist darauf hin, dass dieses Modell der Eskalationsstufen simplifizierend und mechanistisch ist. Auch wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass jeder Konflikt, nicht einmal jeder eskalierende Konflikt, alle diese neun Stufen in dieser Reihenfolge durchläuft, so erlaubt das Modell aber doch zumindest einige Indikatoren für die Intensität eines Konflikts abzuleiten.

Honneths Anerkennungstheorie zielt auf die Rekonstruktion „der moralischen Logik sozialer Konflikte“ ab (Köhler 2002: 319). Dabei bezieht sich Honneth auf die Tradition der Kritischen Theorie und wendet sich bewusst von der „utilitaristischen“ Theorietradition ab, die die Triebkraft aller sozialen Konflikte in egozentrischen Interessenskalkülen sieht. Im Mittelpunkt der Anerkennungstheorie stehen die alltäglich erfahrbaren Missachtungs- und Unrechtserfahrungen der Subjekte. Dabei werden drei verschiedene Dimensionen der Anerkennung beziehungsweise Missachtung unterschieden, die je eine in ihrer Morallogik prinzipiell eigenständige Konfliktebene aufweisen (sh. Tab. 1).

	Anerkennungsweise		
	Emotionale Zuwendung	Kognitive Achtung	Soziale Wertschätzung
Persönlichkeitsdimension:	Bedürfnis- und Affektnatur	Moralische Zurechnungsfähigkeit	Fähigkeiten und Eigenschaften
Anerkennungsformen:	Primärbeziehungen (Liebe, Freundschaft)	Rechtsverhältnisse (Rechte)	Wertgemeinschaft (Solidarität)
Praktische Selbstbeziehung:	Selbstvertrauen	Selbstachtung	Selbstschätzung
Missachtungsformen:	Misshandlung und Vergewaltigung, physische Integrität	Entrechtung und Ausschließung, soziale Integrität	Entwürdigung und Beleidigung, „Ehre“, Würde

Tab. 1: Honneths Anerkennungstheorie im Überblick.

Die Anerkennungsform der emotionalen Zuwendung lässt die Person Verlässlichkeit, Fairness und Fürsorge erleben. Die Anerkennungsform der kognitiven Achtung bedeutet, dass individuelle Rechtsansprüche von sozialen Statuszuschreibungen abgekoppelt werden. Kognitive Achtung beruht dementsprechend weniger auf Position und Status, sondern auf dem Fundament universellen Respekts. Die Anerkennungsform der sozialen Wertschätzung ist ein Ergebnis der Differenzierung einer Wertgemeinschaft von den Rechtsverhältnissen. Da die soziale Wertschätzung von Eigenschaften und Fähigkeiten davon abhängig ist, „welcher sozialen Gruppe es gelingt, die

eigenen Leistungen und Lebensformen öffentlich als besonders wertvoll auszulegen“, ist der Konflikt um soziale Wertschätzung als kultureller Dauerkonflikt zu verstehen (Honneth 1992: 205f.).

Erlebt das Individuum emotionale Zuwendung, kognitive Achtung und soziale Wertschätzung, entwickelt es Selbstvertrauen, Selbstachtung respektive Selbstschätzung. Erlebt das Individuum hingegen Missachtung auf diesen drei Dimensionen, reagiert es mit Gefühlen, die als affektive Antriebsbasis für den Kampf um Anerkennung wirken. Körperliche Misshandlung führt zu sozialer Scham und Verlust an Selbst- und Weltvertrauen, Entrechtung zum Gefühl, nicht den Status eines vollwertigen, moralisch gleichberechtigten Interaktionspartners zu besitzen und der Entzug der Wertschätzung, also die „evaluative Degradierung von bestimmten Mustern der Selbstverwirklichung“ zu Kränkung, Beleidigung und Entwürdigung (Honneth 1992: 217). Diese Gefühle der Scham und Gekränktheit können entweder in defensiver Weise hingenommen oder in offensiver Haltung mit Wut und Empörung beantwortet werden.

2.1.4 Konfliktbegriff dieser Studie

Konflikte lassen sich als Akteurskonstellationen verstehen, die erstens durch eine in sich widersprüchliche Interessensstruktur und zweitens durch eine den Konfliktverlauf bestimmende Machtstruktur gekennzeichnet sind. Der Interessensbegriff hier ist ein allgemeiner, das heißt, er kann sich auf unterschiedlichste Inhalte oder Probleme beziehen. Konflikte lassen sich weiters hinsichtlich ihrer Intensität differenzieren. Diese Intensität wird dabei nicht am Ausmaß der Interessensdivergenz oder am Ausmaß der Machtdifferenz festgemacht, sondern an der Art der Konflikthandlungen: Bei latenten Konflikten werden überhaupt keine Konflikthandlungen gezeigt, je intensiver der Konflikt, desto destruktiver die Handlungen.

An sich liegen Konflikte als soziale Phänomene außerhalb der Individuen, sprich sind Teil der Umwelt der Individuen. Individuen sind nicht Teil von Konflikten, sondern nehmen diese lediglich wahr und (re-)produzieren sie durch ihre Handlungen. Ohne die Wahrnehmung der Interessensgegensätze durch

Individuen oder die Konflikt-(Re-)Produktion durch handelnde Individuen macht es keinen Sinn, bei Interessensgegensätzen von sozialen Konflikten zu sprechen. Dadurch wird die Akteursperspektive, genauer die Wahrnehmung und das Handeln der Akteure und Akteurinnen, konstitutiv für den Konfliktbegriff. Werden Interessen nicht als divergierend und andere Akteure und Akteurinnen nicht als Gegner und Gegnerinnen oder Verbündete wahrgenommen, werden eventuelle Interessensgegensätze nicht sozial relevant. Auch der umgekehrte Extremfall ist denkbar: Es bestehen eigentlich keine Interessensgegensätze, die Individuen interpretieren die Situation aber als eine mit Interessensgegensätzen. Allein diese Tatsache genügt, um von einem sozial relevanten Konflikt zu sprechen: Die Individuen nehmen Interessensgegensätze, Gegner und Gegnerinnen sowie Verbündete wahr, nehmen an sich das für Konfliktsituationen typische affektive Erleben wahr und zeigen auch Konflikt-handlungen. Der Konflikt ist damit soziale Realität.

Interessenskonflikte werden also erst als soziales Phänomen relevant, wenn sie von Individuen sinnhaft (nämlich als Konflikt) erfahren und kommuniziert werden. Dementsprechend soll der Konfliktbegriff mit folgenden Aussagen definiert werden:

Ein sozialer Konflikt liegt dann vor, wenn sich Individuen in einer Position in einer Interessensstruktur gemeinsam mit anderen Individuen (oder auch Kollektiven) mit gegensätzlichen Interessen, welchen Inhalts auch immer, sehen, oder sich als Person, in ihren Rechten oder in ihrem sozialen Status nicht anerkannt fühlen. Diese Wahrnehmung von Interessensgegensätzen oder diese Missachtungserfahrungen können, müssen aber nicht von Konflikt-handlungen begleitet sein. Das Vorhandensein und die Art der Konflikt-handlungen bestimmen die Intensität des Konflikts.

Diese Aussagen sind – so soll noch einmal hervorgehoben werden – rein analytisch, können daher auch nur analytisch und nicht empirisch wahr oder falsch sein. Es handelt sich dabei also um eine analytische Operationalisierung, welche eine Form der Begriffsdefinition ist (vgl. Opp 2005). Im folgenden Kapitel gilt es nun, empirische Operationalisierungen für die verschiedenen Aspekte

des sozialen Konflikts, wie er hier definiert wurde, zu erarbeiten, das heißt, es gilt beobachtbare Indikatoren für diese Aspekte zu bestimmen.

2.2 Operationalisierung

2.2.1 Zur Operationalisierung sozialwissenschaftlicher Konstrukte

In den Sozialwissenschaften sind theoretische Konstrukte im Allgemeinen nicht direkt beobachtbar. Daraus folgt die Notwendigkeit, sich darüber Gedanken zu machen, wie entschieden werden kann, ob in einem konkreten Fall das Konstrukt vorliegt oder nicht oder ob ein konkretes Phänomen oder Objekt dem Konstrukt zugerechnet werden kann oder nicht. Wie diese Entscheidung getroffen werden kann, wird mit der Operationalisierung des theoretischen Konstrukts festgelegt. Operationalisierung bedeutet die Angabe von Anweisungen, wie die Sachverhalte, die das Konstrukt bezeichnet, gemessen werden können (vgl. Schnell et al. 1999).

Jeder theoretische Begriff behauptet die Existenz von mindestens einer Dimension, auf der Objekte oder Phänomene unterschieden werden können. Welche Merkmale der theoretische Begriff bezeichnet, liegt als Ergebnis der Konzeptspezifikation vor. Da theoretische Begriffe meist nicht direkt beobachtbar sind, braucht es eine Festlegung, wie ein theoretischer Begriff mit beobachtbaren Sachverhalten verknüpft werden kann. Diese Festlegung erfolgt mittels sogenannter Korrespondenzregeln. Korrespondenzregeln legen fest, welche beobachtbaren Sachverhalte auf das Vorliegen des Konstrukts oder auf das Vorliegen einer bestimmten Ausprägung des Merkmals, das das Konstrukt bezeichnet, schließen lassen können. Diese beobachtbaren Sachverhalte werden Indikatoren genannt.

Die Auswahl der Indikatoren sollte so geschehen, dass ihr Vorliegen intersubjektiv einheitlich festgestellt werden kann. Das heißt, jede Person muss jedem Objekt das Merkmal, das mit dem theoretischen Begriff bezeichnet wird, zuschreiben oder nicht zuschreiben und zwar genauso wie es jede andere Person, die die Korrespondenzregel kennt, auch tun würde (vgl. Opp 2005).

Das zentrale Problem der Operationalisierung ist, wie die Zuordnung eines Indikators zu einem theoretischen Begriff gerechtfertigt werden kann. In der Wissenschaftstheorie werden dazu verschiedene Lösungsansätze diskutiert (vgl. Opp 2005, Besozzi/ Zehnpfennig 1976), auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll. Nur ein paar Worte zur Unterscheidung zwischen empirischer und analytischer Operationalisierung (vgl. Opp 2005 und Schnell et al. 1999), da diese in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden:

Bei einer empirischen Operationalisierung werden dem Konstrukt die Indikatoren mit Hilfe von empirischen Aussagen zugeordnet. Die Indikatoren werden als Kausalfolgen des Konstrukts betrachtet. Für diese Zuordnung braucht es also Hilfstheorien, die die Beziehung zwischen dem theoretischen Konstrukt und den beobachtbaren Indikatoren angeben. Solche Hilfstheorien können auch explizit Annahmen über die Entstehung von Messfehlern enthalten. Eine Zuordnung von Indikatoren mittels empirischer Aussagen ist aber nur dann adäquat, wenn diese Aussagen sich empirisch bewährt haben und eine sehr enge Beziehung zwischen der Wenn- und der Dann-Komponente der Aussage besteht. Hier liegt die Schwäche empirischer Operationalisierung: Damit die Aussagen als empirisch bewährt betrachtet werden können, müssen sie empirisch überprüft werden. Dafür sind allerdings Indikatoren für die in der empirischen Aussage verwendeten Konstrukte notwendig. Es entsteht ein unendlicher Regress.

Im Gegensatz dazu werden bei analytischen Operationalisierungen die Indikatoren dem theoretischen Begriff mit Hilfe analytischer Aussagen zugeordnet. Solche Aussagen können nur analytisch wahr oder falsch sein, bedürfen daher keiner empirischen Überprüfung. Ob eine analytische Operationalisierung adäquat ist, also ob die Indikatoren tatsächlich das messen, was mit dem zu operationalisierenden Begriff bezeichnet werden soll, kann nur mittels Bedeutungsanalysen des zu operationalisierenden Begriffs und der Begriffe der Indikatoren überprüft werden.

Die empirischen Aussagen, die bei einer empirischen Operationalisierung verwendet werden, und die analytischen Aussagen bei analytischen

Operationalisierungen unterscheiden sich in ihrer äußeren Form nicht. Es liegt also bei den Forschenden anzugeben, ob die verwendeten Aussagen den Anspruch der empirischen Bewährung erfüllen sollen oder nicht.

2.2.2 Empirische Operationalisierung des Konfliktbegriffs

Im vorigen Abschnitt wurde nach theoretischen Überlegungen herausgearbeitet, dass für diese Arbeit ein sozialkonstruktivistischer Konfliktbegriff verwendet wird. Dementsprechend ist ein sozialer Konflikt ein soziales Konstrukt, das nur dann vorliegt, wenn Akteure und Akteurinnen einen solchen Konflikt interaktiv durch Kommunikation oder Handeln herstellen. Dabei werden auch die Merkmale des Konflikts oder die Dimensionen des Konflikts interaktiv konstruiert.

Aus der sozialkonstruktivistischen Perspektive folgt, dass es wenig zielführend erscheint, nach „objektiven“ Indikatoren für soziale Konflikte zu suchen. Zum Beispiel sagen Messergebnisse zum Vorliegen „objektiver“ Interessensgegensätze zwischen Personengruppen noch nichts darüber aus, ob zwischen diesen Gruppen auch tatsächlich ein Konflikt besteht, denn allein die subjektive Wahrnehmung von Interessensgegensätzen, seien sie nun objektiv vorhanden oder nicht, ist Voraussetzung für das Vorliegen eines Konflikts. Indikatoren auf der Strukturebene oder in Form von Kennzahlen wie zum Beispiel die Anzahl formal eingereicherter Beschwerden dagegen scheinen die Lebenswelt der Akteure und Akteurinnen mit ihren Konflikten nicht adäquat erschließen zu lassen. Treffender sind daher Indikatoren, die an den Deutungen und Sinnzuschreibungen der Akteure und Akteurinnen ansetzen.

Zur Operationalisierung eines sozialkonstruktivistischen Konfliktbegriffs wären zwei Arten von Messinstrumenten denkbar: Beobachtung und Befragung, beides in standardisierter Form, um die in der Einleitung festgelegte Anforderung der Anwendbarkeit des Messinstrumentes auf eine große Zahl von Fällen zu hypothesentestenden Zwecken zu erfüllen. Vor allem um den Zeit- und Finanzaufwand möglichst gering zu halten, fällt die Entscheidung zu Gunsten der standardisierten Befragung aus. Es gilt also, einen Fragebogen zur

Erhebung von sozialen Konflikten in Organisationen der Arbeitswelt zu konstruieren.

Bei Fragebögen als Messinstrument sind die Indikatoren für die Merkmale des theoretischen Konstrukts die Antworten der Befragten auf die Fragebogenfragen. Die Aufgabe bei der Fragebogenkonstruktion besteht also darin, solche Fragebogenfragen zu formulieren, deren Antworten darauf erkennen lassen, ob die mit dem theoretischen Begriff bezeichneten Phänomene vorliegen oder nicht.

Aus drei Gründen erscheint es nicht zielführend, die Befragten einfach danach zu fragen, ob in ihrem Arbeitsumfeld Konflikte vorliegen. Erstens sind Konflikte in vielen sozialen Situationen mit sehr starken Normen und Werthaltungen verknüpft, ja teilweise sogar tabuisiert, so dass direkte Fragen nach Konflikten kaum zuverlässige Antworten erwarten lassen. Nebenbei bemerkt soll sein, dass diese starken Normen und Werthaltungen sowohl bei den Befragten als auch bei den Interviewenden Unbehagen in der Interviewsituation auslösen können, was nicht nur der Reliabilität der Ergebnisse abträglich ist, sondern auch forschungsethisch bedenklich ist. Zweitens wird der Begriff *Konflikt* im Alltag sehr unterschiedlich gebraucht. Manchmal wird er nur für manifeste Konflikte gebraucht, weil latente Konflikte von den Akteuren und Akteurinnen noch gar nicht als Konflikt betrachtet werden. Manchmal werden aber auch fachliche Diskussionen als Konflikt bezeichnet. Es kann also davon ausgegangen werden, dass im Feld sehr unterschiedliche Ansichten darüber verbreitet sind, was das Wort *Konflikt* bezeichnet. Würde man bei der Erhebung einfach nach Konflikten fragen, wäre nicht klar, an welche Phänomene die jeweils Befragten bei der Beantwortung der Frage gedacht haben. Drittens wäre eine direkte und globale Frage nach Konflikten nicht geeignet, die verschiedenen Aspekte oder Dimensionen des Konfliktbegriffs aufzuschlüsseln.

Wie wird nun bei der Operationalisierung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt vorgegangen? Als sozialer Konflikt mit seinen Merkmalen wurde das definiert, was Akteure und Akteurinnen als Konflikt mit seinen Merkmalen

interaktiv und kommunikativ konstruieren. Der im Folgenden entwickelte Fragebogen zur Messung sozialer Konflikte soll Indikatoren für die interaktive und kommunikative Konstruktion von Konflikten durch die Akteure und Akteurinnen liefern. Um diesen Zweck zu erfüllen, kann nach entsprechenden Wahrnehmungen und Einschätzungen der Befragten, die ja gleichzeitig eine Teilmenge der interessierenden Akteure und Akteurinnen darstellen, gefragt werden. Denn diese Wahrnehmungen und Einschätzungen bilden in ihrem Alltag auch die Grundlage für die interaktive und kommunikative Konstruktion von Konflikten. Und zwar nicht nur von Konflikten im globalen Sinne, sondern auch differenziert nach den Konfliktbeteiligten, der Konfliktintensität und Konflikthalten.

Es liegt in diesem Fall also eine empirische Operationalisierung vor. Folgende Hilfstheorie soll die Beziehung zwischen dem Konstrukt *sozialer Konflikt* und den Indikatoren – also den Antworten auf die Fragebogenfragen durch ausgewählte Akteure und Akteurinnen – erklären: Der interaktiven Konstruktion von sozialen Konflikten liegen bestimmte Wahrnehmungen und Einschätzungen der Akteure und Akteurinnen zu Grunde. Genau dieselben Wahrnehmungen und Einschätzungen liegen den Antworten bei der Befragung zum sozialen Umfeld am Arbeitsplatz zu Grunde. Voraussetzung dabei ist allerdings, dass die Fragen derart gestaltet sind, dass die gewählten Inhalte und Formulierungen für die Befragten möglichst anschlussfähig sind.

Systematische Messfehler sind auch bei anschlussfähigen Fragen insofern zu erwarten, als dass in manchen Fällen die Befragten dazu neigen werden, Konflikte zu verharmlosen, in anderen Fällen dazu, Konflikte in den Darstellungen aufzubauschen. Mögliche Hintergründe für versuchte Verharmlosung sind folgende Einstellungen: „Konflikte sind etwas Schlechtes, weil sie von schlechtem Charakter oder mangelnder sozialer Kompetenz zeugen oder weil sie den Eindruck erwecken, bei uns in der Firma läuft es nicht optimal. Deshalb soll niemand merken, dass ich Konflikte habe oder dass es in meiner Firma Konflikte gibt.“ Oder: „Man redet nicht schlecht über andere hinter deren Rücken. Also erzähle ich auch nicht, was die anderen meiner Meinung nach falsch machen.“ Eine mögliche Einstellung, die dazu führt, Konflikte

aufzubauschen, könnte folgende sein: „Endlich hört mir jemand zu. Dem kann ich alles über meine Probleme mit den anderen erzählen. Der soll sehen, wie schlecht es mir geht.“

An eine Überprüfung dieser Hilfstheorie inklusive der Erklärungen für mögliche Messfehler ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht gedacht.

2.2.3 Dimensionen und Programmfragen

Zunächst sei noch einmal die oben gegebene Definition vom Begriff des sozialen Konflikts wiederholt:

Ein sozialer Konflikt liegt dann vor, wenn sich Individuen in einer Position in einer Interessensstruktur gemeinsam mit anderen Individuen (oder auch Kollektiven) mit gegensätzlichen Interessen, welchen Inhalts auch immer, sehen, oder sich als Person, in ihren Rechten oder in ihrem sozialen Status nicht anerkannt fühlen. Diese Wahrnehmung von Interessensgegensätzen oder diese Missachtungserfahrungen können, müssen aber nicht durch Konflikthandlungen begleitet sein. Das Vorhandensein und die Art der Konflikthandlungen bestimmen die Intensität des Konflikts.

Diese soziologische Begriffsbestimmung definiert einen sozialen Konflikt also als eine subjektiv wahrgenommene Akteurskonstellation mit einer Interessensstruktur, die einander entgegengesetzte Interessen enthält. Der Wunsch nach emotionaler Zuwendung, nach kognitiver Achtung und sozialer Wertschätzung kann auch als spezifische Form von Interessen betrachtet werden. Wird dieser Wunsch nicht erfüllt, dann liegen Missachtungserfahrungen vor, die dem betroffenen Individuum ebenfalls das Gefühl geben können, dass Konflikte vorliegen.

Dies ist zunächst der konstitutive Teil der Begriffsbestimmung. Darüber hinaus gibt es noch einige Merkmale von Konflikten, die die Konflikte zwar nicht konstituieren, aber spezifizieren. Dazu zählen die Art der Akteure und Akteurinnen, die Inhalte der Interessen und die Intensität der Konflikte, die im Wesentlichen durch die Konflikthandlungen der Beteiligten bestimmt wird. Daraus folgt:

Ein sozialer Konflikt kann dann empirisch festgestellt werden, wenn

- ein Individuum eines oder mehrere andere Individuen als Interessengegner und -gegnerinnen wahrnimmt und/oder
- ein Individuum sich durch eines oder mehrere andere Individuen missachtet fühlt. Zu Missachtungsgefühlen zählen die Gefühle, zu wenig emotionale Zuwendung, zu wenig kognitive Achtung oder zu wenig soziale Wertschätzung von subjektiv relevanten Personen zu erhalten.

Zur weiteren Spezifikation der Art des Konflikts sollen erhoben werden

- der Inhalt der gegensätzlichen Interessen und
- die Art der Konflikthandlungen, um die Intensität des Konflikts abschätzen zu können.

Damit sind die zu messenden Dimensionen des Konstrukts *sozialer Konflikt* festgelegt. Die Messung dieser Dimensionen muss folgende Programmfragen beantworten:

- Nehmen die Befragten zwischen sich und anderen Akteuren oder Akteurinnen Interessensgegensätze wahr?
- Machen die Befragten Missachtungserfahrungen?
 - Haben die Befragten das Gefühl, zu wenig emotionale Zuwendung von subjektiv relevanten Personen zu erhalten?
 - Haben die Befragten das Gefühl, zu wenig kognitive Achtung von subjektiv relevanten Personen zu erhalten?
 - Haben die Befragten das Gefühl, zu wenig soziale Wertschätzung von subjektiv relevanten Personen zu erhalten?
- Wer sind die Akteure und Akteurinnen, die in den Augen der Befragten andere Interessen als die Befragten haben oder den Befragten zu wenig emotionale Zuwendung, kognitive Achtung oder soziale Wertschätzung entgegenbringen?

- Handelt es sich bei diesen Akteuren und Akteurinnen um Einzelpersonen oder um Personengruppen?
- Was sind in der Wahrnehmung der Befragten die Inhalte der Interessensgegensätze oder Missachtungserfahrungen?
- Wie intensiv ist der Konflikt?
 - Welche Konflikthandlungen nehmen die Befragten wahr?

Abbildung Abb. 1 (S. 41) stellt dar, wie man sich die Beschreibung des Konfliktumfelds am Arbeitsplatz mit den hier entwickelten Indikatoren vorstellen kann. Die Erhebung sozialer Konflikte basiert in dieser Studie auf der subjektiven Wahrnehmung der Akteure und Akteurinnen. Folglich bezieht sich die Beschreibung des Konfliktumfelds auf die Perspektive eines befragten Individuums: Jede Person kann mit einer oder mehreren anderen Personen Konflikte haben. Diese Personen werden Konfliktgegner² genannt. In jeder Beziehung zu einem Konfliktgegner können mehrere Inhalte – nämlich Interessensgegensätze oder Missachtungserfahrungen – thematisiert werden. Im Prinzip kann für jeden Konflikthalt bestimmt werden, wie heftig die Auseinandersetzung um diesen Inhalt ist. Im Alltag differenzieren Konfliktbeteiligte in der Wahrnehmung der Konfliktintensität einer Beziehung – die hier über die Wahrnehmung von Konflikthandlungen des Gegners operationalisiert wird – nicht zwischen den unterschiedlichen Intensitäten bei den unterschiedlichen Konflikthalten. Dann müssten sie nämlich die einzelnen beobachteten Konflikthandlungen immer jeweils einem Konflikthalt zuordnen, was nicht der Alltagserfahrung entspricht. Folglich soll die Konfliktintensität auch bei der Konfliktmessung jeweils auf einen Konfliktgegner bezogen werden. Alle Konfliktgegner mit allen ihren Konflikthalten und ihrer jeweiligen Konfliktintensität bestimmen nun zusammen die *Konfliktträchtigkeit* des Arbeitsumfelds.

² Diese Bezeichnung, die an dieser Stelle eingeführt wird, wird geschlechtsneutral verstanden, um die schriftliche Darstellung zu vereinfachen und eindeutiger zu machen.

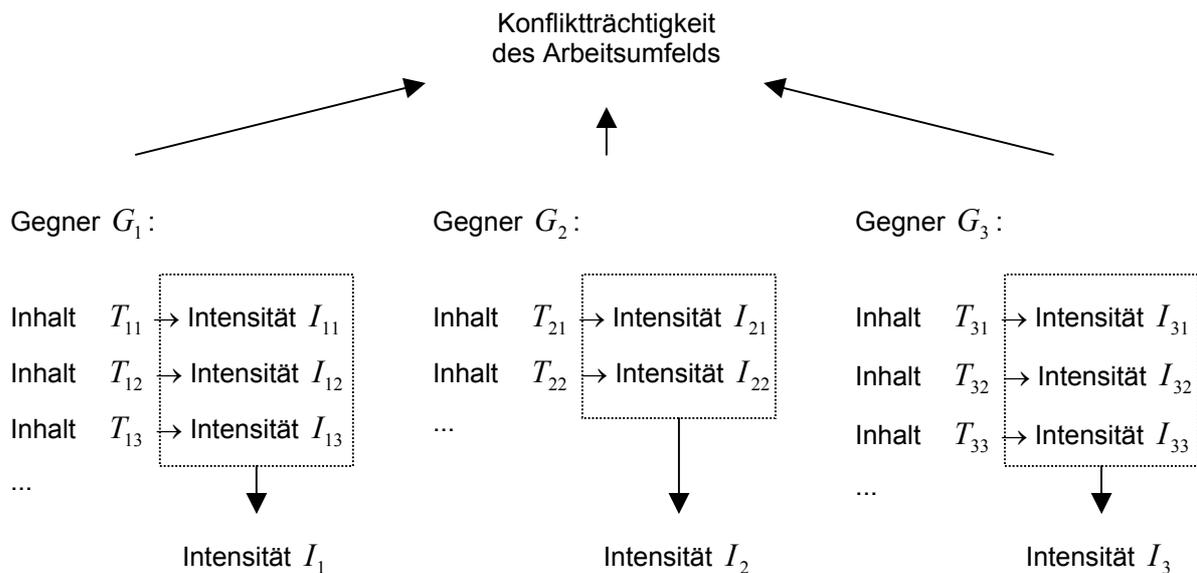


Abb. 1: Die Dimensionen sozialer Konflikte, die zur Beschreibung der Konfliktträchtigkeit des Arbeitsumfelds verwendet werden, und die Beziehungen zwischen ihnen.

Zur quantitativen Beschreibung der Konfliktträchtigkeit des Arbeitsumfelds werden mit dem Instrument zu Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt folgende Messwerte ermittelt:

1. Anzahl Konfliktgegner
Dieser Messwert soll angeben, bei zu vielen Akteuren oder Akteurinnen – dabei kann es sich sowohl um Einzelpersonen als auch um Gruppen handeln – eine konfliktäre Beziehung besteht.
2. Anzahl Konflikthalte
Dieser Messwert soll zusammenfassen, wie viele Themen – über alle Konfliktgegner hinweg – als Anlass für Konflikte wahrgenommen werden.
3. Anzahl Konflikthalte je Konfliktgegner
Hierbei handelt es sich um einen Messwert, der aus den beiden vorangehenden ermittelt wird. Er soll angeben, wie viele Konflikthalte im Durchschnitt bei den einzelnen Konfliktgegnern wahrgenommen werden.

4. Konfliktintensität

Dieser Messwert soll die Intensität einer Konfliktbeziehung wiedergeben. Er soll also je Konfliktgegner ermittelt werden.

5. Konfliktträchtigkeit des Arbeitsumfelds

Ausgehend von der Annahme, dass die Wahrnehmung von mehreren Konflikten im subjektiven Erleben der Beteiligten akkumuliert, soll ein weiterer Messwert ermittelt werden, der die Konfliktträchtigkeit des Arbeitsumfelds der Befragten global wiedergibt. Er spiegelt die subjektive Wahrnehmung der Beteiligten wieder und kann damit auch Hinweise auf die subjektive Konfliktbelastung am Arbeitsplatz liefern. Es wird angenommen, dass die Konfliktträchtigkeit des Arbeitsumfelds umso größer ist, je mehr Konfliktgegner man hat, je mehr Inhalte je Konfliktgegner problematisiert werden und je intensiver die Konfliktbeziehungen wahrgenommen werden. Deshalb soll der Index für die Konfliktträchtigkeit wie folgt ermittelt werden:

$$\text{Konfliktträchtigkeit} = \text{Anzahl}(\text{Gegner}) \times \frac{\text{Anzahl}(\text{Inhalte})}{\text{Anzahl}(\text{Gegner})} \times \text{Intensität}$$

Die Anzahl der Gegner kürzt sich heraus und vereinfacht die Formel etwas:

$$\text{Konfliktträchtigkeit} = \text{Anzahl}(\text{Inhalte}) \times \text{Intensität}$$

2.3 Itemformulierung und Fragebogenkonstruktion

Ziel dieses Kapitels ist die Formulierung von Items, die zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt geeignet sind, und die Konstruktion eines entsprechenden Gesamtfragebogens.

2.3.1 Zur Formulierung von Items

Die Antworten der Befragten auf sorgfältig ausgewählte Fragen stellen die beobachtbaren Indikatoren für die Dimensionen des interessierenden Konstrukts dar. Solche Fragen, ganz allgemein verstanden als meist sprachliche Reize, die die Befragten zu einer Reaktion auffordern und dadurch den Forschenden Information über die Befragten liefern, werden Items genannt.

Aus mehreren Gründen empfiehlt es sich, den Befragten jeweils mehrere Items zu einer Dimension des Konstrukts vorzulegen: Erstens sind viele Dimensionen von sozialwissenschaftlichen Konstrukten so komplex, dass die Antwort auf eine einzelne Frage die Ausprägung der Dimension bei einer Person nicht geeignet repräsentieren kann. Außerdem fällt es den Befragten auch schwer, komplexe Dinge, wie es manche Einstellungen oder Verhaltensweisen sind, in einer einzelnen Antwort darzustellen. Zweitens erlaubt die Verwendung nur einer einzelnen Frage zur Messung eines Merkmals eine nur sehr grobe Unterscheidung von Personen mit unterschiedlicher Merkmalsausprägung. Drittens ist die Gefahr zufälliger Messfehler bei der Verwendung einzelner Items größer als bei der wiederholten Messung eines Merkmals durch mehrere Items. Durch die Verwendung mehrerer Items kann also die Messgenauigkeit erhöht werden³.

Die Idee, ein und dasselbe Merkmal mit mehreren Items zu messen, wird auch *Konzept der multiplen Indikatoren* genannt (vgl. Schnell et al. 1999). Es beruht auf verschiedenen Annahmen, in erster Linie auf dem *Konzept des Indikatorenuniversums*: Es besagt, dass es eine Vielzahl unterschiedlicher beobachtbarer Phänomene gibt, die alle Indikatoren für dasselbe Merkmal darstellen. Dabei wird auch angenommen, dass diese Indikatoren voneinander unabhängige Messungen und deshalb auch beliebig austauschbar sind. Dadurch ist aus methodologischer Sicht auch gerechtfertigt, zur Messung eines

³ Mehrfachmessungen reduzieren ausschließlich zufällige Messfehler, denn bei systematischen Messfehlern können sich Messfehler bei Mehrfachmessung sogar noch vergrößern (vgl. Besozzi/ Zehnpfennig 1976: 35–40). Weiters muss vorausgesetzt werden können, dass die verschiedenen Items, die zur wiederholten Messung eines Merkmals herangezogen werden, voneinander unabhängige Messungen darstellen. Anderenfalls ist keine Verbesserung der Messgenauigkeit zu erwarten (vgl. Schnell et al. 1999).

Merkmals eine zufällige Auswahl von Indikatoren aus dem zu diesem Merkmal gehörigen Indikatorenuniversum heranzuziehen.

Auch wenn die Unabhängigkeit und Austauschbarkeit der Indikatoren in der wissenschaftlichen Praxis häufig fragwürdig ist, wird bei der Operationalisierung sozialwissenschaftlicher Konstrukte meist nach dem Konzept der multiplen Indikatoren verfahren. Jedenfalls ist auch bei multiplen Indikatoren darauf zu achten, dass für jeden einzelnen Indikator theoretisch begründet wird, warum er Teil der Skala sein soll. Denn: „multiple measures without a theory will only lead to chaotic results“ (Blalock 1982: 263).

Wie ist nun bei der Verwendung multipler Indikatoren vorzugehen? Folgende Arbeitsschritte werden in der Literatur dazu angegeben (vgl. Borg/ Staufenbiel 1997, Schnell et al. 1999):

1. Sammlung einer großen Menge von Items
2. Wahl der Itemform
3. Sprachliche Überarbeitung der Items
4. Wahl der Form, in der die multiplen Indikatoren zu einem Messwert zusammengefasst werden

ad 1) Zur Sammlung einer großen Menge von Items, eines so genannten Itempools, kann auf alle verfügbaren Quellen zurückgegriffen werden: andere Tests, Expertenbefragungen, Literatur, qualitative Erhebungen und eigene Überlegungen. Dabei sollten die Items das interessierende Merkmal möglichst genau abdecken. Das heißt, sie sollten alle Aspekte des Merkmals, aber nichts Anderes als das Merkmal erfassen. Der Auswahl der Items müssen also gründliche inhaltliche Überlegungen über das betrachtete Merkmal vorausgehen. Es kann nämlich ausschließlich nach inhaltlichen Kriterien entschieden werden, welche Items in den Pool aufgenommen werden sollen und welche nicht. (Borg/ Staufenbiel 1997: 30)

ad 2) Items können den Befragten in unterschiedlichen Formen vorgelegt werden. Diese unterscheiden sich im Wesentlichen in der Form der gebotenen Antwortmöglichkeiten. Prinzipiell kann zwischen *offenen* und *geschlossenen*

Fragen unterschieden werden. Da eine der Anforderungen an das zu konstruierende Messinstrument in dieser Arbeit eine möglichst standardisierte Erhebung ist, sind im Weiteren nur geschlossene Frageformate relevant.

Bei geschlossenen Fragen werden mehrere Antwortalternativen angeboten, aus denen die Befragten die aus ihrer Sicht passenden auswählen sollen. Die Zahl der Antwortalternativen kann von zwei (dichotome Items) bis beliebig viele reichen. Werden mehrere Alternativen angeboten, können die möglichen Antworten in einer Rangordnung stehen und damit eine gestufte Antwortskala darstellen, wodurch es den Befragten ermöglicht wird, unterschiedliche Grade zum Beispiel von Zustimmung/Ablehnung, Häufigkeit, Intensität, Bewertung oder Wahrscheinlichkeit auszudrücken (vgl. Schnell et al. 1999, Borg/ Staufenberg 1997). Wenn es inhaltlich sinnvoll erscheint, können auch mehrere Antwortvorgaben präsentiert werden, die in keiner Rangordnung stehen. In solchen Fällen bietet es sich bei bestimmten Inhalten an, den Befragten die Möglichkeit zu geben, mehrere Antworten zu wählen (vgl. Schnell et al. 1999, Borg/ Staufenberg 1997).

Sowohl bei geordneten als auch bei ungeordneten Antwortskalen ist darauf zu achten, dass die angebotenen Alternativen disjunkt und zugleich erschöpfend sind. Sie sollen auch ausgewogen sein in dem Sinne, dass positive und negative Formulierungen gleich stark vertreten sind. Darüber hinaus wird an manchen Stellen empfohlen, „weiß nicht“- und „keine Angabe“-Kategorien anzubieten (vgl. Schuman/ Presser 1981, Katz 1940).

ad 3) In der Literatur finden sich einige Vorschläge, worauf bei der sprachlichen Überarbeitung der Items zu achten ist. Folgende Hinweise zur Wortwahl und zum Satzbau der Fragen und Antwortvorgaben (vgl. Porst 2000, Schnell et al. 1999) waren auch Grundlage für diese Studie:

- Items sollten in einfacher Alltagssprache formuliert werden. Es sind einfache Worte und einfache Formulierungen zu verwenden. Ungeeignet sind nicht gebräuchliche Fachausdrücke, Fremdworte, Abkürzungen und Slangausdrücke. Zu lange und komplexe Fragen sind zu vermeiden. Unklare Begriffe sollen definiert werden.

- Die verwendeten Begriffe sollen einfach und eindeutig sein, damit sie von allen Befragten in gleicher Weise verstanden werden.
- Items sollten möglichst konkret sein: Man sollte keine abstrakten Wörter verwenden oder hypothetische Fragen stellen.
- Unterstellungen und Suggestivfragen sind unzulässig. Das heißt, die Fragen sollen keine bestimmte Beantwortung provozieren. Dazu gehört auch, dass die Fragen neutral formuliert werden, also keine Begriffe enthalten, die mit starken emotionalen oder ideologischen Assoziationen verbunden sind. Ausgenommen sind davon natürlich Fragen, die der Erforschung solcher Themen dienen sollen.
- Die Items sollten keine doppelten Verneinungen enthalten, weil diese häufig Ursache für Missverständnisse sind.
- Die Items sollten die Befragten nicht überfordern. Es sollte nicht nach Informationen gefragt werden, über die viele Befragte mutmaßlich nicht verfügen, die komplizierte Berechnungen erfordern oder ein sehr gutes Gedächtnis voraussetzen.
- Ein Item sollte sich nur auf einen Sachverhalt beziehen, so dass es den Befragten ermöglicht wird, möglichst eindeutige Antworten zu geben.
- Bei allen Items sollte klar sein, auf welchen Zeitraum sie sich beziehen.

All diese Vorschläge zur Formulierung von Fragen und Antwortvorgaben zielen darauf ab, die Messung der Merkmale mittels Fragebogen zuverlässig und genau zu machen. Dafür ist es wichtig, dass die Fragen unmissverständlich, leicht und gerne wahrheitsgemäß zu beantworten sind.

ad 4) Aus zwei Gründen werden mehrere Einzelmessungen zu einem Wert zusammengefasst:

Erstens liegen häufig mehrere Fragen zum selben Merkmal oder zur selben Konstruktdimension vor, wenn man aufgrund der oben beschriebenen Vorzüge multiple Indikatoren verwendet. Fasst man mehrere Items, die entlang einer Dimension messen, zusammen, spricht man von einer *Skala*. Eine Skala ist

folglich eine Reihe von Items, die entlang einer Dimension misst (Holm 1970: 356)⁴. Man spricht daher auch von *eindimensionalen* Skalen. Skalen werden mit Hilfe so genannter *Skalierungsverfahren* konstruiert. Diese Verfahren, die dazu dienen, aus mehreren Messwerten einen Skalenwert zu gewinnen, unterscheiden sich unter anderem in drei Punkten: Erstens stellen sie unterschiedliche Anforderungen an die Items, zweitens treffen sie unterschiedliche Annahmen über das Zustandekommen der Antworten und drittens verrechnen sie die einzelnen Antworten auf unterschiedliche Weisen zu einem Skalenwert. Allen gemeinsam sind jedoch zwei Dinge: Erstens das Ziel, die Ausprägung einer latenten Variable bei den betrachteten Untersuchungseinheiten festzustellen, und zweitens die Annahme, dass die Reaktionen auf die Items nur mit dieser latenten Variable systematisch zusammenhängen und nicht beispielsweise mit der Itemformulierung oder anderen Spezifika der Erhebungssituation (vgl. Schnell et al. 1999: 173–177). Anwendung finden Skalierungsverfahren in der vorliegenden Arbeit bei der Konstruktion einer Skala für die Intensität von Konflikten (Kapitel 3.3.3, S. 82).

Zweitens weisen viele sozialwissenschaftliche Konstrukte mehrere Dimensionen auf. Hat man nun Messwerte – seien es einzelne Messungen oder Skalenwerte – zu den einzelnen Dimensionen vorliegen, stellt sich die Frage, wie diese zu einem Gesamtwert für das Konstrukt – auch Index genannt – aggregiert werden können. Indizes werden also dann verwendet, wenn ein Begriff einer Theorie zwar mehrere Dimensionen anspricht, aber die Theorie eine gemeinsame latente Variable postuliert. Der Index kann dann aus Indikatoren für jede der angesprochenen Dimensionen gebildet werden (Schnell et al. 1999: 161). Galtung (1969: 240) hat Indizes daher auch als Abbildungen eines n-dimensionalen Merkmalsraums auf einer einzigen Variable bezeichnet.

Die Frage, welche Dimensionen in welcher Kombination in die Indexbildung einfließen sollen, kann nur auf Basis theoretischer Überlegungen beantwortet werden. Während es bei Skalierungsverfahren empirisch überprüfbare Kriterien

⁴ Die Definitionen von *Skala* in der Literatur sind allerdings uneinheitlich (vgl. zum Beispiel Scheuch/ Zehnpfennig 1974: 104–106, Heidenreich 1987: 417, Ven 1980: 306, Coombs et al. 1975: 45, Henning: 1987).

gibt, ob ein gegebener Indikator zur Skala gehört oder nicht, existieren solche Kriterien für Indizes nicht (Schnell et al. 1999: 160). Es kann auch nicht objektiv angegeben werden, ob alle relevanten Dimensionen eines Konstrukts berücksichtigt wurden oder ob die berücksichtigten Dimensionen tatsächlich relevant sind (Schnell et al. 1999: 163).

Hat man sich für bestimmte Dimensionen zur Indexbildung entschieden, stellt sich die Frage, wie diese Dimensionen kombiniert werden sollen. Zwei Anforderungen soll die Kombination jedenfalls erfüllen (Schnell et al. 1999: 163): Erstens sollen die Messwerte auf wenige Indexwerte reduziert werden und zweitens soll die Abfolge der Indexwerte den Ausprägungsgrad der theoretischen Dimension wiedergeben. Beim Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt werden nur einfache Verfahren zur Indexbildung angewandt: Addition oder Multiplikation von Indikatorwerten sowie die Berechnung von Durchschnitt.

Schließlich ist festzuhalten, dass für jedes Indexproblem mehrere Lösungen denkbar sind. In der Regel kann ein Index auch nicht formal „validiert“ werden. Er kann lediglich nach seiner theoretischen oder empirischen Nützlichkeit beurteilt werden (Schnell et al. 1999: 165).

2.3.2 Zur Konstruktion von Fragebögen

Wie man sieht, sind einige Dinge bei der Formulierung der Fragen und der Antwortformate zu beachten, wenn die Fragen gültige und zuverlässige Indikatoren für das zu messende Konstrukt sein sollen. Aber nicht nur die Fragen selbst und ihre Antwortformate sind für das Antwortverhalten der Befragten ausschlaggebend. Wesentlichen Einfluss darauf übt auch der Kontext, in dem die Fragen gestellt werden. Die Fragen, die zuvor gestellt wurden, stellen eine Frage in einen bestimmten Sinnzusammenhang und beeinflussen dadurch die Art und Weise, in der die Befragten die gegebene Frage interpretieren. Auch die im Laufe des Interviews gegebenen Antworten wirken sich auf die Antwort auf die gegebene Frage aus, weil die Befragten im Allgemeinen versuchen, konsistente Antworten zu geben. Dieser

„Ausstrahlungseffekt“ vorhergegangener Fragen und Antworten betrifft sowohl einzelne Fragen als auch ganze Fragenblöcke. (Schnell et al. 1999: 320)

Aus diesen Wirkungen des Kontextes auf die Beantwortung von Fragen ergibt sich ein so genannter *Platzierungseffekt* (Scheuch 1973: 91), der auch gezielt eingesetzt werden kann. So können die Befragten zum Beispiel durch eine entsprechende Anordnung der Fragen von allgemeinen Themen hin zu spezifischeren Themen geführt werden.

Allgemein empfiehlt es sich, Fragen, die denselben Aspekt eines Themas behandeln, nacheinander abzufragen und so thematische Fragenblöcke zu bilden. Zwischen den Fragenblöcken ist dann auf eine entsprechende Überleitung durch Überleitungstext oder -fragen zu achten. (vgl. Schnell et al. 1999)

Den ersten Fragen eines Fragebogens kommt besondere Bedeutung zu, denn hier entscheidet sich oft, wie engagiert sich die Befragten den weiteren Fragen widmen. Die Einleitungsfragen sollten allgemeine und in das Thema einführende Inhalte behandeln. Des Weiteren sollten sie leicht zu beantworten sein, um eventuelle Ängste seitens der Befragten bezüglich der Schwierigkeit des Fragebogens zu vermindern. Zu vermeiden sind Fragen, die voraussichtlich nur von einem Teil der Befragten positiv zu beantworten sind, weil sonst bei den anderen das Gefühl entstehen könnte, der Fragebogen betreffe sie nicht oder nur wenig. Fragen nach demografischen Merkmalen empfehlen sich zu Beginn nicht, da sie die Befragten zu lange im Unklaren lassen, was Gegenstand des Fragebogens ist. (vgl. Schnell et al. 1999)

2.3.3 Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt

Im Folgenden soll der Fragebogen konstruiert werden, mit dessen Hilfe die im vorigen Kapitel formulierten Programmfragen beantwortet werden können. Zunächst werden die Fragen des Fragebogens mit ihren Formulierungen vorgestellt und anschließend werden einige Überlegungen zur Gestaltung des Gesamtfragebogens angestellt.

Der Fragebogen zur Messung sozialer Konflikte in Organisationen in der Arbeitswelt enthält als Kernstück zwei große Fragenblöcke. Von diesen erhebt der erste (Fragen 12a bis 12u), bei welchen Personen oder Personengruppen die Befragten gegensätzliche Interessen zu den eigenen Interessen oder Missachtung gegenüber der eigenen Person wahrnehmen. Die Befragten werden gebeten, anzugeben, bei welchen Personen oder Personengruppen ihrer Meinung nach unterschiedliche Interessen zu einer vorgegebenen Auswahl an Themen vorliegen. Anschließend sollen sie angeben, bei welchen Personen oder Personengruppen sie Missachtungserfahrungen machen. Dabei können die Befragten jeweils beliebig viele Akteure und Akteurinnen in selbst gewählter Formulierung angeben, wobei sie allerdings zwischen Einzelpersonen und Personengruppen unterscheiden sollen.

Die Fragen 12a bis 12m enthalten Themen, die in der Literatur oder in Gesprächen mit Personen aus dem Feld als mögliche Bereiche genannt wurden, in denen unterschiedliche Interessen zwischen Kollegen und Kolleginnen auftreten können.

Unterschiedliche Ansichten oder Interessen bezüglich:

- a. *...der Ziele, die erreicht werden sollen.*
- b. *...des Weges, um die Ziele zu erreichen.*
- c. *...der Gestaltung des Arbeitsprozesses.*
- d. *...der Verteilung von Zuständigkeiten.*
- e. *...des Informationsflusses.*
- f. *...der Ressourcen, die Sie zur Erledigung Ihrer Aufgaben benötigen.*
- g. *...administrativer Abläufe.*
- h. *...der Zeit und Aufmerksamkeit, die diese Person Ihren Angelegenheiten widmet.*
- i. *...Ihrer Arbeitsleistung oder Leistungsqualität.*
- j. *...der Anerkennung und Belohnung Ihrer Leistung.*
- k. *...der Arbeitsleistung oder Leistungsqualität dieser Person.*

l. ...der Anerkennung und Belohnung der Leistung dieser Person.

m. ...der Verhaltensregeln am Arbeitsplatz.

Die Frage 12n ist eine unspezifisch formulierte Frage zur Wahrnehmung der sozialen Struktur am Arbeitsplatz:

n. Unangenehme Verhältnisse zwischen Kollegen (Koalitionen, Antipathien, ...)

Die drei folgenden Fragen decken die drei möglichen Formen von Missachtungserfahrungen ab:

Gibt es Personen oder Personengruppen, auf die die folgenden Aussagen zutreffen?

o. Die Person oder Personengruppe nimmt zu wenig Rücksicht auf Sie.

p. Die Person oder Personengruppe behandelt Sie nicht ausreichend als KollegIn mit entsprechenden Rechten.

q. Die Person oder Personengruppe schätzt Sie, Ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten nicht ausreichend.

Mit Frage 12r soll den Befragten die Möglichkeit gegeben werden, Personen oder Personengruppen zu nennen, zu denen die Beziehung ganz allgemein problematisch erscheint, ohne vielleicht angeben zu können, woran es liegt:

r. Die Chemie zwischen Ihnen und dieser Person oder Personengruppe stimmt nicht.

Die Gestaltung des Fragenblocks 12 als Matrix, in der jede Zeile einer Person oder Personengruppe zugeordnet ist und die Spalten die Themen potentieller Interessensgegensätze oder Missachtungserfahrungen enthalten, ermöglicht die Auswertung der Konflikthalte entweder nach einzelnen Konfliktgegnern oder aggregiert über die verschiedenen Konfliktgegner bezogen auf den jeweiligen Befragten.

Folgende Indexbildungen sind auf Basis des Fragenblocks 12 möglich: Zunächst kann die Anzahl der Konfliktgegner durch einfache Addition ermittelt werden. Weiters kann die Anzahl der insgesamt wahrgenommenen Konflikte durch Addition aller genannten Interessensgegensätze und Missachtungserfahrungen über die verschiedenen Konfliktgegner hinweg berechnet werden. Außerdem kann durch Teilung der Anzahl der insgesamt

wahrgenommenen Konflikte durch die Anzahl der Konfliktgegner die durchschnittliche Anzahl der Konflikte je Gegner ermittelt werden.

Das zweite Kernstück des Fragebogens sind die Fragenblöcke 13 und 14. Sie ist so konzipiert, dass alle Fragen dieser Blöcke für jeden einzelnen Konfliktgegner auszufüllen sind. Die ersten drei Fragen des Fragenblocks 13 spezifizieren zunächst Konfliktgegner, die Einzelpersonen sind:

13a. *Geschlecht*

13b. *Abteilung*

13c. *Position (mit den Antwortkategorien „Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben“, „Mitarbeiter mit Führungsaufgaben“ und „Unternehmensführung“)*

Die ersten beiden Fragen des Fragenblocks 14 spezifizieren Konfliktgegner, die Personengruppen sind:

14a. *Abteilung*

14b. *Ungefähre Anzahl der Personen*

Die Fragen 13d bis 13r sowie die Fragen 14d⁵ bis 14r dienen zur Ermittlung der Intensität der Konflikte mit den jeweiligen Konfliktgegnern. Die Befragten werden gebeten anzugeben, wie sehr diese Items, die unterschiedliche mögliche Konflikt-handlungen beschreiben, auf die jeweiligen Konfliktgegner zutreffen. Ihnen stehen dafür die vier Antwortkategorien „trifft sehr zu“, „trifft zu“, „trifft eher nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ zur Verfügung. Die Konflikt-handlungen, die mit diesen Items beschrieben werden, wurden in Anlehnung an die Literatur, vor allem an Glasls Eskalationsstufen (1997) und Giesens Eskalations- und Rationalisierungsmodell (1993) ausgewählt. Sie wurden so gewählt, dass sie unterschiedliche Eskalationsstufen repräsentieren und damit die Intensität von Konflikten widerspiegeln können. Die Items sind – nach theoretischen Überlegungen in aufsteigender Intensität – folgende:

⁵ Es gibt keine Frage 14c, da diese Fragenummer ausgelassen wurde, damit die folgenden Fragen in den Blöcken 13 und 14, die inhaltlich ident sind, korrespondierende Buchstabenkennzeichnungen haben.

Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf diese Person (Block 13) / auf eine oder mehrere Personen dieser Gruppe (Block 14) zu?

- d. *Sie geht Ihnen aus dem Weg.*
- e. *Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.*
- f. *Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.*
- g. *Sie schwärzt Sie bei anderen an.*
- k. *Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.*
- l. *Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.*
- m. *Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.*
- n. *Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.*
- o. *Sie setzt ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu ihrem Vorteil ein.*

Ergänzt wurden diese Konfliktbehandlungen um einige Verhaltensweisen, die zur Konfliktlösung herangezogen werden können:

- h. *Sie bindet Vorgesetzte ein.*
- i. *Sie bindet Mediatoren ein.*
- j. *Sie bindet andere neutrale Dritte ein.*
- q. *Sie nutzt unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung Ihrer Meinungsverschiedenheiten.*
- r. *Sie nutzt rechtliche Verfahren zur Schlichtung Ihrer Meinungsverschiedenheit.*

Vor den Fragen 13q und 14q wurde eine Filterfrage eingefügt, um zu überprüfen, ob in den Unternehmen der Befragten überhaupt unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten verfügbar sind:

- p. *Gibt es in Ihrem Unternehmen unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten?* *Ja*
Nein

Die Fragen in den Blöcken 13 und 14 stellen einen Itempool dar, der im Rahmen des Pretests einer Itemanalyse unterzogen werden soll, um eine eindimensionale Skala zur Messung von Konfliktintensitäten zu konstruieren.

Neben den Fragenblöcken 12 und 13 beziehungsweise 14, die der Erhebung sozialer Konflikte dienen, enthält der Fragebogen gleich zu Beginn einige Fragen zu soziodemografischen Variablen:

1. *Geschlecht:* weiblich männlich
2. *Alter:* _____ Jahre
3. *Muttersprache:* _____
4. *Höchste abgeschlossene Ausbildung:*
 - *Pflichtschule / Hauptschule*
 - *Lehre / Fachschule*
 - *Höhere Schule (mit Matura)*
 - *Universität / Fachhochschule*

Daran schließen drei Fragen an zur Position der Befragten in dem Unternehmen, in dem sie zum Zeitpunkt der Befragung beschäftigt sind:

5. *Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen tätig?* _____ Jahre
6. *Wenn es in Ihrem Unternehmen Abteilungen gibt, in welcher Abteilung sind Sie zur Zeit tätig?* _____
7. *In welcher Position sind Sie zur Zeit tätig?*
 - *Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben*
 - *Mitarbeiter mit Führungsaufgaben, ausgenommen Unternehmensführung*
 - *Unternehmensführung*

Die Fragen 1 bis 7 stehen aus theoretischer Perspektive in möglicher Weise interessantem Zusammenhang mit sozialen Konflikten am Arbeitsplatz. Da sie aber nicht direkt zur Erhebung der sozialen Konflikte selbst dienen, werden sie im Weiteren nicht näher behandelt.

Schließlich enthält der Fragebogen noch einen Fragenblock, dessen hauptsächliche Funktion es ist, die Fragen, mit denen soziale Konflikte am Arbeitsplatz gemessen werden sollen, in der Befragungssituation in einen solchen Kontext zu stellen, der es den Befragten erleichtert, über Konflikte am Arbeitsplatz zu sprechen. Ein solcher Kontext scheint notwendig, da Konflikte tabuisiert sein können, manche Befragte die Verwicklung in Konflikte als persönlichen Fehler wahrnehmen können oder manche Befragte ungern über das offensichtlich Schwierigkeiten bereitende Verhalten anderer oder ihrer selbst sprechen möchten.

Ein geeigneter Kontext scheint eine Befragung zu Teamarbeit und kooperativen Arbeitsformen in Unternehmen zu sein, weil dieses Thema eindeutig positiver besetzt ist als das Thema *Konflikte* und weil es in den letzten Jahren immer stärker diskutiert und von unterschiedlichen Seiten forciert wurde. Sowohl der Einleitungstext des Fragebogens als auch die Fragen 8 bis 11 sollen diesen Kontext herstellen. Neben dieser Funktion stehen aber auch diese Fragen in einem theoretisch interessanten Verhältnis zu sozialen Konflikten in Organisationen der Arbeitswelt.

8. *Wie sehr befürworten Ihre Vorgesetzten Teamarbeit und andere kooperative Arbeitsformen?*
- sehr* *etwas* *weniger* *gar nicht*
9. *Werden in Ihrem Unternehmen Weiterbildungskurse zu den Themen Teamarbeit, Gruppendynamik, Konfliktmanagement oder Ähnlichem angeboten?*
- ja, mehrmals jährlich* *ja, ungefähr 1x jährlich* *ja, seltener* *nein*
10. *Wie erledigen Sie Ihre Aufgaben und Tätigkeiten? (Mehrfachnennungen möglich)*
- allein*
- in kleinen Teams mit bis zu 5 Personen*
- in großen Teams mit 6 oder mehr Personen*
- in Zusammenarbeit mit einzelnen Kollegen aus anderen Teams oder Abteilungen*
- in Zusammenarbeit mit Betriebsexternen (Kunden, Zulieferer, Berater, ...)*

11. Wie häufig arbeiten Sie in diesen Arbeitsformen?

	<i>täglich oder mehrmals wöchentlich</i>	<i>wöchentlich</i>	<i>mehrmals monatlich</i>	<i>monatlich oder seltener</i>
<i>a allein</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>b im Team mit bis zu 5 Personen</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>c im Team mit 6 oder mehr Personen</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>d in Zusammenarbeit mit einzelnen Kollegen aus anderen Teams oder Abteilungen</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>e in Zusammenarbeit mit Betriebsexternen (Kunden, Zulieferer, Berater,...)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der folgende Pretest beschäftigt sich auch mit den Fragen 8 bis 11 nicht näher, weil auch sie nicht direkt der Erhebung sozialer Konflikte dienen.

Bei der Zusammenstellung des Gesamtfragebogens wurden folgende Überlegungen angestellt: Da der Einleitungstext das Thema des Fragebogens absteckt, scheint es nicht problematisch, dass der Fragebogen mit einigen soziodemografischen Fragen beginnt. Daran schließen einige Fragen zum betrieblichen Umfeld und Arbeitsalltag der Befragten an, die einerseits näher an das Thema heranzuführen und andererseits einfach zu beantworten sind. Außerdem scheinen diese allgemeinen Fragen den üblichen Ablauf von Gesprächen nachzuzeichnen, weil sie den Interviewenden die Gelegenheit geben, die Befragten näher kennen zu lernen, bevor man in ziemlich detaillierte und zum Teil auch sensible Fragen einsteigt.

Die Fragen wurden nach inhaltlichen Kriterien zu Fragenblöcken zusammengefasst und in einer Reihenfolge angeordnet, dass Fragen nachgereiht werden, die die Antworten auf die vorangegangenen Fragen voraussetzen, um die Antworten auf die gegebenen Fragen zu verstehen. Dadurch soll vermieden werden, dass die Befragten das Bedürfnis haben, ihre Antworten durch längere Erzählungen erklären zu müssen.

3 Pretest

Der Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt in der nun konstruierten Form enthält zwei Fragenblöcke zur Messung der Anzahl von Konflikten, der Anzahl von Konfliktgegnern, der Konflikthalte (Fragenblock 12) sowie der Konfliktintensität (Fragenblock 13 beziehungsweise 14). Der folgende Pretest dient der Verbesserung dieser Fragenblöcke und behandelt die übrigen Fragen nicht, da diese nicht der Messung sozialer Konflikte dienen.

Zunächst folgt eine Erläuterung, welche Ziele mit dem Pretest des Fragebogens zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt verfolgt und welche Verfahren eingesetzt werden, um diese Ziele zu erreichen (Kapitel 3.1). Das daran anschließende Kapitel charakterisiert die Stichprobe, die zur Durchführung des Pretests herangezogen wurde. Abschließend werden im Kapitel 3.3 (S. 76) die Ergebnisse des Pretests dargestellt, die die Grundlage für die Überarbeitung des Fragebogens in Kapitel 3.4 (S. 112) bilden.

3.1 Zwecke und Verfahren des Pretests

Konstruiert man ein Messinstrument gilt es zu überprüfen, ob das Messinstrument zum einem tatsächlich das misst, was es messen soll, und ob es zum anderen auch genau misst. Es sollen – wie es heißt – die Validität und Reliabilität des Messinstruments sichergestellt werden. Auch bei Befolgung aller vorhandenen Regeln und bei Nutzung aller Informationen zur Konstruktion von Fragen bleibt ein Restrisiko, dass die Fragen oder der gesamte Fragebogen beim Einsatz in der Interviewsituation nicht so funktioniert wie er als Messinstrument funktionieren soll (vgl. Prüfer/ Rexroth 1996). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Fragen und den Fragebogen einem Praxistest zu unterziehen.

Im folgenden Pretest werden zur Evaluation des Fragebogens zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt folgende Schritte unternommen:

- 1) Überprüfung der Einzelfragen auf Verständnis- oder Antwortschwierigkeiten
- 2) Überprüfung des Gesamtfragebogens auf Kontinuität sowie Belastung der Befragten
- 3) Überprüfung der Fragen hinsichtlich ihrer Antwortverteilungen und Eignung zur Konstruktion von Skalen und Indizes
- 4) Überprüfung der konstruierten Skalen und Indizes auf Validität und Reliabilität

Allgemeine Hinweise zur Durchführung eines Pretests finden sich am Ende des Kapitels.

3.1.1 Frageformulierung und Frageverständnis

Für valide und reliable Messergebnisse bei der Anwendung eines Fragebogens, ist es zunächst maßgeblich, dass die Fragen von den Befragten in dem von den Forschenden intendierten Sinn verstanden werden und aus Sicht der Befragten gut und leicht zu beantworten sind. Denn nur solche Fragen, die von den Befragten so verstanden werden, wie von den Forschenden beabsichtigt, und zu deren Beantwortung die Befragten in der Lage sind, können zu validen Messungen führen (Kurz et al. 1999: 85).

Der Pretest soll also das Verständnis der Fragen durch die Befragten erheben und aufzeigen, bei welchen Fragen die Befragten Schwierigkeiten haben. Dafür ist es auch notwendig, beim Pretest die angebotenen Antwortkategorien kritisch zu betrachten. Ebenso soll das Interesse und die Aufmerksamkeit der Befragten gegenüber den Fragen festgestellt werden, da mangelnde Aufmerksamkeit schnell zu ungenauen Antworten führen kann (vgl. Schnell 1991).

Um die Fragen auf diese Aspekte hin zu überprüfen, wurden im Pretest zwei verschiedenen Verfahren eingesetzt.

Erstens wurde durch die interviewende Person bei jeder Frage der Fragenblöcke 12, 13 und 14 vermerkt, wenn die Befragten beim Vorlesen einer Frage auffällige Reaktionen zeigten. Unter auffälligen Reaktionen werden dabei

in erster Linie Verhaltensweisen verstanden, die die übliche Frage-Antwort-Sequenz beim Interview unterbrechen. Häufungen von irregulären Reaktionen bei bestimmten Fragen deuten auf Probleme mit diesen Fragen hin. Da diese Verhaltensweise kategorisiert werden und das Interaktionsverhalten der Befragten vercodet wird, wird dieses Pretest-Verfahren *Interaction Coding* bezeichnet.

In der vorliegenden Studie wurden die Interviews nicht aufgezeichnet, wie es von Fowler/ Cannell (1996) sowie Cannell et al. (1975) vorgesehen wird. Stattdessen wurden die Codes unmittelbar in der Interviewsituation durch die interviewende Person vergeben. Um die interviewende Person dabei nicht zu überfordern und damit Fehler zu provozieren, wurden nur folgende ausgewählte Codes verwendet:

- N Die befragte Person fragt nach dem Vorlesen der Frage nach.
- WH Die befragte Person bittet nach dem Vorlesen der Frage um eine Wiederholung der Frage.
- L Die befragte Person antwortet erst nach einer auffallend langen Pause nach dem Vorlesen der Frage.
- P Die befragte Person äußert spontan nach dem Vorlesen der Frage, dass die Frage schwierig zu beantworten sei.
- E Die befragte Person erklärt ihre Antwort spontan sehr ausführlich.

Neben diesen Codes wurden während der Interviews auch spontane Kommentare, Erzählungen und Erklärungen notiert. Diese Vermerke erlaubten spezifischere Einblicke in das Frageverständnis und in mögliche Antwortschwierigkeiten der Befragten.

Es kann aber nicht davon ausgegangen werden, dass sich Antwortschwierigkeiten oder ein nicht intendiertes Frageverständnis immer in beobachtbaren Reaktionen anzeigen (Kurz et al. 1999: 86, Belson 1981, 1986). Aus diesem Grund wurde als Ergänzung zum Interaction Coding auch das *Frame of Reference Probing* (Belson 1981) eingesetzt. Bei diesem Verfahren wird gezielt bei einzelnen Fragen mit sogenannten Probingfragen nachgefragt, um das

Verständnis und die Interpretation der Fragen zu thematisieren. Nachdem die Befragten ihre Antwort gegeben haben, werden sie gebeten zu beschreiben, woran sie bei der Beantwortung der Frage gedacht haben. Dadurch soll der Bezugsrahmen der Befragten bestimmt werden, der dann anschließend mit dem durch die Forschenden intendierten Bezugsrahmen verglichen wird.

In einem Punkt wurde das Verfahren von Belson abgeändert, und zwar hinsichtlich der Auswahl der Fragen, bei denen nachgefragt wurde. Während Belson vorsieht, bei jedem Interview alle zu testenden Fragen durch Probing zu problematisieren, wurden in der vorliegenden Studie bei jedem Interview je drei Fragen beim Block 12 und drei Fragen beim Block 13 oder 14 zufällig ausgewählt (in Anlehnung an Schumann 1966). Zu diesen ausgewählten Fragen wurde dann im Sinne des *Comprehension Probing* (vgl. Oksenberg et al. 1991) mit folgender Formulierung nachgefragt:

„*Woran haben Sie bei dieser Frage gedacht?*“

Diese Frage wurde sofort nach der Antwort der Befragten gestellt (*follow up probing*, vgl. Prüfer/ Rexroth 1996). Die offenen Antworten auf diese Frage wurden protokolliert und hinsichtlich der Übereinstimmung des erkennbaren Bezugsrahmens der Befragten mit der von den Forschenden vorgesehenen Interpretation der Frage überprüft⁶.

Das Interaction Coding und das Frame of Reference Probing ergänzen einander sehr gut, da das Interaction Coding auf eine unkomplizierte Weise aufzeigt, bei welchen Fragen Verständnis- oder Antwortschwierigkeiten auftreten, während das Frame of Reference Probing genauer erkennen lässt, worin diese Schwierigkeiten begründet sind. Das aktive Nachfragen bei zufällig gewählten Fragen ergänzt diese Vorgehen insofern, dass auch eventuell vom intendierten Sinn abweichende Interpretationen aufgezeigt werden, die zu keinen Unregelmäßigkeiten im Frage-Antwort-Ablauf führen.

⁶ Ohne an dieser Stelle näher darauf einzugehen, sei darauf hingewiesen, dass natürlich für Probingfragen das Gleiche wie für Fragebogenfragen gilt: Die Formulierung beeinflusst die gegebene Antwort. Instrumente, die die Qualität von Messungen bestimmen sollen, erfordern Instrumente größerer Validität (Groves 1996: 401). Doch zur Frage der Validität von Probingfragen gibt es bisher wenig systematische Forschung (Kurz et al. 1999). Foddy (1998) setzt sich kritisch mit der Konstruktion von Probingfragen auseinander und demonstriert anhand von Beispielen, dass schlecht konstruierte Probingfragen nicht effektiv arbeiten können.

3.1.2 Gesamtfragebogen

Neben den einzelnen Fragen soll auch der Gesamtfragebogen so gestaltet sein, dass die Antwortbereitschaft der Befragten gefördert wird (vgl. Schnell 1991). Um dafür Sorge zu tragen, wurde der Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt auch in seiner Wirkung als Gesamtfragebogen überprüft. Dabei wurde darauf geachtet, ob die Anordnung der Fragen einen kontinuierlichen Ablauf des Interviews erlaubt und gleichzeitig keine unerwünschten Effekte auf das Antwortverhalten ausübt. Außerdem wurde versucht, das Interesse der Befragten gegenüber der gesamten Befragung sowie die Belastung der Befragten durch die Befragung zu ermitteln. Schließlich wurde auch erhoben, wie lange die Interviews gedauert haben.

Diese genannten Aspekte der Wirkung des Gesamtfragebogens wurden unmittelbar nach den Interviews in informellen Gesprächen durch die interviewende Person abgefragt und protokolliert. Die Befragungsdauer wurde gemessen und der kontinuierliche Ablauf des Interviews wurde durch die interviewende Person überprüft, indem sie darauf geachtet hat, ob die Befragten spontan zu weiter zurückliegenden Fragen oder Antworten referenzierten, häufiger nachfragten oder ihre Antworten ausführlicher erklärten als es eventuell bei einer anderen Anordnung der Fragen notwendig gewesen wäre.

All die Beobachtungen und protokollierten Antworten auf die Fragen zum Gesamtfragebogen wurden zusammengetragen und nach inhaltlichen Aussagen ausgewertet. Dabei wurden kein spezielles sozialwissenschaftliches quantitatives oder qualitatives Verfahren eingesetzt.

3.1.3 Validität und Reliabilität der Skalen und Indizes

Wie oben herausgearbeitet wurde, werden dem Konstrukt *sozialer Konflikt* die Dimensionen Konfliktgegner, Konflikthalt (Interessen oder Missachtung) sowie Konfliktintensität zugeordnet. Zur Erhebung dieser Dimensionen wurden jeweils mehrere Einzelfragen und -items formuliert, die nun wieder zu einem Messwert je Dimension in Form von Skalen oder Indizes zusammen zu fassen sind. Um

die Validität dieser Skalen und Indizes sicherzustellen, wurden in der vorliegenden Arbeit drei Schritte unternommen:

- 1) Analyse der Antwortverteilungen bei den Einzelfragen und -items
- 2) Überprüfung der Dimensionalität der Einzelfragen und -items
- 3) Konstruktvalidierung

ad 1. Analyse der Antwortverteilungen bei den Einzelfragen und -items

Zunächst wurden die Antwortverteilungen bei den einzelnen Fragen und Items überprüft, um eventuelle Schwierigkeiten der Befragten mit diesen Fragen und Items aufzudecken. Über die Häufigkeitsverteilung von Antwortalternativen lassen sich nämlich – wenn auch nur grobe – Rückschlüsse auf die Qualität einer Frage ziehen. Indikatoren für Fragemängel sind dabei in der Regel

- nicht oder minimal besetzte Antwortalternativen,
- extreme Häufigkeitsverteilungen über die Antwortalternativen,
- hohe Häufigkeitswerte bei sogenannten „Ausweichkategorien“, wie zum Beispiel die „weiß nicht“- oder „keine Angabe“-Kategorien (Prüfer/Rexroth 1996: 104).

Neben den Rückschlüssen auf Fragenprobleme dient die Analyse von Antwortverteilungen auch der Überprüfung der Eignung von Fragen und Items für die Konstruktion von Skalen und Indizes. Verschiedene Skalierungsverfahren stellen nämlich unterschiedliche Anforderungen an die Itemcharakteristik der Items, die in eine Skala aufgenommen werden sollen.

ad 2. Überprüfung der Dimensionalität der Einzelfragen und -items

Weiters müssen jene Items gefunden werden, die eine intern konsistente Skala bilden, das heißt, entlang von nur einer Dimension messen. Ob diese Anforderungen sowohl an die Itemcharakteristiken als auch an die Eindimensionalität erfüllt sind, muss im Rahmen einer Itemanalyse überprüft werden. Nur unter Erfüllung dieser Voraussetzungen können die Einzelfragen und -items zu Skalen und Indizes zusammengefasst werden. Fragen und Items, die einen zu geringen Zusammenhang mit den anderen Items der Skala oder

des Index aufweisen, die nicht einer Dimension eindeutig zugeordnet werden können oder einen möglichen Bias im Antwortverhalten aufweisen, sind von der Skalen- und Indexbildung auszuschließen.

Die Itemanalyse und die Überprüfung der Dimensionalität der Fragen und Items werden mit Hilfe statistischer Verfahren durchgeführt. Das darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass die Beurteilung der Fragen und Items immer im Zusammenhang mit ihrem Inhalt erfolgen muss. Das heißt, die Daten dürfen nicht unabhängig vom abgefragten Inhalt gesehen werden. Für jedes Item ist zwar zu überprüfen, ob es die erforderlichen statistischen Gütekriterien erfüllt, aber letztendlich bleibt die Frage, welche Items in die Skala aufgenommen werden sollen, eine inhaltliche und theoriebasierte Entscheidung.

ad 3. Konstruktvalidierung

Wurden die Skalen und Indizes gebildet, soll in einem nächsten Schritt ihre Validität festgestellt werden. Zu diesem Zweck wurde in der vorliegenden Arbeit eine Konstruktvalidierung vorgenommen. Konstruktvalidität liegt dann vor, wenn empirisch überprüfbare Aussagen über Zusammenhänge des Konstrukts mit anderen Konstrukten theoretisch hergeleitet werden können und sich diese Zusammenhänge empirisch nachweisen lassen (Schnell et al. 1999: 150). Explizite theoretische Annahmen über Zusammenhänge des interessierenden Konstrukts mit anderen Konstrukten und beobachtbaren Variablen sind damit Bestandteil des Validierungsprozesses. Dieser Prozess besteht aus drei Arbeitsschritten:

- 1) Formulierung von Hypothesen zu theoretischen Beziehungen zwischen den Konstrukten
- 2) Feststellung der empirischen Beziehungen zwischen den Operationalisierungen der Konstrukte
- 3) Untersuchung der empirisch festgestellten Zusammenhänge daraufhin, ob sie die Hypothese der Validität der Konstrukte stützen oder nicht

Können die theoretisch postulierten Zusammenhänge empirisch nachgewiesen werden, so kann die Hypothese der Konstruktvalidität akzeptiert werden. Je mehr solcher Annahmen, bei denen es sich auch um Nullhypothesen handeln kann, sich empirisch bestätigen lassen, desto stärker ist das betrachtete Konstrukt in ein nomologisches Netzwerk eingebunden (Cronbach/ Meehl 1955).

Können die theoretisch postulierten Zusammenhänge dagegen nicht empirisch festgestellt werden, so sind verschiedene Ursachen für dieses Ergebnis möglich (Zeller/ Carmines 1980: 82–84):

- Es kann tatsächlich keine Konstruktvalidität vorliegen.
- Die zur Validierung verwendeten Hypothesen können falsch sein.
- Die empirische Untersuchung kann fehlerhaft sein.
- Das neu zu validierende Instrument kann Konstruktvalidität besitzen, aber die anderen Instrumente im Validierungsprozess sind selbst nicht valide.

Ohne weitere Untersuchung kann jedoch nicht festgestellt werden, welche Erklärung zutrifft. Von der Ursache für das Ergebnis, das die Hypothese der Konstruktvalidität nicht stützt, hängt allerdings ab, wie weiter vorzugehen ist. Es wird darauf hingewiesen, dass empirisch widerlegte Hypothesen nicht zwangsläufig dazu führen müssen, dass das Messinstrument verworfen wird. Vielmehr ist Konstruktvalidierung als „Prozess der sukzessiven Approximation“ (Hörmann 1961: 48) zu verstehen.

Aus dem Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt sollen zur Messung der Konflikte zwei Indizes und eine Skala berechnet werden: Je ein Index für die Zahl an Konfliktgegnern und für die Zahl an Konflikthalten und eine Skala für die Konfliktintensität. Ein weiterer Index soll gebildet werden, in den der Index für die Zahl an Konflikthalten sowie die Skala für die Konfliktintensität eingehen. Dieser Index soll *Konfliktträchtigkeit* heißen. Er soll umso größer sein, je mehr Konflikthalten wahrgenommen und je intensiver die Konflikte erlebt werden.

Um die Konstruktvalidität der gebildeten Indizes und der Skala zu überprüfen, sollen folgende theoretisch postulierten Annahmen empirisch überprüft werden:

- a. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto mehr Zeit wenden sie für die Beschäftigung mit und für die Bewältigung von Konflikten auf.*
- b. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto stärker fühlen sie sich gesundheitlich beeinträchtigt.*
- c. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto schlechter beurteilen sie das Betriebsklima am Arbeitsplatz.*
- d. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto weniger zufrieden sind sie mit ihrer Arbeit.*
- e. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto stärker fühlen sie sich von ihrer Arbeit belastet.*

Die Wahrnehmung von Konflikten im Arbeitsumfeld wird mit dem in dieser Arbeit konstruierten Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt gemessen. Je mehr Konfliktgegner genannt werden, je mehr Konflikthalte wahrgenommen werden und je intensiver die wahrgenommenen Konflikte sind, als desto konflikträchtiger soll das Arbeitsumfeld in dieser Operationalisierung gelten.

Nun zu den fünf postulierten Hypothesen. Zum einen sollen sie an dieser Stelle durch Literatur untermauert werden und zum anderen soll auch angegeben werden, wie die Variablen, mit denen hier ein Zusammenhang mit der wahrgenommenen Konflikträchtigkeit behauptet wird, operationalisiert werden.

- a. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto mehr Zeit wenden Personen für die Beschäftigung mit und für die Bewältigung von Konflikten auf.*

Die Annahme, dass Personen Zeit für die Austragung und Bearbeitung von Konflikten aufwenden, stützt sich einerseits auf Alltagserfahrungen (vgl. Dana 1996), andererseits auch auf empirische Studien. Vor allem für Personen mit Führungsaufgaben wurde bereits mehrfach erhoben, wie viel Zeit sie für Konflikte aufwenden. So verwenden laut Steeves/ Comber Führungskräfte rund 25 Prozent ihrer Arbeitszeit, laut Barnes-Slater/ Ford rund 30 Prozent für Konflikte. Es scheint sich ein Trend abzuzeichnen, dass der Anteil der Arbeitszeit von Führungskräften, der für Konflikte aufgewendet wird, wächst. Während Thomas/ Schmidt 1976 in einer Studie gezeigt haben, dass Führungskräfte bis zu 30 Prozent ihrer Arbeitszeit mit dem Umgang mit Konflikten verbringen, haben Watson/ Hoffman 1996 schon erhoben, dass der Anteil bei 42 Prozent liegt.

In einer Befragung von Hiersche (2003) gaben die Befragten im Durchschnitt an, rund 23 Stunden im Jahr für die Bewältigung eigener Konflikte und rund 42 Stunden im Jahr für die Bewältigung von Konflikten anderer aufzuwenden. Befragte mit Führungsfunktionen gaben an, bis zu 450 Stunden im Jahr mit der Bewältigung von Konflikten zu verbringen.

Zur Erhebung der Zeit, die Personen für Konflikte in ihrem Arbeitsumfeld aufwenden, werden sie gebeten anzugeben, wie viel Zeit sie für Konflikte aufwenden, an denen sie erstens selbst nicht beteiligt sind und zweitens schon selbst beteiligt sind. Dabei handelt es sich um zwei retrospektive Fragen mit offener Antwort. Wie auch im übrigen Fragebogen wird der Begriff *Konflikt* durch die Begriffe *Interessensgegensätze* und *Meinungsdifferenzen* ersetzt:

15. Bitte denken Sie an Interessensgegensätze oder Meinungsdifferenzen an Ihrem Arbeitsplatz, an denen Sie nicht direkt beteiligt sind: Wie viele Stunden haben Sie in den letzten vier Wochen insgesamt für die Bearbeitung dieser Meinungsdifferenzen aufgewendet?

16. Bitte denken Sie nun an Interessensgegensätze und Meinungsdifferenzen, an denen Sie schon direkt beteiligt sind: Wie viele Stunden haben Sie in den letzten vier Wochen insgesamt für die Bearbeitung dieser Meinungsdifferenzen aufgewendet?

Da der Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt nur Konflikte erhebt, in die die Befragten selbst verwickelt sind, wird davon ausgegangen, dass die Variable *Zeitaufwand für eigene Konflikte*, die mit der Frage 16 erhoben wird, stärker mit den Indikatoren für wahrgenommene Konflikte korreliert als die Variable *Zeitaufwand für fremde Konflikte*, die mit der Frage 15 ermittelt wird.

b. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto stärker fühlen sie sich gesundheitlich beeinträchtigt.*

Konflikte können von den Beteiligten und auch von nur mittelbar Betroffenen als stressverursachend erlebt werden (vgl. Barnes-Slater/ Ford). Der so verursachte Stress kann auch diverse psychosomatische Folgen haben (vgl. Thomas 2002, Dana 1996). Unterschiedlichste Krankheitsbilder oder Symptome werden auf soziale Spannungen im Beruf zurückgeführt. 38 Prozent der Befragten gaben in Hiersches Studie (2003) an, die Erkrankung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als Konfliktfolge beobachtet zu haben.

Da Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unter gewissen Umständen dazu neigen, auch bei körperlichen Beschwerden ihrer Arbeit nachzugehen (Hemp 2005), eignet sich die Zahl krankheitsbedingter Fehltage nicht als Indikator für gesundheitliche Beeinträchtigungen durch Konflikte am Arbeitsplatz. Stattdessen sollen die Befragten angeben, wie häufig sie sich nicht ganz gesund fühlen, unabhängig davon, ob sie zur Arbeit erscheinen oder nicht. Es wurde eine offene, retrospektive Frage zur Erhebung der Variable *Unwohlsein* formuliert:

47. Was schätzen Sie: An wie vielen Werktagen (Montag bis Freitag) haben Sie sich in den letzten vier Wochen nicht ganz gesund gefühlt?

Es wird angenommen, dass die Zahl der Tage, an denen sich die Befragten nicht ganz gesund gefühlt haben, positiv mit den Indikatoren für wahrgenommene Konflikte am Arbeitsplatz korrelieren.

- c. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto schlechter beurteilen sie das Betriebsklima am Arbeitsplatz.*

Konflikte als soziale Phänomene sind immer sehr stark mit Personenwahrnehmungen und -bewertungen verbunden. Konfliktgegner werden abgewertet und Verbündete aufgewertet. Diese Wahrnehmungen und Bewertungen führen auch zu entsprechenden Handlungen wie Vermeidungsverhalten (vgl. Berning 2006), Beschimpfungen und Beleidigungen oder anderes passives oder aggressives Kommunikationsverhalten (Barnes-Slater/ Ford). Deshalb lässt sich bei Konflikten oft die Bildung von sogenannten In- und Outgroups beobachten (vgl. Zick 2002). In der Befragung von Hiersche (2003) gaben 38 Prozent der Befragten an, Gruppenbildung als Folge von Konflikten in ihrem Unternehmen beobachtet zu haben. In Unternehmen kann eine solche Bildung von In- and Outgroups zu mangelhaftem Informationsaustausch (vgl. Berning 2006), zu Sabotage des Arbeitsprozesses und des Managements (vgl. Thomas 2002, Dana 1996) und gegebenenfalls zu einer Änderung der Arbeitsabläufe führen.

Negative Personenbewertungen bringen mitunter auch aggressives Verhalten mit sich (vgl. Thomas 2002). Dieses aggressive Verhalten kann zum einen gegen die physische Umwelt gerichtet werden und sich in Diebstahl und Vandalismus ausdrücken (vgl. Dana 1996, Barnes-Slater/ Ford). Zum anderen können sich die Aggressionen auch gegen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen richten, sowohl in verbaler als auch in physischer Form (vgl. Barnes-Slater/ Ford).

All diese interpersonellen Konsequenzen von Konflikten werden in der vorliegenden Arbeit als Teil eines schlechten Betriebsklimas verstanden. Zur Operationalisierung des Betriebsklimas wird die Subskala *Positives Betriebsklima* des Fragebogens zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich (SBUS-B) von Weyer et al. (1980) herangezogen (Weyer et al. 2006). Es handelt sich um eine Likert-Skala, die auf Basis der Stress-Theorie nach Lazarus (1966) entwickelt wurde. Während in der Originalversion dichotome Antwortalternativen „stimmt“ und „stimmt nicht“

vorgesehen sind, wurde beim vorliegenden Pretest eine vierstufige Antwortskala dargeboten: „stimmt“, „stimmt eher“, „stimmt eher nicht“ und „stimmt nicht“. Die Subskala umfasst drei positiv (+) und sechs negativ (-) gepolte Items zum Betriebsklima:

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu: „stimmt“, „stimmt eher“, „stimmt eher nicht“ oder „stimmt nicht“?

27. Mit dem Verhältnis zu meinen Arbeitskollegen bin ich sehr zufrieden. (+)

28. An meiner Arbeitsstelle herrscht ein ausgezeichnetes Betriebsklima. (+)

29. Wenn ich an meiner Arbeitsstelle etwas kritisieren wollte, wäre es noch am ehesten das Verhältnis zu meinen Arbeitskollegen. (-)

30. Auf meine Arbeitskollegen kann ich mich in jeder Beziehung verlassen. (+)

31. Das Betriebsklima wird von einigen Arbeitskollegen ziemlich gestört. (-)

32. Es ist manchmal schwer, zu allen Arbeitskollegen ein gutes Verhältnis zu haben. (-)

33. Ich kenne eine ganze Reihe von Leuten, mit denen ich lieber zusammenarbeiten würde als mit meinen derzeitigen Kollegen. (-)

34. Das Betriebsklima ist nicht ganz so, wie ich es mir vorstelle. (-)

35. Es würde mir nichts ausmachen, wenn einige meiner Arbeitskollegen durch andere ersetzt würden. (-)

Es wird eine negative Korrelation zwischen dem Skalenwert der Skala *Positives Betriebsklima* und den in dieser Studie erhobenen Indikatoren für soziale Konflikte erwartet.

d. Je konfliktrichtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto weniger zufrieden sind sie mit ihrer Arbeit.

Psychischer Druck in Form von Stress oder sozialen Spannungen sowie das Erkennen von Produktivitätsverlusten oder Ineffizienz kann die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beeinträchtigen. Diese und andere Konfliktfolgen können sogar Anlass zur Kündigung durch Mitarbeiter

und Mitarbeiterinnen geben: Drei Prozent der unselbständig Erwerbstätigen, die im Zeitraum zwischen September 1990 und August 2000 das Arbeitsverhältnis von sich aus oder einvernehmlich gelöst haben, gaben mangelhaftes Auskommen mit Vorgesetzten als Hauptgrund für den Austritt aus dem Unternehmen an. Etwa ein Prozent nannten mangelhaftes Auskommen mit Kollegen und Kolleginnen als stärksten Beweggrund für die Kündigung (Statistik Austria 2001: 34).

Zur Operationalisierung der Arbeitszufriedenheit wird eine weitere Subskala des SBUS-B verwendet. Diese Skala für Arbeits- und Berufszufriedenheit enthält sechs positive (+) und vier negative (-) Items. Auch hier wurden die Antwortalternativen wie oben beschrieben verändert:

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu: „stimmt“, „stimmt eher“, „stimmt eher nicht“ oder „stimmt nicht“?

17. Ich habe einen wirklich interessanten Beruf. (+)

18. Nach getaner Arbeit habe ich doch öfter das Gefühl, wirklich etwas geleistet zu haben. (+)

19. Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute. (+)

20. Ich glaube, dass ich mit meiner Arbeit zufriedener bin als andere. (+)

21. Wenn ich könnte, würde ich gerne den Beruf wechseln. (-)

22. Meistens gehe ich gerne zur Arbeit. (+)

23. Das tägliche Betriebseinerlei geht mir oft auf die Nerven. (-)

24. Mit meiner derzeitigen Arbeit bin ich ganz zufrieden. (+)

25. Ich habe oft eine Abneigung gegen meine Arbeit. (-)

26. Ich langweile mich oft bei der Arbeit. (-)

Im Zuge der Ermittlung der Konstruktvalidität wird eine negative Korrelation der Skalen- und Indexwerte für soziale Konflikte am Arbeitsplatz mit den Werten der Skala *Arbeits- und Berufszufriedenheit* postuliert.

- e. *Je konflikträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto stärker fühlen sie sich von ihrer Arbeit belastet.*

Da Konfliktsituationen oft aufgrund der sozialen Spannungen mit diversen Ängsten, Aggressionen und Gefühlen mangelnder Anerkennung, aber auch mit Überforderung verbunden sind, können solche Situationen von den Beteiligten und von nur mittelbar Betroffenen als stressverursachend erlebt werden (vgl. Barnes-Slater/ Ford).

Zur Messung der Belastung der Personen am Arbeitsplatz wurde die dritte Subskala des SBUS-B verwendet. Sie ist eine weitere Likert-Skala zur Erfassung von Arbeits- und Berufsbelastung mit elf positiv formulierten Items (+). Auch hier gilt die oben erwähnte Abweichung der dargebotenen Antwortalternativen von der Originalskala:

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu: „stimmt“, „stimmt eher“, „stimmt eher nicht“ oder „stimmt nicht“?

36. *Abends nach der Arbeit bin ich erschöpft. (+)*
37. *Bei meiner Arbeit tauchen häufig Probleme auf, die sehr schwer zu überwinden sind. (+)*
38. *Manchmal denke ich, dass ich mir mit meiner Arbeit zuviel zumute. (+)*
39. *Ich habe manchmal das Gefühl, dass ich mit meiner Arbeit nicht mehr fertig werde. (+)*
40. *Bei meiner Arbeit fühle ich mich einem ständigen Druck ausgesetzt. (+)*
41. *Ich fühle mich oft etwas abgehetzt bei der Arbeit. (+)*
42. *Man wird vom Berufsleben doch ziemlich mitgenommen. (+)*
43. *Bei der Arbeit bin ich meist sehr angespannt. (+)*
44. *Ich arbeite unter starkem Zeitdruck. (+)*
45. *Manchmal fühle ich mich den Anforderungen, die die Arbeit an mich stellt, nicht gewachsen. (+)*
46. *Ich bräuchte mehr Verschnaufpausen bei der Arbeit. (+)*

Im Zuge der Konstruktvalidierung wird von einer positiven Korrelation zwischen dem Skalenwert *Arbeits- und Berufsbelastung* und den Indikatoren für soziale Konflikte am Arbeitsplatz ausgegangen.

Mit Hilfe der Konstruktvalidierung wird überprüft, ob die gebildeten Skalen und Indizes auch tatsächlich das messen, zu dessen Messung sie konstruiert wurden – nämlich soziale Konflikte. Abschließend soll für die Skala zur Messung der Konfliktintensität noch festgestellt werden, wie genau sie misst. Deshalb soll als letzter Schritt des Pretests eine Einschätzung der Zuverlässigkeit dieser Skala abgegeben werden. Zu diesem Zweck wird als Gütekriterium für die Reliabilität der Skala Cronbachs α berechnet und interpretiert.

3.2 Durchführung des Pretests

3.2.1 Praktische Umsetzung

Sämtliche Befragungen wurden von der Autorin selbst durchgeführt. Die Befragten wurden im Vorhinein über den Testcharakter der Befragung informiert. Es handelte sich also um einen *participating pretest* (Converse/ Presser 1986). Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die Befragten aufzumuntern, auf Verständnis- oder Antwortschwierigkeiten hinzuweisen oder Feedback zu einzelnen Fragen oder zum Gesamtfragebogen zu geben.

Für Pretests gegen Ende der Fragebogenentwicklung wird als Stichprobe eine echte Zufallsauswahl von mindestens 25 Personen aus der Zielpopulation empfohlen (vgl. Converse/ Presser 1986: 69). In der vorliegenden Arbeit wurde von dieser Empfehlung etwas abgewichen, da darauf geachtet wurde, dass die untersuchten Fälle möglichst viele verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen abdeckten. Außerdem wurde angestrebt, Personen von unterschiedlicher Beschäftigungsdauer in den Unternehmen und in unterschiedlichen Positionen in der Unternehmenshierarchie in die Stichprobe aufzunehmen. Diese breite Streuung der Fälle erschien sinnvoll, da keine repräsentative Erhebung angestrebt wurde, sondern möglichst reichhaltige Erfahrungen bezüglich der Anwendung und Einsetzbarkeit des Fragebogens in

verschiedenen Unternehmen und bei verschiedenen Beschäftigten in diesen Unternehmen gesammelt werden sollten.

Die Tabelle Tab. 2 bietet abschließend einen Überblick über die Fragen des Fragebogens in seiner Pretest-Form. Er enthält neben den Fragen zur Messung von sozialen Konflikten sowohl allgemeine soziodemografische Fragen, Fragen, die an das Thema heranzuführen sollen, ohne direkt Konflikte zu messen als auch Fragen, die der Durchführung des Pretests und der anschließenden Verfahren zur Überprüfung der Güte des Messinstruments dienen. Welche Fragen, welche dieser genannten Funktionen erfüllen sollen, wird in der Tabelle ersichtlich.

Fragen	Funktion der Fragen
1–4	Soziodemografische Charakterisierung der Befragten
5–7	Charakterisierung der beruflichen Position der Befragten im Unternehmen
8–11	Heranführung an das Thema <i>soziale Konflikte am Arbeitsplatz</i> über Fragen zu kooperativen Arbeitsformen am Arbeitsplatz
12–14	Messung sozialer Konflikte am Arbeitsplatz
15–16	Erhebung der Variablen <i>Zeitaufwand für eigene Konflikte</i> und <i>Zeitaufwand für fremde Konflikte</i> zur Überprüfung der Konstruktvalidität
17–26	Erhebung der Variable <i>Arbeits- und Berufszufriedenheit</i> zur Überprüfung der Konstruktvalidität
27–35	Erhebung der Variable <i>Positives Betriebsklima</i> zur Überprüfung der Konstruktvalidität
36–46	Erhebung der Variable <i>Arbeits- und Berufsbelastung</i> zur Überprüfung der Konstruktvalidität
47	Erhebung der Variable <i>Unwohlsein</i> zur Überprüfung der Konstruktvalidität

Tab. 2: Ein Überblick über die Fragen des Instruments zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt inklusive der Pretest-Fragen. Diese Darstellung des im Pretest verwendeten Fragebogens veranschaulicht die Funktion der einzelnen Fragen.

Beim Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt ist vorgesehen, für jeden angegebenen Konfliktgegner die Konfliktintensität zu messen, indem bei Einzelpersonen der Fragenblock 13 und bei Gruppen der Fragenblock 14 erhoben wird. Beim Pretest, bei dem im Wesentlichen festgestellt werden soll, wie verständlich und gut zu beantworten die Fragen sind, werden die Befragungen allerdings insofern vereinfacht und

verkürzt, als dass bei jedem Interview die Intensität für nur einen Konfliktgegner erhoben wird. Die Auswahl dieses Konfliktgegners bleibt den Befragten überlassen.

3.2.2 Stichprobe

Der entwickelte Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt wurde an einer Pretest-Stichprobe von 32 Personen getestet. Diese Stichprobe lässt sich folgendermaßen beschreiben:

- Geschlecht:
 - 16 Männer
 - 16 Frauen
- Alter:
 - 18 Personen im Alter zwischen 20 und 29 Jahren
 - 8 Personen im Alter zwischen 30 und 39 Jahren
 - 4 Personen im Alter zwischen 40 und 49 Jahren
 - 2 Personen im Alter zwischen 50 und 59 Jahren
- Höchste abgeschlossene Ausbildung:
 - 5 Personen mit Lehr- oder Fachschulabschluss
 - 5 Personen, die eine höhere Schule mit Matura abgeschlossen haben
 - 22 Personen mit Universitäts- oder Fachhochschulabschluss
- Muttersprache:
 - 30 Personen mit deutscher Muttersprache
 - 1 Person mit chinesischer Muttersprache
 - 1 Person mit türkischer Muttersprache

Die 32 Befragten unterschieden sich hinsichtlich der Dauer der Beschäftigung in dem jeweiligen Unternehmen und hinsichtlich ihrer Position in der Hierarchie im Unternehmen:

- Dauer der Beschäftigung:
9 Personen waren zum Zeitpunkt der Befragung bis zu einem Jahr in dem betreffenden Unternehmen beschäftigt,
15 Personen zwischen 1 und 5 Jahren,
5 Personen zwischen 5 und 10 Jahren und
3 Personen mehr als 10 Jahre.
- Position in der Hierarchie im Unternehmen:
20 Befragte waren Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ohne Führungsaufgaben.
10 Personen waren mit Führungsaufgaben betraut, gehörten aber nicht der Unternehmensführung an.
2 Personen zählten zur Unternehmensführung.

Die befragten Personen waren zum Zeitpunkt der Befragung in 30 verschiedenen Unternehmen beschäftigt. Diese 30 Unternehmen können wie folgt beschrieben werden:

- Branche nach Abteilungen der ÖNACE 1995:
Zahl: Branche:
6 Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen
5 Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherung
4 Forschung und Entwicklung
2 Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
1 Abwasser- und Abfallentsorgung
1 Bauwesen
1 Beherbergungs- und Gaststättenwesen
1 Einzelhandel (exklusive Kraftfahrzeughandel und Tankstellen)
1 Energieversorgung
1 Flugverkehr
1 Interessensvertretungen, Vereine
1 Herstellung von Chemikalien und chemischen Erzeugnissen
1 Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen
1 Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln oder Getränken

1 Nachrichtenübermittlung

1 Versicherungswesen

In 3 Fällen konnte keine Branchenzugehörigkeit ermittelt werden.

▪ Unternehmensgröße:

5 Unternehmen mit bis zu 20 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

1 Unternehmen mit 21 bis 50 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

1 Unternehmen mit 51 bis 500 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

11 Unternehmen mit 501 oder mehr Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen

In 14 Unternehmen konnte die Unternehmensgröße nicht ermittelt werden.

▪ Standort des Unternehmens:

18 Unternehmen waren nationale Unternehmen, die in Wien angesiedelt waren.

6 Unternehmen waren nationale Unternehmen in Niederösterreich.

5 Unternehmen waren internationale Unternehmen mit Niederlassungen in Wien.

In einem Fall blieb der Standort des Unternehmens unbekannt.

Der Pretest hat einige Hinweise darauf geliefert, dass die Variablen, die hier zur Beschreibung der Stichprobe herangezogen werden, in systematischem Zusammenhang mit dem Antwortverhalten stehen. Diese Beobachtungen werden im folgenden Kapitel an den betreffenden Stellen dargestellt.

3.3 Ergebnisse des Pretests

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse des Pretests des Fragebogens zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt dargestellt. Es ist in gleicher Weise wie das Kapitel 3.1 (S. 57) aufgebaut, indem die einzelnen Methoden und Verfahren des Pretests vorgestellt wurden.

3.3.1 Frageformulierung und Frageverständnis

Es sollen die Ergebnisse des Interaction Codings und des Frame of Reference Probings zunächst für den Fragenblock 12 und anschließend für die Fragenblöcke 13 und 14 gemeinsam vorgestellt werden.

Der Einleitungstext zum Fragenblock 12 stellte sich in etlichen Interviews als problematisch heraus. Offenbar war er zu lange und zu kompliziert, denn kaum jemand der Befragten konnte den Text beim Vorlesen sofort erfassen, ohne nachfragen zu müssen.

Einige Befragte thematisierten auch das Vier-Wochen-Fenster, auf das sie sich retrospektiv beziehen sollten: Manche hielten diesen Zeitraum für zu lange, da sie sich nicht mehr daran erinnern konnten, welche Konflikte vor vier Wochen aufgetreten waren. Andere meinten, dass ausgerechnet die letzten vier Wochen „nicht repräsentativ“ für ihren eigentlichen Arbeitsalltag waren. Schwierigkeiten tauchten auch auf, wenn die Befragten in diesem Vier-Wochen-Fenster zufällig auf Urlaub oder im Krankenstand waren. Dann war es ihnen nämlich unklar, ob sie sich in ihrer Antwort auf die letzten vier tatsächlichen Arbeitswochen beziehen oder an dem in der Frage vorgegebenen kalendarischen Vier-Wochen-Fenster festhalten sollten.

In einigen Fällen äußerten die Befragten Bedenken gegenüber der Aufforderung, konkrete Personen zu nennen und gaben sehr zögerlich auch nur Kürzel oder falsche Namen für ihre Konfliktgegner an.

Die Aufgabenstellung für die Befragten, die sich aus der Matrixform des Fragenblocks 12 ergab, konnte allen Befragten schnell erklärt werden, woraufhin das Ausfüllen der Matrix in allen Fällen schnell und reibungslos funktionierte. Es stellte sich aber heraus, dass der Einleitungstext zur Erklärung der Aufgabenstellung nicht ausreichte, da kaum jemand der Befragten nach dem Vorlesen des ersten Items sofort wusste, welche Art von Antwort jetzt erwartet wurde.

Nun zu den einzelnen Items. Tabelle Tab. 3 (S. 78) gibt einen Überblick darüber, wie häufig die für diesen Pretest definierten Interaction Codes bei

jedem einzelnen Item protokolliert wurden. Diese Häufigkeiten sollen keiner quantitativen Analyse unterzogen werden, sondern dienen nur als Hinweis auf problematische Items.

Item	WH	N	L	P	E
Unterschiedliche Ansichten oder Interessen bezüglich...					
a. ...der Ziele, die erreicht werden sollen.		3		2	2
b. ...des Weges, um die Ziele zu erreichen.		2			2
c. ...der Gestaltung des Arbeitsprozesses.		3		1	1
d. ...der Verteilung von Zuständigkeiten.		1			3
e. ...des Informationsflusses.					3
f. ...der Ressourcen, die Sie zur Erledigung Ihrer Aufgaben benötigen.	1	1			2
g. ...administrativer Abläufe.		1			1
h. ...der Zeit und Aufmerksamkeit, die diese Person Ihren Angelegenheiten widmet.	2	4	1		2
i. ...Ihrer Arbeitsleistung oder Leistungsqualität.					2
j. ...der Anerkennung und Belohnung Ihrer Leistung.		1		1	
k. ...der Arbeitsleistung oder Leistungsqualität dieser Person.		3			2
l. ...der Anerkennung und Belohnung der Leistung dieser Person.			1	1	
m. ...der Verhaltensregeln am Arbeitsplatz.		1			3
n. Unangenehme Verhältnisse zwischen Kollegen (Koalitionen, Antipathien...)		3		1	5
o. Die Person oder Personengruppe nimmt keine Rücksicht auf Sie.			1		
p. Die Person oder Personengruppe behandelt Sie nicht als KollegIn mit entsprechenden Rechten.		1			
q. Die Person oder Personengruppe schätzt Sie, Ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten nicht.				2	1
r. Die Chemie zwischen Ihnen und dieser Person oder Personengruppe stimmt nicht.				1	2

Tab. 3: Eine Häufigkeitsauszählung der vergebenen Interaction Codes bei den Items des Fragenblocks 12 (N=32). WH: Die befragte Person bittet um Wiederholung der Frage. N: Die befragte Person fragt nach. L: Die befragte Person antwortet erst nach einer langen Pause. P: Die befragte Person äußert, dass die Frage schwierig zu beantworten sei. E: Die befragte Person erklärt ihre Antwort ausführlich.

Bei den ersten drei Items wurde relativ häufig nachgefragt, da den Befragten die Aufgabenstellung noch nicht klar war und sie nicht wussten, welche Art von Antwort sie geben sollten. Dagegen weist das häufige Nachfragen sowie die Bitte, die Frage zu wiederholen bei anderen Items auf Verständnisschwierigkeiten bei diesen Items hin. Als problematisch stellte sich das Item h heraus: Die Befragten wussten nicht, wer mit der Formulierung „dieser Person“ gemeint war. Tatsächlich bezog sich diese Formulierung auf keine konkrete Person, sondern auf jene Personen, die die Befragten als Antwort auf das Item nennen sollten. Offenbar war dieses Vorgehen nicht klar verständlich. Das gleiche Problem zeigte sich bei Item k.

Item n bereitete den Befragten ebenfalls Schwierigkeiten, aber aus einem anderen Grund. Dieses Item war das erste im Fragenblock, dass von der Fragelogik der anderen Items abwich. Damit enttäuschte es sozusagen die Erwartungen der Befragten bezüglich der Art, wie die Frage zu beantworten war. Außerdem war ihnen oft unklar, ob sich das Item ausschließlich auf Verhältnisse zwischen Kollegen und Kolleginnen bezog, an denen sie selbst teilhatten.

Die Items o bis q, die sich auf Missachtungserfahrungen der Befragten beziehen, wichen ebenfalls von der Fragelogik der vorangehenden Fragen ab. Deshalb ist bei der Durchführung der Interviews vor dem Item o ein erklärender Einleitungssatz oder die Formulierung einer neuen Einleitungsfrage notwendig gewesen. Als besonders einfach und verständlich stellte sich folgende Einleitungsfrage heraus:

Auf welche Personen oder Personengruppen treffen die folgenden Aussagen zu?

Die Befragten zögerten häufig bei der Beantwortung der Items zu den Missachtungserfahrungen, vermittelten den Eindruck, als würden sie ihre Antwort genau abwägen und verneinten dann meist das Item mit dem Hinweis, dass „man das so nicht sagen kann“. Es erschien, als seien die Items zu stark formuliert, so dass kaum jemand die Items löste. Eine moderatere Formulierung könnte eventuell die extreme Itemschwierigkeit dieser Items etwas verringern.

Es folgt die Darstellung der Ergebnisse des Interaction Codings und des Frame of Reference Probing für die Fragenblöcke 13 und 14 (Tab. 4). Die Aufgabenstellung bei diesen Fragenblöcken wurde beim Vorlesen der Einleitungsfragen von den Befragten sofort verstanden. Auch die dargebotenen Antwortkategorien machten den Befragten keine Schwierigkeiten, so dass dieser Teil des Fragebogens besonders schnell und reibungslos bearbeitet werden konnte.

Item	WH	N	L	P	E
13) Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf diese Person zu?					
14) Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf eine oder mehrere Personen dieser Gruppe zu?					
d. Sie geht Ihnen aus dem Weg.					
e. Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.		1			
f. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.					1
g. Sie schwärzt Sie bei anderen an.				7	
h. Sie bindet Vorgesetzte ein.					1
i. Sie bindet Mediatoren ein.		1			2
j. Sie bindet andere neutrale Dritte ein.		1			1
k. Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.					1
l. Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.		1		2	2
m. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.					2
n. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.		1			
o. Sie setzt Ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu Ihrem Vorteil ein.		2			2
p. FILTERFRAGE: Gibt es in Ihrem Unternehmen unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten?	-	-	-	-	-
q. Sie nutzt unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.					2
r. Sie nutzt rechtliche Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.	1	3			1

Tab. 4: Eine Häufigkeitsauszählung der vergebenen Interaction Codes bei den Items der Fragenblöcke 13 und 14 (N=32). WH: Die befragte Person bittet um Wiederholung der Frage. N: Die befragte Person fragt nach. L: Die befragte Person antwortet erst nach einer langen Pause. P: Die befragte Person äußert, dass die Frage schwierig zu beantworten sei. E: Die befragte Person erklärt ihre Antwort ausführlich.

Drei Einzelitems bereiteten den Befragten etwas Schwierigkeiten. Item g *„Sie schwärzt Sie bei anderen an.“* wurde sehr häufig mit *„Weiß nicht“* beantwortet. Auch bei Item l *„Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.“* meinten manche Befragten, keine Antwort geben zu können. Offenbar fragen diese Items Verhaltensweisen ab, die normaler Weise hinter dem Rücken von Konfliktgegnern gezeigt werden. Deshalb fühlten sich manche Befragten nicht in der Lage, über das Vorhandensein dieser Verhaltensweisen zuverlässige Aussagen zu treffen.

Eine andere Art von Schwierigkeit tauchte bei Item r auf. Der Begriff *„rechtliche Verfahren“* war für einige Befragten nicht eindeutig, so dass sie nachfragten, was genau damit gemeint war.

Die übrigen Items waren im Allgemeinen sehr verständlich und konnten von den Befragten zügig beantwortet werden.

3.3.2 Gesamtfragebogen

Der Aufbau des Gesamtfragebogens erschien den Befragten als logisch und schlüssig. Das war auch am kontinuierlichen Verlauf der Interviews zu erkennen, da die Befragten nicht das Bedürfnis hatten, in ihren Antworten und Erzählungen im Fragebogen *„hin und her zu springen“*. Der relativ ausführliche Einleitungstext führte die Befragten schnell an das Thema heran und die einfach zu beantwortenden Fragen zu soziodemografischen und berufsbezogenen Variablen am Anfang erleichterten den Einstieg ins Interview. Eine Unterbrechung des kontinuierlichen Interviewverlaufs ergab sich bei etlichen Interviews, sobald die ersten Items des Fragenblocks 12 vorgelesen wurden. Wie bereits oben beschrieben, stiftete die lange und komplizierte Einleitungsfrage zu diesem Block eher Verwirrung, als dass sie den Befragten die Aufgabenstellung näher brachte. Sobald aber verstanden wurde, welche Art von Antworten bei diesem Block erwartet wurden, setzten sich die Interviews wieder zügig fort.

Das Interesse an dem Fragebogen war bei den meisten Befragten überraschend hoch. Das drückte sich in einem hohen Aufmerksamkeitsniveau

und in einer ausgeprägten Erzählbereitschaft aus. Viele Befragte erzählten spontan Episoden und Erfahrungen aus ihrem Arbeitsalltag und beschrieben die Verhaltensweisen und Persönlichkeiten ihrer Kollegen und Kolleginnen ausführlich. Manche Befragten gaben an, Gefallen daran zu finden, dass der Fragebogen so viele Bereiche der täglichen Zusammenarbeit im Beruf abdeckt und so detailliert ist.

Aus dem offenbar vorhandenen Bedürfnis, über den Berufsalltag, insbesondere über Konflikte am Arbeitsplatz zu erzählen, lässt sich auch die hohe Akzeptanz gegenüber der relativ langen Befragungsdauer erklären. Die meisten Interviews dauerten etwa eine Stunde oder etwas länger. Im Allgemeinen lag die Interviewdauer zwischen einer halben und zwei Stunden. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass sich diese Angaben auf den gesamten Pretest-Fragebogen beziehen, der auch die Fragen und Skalen zur Überprüfung der Konstruktvalidität der Skalen und Indizes zur Messung von Konflikten enthielt. Trotzdem wurden die Interviews von den meisten Befragten als relativ kurzweilig und wenig belastend empfunden.

3.3.3 Antwortverteilungen und Itemcharakteristiken

3.3.3.1 Index *Zahl der Konfliktgegner*

Dieser Abschnitt beginnt mit der Analyse der Antwortverteilungen aus dem Fragenblock 12. In diesem Fragenblock gab es keine fehlenden Werte. Eine Befragte gab zwar keine Konfliktinhalte oder Konfliktgegner an, tat dies aber bewusst, weil sie in ihrem Arbeitsumfeld keine Konflikte wahrnahm.

Für jeden Befragten wurde die Summe der genannten Konfliktgegner getrennt nach Personen und Gruppen ermittelt (Tab. 5, S. 83). Während die Anzahl jener Konfliktgegner, die Personen waren, annähernd normalverteilt ist (Abb. 2, S. 83), ist die Anzahl jener Konfliktgegner, die Gruppen darstellten, deutlich rechtschief (Abb. 3, S. 83). Die Hälfte der Befragten nannten überhaupt keine Gruppen als Konfliktgegner. Es entsteht der Eindruck, dass die Befragten Konflikte eher auf Personen als auf Gruppen bezogen.

	Median	1. Quartil	3. Quartil	Minimum	Maximum
Anzahl Konfliktgegner Personen	2.00	2.00	3.00	0	5
Anzahl Konfliktgegner Gruppen	.50	.00	.50	0	5

Tab. 5: Verteilungen der Anzahl der genannten Konfliktgegner getrennt nach Personen und Gruppen im Fragenblock 12 (N=32).

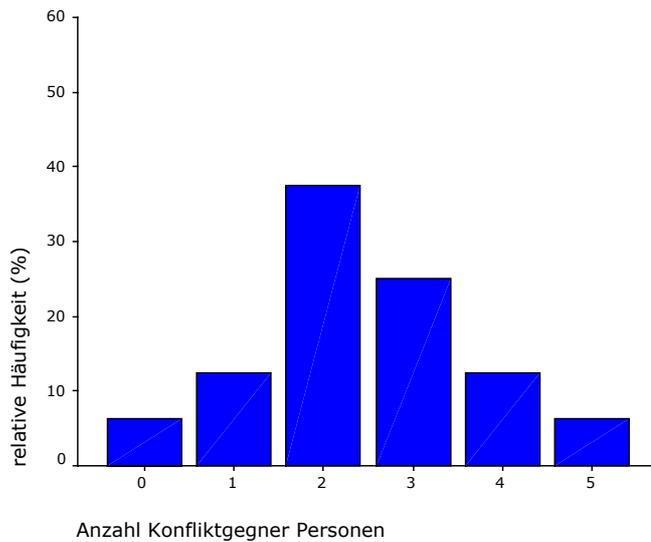


Abb. 2: Verteilung der Anzahl der genannten Konfliktgegner, die Personen waren (N=32).

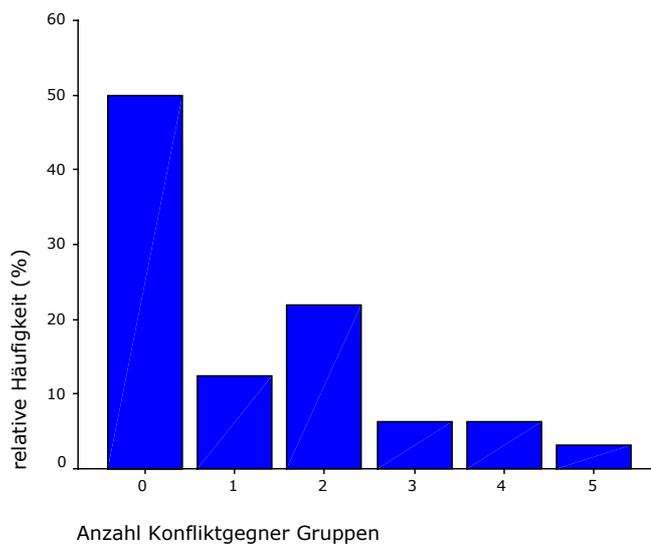


Abb. 3: Verteilung der Anzahl der genannten Konfliktgegner, die Gruppen waren (N=32).

Um einen Index für die Zahl der Konfliktgegner zu generieren, werden die Anzahl der Personen und die der Gruppen, die als Gegner genannt wurden, addiert. Dadurch wird eine Variable erzeugt, deren Median bei 3.00, deren 1. Quartil bei 2.25 und deren 3. Quartil bei 5.00 liegen. Ihr kleinster Wert beträgt 0, ihr größter 9 (Abb. 4). Im Weiteren soll dieser Index als normalverteilte Variable behandelt werden.

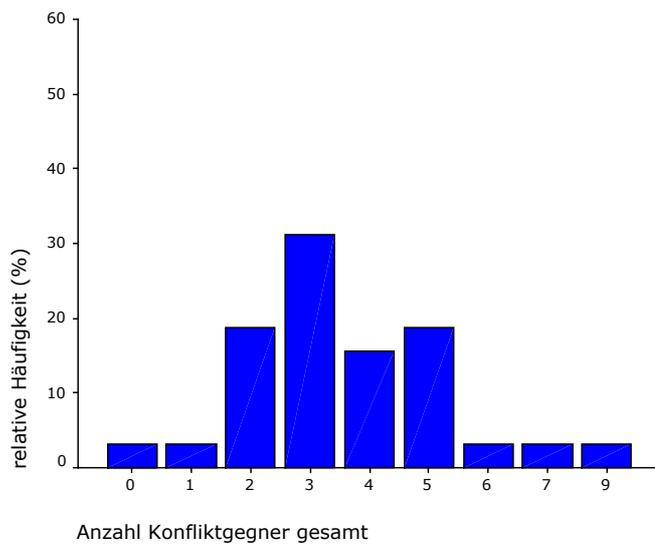


Abb. 4: Verteilung der Werte für den Index *Anzahl Konfliktgegner* (N=32).

3.3.3.2 Index *Zahl der Konfliktinhalte*

Des Weiteren wurde für jede und jeden Befragten ermittelt, wie häufig die einzelnen Konfliktinhalte genannt wurden. Tabelle Tab. 6 (S. 85) zeigt einige Deskriptivmaße für diese Häufigkeiten, wobei sich keine besonderen Auffälligkeiten zeigen. Alle Häufigkeiten weisen eine mehr oder weniger stark rechts-schiefe Verteilung auf.

Die Matrix mit bivariaten Spearman-Korrelationen für alle Häufigkeiten der Konfliktinhalte enthält etliche stark positive und noch viele weitere weniger stark positive Korrelationen (Tab. 7, S. 86). Jedenfalls gibt es keine negativen Korrelationen zwischen einzelnen Konfliktinhalten, so dass nichts gegen eine Aufsummierung der Einzelhäufigkeiten zu einem Index für die Anzahl an Konfliktinhalten spricht.

Item	Median	1. Quartil	3. Quartil	Minimum	Maximum
Unterschiedliche Ansichten und Interessen bezüglich...					
a. ...der Ziele, die erreicht werden sollen.	1.00	.00	1.00	0	4
b. ...des Weges, um die Ziele zu erreichen.	1.00	.00	1.75	0	3
c. ...der Gestaltung des Arbeitsprozesses.	.00	.00	1.00	0	2
d. ...der Verteilung von Zuständigkeiten.	1.00	.00	1.00	0	3
e. ...des Informationsflusses.	1.00	.00	2.00	0	4
f. ...der Ressourcen, die Sie zur Erledigung Ihrer Aufgaben benötigen.	.00	.00	1.00	0	2
g. ...administrativer Abläufe.	.00	.00	1.00	0	3
h. ...der Zeit und Aufmerksamkeit, die diese Person Ihren Angelegenheiten widmet.	1.00	.00	1.00	0	3
i. ...Ihrer Arbeitsleistung oder Leistungsqualität.	.00	.00	1.00	0	1
j. ...der Anerkennung und Belohnung Ihrer Leistung.	.00	.00	1.00	0	4
k. ...der Arbeitsleistung oder Leistungsqualität dieser Person.	1.00	.00	1.00	0	3
l. ...der Anerkennung und Belohnung der Leistung dieser Person.	.00	.00	1.00	0	5
m. ...der Verhaltensregeln am Arbeitsplatz.	.00	.00	1.00	0	2
n. Unangenehme Verhältnisse zwischen Kollegen (Koalitionen, Antipathien...)	1.00	.00	2.00	0	4
o. Die Person oder Personengruppe nimmt keine Rücksicht auf Sie.	.00	.00	1.00	0	2
p. Die Person oder Personengruppe behandelt Sie nicht als KollegIn mit entsprechenden Rechten.	.00	.00	.00	0	4
q. Die Person oder Personengruppe schätzt Sie, Ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten nicht.	.00	.00	1.00	0	4
r. Die Chemie zwischen Ihnen und dieser Person oder Personengruppe stimmt nicht.	1.00	.00	1.00	0	3

Tab. 6: Antwortverteilungen bei der Anzahl der genannten Konflikthalte im Fragenblock 12 (N=32).

Unterschiedliche Ansichten und Interessen bezüglich...	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.	i.	j.	k.	l.	m.	n.	o.	p.	q.	r.
a. ...der Ziele, die erreicht werden sollen.	-																	
b. ...des Weges, um die Ziele zu erreichen.	.45*	-																
c. ...der Gestaltung des Arbeitsprozesses.	.03	.13	-															
d. ...der Verteilung von Zuständigkeiten.	.43*	.21	.12	-														
e. ...des Informationsflusses.	.48*	.49*	.35	.19	-													
f. ...der Ressourcen, die Sie zur Erledigung Ihrer Aufgaben benötigen.	.08	.14	.40*	-.09	.35*	-												
g. ...administrativer Abläufe.	.21	.47*	.27	.11	.38*	.24	-											
h. ...der Zeit und Aufmerksamkeit, die diese Person Ihren Angelegenheiten widmet.	.28	.23	.23	.19	.06	.10	.13	-										
i. ...Ihrer Arbeitsleistung oder Leistungsqualität.	.11	.14	.10	.03	.12	.10	.14	.11	-									
j. ...der Anerkennung und Belohnung Ihrer Leistung.	.06	.15	.19	-.05	.14	.27	.10	.12	.70*	-								
k. ...der Arbeitsleistung oder Leistungsqualität dieser Person.	.27	.40*	.53*	.13	.35	.38*	.34	.17	.16	.06	-							
l. ...der Anerkennung und Belohnung der Leistung dieser Person.	.40*	.35	.48*	.24	.53*	.35*	.56*	.27	.48*	.54*	.40*	-						
m. ...der Verhaltensregeln am Arbeitsplatz.	.16	.26	.51*	-.01	.36*	.26	.62*	.41*	.21	.18	.40*	.60*	-					
n. Unangenehme Verhältnisse zwischen Kollegen (Koalitionen, Antipathien...)	.27	.05	.26	.00	.26	.34	.25	.04	.16	.28	.29	.35	.50*	-				
o. Die Person oder Personengruppe nimmt keine Rücksicht auf Sie.	.10	.05	.48*	.20	.12	.40*	.01	.54*	.26	.36*	.46*	.40*	.39	.34	-			
p. Die Person oder Personengruppe behandelt Sie nicht als KollegIn mit entsprechenden Rechten.	.07	-.09	.33	-.06	.26	.23	.16	.08	.29	.42*	.21	.43*	.37*	.47*	.39*	-		
q. Die Person oder Personengruppe schätzt Sie, Ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten nicht.	.18	.13	.45*	-.02	.12	.22	.04	.04	.53*	.54*	.38	.45*	.19	.47*	.38*	.44*	-	
r. Die Chemie zwischen Ihnen und dieser Person oder Personengruppe stimmt nicht.	.21	.25	.37*	.07	.27	.48*	.19	.28	.50*	.55*	.56*	.49*	.39*	.39*	.50*	.38*	.43*	-

Tab. 7: Matrix mit bivariaten Spearman-Korrelationen für alle Summen der genannten Konflikthalte (N=32). * = signifikant auf .05-Niveau.

Diese Aufsummierung wurde zunächst getrennt nach Interessensgegensätzen und Missachtungserfahrungen und dann für alle Konflikthalte insgesamt durchgeführt. Während sich die Summe der Interessensgegensätze durchaus als Normalverteilung interpretieren lässt, ist die Summe der Missachtungserfahrungen rechts-schief verteilt (Tab. 8, Abb. 5, Abb. 6, S. 88). Die Summe aller Konflikthalte scheint mehrgipfelig zu sein (Abb. 7, S. 88), was wahrscheinlich aber darauf zurückzuführen ist, dass dieser Index viele Ausprägungen aufweist, was bei einer kleinen Stichprobe wie der vorliegenden zu einer „löchrigen“ Verteilung führt.

	Median	1. Quartil	3. Quartil	Minimum	Maximum
Anzahl Konflikthalte Interessensgegensätze	10.50	6.00	14.75	0	34
Anzahl Konflikthalte Missachtungserfahrungen	1.00	.00	1.00	0	10
Anzahl Konflikthalte gesamt	10.50	6.25	15.50	0	41

Tab. 8: Verteilungen der Anzahl der genannten Konflikthalte getrennt nach Interessensgegensätze und Missachtungserfahrungen sowie insgesamt im Fragenblock 12 (N=32).

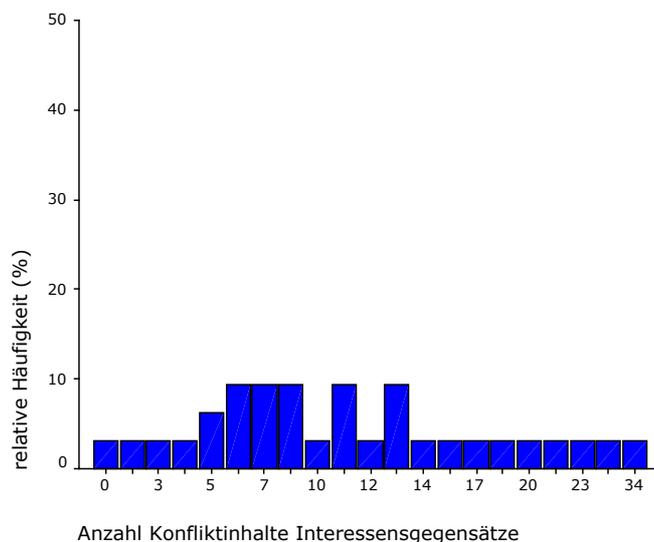


Abb. 5: Häufigkeit der Anzahl genannten Konflikthalte, die Interessensgegensätze waren (N=32).

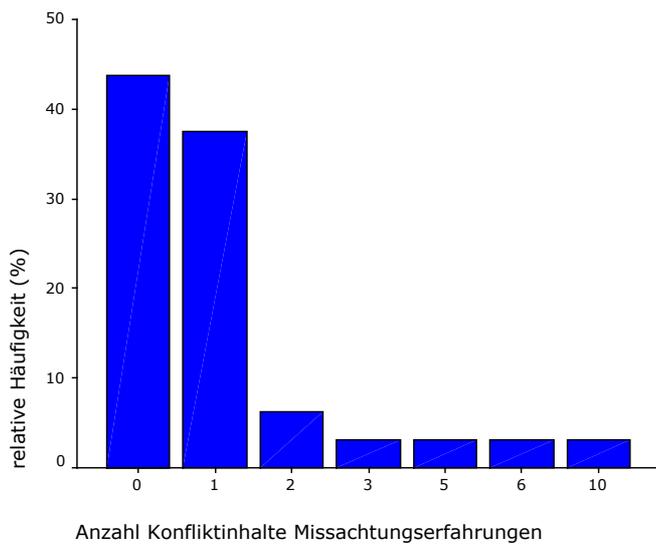


Abb. 6: Häufigkeit der Anzahl der genannten Konfliktinhalte, die Missachtungserfahrungen darstellten (N=32).

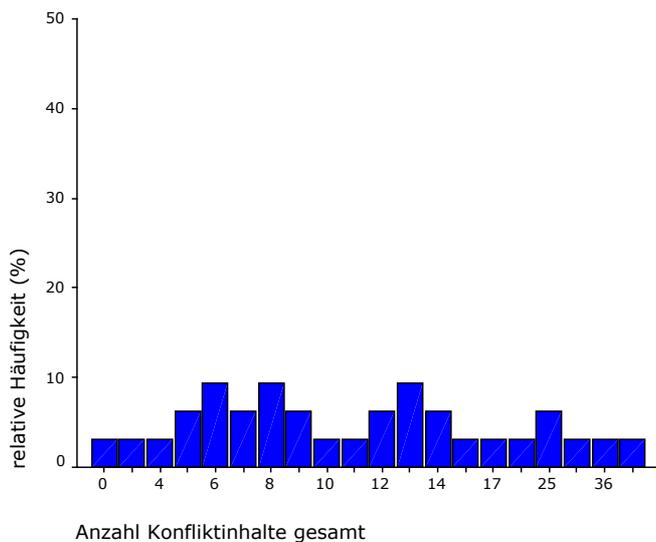


Abb. 7: Verteilung der Werte für den Index *Anzahl Konfliktinhalte* (N=32).

Aus den Indizes *Anzahl Konfliktgegner* und *Anzahl Konfliktinhalte* kann noch ein kombinierter Index gebildet werden: *Anzahl Konfliktinhalte je Konfliktgegner*. Für jene Befragte, die überhaupt keine Konflikte angab, kann dieser Index nicht ohne Weiteres berechnet werden, da dabei eine Division durch Null durchgeführt werden müsste. Daraus ergibt sich ein fehlender

Wert für diesen Index. Der Median des Index liegt bei 3.00, sein 1. Quartil bei 2.33 und sein 3. Quartil bei 4.50. Sein kleinster Wert beträgt 1.00 und sein größter Wert 12.50. Die Verteilung dieses Index ist etwas rechts-schief, soll im Weiteren aber als Normalverteilung betrachtet werden.

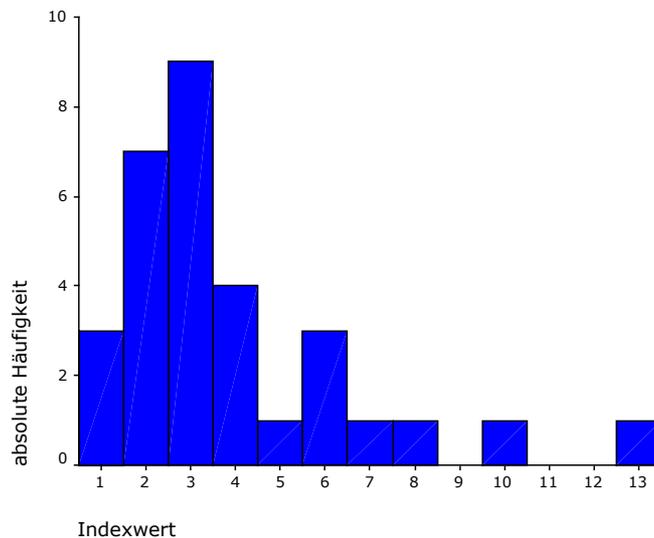


Abb. 8: Verteilung der Werte für den Index *Anzahl Konflikthalte je Konfliktgegner* (N=31).

An dieser Stelle sei erwähnt, welche Antworten auf die offenen Fragen am Ende des Fragenblocks nach weiteren Konflikthalte gegeben wurden. Je eine Person nannte eine der folgenden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit:

- *„Sprachbarrieren“*
- *„Die ganze Firma ist hinterhältig. Jeder muss irgendwas verpetzen. Schlechtes Betriebsklima zur Zeit in allen Abteilungen.“*
- *„Sie erfüllt ihren Teambeitrag nicht.“*
- *„Security-Bestimmungen hindern an effektiver Arbeit.“*
- *„Verbesserungsvorschläge werden nicht angenommen oder realisiert.“*
- *„Wir haben sehr viele Deppen. Aber das ist eher eine fachliche Geschichte, keine persönliche.“*

- „Mobbing“
- „So die klassischen Chef-Mitarbeiter-Konflikte: Chef delegiert, aber zum Beispiel Inhalte, Termine, Ressourcen passen aus Sicht des Mitarbeiters nicht oder der Mitarbeiter sagt: "Warum immer ich?" oder "Diese Aufgaben gehören nicht zu meinem Jobprofil."“
- „fachliche Divergenzen“

Einige der hier genannten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit hätten nach Intention der Forschenden unter eine der im Fragenblock 12 enthaltenen Items eingeordnet werden können:

- „Sie erfüllt ihren Teambeitrag nicht.“ unter das Item „Arbeitsleistung und Leistungsqualität dieser Person“.
- „Security-Bestimmungen hindern an effektiver Arbeit.“ unter „administrative Abläufe“.
- „Verbesserungsvorschläge werden nicht angenommen oder realisiert.“ unter „Die Person oder Personengruppe schätzt Sie, Ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten nicht ausreichend“.
- „So die klassischen Chef-Mitarbeiter-Konflikte: Chef delegiert, aber zum Beispiel Inhalte, Termine, Ressourcen passen aus Sicht des Mitarbeiters nicht oder der Mitarbeiter sagt: "Warum immer ich?" oder "Diese Aufgaben gehören nicht zu meinem Jobprofil."“ unter das Item „Arbeitsleistung und Leistungsqualität dieser Person“.

Offenbar interpretierten die Befragten die vorgegebenen Items nicht so, dass sie ihre Anregungen darunter wiedergefunden hätten. Die übrigen Vorschläge der Befragten scheinen neue Konflikthalte aufzugreifen. Die Liste der Items im Fragenblock 12 ist also zu überarbeiten.

3.3.3.3 Skala *Konfliktintensität*

In diesem Fall wird mit dem Fragenblock 13 beziehungsweise 14 gearbeitet. Auch hier sollen zunächst die Antwortverteilungen für die Einzelitems analysiert werden. Tabelle 9 (S. 91) enthält eine Übersicht der

Mittelwerte und Standardabweichungen der Einzelitems und im Anhang finden sich Balkendiagramme mit den Häufigkeitsverteilungen der vier dargebotenen Antwortkategorien (Abb. 23 bis

Abb. 36, S. 151–153).

Item	Mittelwert	Standard- Abweichung	fehlend
13) Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf diese Person zu?			
14) Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf eine oder mehrere Personen dieser Gruppe zu?			
d. Sie geht Ihnen aus dem Weg.	2.00	1.033	1
e. Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.	2.68	1.045	1
f. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.	2.74	1.154	1
g. Sie schwärzt Sie bei anderen an.	1.90	1.029	2
h. Sie bindet Vorgesetzte ein.	2.38	1.083	3
i. Sie bindet Mediatoren ein.	1.32	.599	1
j. Sie bindet andere neutrale Dritte ein.	1.71	.938	1
k. Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.	1.74	.965	2
l. Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.	1.90	.960	2
m. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.	1.77	.920	1
n. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.	1.70	1.088	2
o. Sie setzt Ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu Ihrem Vorteil ein.	2.29	1.189	1
q. Sie nutzt unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.	2.00	1.044	20*
r. Sie nutzt rechtliche Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.	1.32	.748	1

Tab. 9: Antwortverteilungen bei den Einzelitems der Fragenblöcke 13 und 14 (N=32). Hohe Werte bedeuten starke Zustimmung zu den Items. *Nur zwölf der Befragten gaben an, dass es in ihrem Unternehmen unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung von Meinungsverschiedenheit gab.

Zwei Items zeigten Auffälligkeiten. Beim Item „*Sie nutzt rechtliche Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.*“ wählten mehr als 80 Prozent der Befragten die Kategorie „trifft gar nicht zu“. Die übrigen gaben an, dass dieses Verhalten „zutrifft“. Ähnlich antworteten die Befragten beim Item „*Sie bindet Mediatoren ein.*“: Mehr als 70 Prozent gaben an, dass das „gar nicht zutrifft“. Diese beiden Items werden folglich aus der weiteren Analyse und Skalenbildung ausgeschlossen. Ebenso ausgeschlossen werden soll das Item „*Sie nutzt unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.*“, da nur zwölf Befragte Angaben zu diesem Item machten.

Um einen Eindruck davon zu gewinnen, ob die Daten des Pretests für eine Faktorenanalyse geeignet ist, wurde eine Matrix mit den bivariaten Spearman-Korrelationen für die Items des Fragenblocks 13 erstellt (Tab. 10, S. 93). Die drei eben ausgeschlossenen Items sind darin nicht mehr enthalten.

Die Matrix zeigt, dass einige Items stark miteinander korrelieren, während viele andere unabhängig voneinander sind. Damit sind die Daten sehr gut für eine Faktorenanalyse geeignet. Eine solche wurde mit den Items des Fragenblocks 13 beziehungsweise 14 – ausgenommen der drei oben ausgeschlossenen Items – gerechnet. Nachdem die Items „*Sie bindet andere neutrale Dritte ein.*“ und „*Sie nutzt unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.*“ ebenfalls aus der Itemsliste entfernt wurden, weil sie nicht eindeutig auf nur einen Faktor luden, lieferte die Faktorenanalyse ein Ergebnis mit vier Faktoren, die zusammen 73 Prozent der Gesamtvarianz erklären. Den vier Faktoren, die vier verschiedene Handlungsstrategien in Konfliktsituationen darstellen, werden die Items wie in Tabelle 11 (S. 94) dargestellt zugeordnet. Inhaltlich können sie folgendermaßen interpretiert werden: Faktor 1 repräsentiert die Destruktivität des Handelns, Faktor 2 diskriminiert zwischen Vermeidung und Konfrontation, Faktor 3 ist die Dimension der Macht und Faktor 4 beschreibt das Suchen von sozialer Unterstützung.

	d.	e.	f.	g.	h.	j.	k.	l.	m.	n.	o.
d. Sie geht Ihnen aus dem Weg.	-										
e. Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.	-.55*	-									
f. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.	.08	-.09	-								
g. Sie schwärzt Sie bei anderen an.	.07	.023	.25	-							
h. Sie bindet Vorgesetzte ein.	-.23	.07	.11	.17	-						
j. Sie bindet andere neutrale Dritte ein.	-.07	-.09	.47*	.28	.18	-					
k. Sie sabotiert Sie oder ihre Arbeit.	.23	-.01	.11	.70*	-.09	-.04	-				
l. Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.	-.03	.08	.35	.44*	.17	.53*	.33	-			
m. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.	-.01	-.09	.33	.36	-.13	.35	.35	.74*	-		
n. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.	.01	-.35	.45*	.18	-.04	.12	.23	.08	.34	-	
o. Sie setzt ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu ihrem Vorteil ein.	-.03	-.09	.23	.31	-.17	.02	.15	.09	.16	.18	-

Tab. 10: Matrix mit bivariaten Spearman-Korrelationen für die Items der Fragenblöcke 13 und 14 (N=32). * = signifikant auf .05-Niveau.

Der Faktor *Destruktivität* erscheint aus inhaltlicher Sicht gut geeignet, die Dimension *Konfliktintensität* abzubilden. Deshalb werden die sechs ihm zugeordneten Items als Likert-Skala zusammengefasst. Diese Skala für Konfliktintensität reicht von 6 „wenig intensiv“ bis 24 „sehr intensiv“. Die Verteilung der Skalenwerte für die Pretest-Stichprobe wird in Abbildung Abb. 9 (S. 95) dargestellt. Ihr Mittelwert liegt bei 11.68 und ihre Standardabweichung beträgt 4.397. Nachdem nun den Befragten Skalenwerte zugeordnet sind, können auch die Itemschwierigkeit und die Itemcharakteristiken der sechs Items der Skala bestimmt werden. Zur Beschreibung der Itemschwierigkeit gibt Tabelle 12 (S. 95) einen Überblick,

wie viele Personen das jeweilige Item gelöst haben. Dabei wurde die Antwortskala der Items dichotomisiert, indem die Kategorien „trifft sehr zu“ und „trifft zu“ zur neuen Kategorie „Item gelöst“ und die Kategorien „trifft gar nicht zu“ und „trifft nicht zu“ zur neuen Kategorie „Item nicht gelöst“ zusammen gefasst wurden. Es zeigt sich, dass alle Items mit Ausnahme des Items „*Sie suchen nach Verbündeten für ihren Standpunkt.*“ ziemlich schwierig sind, da sie von verhältnismäßig wenigen Befragten gelöst wurden.

	Faktoren			
	Destruktivität	Konfrontation	Macht	soziale Unterstützung
erklärte Gesamtvarianz	32%	18%	12%	11%
Destruktivität				
m. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.	.818	.094	-.034	-.082
l. Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.	.773	.327	-.201	.004
g. Sie schwärzt Sie bei anderen an.	.767	.120	-.179	-.090
k. Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.	.716	.072	-.386	-.338
f. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.	.580	-.021	.428	.369
n. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.	.576	-.394	.333	.228
Konfrontation				
e. Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.	-.207	.793	.146	-.293
d. Sie geht Ihnen aus dem Weg.	.082	-.784	-.395	.045
Macht				
o. Sie setzt ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu ihrem Vorteil ein.	.345	-.163	.676	-.339
soziale Unterstützung				
h. Sie bindet Vorgesetzte ein.	.108	.466	-.123	.755

Tab. 11: Die Faktoren, die zugehörigen Items und ihre Ladungen auf die Faktoren für die Items zu Konflikt-handlungen.

	Itemschwierigkeit (Anteil der Befragten, die Item lösten, in %)
f. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.	64.3
g. Sie schwärzt Sie bei anderen an.	28.6
n. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.	28.6
l. Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.	25.0
m. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.	21.4
k. Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.	14.3

Tab. 12: Itemschwierigkeit der sechs Items der Skala für Konfliktintensität (N=28).

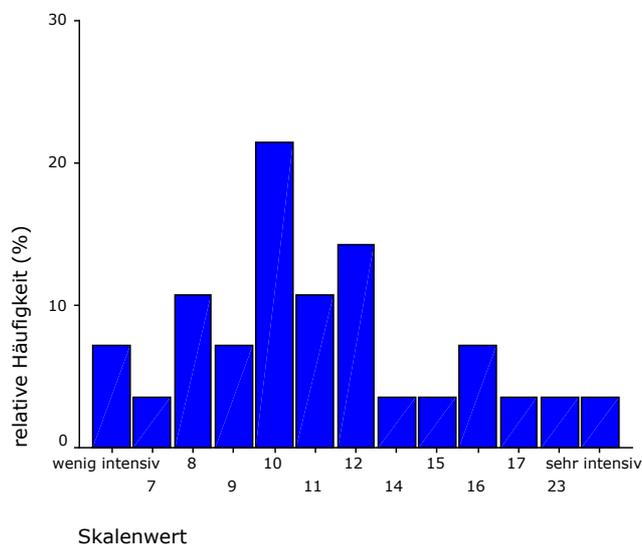


Abb. 9: Verteilung der Skalenwerte auf der Likert-Skala für Konfliktintensität (N=28).

Mehr Information als die Itemschwierigkeit liefert die Itemcharakteristik. Um festzustellen, wie die Wahrscheinlichkeit, die Items zu lösen mit der wahrgenommenen Konfliktintensität zusammenhängt, wurden die Skalenwerte, die eigentlich von sechs bis 24 reichen, in sechs Kategorien zusammen gefasst:

Skalenwert:	Skalenwert gruppiert:	Anteil der Befragten mit Skalenwert in dieser Kategorie:
6 – 8	→ 1 „wenig intensiv“	21%
9 – 11	→ 2	39%
12 – 14	→ 3	18%
15 – 17	→ 4	14%
18 – 20	→ 5	0%
21 – 24	→ 6 „sehr intensiv“	7%

Die Abbildungen Abb. 10 bis Abb. 15 (S. 96–98) zeigen die Itemcharakteristiken der sechs Items der Skala für Konfliktintensität. Die Items „*Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.*“ und „*Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.*“ scheinen nicht monoton zu sein, ein „Schönheitsfehler“, der wahrscheinlich auf die geringe Fallzahl zurück zu führen ist. Die hohe Itemschwierigkeit des Items „*Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.*“ zeigt sich auch in seiner Itemcharakteristik. Dieses Item ist daher nicht besonders gut geeignet, zwischen Personen, die unterschiedliche Konfliktintensitäten wahrnehmen, zu unterscheiden.

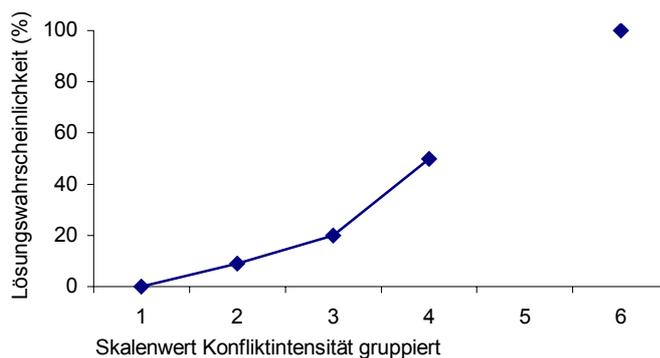


Abb. 10: Itemcharakteristik des Items „*Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.*“ (N=28).

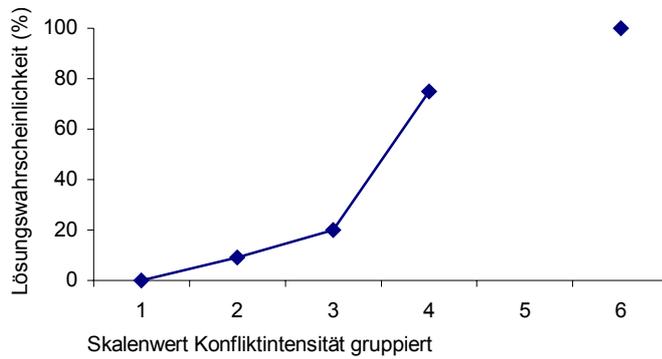


Abb. 11: Itemcharakteristik des Items „*Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.*“ (N=28).

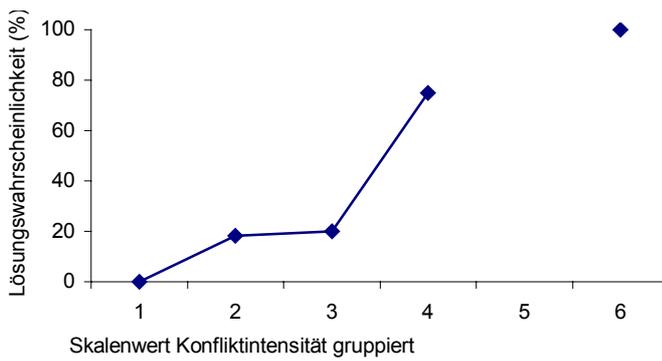


Abb. 12: Itemcharakteristik des Items „*Sie schwärzt Sie bei anderen an.*“ (N=28).

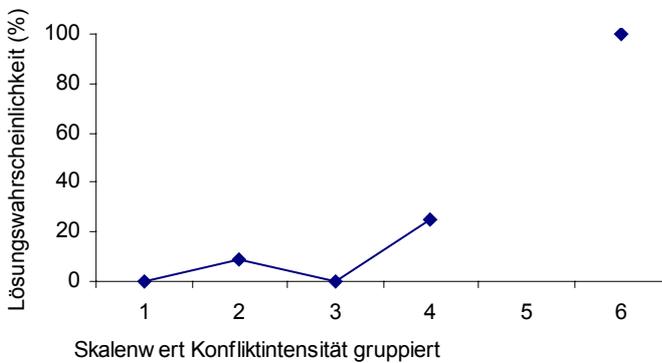


Abb. 13: Itemcharakteristik des Items „*Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.*“ (N=28).

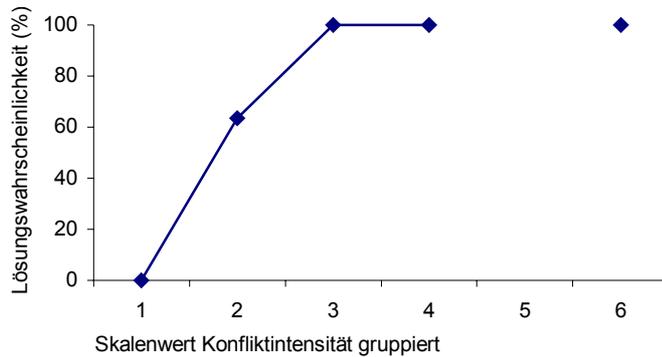


Abb. 14: Itemcharakteristik des Items „*Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.*“ (N=28).

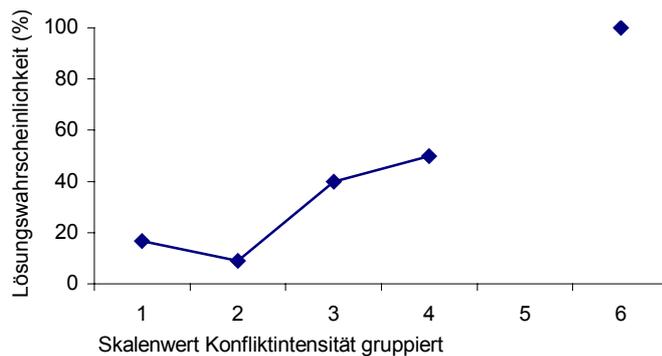


Abb. 15: Itemcharakteristik des Items „*Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.*“ (N=28).

Eine schwächere Formulierung der Items würde wahrscheinlich ihre Schwierigkeit etwas erhöhen und eine bessere Diskriminierung von Personen mit unterschiedlich wahrgenommener Konfliktintensität erlauben. Davon ausgenommen sollte natürlich das Item „*Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.*“ werden, das bereits in seiner aktuellen Form sehr leicht zu lösen ist.

	Skalenmittelwert, wenn Item gelöscht	Skalenvarianz, wenn Item gelöscht	korrigierte Item-Skalen- Korrelation	Cronbach α , wenn Item gelöscht
m. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.	9.89	13.43	.712	.7450
l. Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.	9.79	13.95	.626	.7637
g. Sie schwärzt Sie bei anderen an.	9.79	13.58	.588	.7708
k. Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.	10.07	13.99	.657	.7585
f. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.	8.93	14.29	.433	.8094
n. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.	9.93	14.44	.435	.8075

Tab. 13: Reliabilitätsanalyse der Skala für Konfliktintensität (N=28).

Um zu überprüfen, wie genau die Skala für Konfliktintensität misst, wurde das Cronbach α ermittelt. Es beträgt .8064 (N=28), ein zufriedenstellender Wert, der kaum verbessert werden könnte, wenn eines oder mehrere der Items aus der Skala entfernt werden würde (Tab. 13, S. 99).

3.3.3.4 Index *Konfliktträchtigkeit*

Einen Index gilt es noch zu berechnen. Es ist jener für die globale Konfliktträchtigkeit des Arbeitsumfelds. Er sich aus der Multiplikation des Indexwerts *Anzahl Konflikthalte* mit dem Skalenwert *Konfliktintensität*. Die Verteilung der Indexwerte *Konfliktträchtigkeit* in der Pretest-Stichprobe (Abb. 16, S. 100) hat ihren Median bei 84.00, ihr 1. Quartil bei 62.50 und ihr 3. Quartil bei 140.00. Ihr kleinster Wert ist Null, ihr größter 400.

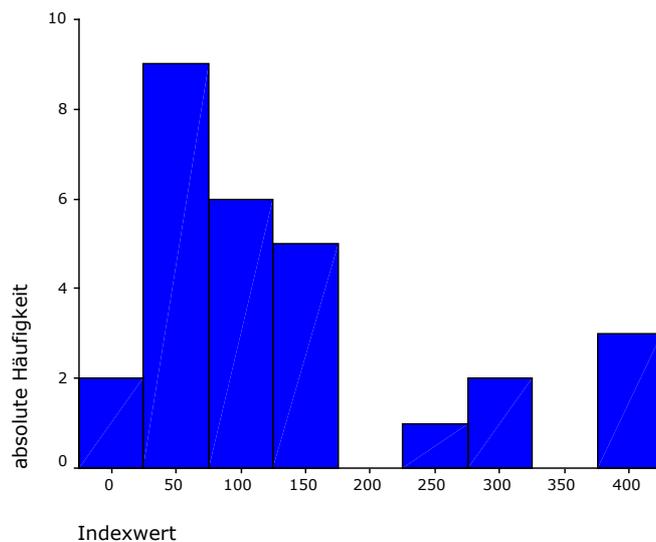


Abb. 16: Verteilung der Werte des Index *Konfliktträchtigkeit* (N=28).

Folgende Indizes und folgende Skala liegen nun zur Messung von sozialen Konflikten in Organisationen der Arbeitswelt vor:

- 1) Anzahl Konfliktgegner
ist ein Summenindex, der die Anzahl der genannten Konfliktgegner angibt.
- 2) Anzahl Konfliktinhalte
ist ein Summenindex, der die Anzahl der Konfliktinhalte angibt, die Befragte über alle Konfliktgegner hinweg nennen.
- 3) Anzahl Konfliktinhalte je Konfliktgegner
ist ein Index, der durch Division des Index *Anzahl Konfliktinhalte* durch den Index *Anzahl Konfliktgegner* ermittelt wird. Er stellt dar, wie konflikt-behaftet die Beziehungen zu den Arbeitskollegen und -kolleginnen im Durchschnitt sind.
- 4) Konfliktintensität
ist eine Likert-Skala aus sechs Items, die wahrgenommene Konfliktaktionen entlang der Dimension *Destruktivität* repräsentieren.

5) Konfliktträchtigkeit

ist ein Index, der als Produkt des Index *Anzahl Konfliktinhalte* und der Skala *Konfliktintensität* gebildet wird.

3.3.4 Konstruktvalidität

Bevor die eigentliche Konstruktvalidität bestimmt wird, soll noch ein Blick auf die Zusammenhänge zwischen der Skala und den Indizes untersucht werden. Da einige dieser Indizes stark rechts-schief sind, sollen dabei Spearman-Korrelationen berechnet werden (Tab. 14).

Die Korrelationsmatrix für die Skala und die Indizes enthält im Großen und Ganzen keine Überraschungen. So verwundert nicht, dass mit der Anzahl der Gegner auch die Anzahl der Inhalte steigt, oder dass mit wachsender Inhaltezahl mehr Inhalte auf den einzelnen Gegner fallen. Intuitiv begreiflich ist auch, dass Konflikte umso intensiver erlebt werden, je mehr Konfliktinhalte und vor allem je mehr Konfliktinhalte je Gegner wahrgenommen werden.

	Anzahl Konflikt- gegner	Anzahl Konflikt- inhalte	Anzahl Konfliktinhalte je Konflikt- gegner	Konflikt- intensität	Konflikt- trächtigkeit
Anzahl Konfliktgegner	-				
Anzahl Konfliktinhalte	.434*	-			
Anzahl Konfliktinhalte je Konflikt- gegner	-.324	.683*	-		
Konflikt- intensität	.004	.382*	.409*	-	
Konflikt- trächtigkeit	.307	.907*	.588*	.624*	-

Tab. 14: Matrix mit bivariaten Spearman-Korrelationen der Skala und der Indizes zur Messung sozialer Konflikte am Arbeitsplatz. * = signifikant auf .05-Niveau.

Ebenso leuchtet ein, dass die Zahl der Konfliktgegner nichts mit der wahrgenommenen Intensität der Konflikte zu tun hat. Diese Unabhängigkeit dieser beiden Messwerte spricht jedenfalls dafür, dass zur globalen Beschreibung des Konfliktumfelds verschiedene Parameter, namentlich die

Intensität, die Zahl der Gegner und die Zahl der Themen je Gegner, herangezogen werden müssen.

Eine theoretische Erklärung für die negative Korrelation zwischen der Zahl der Gegner und der Zahl der Themen je Gegner ist dagegen nicht trivial. Die Korrelation ist zwar nicht signifikant, aber es könnte sich lohnen, diesem Ergebnis nachzugehen.

Dass der Index *Konflikträchtigkeit* mit allen anderen Indizes und mit der Skala positiv korreliert ist erfreulich, weil damit gezeigt wird, dass er ein geeignetes übergreifendes Maß für wahrgenommene soziale Konflikte ist. Dass er mit dem Index *Anzahl Konflikthalte* und mit der Skala *Konfliktintensität* stark positiv korreliert, ist sogar zwingend logisch, da er das Produkt dieser beiden Parameter ist.

Nun zum eigentlichen Gegenstand dieses Kapitels: der Konstruktvalidität der Skala und der Indizes. Am Beginn der Konstruktvalidierung steht eine Beschreibung der Validierungsvariablen (Tab. 15).

	Median	1. Quartil	3. Quartil	Minimum	Maximum	fehlend
Zeitaufwand für eigene Konflikte	6.50	1.13	11.50	.00	40.00	-
Zeitaufwand für fremde Konflikte	1.00	.00	4.25	.00	86.00	-
Arbeitszufriedenheit	32.00	25.00	36.00	10.00	38.00	2
Betriebsklima	27.50	20.75	30.25	9.00	36.00	2
Arbeitsbelastung	33.00	27.75	38.00	17.00	43.00	2
Unwohlsein	2.00	.00	4.75	.00	15.00	-

Tab. 15: Beschreibung der Validierungsvariablen.

Als Messwerte der Variablen *Zeitaufwand für eigene Konflikte* und *Zeitaufwand für fremde Konflikte* wurden geschätzte Stunden erhoben. Beide Variablen sind extrem rechts-schief verteilt, weil die meisten Befragten nur sehr kleine Werte angaben (Abb. 17, S. 103 ,Abb. 18, S. 103).

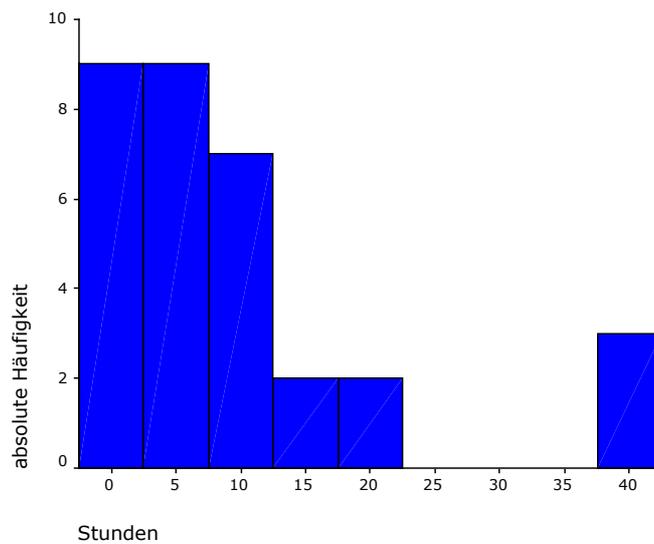


Abb. 17: Antwortverteilung der Variable *Zeitaufwand für eigene Konflikte* (N=32).

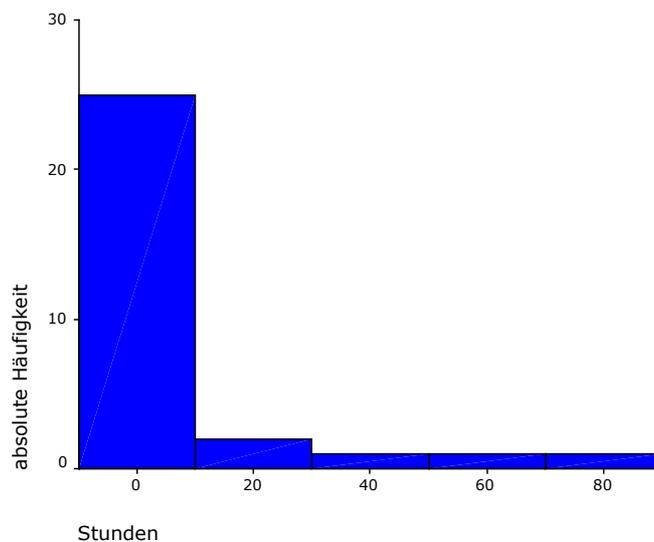


Abb. 18: Antwortverteilung der Variable *Zeitaufwand für fremde Konflikte* (N=32).

Die Werte für die drei Skalen des SBUS-B (Weyer et al. 1980) konnten für jeweils 30 Personen der Stichprobe ermittelt werden. Ihre Verteilungen sind – angesichts der geringen Stichprobengröße – sehr zufriedenstellend und für weitere Analysen geeignet (Abb. 19 bis Abb. 21, S. 104–105). Zu beachten ist, dass die drei Skalen unterschiedliche Wertebereiche umfassen. Während die Werte bei der Skala *Arbeits- und Berufszufriedenheit* von 10 „sehr unzufrieden“ bis 40 „sehr zufrieden“ reichen, ist der kleinste Wert der Skala

Positives Betriebsklima 9 „sehr schlechtes Betriebsklima“ und der größte Wert 36 „sehr positives Betriebsklima“. Die entsprechenden Werte der Skala *Arbeits- und Berufsbelastung* sind 11 „sehr starke Belastung“ und 44 „sehr wenig Belastung“.

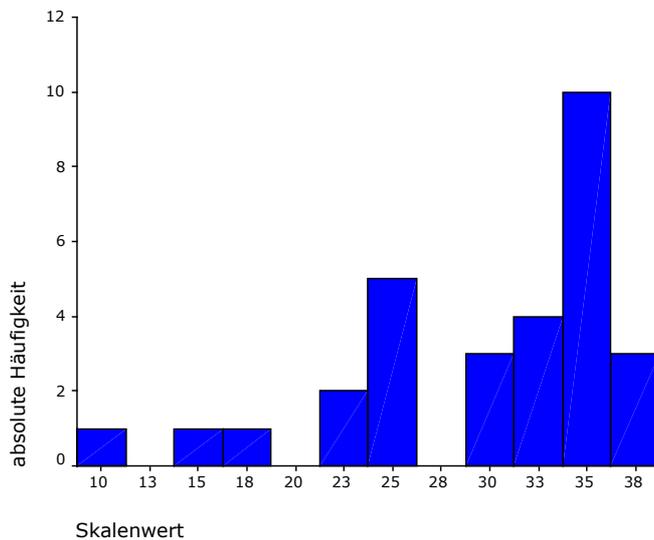


Abb. 19: Verteilung der Werte der Skala *Arbeits- und Berufszufriedenheit* (N=30). Der Skalenwertbereich reicht von 10 „sehr unzufrieden“ bis 40 „sehr zufrieden“.

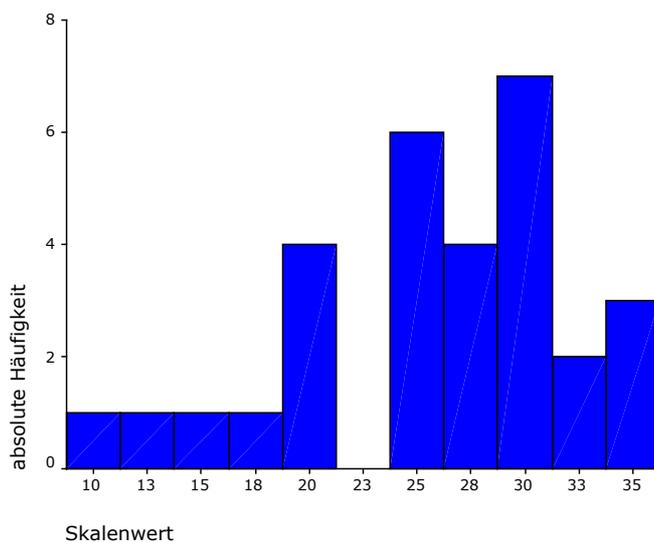


Abb. 20: Verteilung der Werte der Skala *Positives Betriebsklima* (N=30). Der Skalenwertbereich reicht von 9 „sehr schlechtes Betriebsklima“ bis 36 „sehr positives Betriebsklima“.

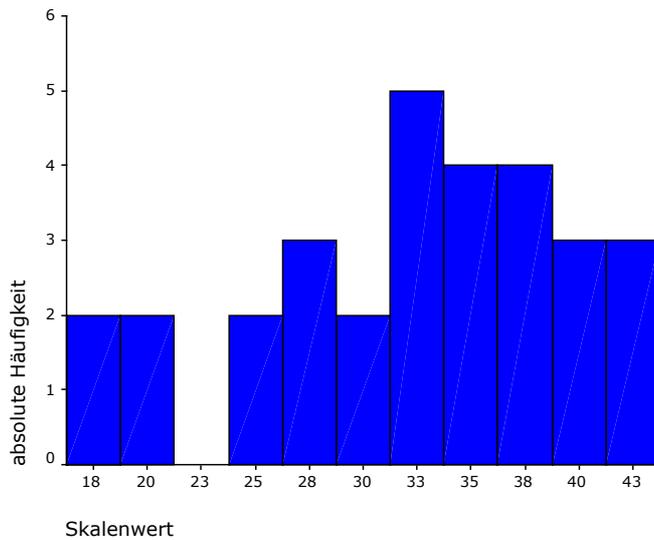


Abb. 21: Verteilung der Werte der Skala *Arbeitsbelastung* (N=30). Der Skalenwertbereich reicht von 11 „sehr starke Belastung“ bis 44 „sehr wenig Belastung“.

Als Messwerte für die Variable *Unwohlsein* wurden die Anzahl der Tage, an denen sich die Befragten in den letzten vier Wochen nicht ganz gesund gefühlt hatten, erhoben. Wie die beiden Variablen zum Zeitaufwand für Konflikte ist auch diese Variable sehr rechts-schief verteilt (Abb. 22).

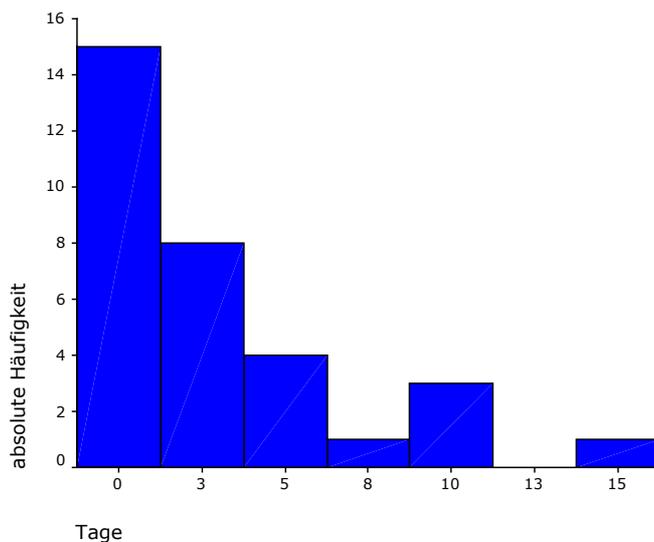


Abb. 22: Antwortverteilung der Variable *Unwohlsein* (N=32).

Um die empirischen Zusammenhänge zwischen den Indizes und der Skala zur Erhebung sozialer Konflikte und den Validierungsvariablen besser zu verstehen und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Konstruktvalidierung klarer beurteilen zu können, sollen auch die bivariaten Korrelationen zwischen den Validierungsvariablen untereinander berechnet werden (Tab. 16). Im Allgemeinen korrelieren die Validierungsvariablen nicht miteinander, was begrüßenswert ist, da damit mehrere voneinander unabhängige Variablen für die Konstruktvalidierung zur Verfügung stehen. Jede Hypothese, die im Rahmen der Validierung getestet wird, trägt daher einen eigenen separaten Beitrag zur Beurteilung der Validität der Skala für Konfliktintensität und der Indizes für die Anzahl der Konfliktgegner, der Konflikthalte, der Konflikthalte je Gegner sowie für Konfliktträchtigkeit bei.

Die wenigen bestehenden Zusammenhänge leuchten jedenfalls ein: Je besser das Betriebsklima und je geringer die Arbeitsbelastung, desto weniger Tage fühlten sich die Befragten unwohl. Und je positiver das Betriebsklima wahrgenommen wird, desto weniger belastend wird die Arbeit und der Beruf empfunden.

	Zeitaufwand für eigene Konflikte	Zeitaufwand für fremde Konflikte	Unwohlsein	Arbeitszufriedenheit	Betriebsklima	Arbeitsbelastung
Zeitaufwand für eigene Konflikte	1.00 ¹⁾					
Zeitaufwand für fremde Konflikte	.275 ¹⁾	1.00 ¹⁾				
Unwohlsein	.062 ¹⁾	-.005 ¹⁾	1.00 ¹⁾			
Arbeitszufriedenheit	.348 ¹⁾	-.125 ¹⁾	-.245 ¹⁾	1.00 ²⁾		
Betriebsklima	-.325 ¹⁾	-.234 ¹⁾	-.372* ¹⁾	.0193 ²⁾	1.00 ²⁾	
Arbeitsbelastung	-.026 ¹⁾	-.217 ¹⁾	-.478* ¹⁾	.183 ²⁾	.425* ²⁾	1.00 ²⁾

Tab. 16: Matrix mit bivariaten Korrelationen zwischen den Validierungsvariablen. ¹⁾ Spearman-Korrelation, ²⁾ Pearson-Korrelation. * = signifikant auf .05-Niveau.

Zur Überprüfung der Konstruktvalidität wurden die bivariaten Korrelationen zwischen den Indizes und der Skala zur Erhebung sozialer Konflikte auf der einen Seite und den Validierungsvariablen auf der anderen Seite berechnet. Einen Überblick über die Korrelationskoeffizienten gibt Tabelle 17.

	Zeitaufwand für eigene Konflikte ¹⁾	Zeitaufwand für fremde Konflikte ¹⁾	Unwohlsein ¹⁾	Arbeitszufriedenheit ²⁾	Betriebsklima ²⁾	Arbeitsbelastung ²⁾
Anzahl Konfliktgegner	.323	.039	.130	.324	-.198	.118
Anzahl Konflikthalte	.546*	.413*	.232	.052	-.617*	-.269
Anzahl Konflikthalte je Konfliktgegner	.266	.485*	.096	-.349	-.597*	-.486*
Konfliktintensität	.131	.255	.105	.085	-.295	-.295
Konfliktträchtigkeit	.551*	.418*	.199	-.116	-.534*	-.527*

Tab. 17: Matrix mit bivariaten Korrelationen zwischen den Indizes sowie der Skala zur Erhebung sozialer Konflikte und den Validierungsvariablen. ¹⁾ Spearman-Korrelation ²⁾ Pearson-Korrelation.

* = signifikant auf .05-Niveau.

Die ermittelten empirischen Zusammenhänge entsprechen in ihrer Richtung – also positiver versus negativer Korrelationskoeffizient – den Validierungshypothesen. Wenn man sich ausschließlich den signifikanten Korrelationen zuwendet, kann man feststellen, dass der globale Index, also der Index *Konfliktträchtigkeit*, die meisten und auch recht starke Korrelationen mit den Validierungsvariablen aufweist. Zwei Validierungshypothesen ließen sich empirisch nicht stützen: Wider erwarten gaben Personen, die ihr Arbeitsumfeld konfliktträglicher wahrnahmen als andere, keine höhere Anzahl an Tagen, an denen sie sich nicht wohl fühlten, an. Außerdem waren diese Personen auch nicht weniger zufrieden mit ihrer Arbeit und ihrem Beruf als andere Personen.

Drei Überlegungen sind daher im Zusammenhang mit den beiden Validierungsvariablen *Unwohlsein* und *Arbeit- und Berufszufriedenheit* anzustellen: Es kann sowohl die Validität des Index *Konfliktträchtigkeit*, die

Richtigkeit der Hypothesen als auch die Validität der Fragen zur Erhebung der Validierungsvariablen in Frage gestellt werden. Diese Fragen können an dieser Stelle nicht geklärt werden. Im Fall der Arbeits- und Berufszufriedenheit erscheint allerdings die Validität der Fragen zur Erhebung der Validierungsvariable besonders fraglich. Es kann bezweifelt werden, dass mit der gewählten Skala des SBUS-B überhaupt die theoretisch relevante Art von Arbeits- und Berufszufriedenheit gemessen wird. Ein Blick auf die Items dieser Skala zeigt nämlich, dass neben den fünf Items, die vermutlich Arbeits- und Berufszufriedenheit im Allgemeinen messen, fünf weitere, eigentlich den Interessantheitsgrad und Spaßfaktor in der Arbeit messen. Es scheint naheliegend, dass diese Skala also eventuell nicht ohne Weiteres zur Konstruktvalidierung in dieser Studie geeignet ist.

Über die übrigen Indizes und die Skala kann Folgendes gesagt werden: Der Index *Anzahl Konfliktgegner* und die Skala *Konfliktintensität* stehen in keinem signifikanten Zusammenhang mit den Validierungsvariablen. Sie eignen sich – für sich genommen – also offenbar nicht zur quantitativen Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt. Dagegen sind die Indizes *Anzahl Konfliktinhalte* und *Anzahl Konfliktinhalte je Konfliktgegner* aussagekräftiger, was die Aussage betrifft, die mit ihnen getroffen werden soll. Sie sind also valider.

Fazit: Alle ermittelten Indizes und auch die Skala messen offenbar etwas Ähnliches und in dieselbe Richtung. Manche aber – und hier vor allem der globale Index *Konfliktträchtigkeit* – scheinen besser als andere das quantitative Ausmaß an Konflikten im Arbeitsumfeld zu repräsentieren.

3.3.5 Sonstige Erfahrungen zur Einsetzbarkeit des Fragebogens

An dieser Stelle werden alle sonstigen Beobachtungen aus den Pretest-Interviews zusammengestellt, die für die Modifikation oder für den Einsatz des Fragebogens zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt von Bedeutung sein können. Deutlich herausgestrichen werden soll dabei, dass es sich hier nicht um empirisch überprüfte und quantitativ abgesicherte Aussagen handelt. Solche Aussagen wären allein aufgrund der

Stichprobengröße nicht möglich. Vielmehr stellen die folgenden Ausführungen – natürlich subjektiv gefärbte – Eindrücke aus den Gesprächen mit den Befragten dar.

3.3.5.1 Relevante Variablen für Stichprobenziehung

Das Antwortverhalten der Befragten aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen wies deutliche Unterschiede auf. Personen mit sogenannten „sozialen“ Berufen – also Personen, die in Krankenhäusern oder im Sozialwesen beschäftigt sind – scheinen gegenüber Konflikten sensibilisiert zu sein. Sie nahmen sehr viele Konflikte wahr und beschrieben diese besonders differenziert. Sie beschäftigten sich auch intensiver mit den Konflikten am Arbeitsplatz. Personen in technischen Berufen nannten weniger Konflikte und führten Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit tendenziell auf die „Dummheit“ und „Unfähigkeit“ der anderen zurück. Weitere Erfahrungen bezüglich der Einstellungen zu Konflikten und zum Umgang mit Konflikten können in diesem Kapitel unter dem gleichnamigen Punkt nachgelesen werden.

Unterschiede im Antwortverhalten waren auch festzustellen zwischen Befragten ohne Führungsaufgaben auf der einen und Befragten mit Führungsaufgaben oder in der Unternehmensführung auf der anderen Seite. Personen ohne Führungsaufgaben nahmen ihr Arbeitsumfeld konfliktträchtiger wahr und erzählten auch offener davon, während Personen mit Führungsaufgaben oder in der Unternehmensführung weniger Konflikte wahrnahmen und auch nur wenig von sich aus darüber erzählten.

Es zeigte sich im Pretest auch, dass es eine erhebliche Rolle für die Wahrnehmung von Konflikten spielte, wie lange die Befragten zum Zeitpunkt der Befragung im Unternehmen beschäftigt waren. Vor allem Personen, deren Beschäftigungsdauer weniger als ein halbes Jahr betrug, fühlten sich oft nicht in der Lage, Aussagen über Interessensgegensätze und Meinungsdivergenzen sowie das Verhalten von Kollegen und Kolleginnen zu treffen.

Folgende drei Variablen wurden mit dem Pretest-Fragebogen nicht erhoben, stellten sich aber als möglicher Weise für die Wahrnehmung von Konflikten am Arbeitsplatz relevant heraus. Erstens scheinen Personen in projekt-orientierten Unternehmen mit anderen Konflikten und Konfliktstrukturen konfrontiert zu sein als Personen in sogenannten linien-organisierten Unternehmen. Zweitens übt auch das Beschäftigungsausmaß einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Konflikten aus. Und drittens sind Personen mit Betriebsrat- oder sonstigen Funktionen der Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerinnenvertretung mit einem ganz anderen Konfliktumfeld konfrontiert als andere Personen. Diese Variablen sollten – natürlich falls im Hinblick auf die jeweilige Forschungsfrage relevant – berücksichtigt werden.

3.3.5.2 Interviewsetting

Die Befragten zeigten sich im Allgemeinen sehr auskunftsbereit und erzählten deutlich mehr und detaillierter von ihren Konflikten als es zur Beantwortung der Fragen des Fragebogens erforderlich gewesen wäre. Diese Offenheit, so scheint es, wurde dadurch unterstützt, dass die Interviews in den privaten Wohnungen der Befragten oder in öffentlichen Räumen, jedoch nicht am Arbeitsplatz der Befragten durchgeführt wurden. Dies sollte bei der Anwendung des Fragebogens auch im Rahmen von unternehmensbezogenen Untersuchungen beachtet werden.

Die Befragten der Pretest-Stichprobe wurden über universitäre oder private Wege kontaktiert. Das scheint den Befragten auch das Gefühl gegeben zu haben, offen über Konflikte am Arbeitsplatz sprechen zu können ohne Konsequenzen fürchten zu müssen. Bei der Durchführung unternehmensbezogener Studien zu Konflikten im Unternehmen ist folglich sicherzustellen, dass die ausgewählten Befragten nicht den Eindruck haben, instrumentalisiert zu werden, starke unternehmensbezogene Erwartungen erfüllen oder persönliche negative Konsequenzen befürchten zu müssen.

3.3.5.3 Interpretationen und Bezugsrahmen der Befragten

Im Pretest stellte sich heraus, dass die Befragten kaum zwischen den unterschiedlichen Konfliktbezeichnungen, die im Fragebogen verwendet werden, unterschieden. „Unterschiedliche Ansichten und Interessen“, „Meinungsdifferenzen“, „Interessensgegensätze“ oder „Konflikt“ wurden fast synonym verwendet. In ihren eigenen Ausführungen gebrauchten die Befragten am häufigsten die Bezeichnungen „Konflikt“ – obwohl diese Bezeichnung im Fragebogen nicht erwähnt wurde – oder „Streit“.

Umso differenzierter nahmen die Befragten die Rollen der Personen in ihrem Arbeitsumfeld wahr. Der Begriff „Arbeitskollegen“, der vor allem bei den SBUS-B Skalen Verwendung fand, umfasste für viele Befragte nicht Vorgesetzte. Manche Befragten verstanden unter „Arbeitskollegen“ nicht einmal die sonstigen Beschäftigten in ihrem Unternehmen, sondern bezeichneten mit diesem Begriff nur andere Beschäftigte in einer ähnlichen Position und mit ähnlichen Interessen, wie sie die Befragten selbst aufwiesen.

Wie verhältnismäßig eng der Bezugsrahmen der Befragten bei der Wahrnehmung des Arbeitsumfeldes ist, zeigte sich auch sonst immer wieder. Unter „Arbeitskollegen“ werden nur Personen verstanden, mit denen man relativ häufig Kontakt hat, Vorgesetzte von Vorgesetzten werden in den Erzählungen der Befragten kaum erwähnt, ebenso wenig wie andere Abteilungen. Nur Personen in höheren Führungspositionen oder mit Aufgaben, die sie mit anderen Abteilungen und Hierarchieebenen vernetzten, dachten beim Bearbeiten des Fragebogens auch an den weiteren Umkreis in ihrem Arbeitsfeld.

3.3.5.4 Einstellungen zu Konflikten und Umgang mit Konflikten

In den spontanen Erzählungen und Kommentaren während der Interviews und danach brachten die Befragten viele Aspekte ihrer Einstellungen zu Konflikten im Allgemeinen und ihres Umgangs mit Konflikten zum Ausdruck. Manche Personen hielten Interessensgegensätze und Meinungsdifferenzen für „ganz normal“ und würden diese gar nicht als „Konflikte“ bezeichnen.

Andere wiederum erlebten die Spannungen zwischen ihnen und ihren Arbeitskollegen und -kolleginnen sehr intensiv und belastend, gaben aber beim Fragebogen kaum Konflikte an. Sie haben resigniert und bezeichneten die Interessensgegensätze und Meinungsdivergenzen, die zu diesen Spannungen führen, ebenfalls nicht als Konflikte.

In einem Fall wurden zwei Personen aus demselben Unternehmen in fast identischen Positionen und mit sehr ähnlichen Aufgabenbereichen gleichzeitig und miteinander interviewt. Sie wurden in der Interviewsituation nicht daran gehindert, sich über die Fragen und Antworten auch auszutauschen. Interessant an diesem Fall ist, dass die beiden Personen bei einem Konfliktgegner, den sie beide nannten, trotz sehr ähnlicher Erzählungen über diesen Gegner zum Teil doch recht unterschiedliche Angaben über dessen Konfliktverhalten machten.

Wie intensiv Konflikte wahrgenommen werden und wie stark man sich durch Konflikte belastet fühlt, scheint auch in Zusammenhang damit zu stehen, worin man die Ursachen für die Konflikte sieht. Manche Befragte berichteten nämlich, dass ihre Position oder ihre Aufgaben im Unternehmen fast zwangsläufig dazu führen, dass sie besonders vielen Konflikten ausgesetzt sind. Bei diesen Personen scheint sich abzuzeichnen, dass die subjektive Belastung trotz hoher Anzahl und Intensität der wahrgenommenen Konflikte relativ niedrig ist.

Es drängt sich die allgemeine Frage auf, nach welchen Maßstäben und Kriterien Menschen eigentlich ihre Beziehungen zu anderen beurteilen und welche Bezeichnungen sie dann für die wahrgenommenen Beziehungsformen wählen.

3.4 Überarbeitung des Fragebogens

Die im Zuge des Pretests gewonnenen Erkenntnisse über die Güte des Fragebogens zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt sollen nun zu seiner Verbesserung herangezogen werden. Es gilt, dort, wo Verbesserung versprechend, Fragen und Items zu

reformulieren, neue Fragen oder Items aufzunehmen, andere zu entfernen und die Texte, die durch das Interview führen, zu überarbeiten.

3.4.1 Soziodemografische Fragen

Bei den soziodemografischen Fragen tauchten im Pretest keine Schwierigkeiten auf. Dieser Fragebogenteil wird ohne Veränderungen in die neue Version des Fragebogens übernommen.

3.4.2 Berufsbezogene Fragen

Folgende Variablen sollen in der neuen Version des Fragebogens zusätzlich zu den bestehenden erhoben werden, da sie sich als möglicher Weise relevant herausstellten:

- **Arbeitszeit**

Das Ausmaß der Zeit, die man am Arbeitsplatz mit Kollegen und Kolleginnen verbringt, beeinflusst sicherlich das subjektive Erleben der Konflikthaftigkeit der Beziehungen zu den Kollegen und Kolleginnen. Das formale Beschäftigungsausmaß erscheint allerdings nicht als Indikator für diese Dauer geeignet, da die tatsächliche Arbeitszeit aufgrund von Überstunden und Mehrarbeit deutlich über dem formalen Beschäftigungsausmaß liegen kann. Mit folgender Frage soll die tatsächliche Arbeitszeit erhoben werden:

Wie viele Stunden beträgt Ihre durchschnittliche Wochenarbeitszeit, wenn Sie auch Mehrarbeit und Überstunden berücksichtigen?

- **Projekt-orientierte Organisation**

In Arbeitsfeldern, die projekt-orientiert organisiert sind, können Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen sowie deren Konflikthaftigkeit anders erlebt werden als in Arbeitsfeldern, die nicht projekt-orientiert organisiert sind. So hat man bei Projekten beispielsweise unterschiedliche, häufig wechselnde Kollegen und Kolleginnen, während bei anderen Formen der Arbeitsorganisation

kontinuierlichere Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen aufgebaut werden können.

Um diesen Aspekt bei der Erhebung sozialer Konflikte am Arbeitsplatz berücksichtigen zu können, wird folgende Frage in den Fragebogen aufgenommen:

Wie hoch ist der Anteil Ihrer Aufgaben und Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen, den Sie im Rahmen von Projekten erledigen?

sehr hoch *eher hoch* *etwa 50%* *eher niedrig* *sehr niedrig*

▪ **Konflikt-relevante Funktionen**

Manche Funktionen, die Arbeitnehmer und -nehmerinnen im Unternehmen übernehmen, ziehen Konflikte förmlich an. Besonders Funktionen im Bereich der Arbeitnehmer und -nehmerinnenvertretung führen dazu, dass der Funktionsinhaber oder die Funktionsinhaberin vermehrt in Konflikte verwickelt wird. Um diesen Effekt, der den Eindruck von der Konflikträchtigkeit eines Arbeitsplatzes bei der Erhebung sozialer Konflikte am Arbeitsplatz verzerren kann, kontrollieren zu können, werden die Befragten gebeten, eventuelle Zusatzfunktionen an ihrem Arbeitsplatz anzugeben:

*Erfüllen Sie in Ihrem Unternehmen zusätzliche Funktionen?
(Mehrfachnennungen möglich)*

Betriebsrat

Sicherheitsbeauftragte / Sicherheitsbeauftragter

Vertrauensperson für Behinderte

Vertrauensperson für Mobbing-Angelegenheiten

Vertrauensperson für Frauen

Vertrauensperson für Angelegenheiten rund um sexuelle Belästigung

sonstige Funktionen: _____

3.4.3 Fragen zu kooperativen Arbeitsformen am Arbeitsplatz

Die Fragen 8 bis 11 des Pretest-Fragebogens, die die Befragten an das Thema des Interviews heranführen sollten, sind auch im neuen Fragebogen enthalten. Da keine Schwierigkeiten mit diesen Fragen beobachtet wurden, bleiben sie unverändert.

3.4.4 Fragenblock 12: Konfliktgegner und Konflikthalte

Der Einleitungstext zum Fragenblock 12 bedarf einer Kürzung und Vereinfachung. Folgender Text soll in der neuen Version des Fragebogens den Befragten die Aufgabenstellung erläutern:

In jedem Unternehmen treten Schwierigkeiten oder Hindernisse in der Zusammenarbeit auf, zum Beispiel unterschiedliche Ansichten oder Interessen. Welche Kollegen, Vorgesetzte oder sonstige Personen im Unternehmen haben andere Ansichten oder Interessen als Sie? Bitte nennen Sie jeweils die Initialen dieser Personen.

Welche Personen haben andere Ansichten oder Interessen als Sie bezüglich...

Viele der Items im Fragenblock 12 wurden schwächer formuliert als in der Pretest-Version, um die Itemschwierigkeit etwas zu erhöhen. Außerdem wurde der Fragenblock um einige Items ergänzt. Die Liste der Items zu Interessensgegensätzen wird ergänzt um das Item „fachlicher Inhalte“. Daran schließen folgende Fragen an:

Und nun zu anderen Schwierigkeiten oder Hindernissen in der Zusammenarbeit.

Bei welchen Personen treten manchmal Kommunikationsprobleme auf?

Welche Personen widmen Ihren Angelegenheiten zu wenig Zeit und Aufmerksamkeit?

Bei welchen Personen stimmen die Arbeitsleistung oder die Leistungsqualität nicht ganz?

Bei welchen Personen stimmen die Anerkennung oder die Belohnung ihrer Leistung nicht ganz?

Welche Personen legen manchmal eine gewisse Böswilligkeit an den Tag?

Welche Personen zeigen manchmal zu wenig Leistungsbereitschaft?

Welche Personen besitzen manchmal nicht die notwendigen Fähigkeiten, um ihre Aufgaben ordentlich zu erfüllen?

Dann folgt die Liste an Items zu Missachtungserfahrungen, die etwas weniger stark formuliert wurden als in der Pretest-Version:

Und auf welche Personen treffen die folgenden Aussagen zu?

- *Die Person nimmt zu wenig Rücksicht auf Sie.*
- *Die Person behandelt Sie nicht ausreichend als Kollegen/Kollegin mit entsprechenden Rechten.*
- *Die Person schätzt Sie, Ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten nicht ausreichend.*

Und abschließend: Bei welchen Personen würden Sie sagen, dass die Chemie zwischen Ihnen und diesen Personen nicht ganz stimmt?

Die Beschränkung des Bezugsrahmens der Frage auf die letzten vier Wochen wurde aufgehoben. Die Frage bezieht sich nun ausschließlich auf die gegenwärtige Situation. Ebenso wurde die Frage nach Personengruppen – im Gegensatz zu Einzelpersonen – entfernt, da sich im Pretest zeigt, dass die Befragten Konflikte meist auf einzelne Personen und weniger auf Gruppen beziehen. Außerdem ergeben sich messtheoretische Ungereimtheiten, wenn bestimmte Konfliktgegner sowohl als Einzelperson genannt werden als auch Teil einer genannten Gruppe sind. Diese Konfliktgegner würden bei der Bildung des Index *Anzahl Konfliktgegner* doppelt gezählt, obwohl die Person in der Wahrnehmung der befragten Person natürlich nur einmal existiert.

Das Item k „unangenehme Verhältnisse zwischen Kollegen (Koalitionen, Antipathien,...) wurde entfernt.

3.4.5 Fragenblöcke 13 und 14: Konfliktintensität

Da in der neuen Version des Fragebogens nur mehr Einzelpersonen als Konfliktgegner erfasst werden, entfällt der Fragenblock 14 vollständig.

Die Itemliste des Fragenblocks 13, die Beschreibungen verschiedenster Konflikt-handlungen umfasst, wird verkürzt, so dass ausschließlich jene Items übrig bleiben, die Teil der Skala für Konfliktintensität sind.

Bei den beiden Items, bei denen viele Befragte meinten, sie könnten keine Auskunft darüber geben, weil sie es ja nicht wissen könnten, ob der Konfliktgegner sie bei anderen anschwärzt oder ob er ihnen wichtige Informationen vorenthält, wird ein „vermutlich“ eingefügt. Dadurch soll es den Befragten ermöglicht werden, die Items zu beantworten, auch wenn sie „nur“ Vermutungen anstellen können:

- *Sie schwärzt Sie vermutlich bei anderen an.*
- *Sie enthält Ihnen vermutlich wichtige Informationen vor.*

Damit wären nun alle Änderungen des Fragebogens beschrieben. Im Anhang findet sich die vollständige und komplett überarbeitete Version des Fragebogens zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt (Kapitel 8.2, S. 145ff.).

4 Diskussion

4.1 *Rekapitulation der Aufgabenstellung*

Ziel dieser Arbeit war es, ein Messinstrument für soziale Konflikte in Unternehmen zu entwickeln. Dabei wurden zwei zentrale Anforderungen an das Messinstrument gestellt: Erstens, die Erhebung soll quantifizierend stattfinden. Zweitens, das Erhebungsverfahren soll weitest gehend standardisiert sein, damit es mit vertretbarem Aufwand für organisationsweite oder gar organisations-vergleichende Untersuchungen eingesetzt werden kann. Angesichts dieser Anforderungen schien die Entwicklung eines standardisierten Fragebogens geeignet.

Außerdem soll der Fragebogen die wissenschaftlichen Kriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität erfüllen. Aus diesen Qualitätsansprüchen ergaben sich folgende Anforderungen an den Fragebogen:

- Die Fragen sollen von den Befragten – den Angestellten in den untersuchten Unternehmen – in dem von den Forschenden intendierten Sinn verstanden werden und aus Sicht der Befragten gut und leicht zu beantworten sein. Denn nur solche Fragen, die von den Befragten so verstanden werden, wie von den Forschenden beabsichtigt, und zu deren Beantwortung die Befragten in der Lage sind, können zu validen Messungen führen.
- Neben den einzelnen Fragen soll auch der Gesamtfragebogen so gestaltet sein, dass die Antwortbereitschaft der Befragten gefördert wird.
- Die Anordnung der Fragen soll einen kontinuierlichen Ablauf des Interviews erlauben und gleichzeitig keine unerwünschten Effekte auf das Antwortverhalten ausüben.
- Werden Indizes oder Skalen gebildet, muss überprüft werden, ob die Fragen und Items, die dazu herangezogen werden, dafür

geeignet sind. Verschiedene Skalierungsverfahren stellen nämlich unterschiedliche Anforderungen an die Itemcharakteristik der Items, die in eine Skala aufgenommen werden sollen.

- Außerdem dürfen nur solche Fragen und Items in eine Skala aufgenommen werden, die eine intern konsistente Skala bilden, das heißt, entlang von nur einer Dimension messen.

Zur Überprüfung, ob diesen Anforderungen bei der Konstruktion des Fragebogens zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt zu Genüge Rechnung getragen wurde, wurden eine Konstruktvalidierung und eine Überprüfung der internen Konsistenz mittels Cronbach α durchgeführt.

4.2 Messinstrument zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt

4.2.1 Zu Grunde liegendes Konfliktverständnis

Der in dieser Arbeit vorgenommene Versuch, den Konfliktbegriff zu präzisieren, stellte die Entmischung von Konflikt und Konfliktursachen allem voran. Das bedeutet, dass Konflikte nicht durch ihre Ursachen oder Gegenstände definiert, sondern als soziale Beziehungen und Prozesse verstanden wurden, in denen zwei oder mehrere Individuen oder Gruppen gegensätzliche Interessen an bestimmten Problemlösungen haben. Konflikte wurden demnach nicht als fixierte soziale Tatbestände, sondern als Prozesse betrachtet.

Ein konstitutives Merkmal von Konflikten ist auch ihre Kontingenz: ihr Ausgang ist ungewiss. Ohne diese Kontingenz versuchen Akteure und Akteurinnen im Allgemeinen gar nicht, ihre gegensätzlichen Interessen an bestimmten Problemlösungen durch entsprechende Handlungen durchzusetzen.

Soziale Konflikte setzen immer schon eine gewisse Vergesellschaftung zwischen den Konfliktakteuren und -akteurinnen voraus. Denn ohne jegliche

Bereiche des Konsenses und der Vergesellschaftung kann die Beziehung zwischen Akteuren und Akteurinnen nicht als konflikthaft bezeichnet werden, sondern kennzeichnet sich lediglich durch Indifferenz oder Feindseligkeit.

4.2.2 Konfliktdefinition

Ein Konflikt wird – wenn man das eben dargestellte Konfliktverständnis teilt – erst dann als soziales Phänomen relevant, wenn er von Individuen sinnhaft (nämlich als Konflikt) erfahren und kommuniziert wird. Diesem Verständnis versuchte die Konfliktdefinition der vorliegenden Arbeit gerecht zu werden:

Ein sozialer Konflikt liegt dann vor, wenn sich Individuen in einer Position in einer Interessensstruktur gemeinsam mit anderen Individuen (oder auch Kollektiven) mit gegensätzlichen Interessen, welchen Inhalts auch immer, sehen, oder sich als Person, in ihren Rechten oder in ihrem sozialen Status nicht anerkannt fühlen. Diese Wahrnehmung von Interessensgegensätzen oder diese Missachtungserfahrungen können, müssen aber nicht von Konflikthandlungen begleitet sein. Das Vorhandensein und die Art der Konflikthandlungen bestimmen die Intensität des Konflikts.

Da es sich bei diesen Aussagen um rein analytische handelt, können sie auch nur analytisch und nicht empirisch wahr oder falsch sein.

4.2.3 Operationalisierung

Von dem dargestellten Konfliktverständnis und von der gegebenen Konfliktdefinition ausgehend, kann ein sozialer Konflikt dann empirisch festgestellt werden, wenn

- ein Individuum eines oder mehrere andere Individuen als Interessensgegner und -gegnerinnen wahrnimmt und/oder
- ein Individuum sich durch eines oder mehrere andere Individuen missachtet fühlt. Zu Missachtungsgefühlen zählen die Gefühle, zu wenig emotionale Zuwendung, zu wenig kognitive Achtung oder zu wenig soziale Wertschätzung von subjektiv relevanten Personen zu erhalten.

Zur weiteren Spezifikation der Art des Konflikts wurden erhoben

- der Inhalt der gegensätzlichen Interessen und
- die Art der Konflikthandlungen, um die Intensität des Konflikts abschätzen zu können.

Damit waren alle zentralen Dimensionen des Konstrukts *Konflikt* abgedeckt: Konfliktgegner, Konflikthandlungen (Interessensgegensätze oder Missachtungserfahrungen) und Konfliktintensität (bestimmt durch die Art der Konflikthandlungen).

Die Erhebung sozialer Konflikte basierte in dieser Studie auf der subjektiven Wahrnehmung der Akteure und Akteurinnen. Folglich bezog sich die Beschreibung des Konfliktumfelds auf die Perspektive der Befragten.

Jede Person kann mit einer oder mehreren anderen Personen Konflikte haben. Diese Personen werden Konfliktgegner genannt. In jeder Beziehung zu einem Konfliktgegner können mehrere Inhalte – nämlich Interessensgegensätze oder Missachtungserfahrungen – konfliktär sein. Im Prinzip kann für jeden Konflikthandlungsinhalt bestimmt werden, wie heftig die Auseinandersetzung um diesen Inhalt ist. In der Praxis differenzieren Konfliktbeteiligte in der Wahrnehmung der Konflikthaftigkeit einer Beziehung nicht zwischen den unterschiedlichen Intensitäten bei den unterschiedlichen Konflikthandlungen. Dann müssten sie nämlich die einzelnen beobachteten Konflikthandlungen immer jeweils einem Konflikthandlungsinhalt zuordnen, was nicht der Alltagserfahrung entspricht. Folglich wurde die Konfliktintensität jeweils auf einen Konfliktgegner bezogen. Alle Konfliktgegner mit allen ihren Konflikthandlungen und ihrer jeweiligen Konfliktintensität bestimmen zusammen die Konfliktträchtigkeit des Arbeitsumfelds.

4.2.4 Fragebogen

Der Fragebogen beginnt mit vier Fragen zu den soziodemografischen Merkmalen Geschlecht, Alter, Muttersprache und höchste abgeschlossene Ausbildung.

Daran schließen sechs Fragen zur Position der Befragten im Unternehmen. Mit diesen Fragen wird erhoben, wie lange die Befragten schon in diesem Unternehmen beschäftigt sind, wie viele Stunden sie durchschnittlich pro Woche arbeiten, in welcher Abteilung sie tätig sind, wie stark ihre Aufgaben und Tätigkeiten in Projekten organisiert sind, inwiefern sie Führungsaufgaben wahrnehmen und ob sie weitere eventuell konfliktrelevante Funktionen im Unternehmen erfüllen.

Da Konflikte und Konfliktverhalten stark sozial normiert sind, wurde noch ein weiterer Punkt berücksichtigt, um Effekte der sozialen Erwünschtheit bei der Befragung zu minimieren. Den Befragten soll nicht augenscheinlich werden, dass die Studie Konflikte in ihrem Arbeitsumfeld untersucht. In diesem Fall wäre nämlich anzunehmen, dass eventuell bestehende Konflikte tendenziell verschwiegen werden. Aus diesem Grund wird der Schwerpunkt des Fragebogens durch die Gestaltung des Einleitungstextes und die Aufnahme einiger zusätzlicher, für die Fragestellung nicht unmittelbar relevanten Fragen auf einen Phänomenbereich verlagert, der sozial weniger tabuisiert ist. Diese Fragen stellen die Befragungssituation in einen solchen Kontext, der es den Befragten erleichtert, über Konflikte am Arbeitsplatz zu sprechen. Ein Kontext, der dafür zweckmäßig erscheint, ist eine Befragung zu Teamarbeit und kooperativen Arbeitsformen in Unternehmen, weil dieses Thema eindeutig positiver besetzt ist als das Thema *Konflikte* und weil es in den letzten Jahren vermehrt diskutiert und von unterschiedlichen Seiten forciert wurde.

Der Fragebogen zur Messung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt enthält zwei große Fragenblöcke als Kernstücke. Von diesen erhebt der erste, bei welchen Personen die Befragten eine Reihe von Interessensgegensätzen, Problemen in der Zusammenarbeit oder Missachtungserfahrungen wahrnehmen. Die Gestaltung dieses Fragenblocks als Matrix, in der jede Zeile einem Konfliktgegner zugeordnet ist und die Spalten die potentiellen Konflikthalte enthalten, ermöglicht die Auswertung der Konflikthalte entweder nach einzelnen Konfliktgegnern oder aggregiert

über die verschiedenen Konfliktgegner bezogen auf den jeweiligen Befragten.

Der zweite Fragenblock ist so konzipiert, dass alle Fragen dieses Blocks für jeden einzelnen Konfliktgegner auszufüllen sind. Die Fragen dieses Blocks dienen der Ermittlung der Intensität der Konflikte mit den jeweiligen Konfliktgegnern. Um mögliche Effekte der sozialen Erwünschtheit zu minimieren, werden Fragen zum Konfliktverhalten und zu Konfliktlösungsverhaltensweisen nicht auf die Befragten, sondern auf die von den Befragten wahrgenommenen Konfliktgegner bezogen. Dadurch kann erwartet werden, dass auch sozial weniger akzeptierte Verhaltensweisen halbwegs reliabel erfasst werden können. Durch die affektive Involviertheit der Befragten wird sich vielleicht sogar ein umgekehrter Effekt, nämlich eine Überschätzung der Feindlichkeit der Verhaltensweisen der Konfliktgegner ergeben.

Folgende Indizes und folgende Skala können mit dem Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt ermittelt werden:

- 1) Anzahl Konfliktgegner
ist ein Summenindex, der die Anzahl der genannten Konfliktgegner angibt.
- 2) Anzahl Konflikthalte
ist ein Summenindex, der die Anzahl der Konflikthalte angibt, die Befragte über alle Konfliktgegner hinweg nennen.
- 3) Anzahl Konflikthalte je Konfliktgegner
ist ein Index, der durch Division des Index *Anzahl Konflikthalte* durch den Index *Anzahl Konfliktgegner* ermittelt wird. Er stellt dar, wie konflikt-behaftet die Beziehungen zu den Arbeitskollegen und -kolleginnen im Durchschnitt sind.
- 4) Konfliktintensität
ist eine Likert-Skala aus sechs Items, die wahrgenommene Konflikt-handlungen entlang der Dimension *Destruktivität* repräsentiert.

5) Konfliktträchtigkeit

ist ein Index, der als Produkt des Index *Anzahl Konfliktinhalte* und der Skala *Konfliktintensität* gebildet wird.

4.2.5 Bewertung des Fragebogens in Hinblick auf die Aufgabenstellung

Um die Güte der mit dem Fragebogen ermittelten Messwerte zu überprüfen, wurde für die Indizes *Anzahl Konfliktgegner*, *Anzahl Konfliktinhalte*, *Anzahl Konfliktinhalte je Konfliktgegner* und *Konfliktträchtigkeit* sowie für die Skala *Konfliktintensität* die Konstruktvalidität bestimmt. Dazu wurden in einem Pretest an einer Stichprobe von 32 Personen folgende Hypothesen getestet:

- a. *Je konfliktträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto mehr Zeit wenden sie für die Beschäftigung mit und für die Bewältigung von Konflikten auf.*
- b. *Je konfliktträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto stärker fühlen sie sich gesundheitlich beeinträchtigt.*
- c. *Je konfliktträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto schlechter beurteilen sie das Betriebsklima am Arbeitsplatz.*
- d. *Je konfliktträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto weniger zufrieden sind sie mit ihrer Arbeit.*
- e. *Je konfliktträchtiger Personen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto stärker fühlen sie sich von ihrer Arbeit belastet.*

Die Konstruktvalidierung, bei der die Indizes und die Skala jeweils einzeln als Operationalisierungen für Konfliktträchtigkeit eingesetzt wurden, brachte folgendes Ergebnis: Alle Indizes und auch die Skala messen offenbar etwas Ähnliches und in dieselbe Richtung. Der Index *Anzahl Konfliktgegner* und die Skala *Konfliktintensität* stehen allerdings in keinem signifikanten Zusammenhang mit den Validierungsvariablen. Sie eignen sich – für sich allein genommen – also offenbar nicht zur quantitativen Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt. Die Indizes *Anzahl Konfliktinhalte*

und *Anzahl Konflikthalte je Konfliktgegner* und vor allem der globale Index *Konflikträchtigkeit* scheinen das Ausmaß an Konflikten im Arbeitsumfeld dagegen sehr gut zu repräsentieren. Die meisten Hypothesen lassen sich für diese Indizes gut bestätigen. Der globale Index *Konflikträchtigkeit*, der als Produkt aus der Zahl der Konflikthalte und der Konflikttintensität ermittelt wird, korreliert deutlich mit dem Zeitaufwand sowohl für eigene als auch für fremde Konflikte, mit dem Betriebsklima und mit der Arbeitsbelastung.

4.3 Anwendungsmöglichkeiten des Messinstruments

Grundsätzlich sind somit zwei mögliche Anwendungsfälle für den Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt denkbar:

Zum einen eignet er sich zur Skalierung der subjektiven Konfliktbelastung am Arbeitsplatz, weil sämtliche Indikatoren, die zur Berechnung des Index *Konflikträchtigkeit* herangezogen werden, auf subjektiven Wahrnehmungen beruhen. Dieser Index kann also auch als Index für die subjektive Konfliktbelastung verwendet werden.

Zum anderen kann der Fragebogen dazu verwendet werden, die Konflikträchtigkeit von einzelnen Arbeitsplätzen oder gesamten Organisationen zu ermitteln. Will man Organisationen hinsichtlich der Konflikte ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen charakterisieren, also etwa eine Art Konfliktprofil erstellen, können die Indizes *Anzahl Konfliktgegner*, *Anzahl Konflikthalte*, *Anzahl Konflikthalte je Konfliktgegner* und *Konflikträchtigkeit* sowie die Skala *Konflikttintensität* auf geeignete Weise zu Index- und Skalenwerten für Organisationen aggregiert werden.

Der hier entwickelte Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt somit ermöglicht die Erstellung von Konfliktprofilen, die Organisationen hinsichtlich folgender Parameter beschreiben:

- Häufigkeit von Konflikten im Unternehmen
- Intensität von Konflikten im Unternehmen

- Inhalte und Probleme, die in den Konflikten thematisiert werden
- Verteilung der Konflikte über die verschiedenen Hierarchiestufen im Unternehmen
- Verteilung der Konflikte über die verschiedenen Abteilungen im Unternehmen

Zur Erhebung dieser Parameter wären Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus allen Abteilungen und Hierarchiestufen des Unternehmens zu ihrem Arbeitsalltag zu befragen.

Der Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt kann in Forschungsprojekten zu soziologischen, insbesondere organisationssoziologischen, als auch zu betriebswissenschaftlichen Fragestellungen auf Ebene der Individuen oder der Organisation eingesetzt werden.

4.4 Offene Fragen im Zusammenhang mit der Messung sozialer Konflikte

Nicht beachtet wurde bei der Konstruktion des Fragebogens zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt die soziale Strukturen der Konflikte, also die Beziehungsstrukturen zwischen den Konfliktbeteiligten. Netzwerkanalytische Überlegungen wurden angesichts der gegebenen Zielsetzung nicht angestellt.

Ebenfalls nicht Eingang in den Fragebogen gefunden haben Aspekte der so genannten Konfliktkultur: die für eine Person oder eine Organisation typischen konfliktbezogenen Einstellungen, Verhaltensweisen oder Strukturen und Routinen. Auch wenn es im Pretest nicht systematisch untersucht wurde, so schien es doch, dass gewisse von den Befragten geäußerte Einstellungen gegenüber Konflikten im Allgemeinen oder gegenüber den thematisierten Konflikten im Speziellen wesentlichen Einfluss auf das subjektive Erleben der beschriebenen Konfliktsituationen hatten. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass die Bedeutung, die eine Person einem spezifischen Konfliktinhalt oder einem spezifischen

Konfliktgegner beimisst, ausschlaggebend für das Ausmaß der subjektiven Belastung durch den Konflikt für die Person ist. Die subjektive Belastung durch Konflikte wird weiters vermutlich nicht nur von den wahrgenommenen Konflikten, sondern auch von der Bewertung dieser Konflikte sowie von den subjektiv wahrgenommenen Handlungs- und Bewältigungsmöglichkeiten bestimmt. Eine Berücksichtigung der verschiedenen Einstellungen gegenüber all diesen Aspekten von Konfliktsituationen könnte vermutlich die Validität des Instruments zur Erhebung sozialer Konflikte verbessern.

5 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die Dimensionen sozialer Konflikte, die zur Beschreibung der Konfliktträchtigkeit des Arbeitsumfelds verwendet werden, und die Beziehungen zwischen ihnen.	41
Abb. 2: Verteilung der Anzahl der genannten Konfliktgegner, die Personen waren (N=32). .	83
Abb. 3: Verteilung der Anzahl der genannten Konfliktgegner, die Gruppen waren (N=32)....	83
Abb. 4: Verteilung der Werte für den Index <i>Anzahl Konfliktgegner</i> (N=32).....	84
Abb. 5: Häufigkeit der Anzahl genannten Konflikthalte, die Interessensgegensätze waren (N=32).....	87
Abb. 6: Häufigkeit der Anzahl der genannten Konflikthalte, die Missachtungserfahrungen darstellten (N=32).....	88
Abb. 7: Verteilung der Werte für den Index <i>Anzahl Konflikthalte</i> (N=32).....	88
Abb. 8: Verteilung der Werte für den Index <i>Anzahl Konflikthalte je Konfliktgegner</i> (N=31).	89
Abb. 9: Verteilung der Skalenwerte auf der Likert-Skala für Konfliktintensität (N=28).	95
Abb. 10: Itemcharakteristik des Items „ <i>Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.</i> “ (N=28).	96
Abb. 11: Itemcharakteristik des Items „ <i>Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.</i> “ (N=28).	97
Abb. 12: Itemcharakteristik des Items „ <i>Sie schwärzt Sie bei anderen an.</i> “ (N=28).	97
Abb. 13: Itemcharakteristik des Items „ <i>Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.</i> “ (N=28).....	97
Abb. 14: Itemcharakteristik des Items „ <i>Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.</i> “ (N=28).	98
Abb. 15: Itemcharakteristik des Items „ <i>Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.</i> “ (N=28).	98
Abb. 16: Verteilung der Werte des Index <i>Konfliktträchtigkeit</i> (N=28).	100
Abb. 17: Antwortverteilung der Variable <i>Zeitaufwand für eigene Konflikte</i> (N=32).	103
Abb. 18: Antwortverteilung der Variable <i>Zeitaufwand für fremde Konflikte</i> (N=32).	103
Abb. 19: Verteilung der Werte der Skala <i>Arbeits- und Berufszufriedenheit</i> (N=30). Der Skalenwertbereich reicht von 10 „sehr unzufrieden“ bis 40 „sehr zufrieden“.	104
Abb. 20: Verteilung der Werte der Skala <i>Positives Betriebsklima</i> (N=30). Der Skalenwertbereich reicht von 9 „sehr schlechtes Betriebsklima“ bis 36 „sehr positives Betriebsklima“.....	104
Abb. 21: Verteilung der Werte der Skala <i>Arbeitsbelastung</i> (N=30). Der Skalenwertbereich reicht von 11 „sehr starke Belastung“ bis 44 „sehr wenig Belastung“.	105
Abb. 22: Antwortverteilung der Variable <i>Unwohlsein</i> (N=32).	105
Abb. 23: „ <i>Sie geht Ihnen aus dem Weg.</i> “ (N=31).	151
Abb. 24: „ <i>Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.</i> “ (N=31).....	151
Abb. 25: „ <i>Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.</i> “ (N=31).....	151
Abb. 26: „ <i>Sie schwärzt Sie bei anderen an.</i> “ (N=30).....	151
Abb. 27: „ <i>Sie bindet Vorgesetzte ein.</i> “ (N=29).	152
Abb. 28: „ <i>Sie bindet andere neutrale Dritte ein.</i> “ (N=31).....	152

Abb. 29: „Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.“ (N=30).....	152
Abb. 30: „Sie bindet Mediatoren ein.“ (N=31).....	152
Abb. 31: „Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.“ (N=30).....	152
Abb. 32: „Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.“ (N=31).....	152
Abb. 33: „Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.“ (N=30).	153
Abb. 34: „Sie nutzt unternehmensinterne Verfahren zu Schlichtung ihrer Meinungs- verschiedenheiten.“ (N=12).....	153
Abb. 35: „Sie setzt ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu ihrem Vorteil ein.“ (N=31).153	
Abb. 36: „Sie nutzt rechtliche Verfahren zur Schlichtung Ihrer Meinungsverschiedenheiten.“ (N=31).	153

6 Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Honneths Anerkennungstheorie im Überblick.....	30
Tab. 2: Ein Überblick über die Fragen des Instruments zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt inklusive der Pretest-Fragen. Diese Darstellung des im Pretest verwendeten Fragebogens veranschaulicht die Funktion der einzelnen Fragen.....	73
Tab. 3: Eine Häufigkeitsauszählung der vergebenen Interaction Codes bei den Items des Fragenblocks 12 (N=32). WH: Die befragte Person bittet um Wiederholung der Frage. N: Die befragte Person fragt nach. L: Die befragte Person antwortet erst nach einer langen Pause. P: Die befragte Person äußert, dass die Frage schwierig zu beantworten sei. E: Die befragte Person erklärt ihre Antwort ausführlich.	78
Tab. 4: Eine Häufigkeitsauszählung der vergebenen Interaction Codes bei den Items der Fragenblöcke 13 und 14 (N=32). WH: Die befragte Person bittet um Wiederholung der Frage. N: Die befragte Person fragt nach. L: Die befragte Person antwortet erst nach einer langen Pause. P: Die befragte Person äußert, dass die Frage schwierig zu beantworten sei. E: Die befragte Person erklärt ihre Antwort ausführlich.	80
Tab. 5: Verteilungen der Anzahl der genannten Konfliktgegner getrennt nach Personen und Gruppen im Fragenblock 12 (N=32).....	83
Tab. 6: Antwortverteilungen bei der Anzahl der genannten Konflikthalte im Fragenblock 12 (N=32).	85
Tab. 7: Matrix mit bivariaten Spearman-Korrelationen für alle Summen der genannten Konflikthalte (N=32). * = signifikant auf .05-Niveau.	86
Tab. 8: Verteilungen der Anzahl der genannten Konflikthalte getrennt nach Interessensgegensätze und Missachtungserfahrungen sowie insgesamt im Fragenblock 12 (N=32).	87
Tab. 9: Antwortverteilungen bei den Einzelitems der Fragenblöcke 13 und 14 (N=32). Hohe Werte bedeuten starke Zustimmung zu den Items. *Nur zwölf der Befragten gaben an, dass es in ihrem Unternehmen unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung von Meinungsverschiedenheit gab.....	91
Tab. 10: Matrix mit bivariaten Spearman-Korrelationen für die Items der Fragenblöcke 13 und 14 (N=32). * = signifikant auf .05-Niveau.....	93
Tab. 11: Die Faktoren, die zugehörigen Items und ihre Ladungen auf die Faktoren für die Items zu Konflikthandlungen.	94
Tab. 12: Itemschwierigkeit der sechs Items der Skala für Konfliktintensität (N=28).....	95
Tab. 13: Reliabilitätsanalyse der Skala für Konfliktintensität (N=28).....	99
Tab. 14: Matrix mit bivariaten Spearman-Korrelationen der Skala und der Indizes zur Messung sozialer Konflikte am Arbeitsplatz. * = signifikant auf .05-Niveau.	101
Tab. 15: Beschreibung der Validierungsvariablen.....	102
Tab. 16: Matrix mit bivariaten Korrelationen zwischen den Validierungsvariablen. ¹⁾ Spearman-Korrelation, ²⁾ Pearson-Korrelation. * = signifikant auf .05-Niveau.	106
Tab. 17: Matrix mit bivariaten Korrelationen zwischen den Indizes sowie der Skala zur Erhebung sozialer Konflikte und den Validierungsvariablen. ¹⁾ Spearman-Korrelation ²⁾ Pearson-Korrelation. * = signifikant auf .05-Niveau.....	107

7 Literaturverzeichnis

- Anhut, Reimund (2002): Die Konflikttheorie der Desintegrationstheorie. In: Bonacker, Thorsten (Hg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. Opladen: Leske + Budrich. 381–407.
- Barnes-Slater, Cynthia; Ford, John: Measuring conflict: both the hidden costs and the benefits of conflict management interventions.
<http://www.lawmemo.com/articles/measuring.htm> [16.05.2008]
- Belson, W.A. (1981): The design and understanding of survey questions. Aldershot: Gower.
- Belson, W.A. (1986): Validity in survey research. Aldershot: Gower.
- Berkel, Karl (2005): Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. 7. Auflage. Heidelberg: Sauer.
- Berning, Detlev (2006): Konflikte kosten Unternehmen Geld – aber wie viel? Spektrum der Mediation, Vol. 23, Sonderdruck.
- Bessozi, C.; Zehnpfennig, H. (1976): Methodologische Probleme der Index-Bildung. In: Koolwijk, J.v.; Wieken-Mayser, M. (Hgg.): Techniken der empirischen Sozialforschung. München. 9–55.
- Blalock, H.M. (1982): Conceptualization and measurement in the social sciences. Beverly Hills.
- Bonacker, Thorsten (1996): Konflikttheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung mit Quellen. Opladen.
- Bonacker, Thorsten (2002)(Hg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. Opladen: Leske + Budrich.
- Bonacker, Thorsten (2002): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien – Einleitung und Überblick. In: Bonacker, Thorsten (Hg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. Opladen: Leske + Budrich. 9–29.
- Borg, Ingwer; Staufienbiel, Thomas (1997): Theorien und Methoden der Skalierung. Eine Einführung. 3. Auflage. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber.
- Cannell, C.F.; Lawson, S.A.; Hausser, D.L. (1975): A technique for evaluating interviewer performance. Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan. Ann Arbor.
- Convers, J.M.; Presser, S. (1986): Survey questions. Handcrafting the standardized questionnaire. Beverly Hills: Sage.

- Coombs, C.H.; Dawes, R.M.; Tversky, A. (1975): Mathematische Psychologie. Weinheim, Basel.
- Cronbach, L.J.; Meehl, P.E. (1955): Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281–302.
- Dahrendorf, Ralf (1961): Über einige Probleme der soziologischen Theorie der Revolution. *Europäisches Archiv für Soziologie*, 153–162.
- Dana, Daniel (1996): *Managing differences: how to build better relationships at work and home*. Overland Park: MTI Publications.
- Denny, Julie: The cost of conflict. <http://www.niacr.org/papers/article6.htm> [17.05.2008]
- Endruweit, Günter (1933)(Hg.): *Moderne Theorien der Soziologie: Strukturell-funktionale Theorie – Konflikttheorie – Verhaltenstheorie*. Ein Lehrbuch. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Exenberger, Berndt; Grabler, Erwin; Hauska, Elvira; Peltz, Helmut (2006): *Neue Wege der Ergebnisverbesserung: Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten*. In: Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie (ExpertsGroup WirtschaftsMediatoren)(Hg.): *Management by Wirtschaftsmediation*. Wien: WKÖ.
- Falk, Gerhard; Heintel, Peter, Krainz, Ewald E. (2005)(Hgg.): *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Foddy, W. (1998): An empirical evaluation of in-depth probes used to pretest survey questions. *Sociological Methods and Research*, 27, 103–133.
- Fowler, F.J.; Cannell, C.F. (1996): Using Behavioral Coding to Identify Cognitive Problems with Survey Questions. In: Schwarz, N.; Sudman, S. (Hgg.): *Answering Questions*. San Francisco. 15–36.
- Galtung, J. (1969): *Theory and Methods of Social Research*. London.
- Giegel, Hans-Joachim (1998): *Gesellschaftstheorie und Konfliktsoziologie*. In: Giegel, Hans-Joachim (Hg.): *Konflikt in modernen Gesellschaften*. Frankfurt am Main. 9–28.
- Giesen, Bernhard (1993): *Die Konflikttheorie*. In: Endruweit, Günter (Hg.): *Moderne Theorien der Soziologie: Strukturell-funktionale Theorie – Konflikttheorie – Verhaltenstheorie*. Ein Lehrbuch. Stuttgart: Ferdinand Enke. 87–126.

- Glasl, Friedrich (1997): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 5. Auflage. Bern: Verlag Freies Geistesleben.
- Groves, R.M. (1996): How do we know what we think they think is really what they think? In: Schwarz, N.; Sudman, S. (Hgg.): Answering questions. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 389–402.
- Hanschitz, Rudolf-Christian (2005): Konflikte und Konfliktbegriffe. In: Falk, Gerhard; Heintel, Peter; Krainz, Ewald E. (Hgg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 63–82.
- Heidenreich, K. (1987): Entwicklung von Skalen. In: Roth, E. (Hg.): Methoden empirischer Sozialforschung. München. 417–449.
- Hemp, Paul (2005): Krank am Arbeitsplatz. Harvard Business Manager, Januar 2005, 47–60.
- Henning, H.J. (1987): Skalierung qualitativer Daten und latenter Strukturen. In: Roth, E. (Hg.): Methoden empirischer Sozialforschung. München. 489–532.
- Hiersche, Brigitte (2003): Konflikte und Konfliktkosten in Unternehmen. Diplomarbeit zu Abschluss der Mediationsausbildung.
- Holm, K. (1970): Zuverlässigkeit von Skalen und Indizes. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 22, 356–386.
- Hondrich, Karl-Otto (1970): Wirtschaftliche Entwicklung, soziale Konflikte und politische Freiheiten: Bestimmungsgründe politischer Partizipationsrechte in soziologischer Analyse. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main.
- Hörmann, H. (1961): Zur Validierung von Persönlichkeitstests, insbesondere von projektiven Verfahren. Psychologische Rundschau, 12, 44–49.
- Katz, D. (1940): Three criteria: knowledge, conviction, significance. Public Opinion Quarterly, 4, 277–284.
- Karwautz, Stephan (2004): Akzeptanz und Hemmnisse für die Wirtschaftsmediation aus der Sicht von Human Resources.
- Köhler, Thomas (2002): Die Konflikttheorie der Anerkennungstheorie. In: Bonacker, Thorsten (Hg.): Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. Opladen: Leske + Budrich. 319–333.
- Koolwijk, J.v.; Wieken-Mayser, M. (Hgg.): Techniken der empirischen Sozialforschung. München.

- Krainz, Ewald (1998): Kann man soziale Kompetenz lernen? In: Falk, Gerhard; Heintel, Peter; Pelikan, Christa (Hgg.): Die Welt der Mediation. Klagenfurt: Alekto Verlag.
- Kurz, Karin; Prüfer, Peter; Rexroth, Margrit (1999): Zur Validität von Fragen in standardisierten Erhebungen. Ergebnisse des Einsatzes eines kognitiven Pretestinterviews. ZUMA-Nachrichten 44, Jg. 23, Mai, 83–107.
- Lazarus, R.S. (1966): Psychological stress and the coping process. New York: McGraw-Hill.
- Ohe, Werner von der (1988): Konflikt. In: Lippert, Ekkehard; Wachtler, Günther (Hgg.): Frieden. Ein Handwörterbuch. Opladen. 216–229.
- Oksenberg, L.; Cannell, C.; Kalton, G. (1991): New strategies for pretesting survey questions. Journal of Official Statistics, 7, 349–365.
- Opp, Karl-Dieter (2005): Methodologie der Sozialwissenschaften. Einführung in die Probleme ihrer Theoriebildung und praktischen Anwendung. 6. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Porst, Rolf (2000): Question Wording – Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen. ZUMA How-to-Reihe, Nr. 2.
- Prüfer, Peter; Rexroth, Margrit (1996): Verfahren zur Evaluation von Survey-Fragen: Ein Überblick. ZUMA-Nachrichten 39, Jg. 20, November, 95–116.
- Ross, Marc Howard (1993): The culture of conflict. Interpretations and interests in comparative perspective. New Haven.
- Roth, E. (Hg.): Methoden empirischer Sozialforschung. München.
- Scheuch, E.K. (1973): Das Interview in der Sozialforschung. In: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. 3. Auflage. Stuttgart. 66–190.
- Scheuch, E.K.; Zehnpfennig, H. (1974): Skalierungsverfahren in der Sozialforschung. In: König, R. (Hg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung. 3. Auflage. Stuttgart. 97–203.
- Schnell, Rainer (1991): Pretests. Unveröffentlichtes Manuskript. Institut für angewandte Sozialforschung, Universität Köln.
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Auflage. München, Wien: Oldenbourg.
- Schuman, H. (1966): The Random Probe: a technique for evaluating the validity of closed questions. American Sociological Review, 31, 218–222.
- Schuman, H.; Presser, S. (1981): Questions and answers in attitude surveys. New York.

- Schwarz, N.; Sudman, S. (Hgg.): Answering Questions. San Francisco.
- Statistik Austria (2001)(Hg.): Arbeitsplatzwechsel: Ergebnisse des Mikrozensus September 2000. Wien.
- Steeves, Rosie; Comber, Scott: The downside of conflict.
http://www.refineryleadership.com/publications/downside_conflict.pdf
 [17.05.2008]
- Thomas, Rian (2002): Conflict management systems: a methodology for addressing the cost of conflict in the workplace.
<http://www.mediate.com/articles/thomasR.cfm> [17.05.2008]
- Thomas, Kenneth W.; Schmidt, W.H. (1976): A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, Juni.
- Ven, A.v.D. (1980): Einführung in die Skalierung. Bern.
- Wasmuth, Ulrike (1992): Friedensforschung als Konfliktforschung. Die Notwendigkeit einer Rückbesinnung auf den Konflikt als zentrale Kategorie. AFK-Texte, 1, Bonn.
- Watson, Carol; Hoffman, L. Richard (1996): Managers as negotiators: a test of power versus gender as predictors of feelings, behavior, and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 7 (1), 63–85.
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen. Original 1922
- Weidner, Wolfgang (2005): Konfliktkosten im Unternehmen – Ihre Chance als Wirtschaftsmediator. *Kanzleiführung professionell*, 8.
- Weyer, C.; Hodapp, V.; Neuhäuser, S. (1980): Weiterentwicklung von Fragebogenskalen zur Erfassung der subjektiven Belastung und Unzufriedenheit im beruflichen Bereich (SBUS-B). *Psychologische Beiträge*, 22, 335–355.
- Weyer, C.; Hodapp, V.; Neuhäuser, S. (2006): Subjektive Zufriedenheit und Belastung von Arbeit und Beruf. In: Glöckner-Rist, A. (Hg.): ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. ZIS Version 10.00. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Zeller, R.A.; Carmines, E.G. (1980): *Measurement in the Social Sciences. The Link between Theory and Data*. Cambridge.
- Zick, Andreas (2002): Die Konflikttheorie der sozialen Identität. In: Bonacker, Thorsten (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung*. Opladen: Leske + Budrich. 409–425.

8 Anhang

8.1 Erstversion des Fragebogens inklusive Pretest-Fragen

Einleitung

Das Institut für Soziologie der Universität Wien führt eine bundesweite Studie zu kooperativen Arbeitsformen in österreichischen Unternehmen durch. Unter kooperativen Arbeitsformen werden Teamarbeit und jede andere mehr oder weniger enge Zusammenarbeit verstanden.

Die Beantwortung des folgenden Fragebogens nimmt in etwa 30 bis 45 Minuten in Anspruch.

Alle Daten werden anonymisiert und streng vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.

Bei Unklarheiten zögern Sie bitte nicht, die InterviewerIn zu fragen.

Allgemeine personenbezogene Fragen:

1. Geschlecht: weiblich männlich
2. Alter: _____ Jahre
3. Muttersprache: _____
4. Höchste abgeschlossene Ausbildung:
 - Pflichtschule / Hauptschule
 - Lehre / Fachschule
 - Höhere Schule (mit Matura)
 - Universität / Fachhochschule

Berufliche personenbezogene Fragen:

5. Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen tätig? _____ Jahre
6. Wenn es in Ihrem Unternehmen Abteilungen gibt, in welcher Abteilung sind Sie zur Zeit tätig? _____
7. In welcher Position sind Sie zur Zeit tätig?
 - Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben
 - Mitarbeiter mit Führungsaufgaben, ausgenommen Unternehmensführung
 - Unternehmensführung

Teamarbeit und andere kooperative Arbeitsformen im Unternehmen

8. Wie sehr befürworten Ihre Vorgesetzten Teamarbeit und andere kooperative Arbeitsformen?
 - sehr
 - etwas
 - weniger
 - gar nicht

9. Werden in Ihrem Unternehmen Kurse zu den Themen Teamarbeit, Gruppendynamik, Konfliktmanagement oder Ähnlichem angeboten?

- ja, mehrmals jährlich ja, ungefähr 1x jährlich ja, seltener nein

10. Wie erledigen Sie Ihre Aufgaben und Tätigkeiten? (Mehrfachnennungen möglich)

- a. allein
- b. in kleinen Teams mit bis zu 5 Personen
- c. in großen Teams mit 6 oder mehr Personen
- d. in Zusammenarbeit mit einzelnen Kollegen aus anderen Teams oder Abteilungen
- e. in Zusammenarbeit mit Betriebsexternen (Kunden, Zulieferer, Berater, ...)

11. Wie häufig arbeiten Sie in diesen Arbeitsformen?

	täglich oder mehrmals wöchentlich	wöchentlich	mehrmals monatlich	monatlich oder seltener
a allein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b im Team mit bis zu 5 Personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c im Team mit 6 oder mehr Personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d in Zusammenarbeit mit einzelnen Kollegen aus anderen Teams oder Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e in Zusammenarbeit mit Betriebsexternen (Kunden, Zulieferer, Berater,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. In jedem Unternehmen treten Schwierigkeiten oder Hindernisse in der Zusammenarbeit auf. Mit welchen Schwierigkeiten oder Hindernissen sind Sie konkret im Arbeitsalltag konfrontiert? Ich nenne nun einige Beispiele solcher Probleme, die auftreten können. Bitte sagen Sie mir, ob diese Probleme in den letzten 4 Wochen aufgetreten sind. -> Wenn ja: Mit welchen Personen oder Personengruppen ist dieses Problem aufgetreten? (*Personen können auch unter falschem Namen oder einem Kürzel genannt werden, das die Wiedererkennung für die befragte Person gewährleistet.*)

		Unterschiedliche Ansichten oder Interessen bezüglich...													
		a. der Ziele, die erreicht werden sollen.	b. des Weges, um die Ziele zu erreichen.	c. der Gestaltung des Arbeitsprozesses.	d. der Verteilung von Zuständigkeiten.	e. des Informationsflusses.	f. der Ressourcen, die Sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	g. administrativer Abläufe.	h. der Zeit und Aufmerksamkeit, die diese Person Ihren Angelegenheiten widmet.	i. Ihrer Arbeitsleistung oder Leistungsqualität.	j. der Anerkennung und Belohnung Ihrer Leistung.	k. der Arbeitsleistung oder Leistungsqualität dieser Person.	l. der Anerkennung und Belohnung der Leistung dieser Person.	m. der Verhaltensregeln am Arbeitsplatz.	n. unangenehme Verhältnisse zwischen Kollegen (Koalitionen, Antipathien, ...)
Personen:															
A1															
A2															
A3															
A4															
A5															
A6															
A7															
A8															
Personengruppen:															
B1															
B2															
B3															
B4															
B5															

		o. Die Person oder Personengruppe nimmt keine Rücksicht auf Sie.	p. Die Person oder Personengruppe behandelt Sie nicht als KollegIn mit entsprechenden Rechten.	q. Die Person oder Personengruppe schätzt Sie, Ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten nicht.	r. Die Chemie zwischen Ihnen und dieser Person oder Personengruppe stimmt nicht.	s. Sonstige Hindernisse in Zusammenarbeit:	t. Sonstige Hindernisse in Zusammenarbeit:	u. Sonstige Hindernisse in Zusammenarbeit:
Personen:								
A1								
A2								
A3								
A4								
A5								
A6								
A7								
A8								
Personengruppen:								
B1								
B2								
B3								
B4								
B5								

Im Folgenden möchte ich näher auf die einzelnen Personen oder Personengruppen eingehen.

Zur Person A _____

- 13a. Geschlecht: w m
- 13b. Abteilung: _____
- 13c. Position: MA ohne Führungsaufgaben mit Führungsaufgaben
Unternehmensführung

Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf diese Person zu?

- 13d. Sie geht Ihnen aus dem Weg.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13e. Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13f. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13g. Sie schwärzt Sie bei anderen an.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13h. Sie bindet Vorgesetzte ein.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13i. Sie bindet Mediatoren ein.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13j. Sie bindet andere neutrale Dritte ein.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13k. Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13l. Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13m. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13n. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13o. Sie setzt ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu ihrem Vorteil ein.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13p. Gibt es in Ihrem Unternehmen unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten? Ja Nein
- 13q. Sie nutzt unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 13r. Sie nutzt rechtliche Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

Zur Personengruppe B _____

- 14a. Abteilung: _____
- 14b. Ungefähre Anzahl der Personen: _____

Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf eine oder mehrere Personen dieser Gruppe zu?

- 14d. Sie geht Ihnen aus dem Weg.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14e. Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14f. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14g. Sie schwärzt Sie bei anderen an.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14h. Sie bindet Vorgesetzte ein.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14i. Sie bindet Mediatoren ein.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14j. Sie bindet andere neutrale Dritte ein.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14k. Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14l. Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14m. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14n. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14o. Sie setzt ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu ihrem Vorteil ein.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14p. Gibt es in Ihrem Unternehmen unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung von Meinungsverschiedenheiten? Ja Nein
- 14q. Sie nutzen unternehmensinterne Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu
- 14r. Sie nutzen rechtliche Verfahren zur Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

15. Bitte denken Sie an Interessensgegensätze oder Meinungsdivergenzen an Ihrem Arbeitsplatz, an denen Sie nicht direkt beteiligt sind: Wie viele Stunden haben Sie in den letzten vier Wochen insgesamt für die Bearbeitung dieser Meinungsdivergenzen aufgewendet? _____
16. Bitte denken Sie nun an Interessensgegensätze und Meinungsdivergenzen, an denen Sie schon direkt beteiligt sind: Wie viele Stunden haben Sie in den letzten vier Wochen insgesamt für die Bearbeitung dieser Meinungsdivergenzen aufgewendet? _____

Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu: „stimmt“, „stimmt eher“, „stimmt eher nicht“ oder „stimmt nicht“?

17. Ich habe einen wirklich interessanten Beruf.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
18. Nach getaner Arbeit habe ich doch öfter das Gefühl, wirklich etwas geleistet zu haben.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
19. Ich glaube, ich habe mehr Spaß am Beruf als andere Leute.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
20. Ich glaube, dass ich mit meiner Arbeit zufriedener bin als andere.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
21. Wenn ich könnte, würde ich gerne den Beruf wechseln.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
22. Meistens gehe ich gerne zur Arbeit.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
23. Das tägliche Betriebseinerlei geht mir oft auf die Nerven.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
24. Mit meiner derzeitigen Arbeit bin ich ganz zufrieden.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
25. Ich habe oft eine Abneigung gegen meine Arbeit.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
26. Ich langweile mich oft bei der Arbeit.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
27. Mit dem Verhältnis zu meinen Arbeitskollegen bin ich sehr zufrieden.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
28. An meiner Arbeitsstelle herrscht ein ausgezeichnetes Betriebsklima.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht

29. Wenn ich an meiner Arbeitsstelle etwas kritisieren wollte, wäre es noch am ehesten das Verhältnis zu den Arbeitskollegen.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
30. Auf meine Arbeitskollegen kann ich mich in jeder Beziehung verlassen.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
31. Das Betriebsklima wird von einigen Arbeitskollegen ziemlich gestört.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
32. Es ist manchmal schwer, zu allen Arbeitskollegen ein gutes Verhältnis zu haben.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
33. Ich kenne eine ganze Reihe von Leuten, mit denen ich lieber zusammenarbeiten würde als mit meinen derzeitigen Kollegen.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
34. Das Betriebsklima ist nicht ganz so, wie ich es mir vorstelle.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
35. Es würde mir nichts ausmachen, wenn einige meiner Arbeitskollegen durch andere ersetzt würden.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
36. Abends nach der Arbeit bin ich erschöpft.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
37. Bei meiner Arbeit tauchen häufig Probleme auf, die sehr schwer zu überwinden sind.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
38. Manchmal denke ich, dass ich mir mit meiner Arbeit zuviel zumute.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
39. Ich habe manchmal das Gefühl, dass ich mit meiner Arbeit nicht mehr fertig werde.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
40. Bei meiner Arbeit fühle ich mich einem ständigen Druck ausgesetzt.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
41. Ich fühle mich oft etwas abgehetzt bei der Arbeit.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
42. Man wird vom Berufsleben doch ziemlich mitgenommen.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
43. Bei der Arbeit bin ich meist sehr angespannt.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
44. Ich arbeite unter starkem Zeitdruck.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht

45. Manchmal fühle ich mich den Anforderungen, die die Arbeit an mich stellt, nicht gewachsen.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
46. Ich bräuchte mehr Verschnaufpausen bei der Arbeit.
 stimmt stimmt eher stimmt eher nicht stimmt nicht
47. Was schätzen Sie: An wie vielen Werktagen (Montag bis Freitag) haben Sie sich in den letzten vier Wochen nicht ganz gesund gefühlt? _____ Tage

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

8.2 Überarbeitete Version des Fragebogens

Einleitung

Das Institut für Soziologie der Universität Wien führt eine bundesweite Studie zu kooperativen Arbeitsformen in österreichischen Unternehmen durch. Unter kooperativen Arbeitsformen werden Teamarbeit und jede andere mehr oder weniger enge Zusammenarbeit verstanden.

Die Beantwortung des folgenden Fragebogens nimmt in etwa 30 bis 45 Minuten in Anspruch.

Alle Daten werden anonymisiert und streng vertraulich behandelt und nicht an Dritte weitergegeben.

Bei Unklarheiten zögern Sie bitte nicht, die InterviewerIn zu fragen.

Allgemeine personenbezogene Fragen:

1. Geschlecht: weiblich männlich
2. Alter: _____ Jahre
3. Muttersprache: _____
4. Höchste abgeschlossene Ausbildung:
 - Pflichtschule / Hauptschule
 - Lehre / Fachschule
 - Höhere Schule (mit Matura)
 - Universität / Fachhochschule

Berufliche personenbezogene Fragen:

5. Wie lange sind Sie in diesem Unternehmen tätig? _____ Jahre
6. Wie viele Stunden beträgt Ihre durchschnittliche Wochenarbeitszeit, wenn Sie auch Mehrarbeit und Überstunden berücksichtigen? _____ Stunden
7. Wenn es in Ihrem Unternehmen Abteilungen gibt, in welcher Abteilung sind Sie zur Zeit tätig? _____
8. Wie hoch ist der Anteil Ihrer Aufgaben und Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen, den Sie im Rahmen von Projekten erledigen?
 - sehr hoch
 - eher hoch
 - etwa 50%
 - eher niedrig
 - sehr niedrig

9. In welcher Position sind Sie zur Zeit tätig?
- Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben
 - Mitarbeiter mit Führungsaufgaben, ausgenommen Unternehmensführung
 - Unternehmensführung
10. Erfüllen Sie in Ihrem Unternehmen zusätzliche Funktionen?
- Betriebsrat
 - Sicherheitsbeauftragte / Sicherheitsbeauftragter
 - Vertrauensperson für Behinderte
 - Vertrauensperson für Mobbing-Angelegenheiten
 - Vertrauensperson für Frauen
 - Vertrauensperson für Angelegenheiten rund um sexuelle Belästigung
 - sonstige Funktionen: _____

Teamarbeit und andere kooperative Arbeitsformen im Unternehmen

11. Wie sehr befürworten Ihre Vorgesetzten Teamarbeit und andere kooperative Arbeitsformen?
- sehr etwas weniger gar nicht
12. Werden in Ihrem Unternehmen Kurse zu den Themen Teamarbeit, Gruppendynamik, Konfliktmanagement oder Ähnlichem angeboten?
- ja, mehrmals jährlich ja, ungefähr 1x jährlich ja, seltener nein
13. Wie erledigen Sie Ihre Aufgaben und Tätigkeiten? (Mehrfachnennungen möglich)
- a. allein
 - b. in kleinen Teams mit bis zu 5 Personen
 - c. in großen Teams mit 6 oder mehr Personen
 - d. in Zusammenarbeit mit einzelnen Kollegen aus anderen Teams oder Abteilungen
 - e. in Zusammenarbeit mit Betriebsexternen (Kunden, Zulieferer, Berater, ...)

14. Wie häufig arbeiten Sie in diesen Arbeitsformen?

	täglich oder mehrmals wöchentlich	wöchentlich	mehrmals monatlich	monatlich oder seltener
a allein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b im Team mit bis zu 5 Personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c im Team mit 6 oder mehr Personen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d in Zusammenarbeit mit einzelnen Kollegen aus anderen Teams oder Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e in Zusammenarbeit mit Betriebsexternen (Kunden, Zulieferer, Berater,...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. In jedem Unternehmen treten Schwierigkeiten oder Hindernisse in der Zusammenarbeit auf, zum Beispiel unterschiedliche Ansichten oder Interessen. Welche Kollegen, Vorgesetzte oder sonstige Personen im Unternehmen haben andere Ansichten oder Interessen als Sie? Bitte nennen Sie jeweils die Initialen dieser Personen.

		Welche Personen haben andere Ansichten oder Interessen als Sie bezüglich...										Und nun zu anderen Schwierigkeiten oder Hindernissen, die in der Zusammenarbeit auftreten können:							
		a. der Ziele, die erreicht werden sollen.	b. des Weges, um die Ziele zu erreichen.	c. der Gestaltung des Arbeitsprozesses.	d. der Verteilung von Zuständigkeiten.	e. des Informationsflusses.	f. der Ressourcen, die Sie zur Erledigung ihrer Aufgaben benötigen.	g. administrativer Abläufe.	h. Ihrer Arbeitsleistung oder Leistungsqualität.	i. der Anerkennung und Belohnung Ihrer Leistung.	j. der Verhaltensregeln am Arbeitsplatz.	k. Bei welchen Personen treten manchmal Kommunikationsprobleme auf?	l. Welche Personen widmen Ihnen Angelegenheiten zu wenig Zeit oder Aufmerksamkeit?	m. Bei welchen Personen stimmen die Arbeitsleistung oder die Leistungsqualität nicht	n. Bei welchen Personen stimmen die Anerkennung oder die Belohnung ihrer Leistung nicht ganz?	o. Welche Personen legen manchmal eine gewisse Böswilligkeit an den Tag?	p. Welche Personen zeigen manchmal zu wenig Leistungsbereitschaft?	q. Welche Personen besitzen manchmal nicht die notwendigen Fähigkeiten, um ihre Aufgaben ordentlich zu erfüllen?	
Personen:																			
A1																			
A2																			
A3																			
A4																			
A5																			
A6																			
A7																			
A8																			

		Und auf welche Personen treffen die folgenden Aussagen zu?			
Personen:		r. Die Person oder Personengruppe nimmt zu wenig Rücksicht auf Sie.	s. Die Person oder Personengruppe behandelt Sie nicht ausreichend als KollegIn mit entsprechenden Rechten.	t. Die Person oder Personengruppe schätzt Sie, Ihre Eigenschaften oder Fähigkeiten nicht ausreichend.	u. Und abschließend: Bei welchen Personen würden Sie sagen, dass die Chemie zwischen Ihnen und diesen Personen nicht ganz stimmt.
A1					
A2					
A3					
A4					
A5					
A6					
A7					
A8					

Im Folgenden möchte ich näher auf die einzelnen Personen oder Personengruppen eingehen.

Zur Person A _____

16a. Geschlecht: w m

16b. Abteilung: _____

16c. Position: MA ohne Führungsaufgaben mit Führungsaufgaben
Unternehmensführung

Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf diese Person zu?

16d. Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

16e. Sie schwärzt Sie vermutlich bei anderen an.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

16f. Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

16g. Sie enthält Ihnen vermutlich wichtige Informationen vor.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

16h. Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

16i. Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.
 trifft sehr zu trifft zu trifft eher nicht zu trifft gar nicht zu

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

8.3 Antwortverteilungen der Items der Fragenblöcke 13 und 14

Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf diese Person zu? (Fragenblock 13)

Wie sehr treffen die folgenden Aussagen auf eine oder mehrere Personen dieser Gruppe zu? (Fragenblock 14)

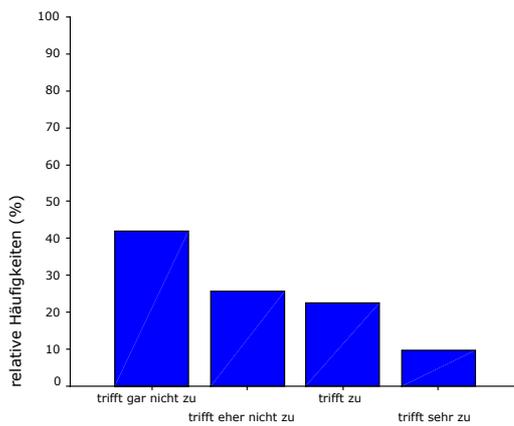


Abb. 23: „Sie geht Ihnen aus dem Weg.“ (N=31).

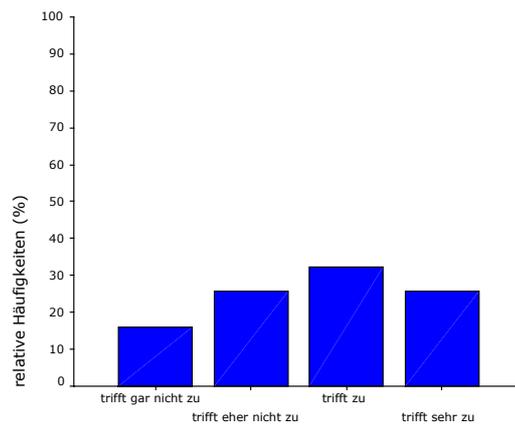


Abb. 25: „Sie diskutiert ihre Ansichten und Interessen mit Ihnen.“ (N=31).

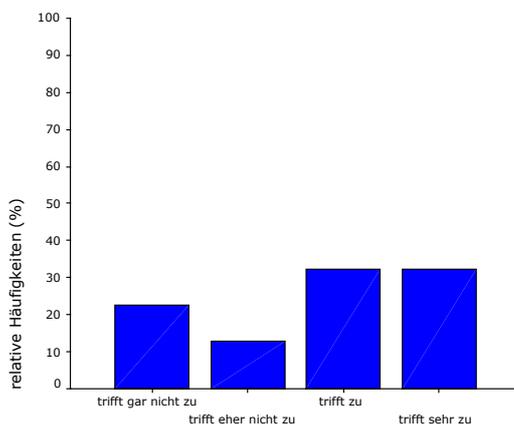


Abb. 24: „Sie sucht nach Verbündeten für ihren Standpunkt.“ (N=31).

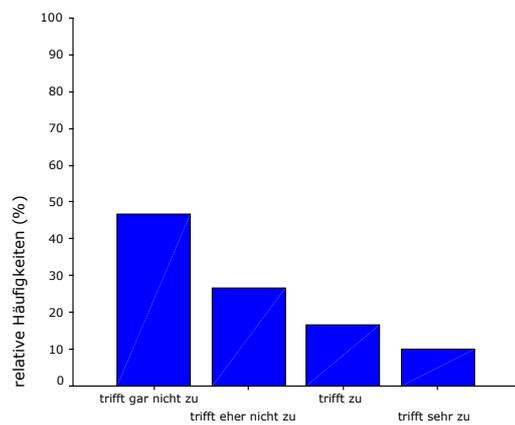


Abb. 26: „Sie schwärzt Sie bei anderen an.“ (N=30).

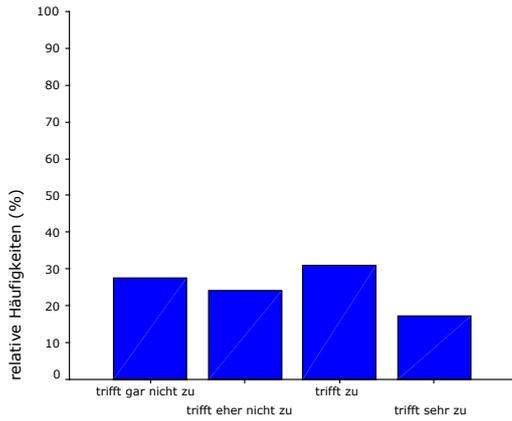


Abb. 27: „Sie bindet Vorgesetzte ein.“ (N=29).

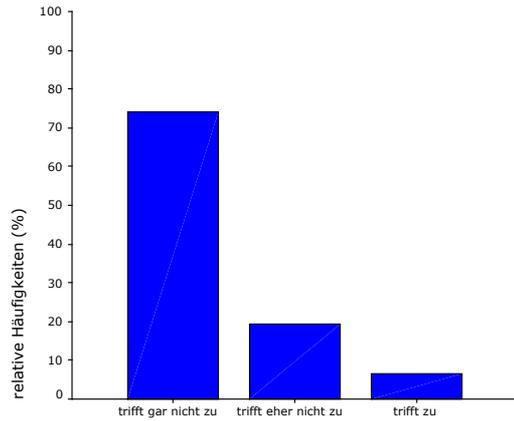


Abb. 30: „Sie bindet Mediatoren ein.“ (N=31).

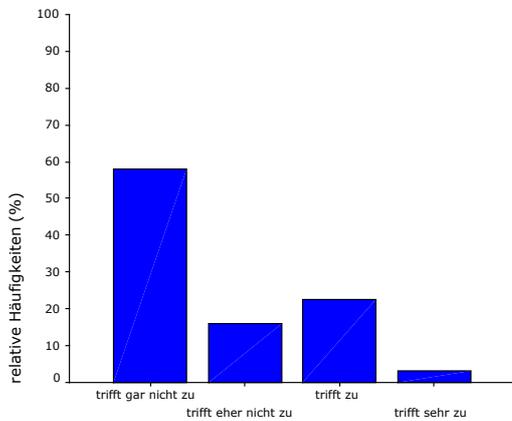


Abb. 28: „Sie bindet andere neutrale Dritte ein.“ (N=31).

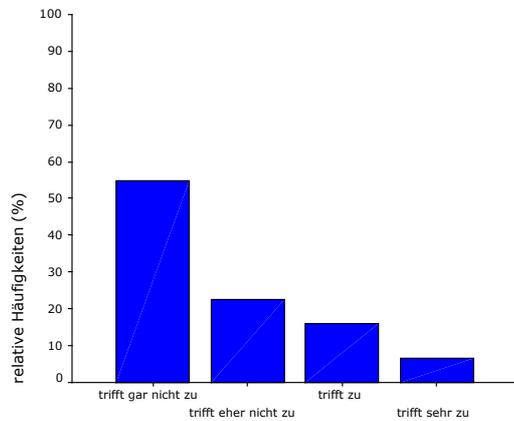


Abb. 31: „Sie sabotiert Sie oder Ihre Arbeit.“ (N=30).

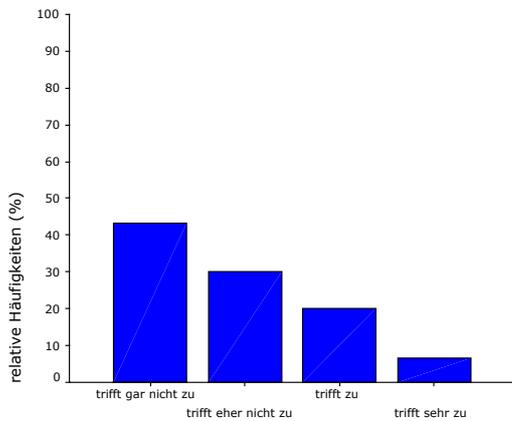


Abb. 29: „Sie enthält Ihnen wichtige Informationen vor.“ (N=30).

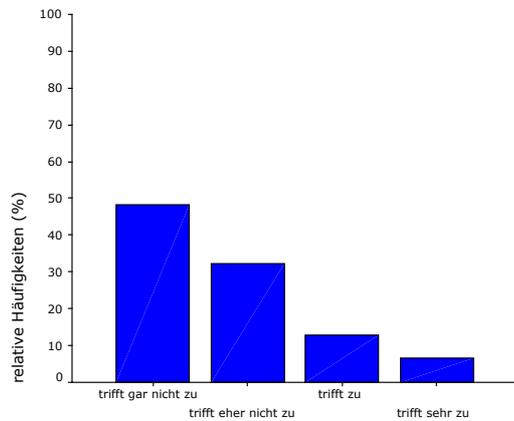


Abb. 32: „Sie greift Sie persönlich an oder beleidigt Sie.“ (N=31).

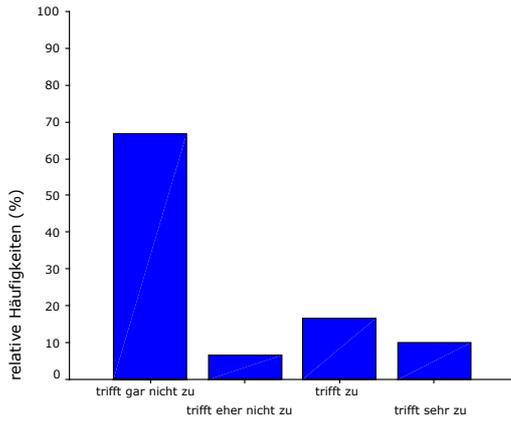


Abb. 33: „Sie droht Ihnen oder setzt Ihnen Ultimaten.“ (N=30).

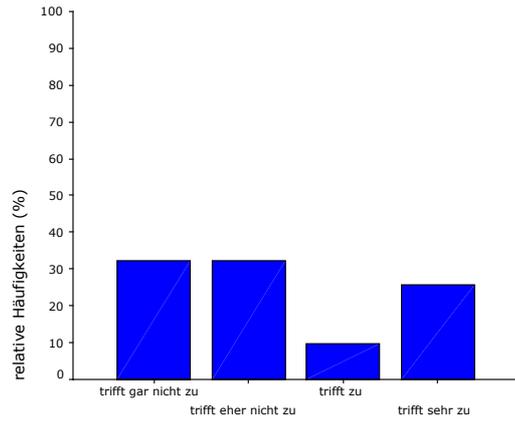


Abb. 35: „Sie setzt ihre Macht und Entscheidungskompetenz zu ihrem Vorteil ein.“ (N=31).

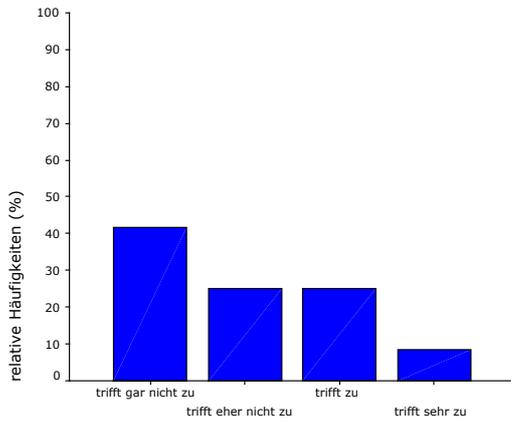


Abb. 34: „Sie nutzt unternehmensinterne Verfahren zu Schlichtung ihrer Meinungsverschiedenheiten.“ (N=12).

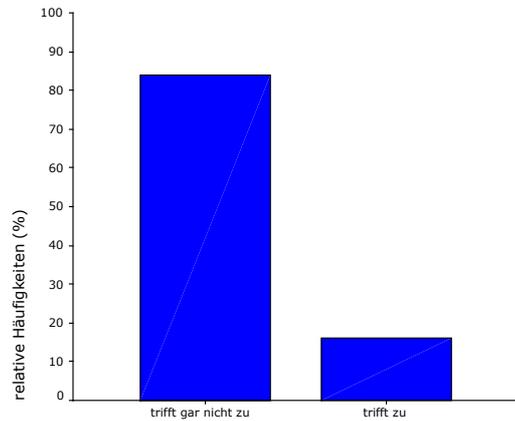


Abb. 36: „Sie nutzt rechtliche Verfahren zur Schlichtung Ihrer Meinungsverschiedenheiten.“ (N=31).

8.4 Zusammenfassung

Einige Entwicklungen der modernen Lebenswelt lassen das Konfliktpotential am Arbeitsplatz zusehends wachsen: stärkere Interdependenzen zwischen Kollegen und Kolleginnen aufgrund vermehrter Teamarbeit, zunehmende kulturelle Diversität der Belegschaft, wachsender Leistungsdruck und ein neues Selbstverständnis von Führungskräften und von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, das durch eine als geringer wahrgenommene Machtdistanz geprägt ist. Konflikte am Arbeitsplatz stehen dabei im Ruf, vielfältige, oft unerwünschte Folgeerscheinungen zu bewirken, die zum einen die Gesundheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und zum anderen den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen gefährden.

Der soziologischen und betriebswissenschaftlichen Forschung auf diesem Gebiet fehlte bislang ein Instrument zur standardisierten Erhebung von sozialen Konflikten in Unternehmen. Ein solches, das folgende Kriterien erfüllt, wurde in dieser Arbeit entwickelt: 1) Die Erhebung der sozialen Konflikte erfolgt quantifizierend. 2) Das Instrument ist weitest gehend standardisiert und kann daher mit vertretbarem Aufwand für organisationsweite oder organisationsvergleichende Untersuchungen verwendet werden. Es misst weiters soziale Konflikte 3) objektiv, 4) valide und 5) reliabel. 6) Es wurde darauf geachtet, dass das Instrument die tatsächliche aktuelle persönliche Einschätzung des Arbeitsumfelds der Befragten misst und nicht soziale Erwünschtheiten oder subjektive Theorien über Konflikte. 7) Das Instrument setzt bei den Befragten wenig Wissen über Konflikte, deren Formen, Ursachen und Konsequenzen sowie deren Bewältigung voraus.

Die Konstruktion des Messinstruments begann mit einer Spezifikation des Konzepts *sozialer Konflikt*, in deren Zentrum die Wahrnehmung von Interessensgegensätzen durch die Akteure und Akteurinnen stand. Nach der Operationalisierung dieses Konzepts und der Konstruktion eines entsprechenden Fragebogens wurde dieser einem *Participating Pretest* an einer Stichprobe von 32 Personen unterzogen. Dabei wurden die Verfahren *Interaction Coding* und *Frame of Reference Probing* angewandt, um Frageformulierung und -verständnis zu überprüfen. Neben einer Analyse der

Antwortverteilungen und der Dimensionalität der Einzelfragen wurden des Weiteren auch die Konstruktvalidität und die Reliabilität der gebildeten Indizes und Skalen untersucht. Abschließend wurde der Fragebogen entsprechend der Erkenntnisse aus dem Pretest überarbeitet.

Das Ergebnis dieses Forschungsunterfangens bildet der *Fragebogen zur Erhebung sozialer Konflikte in Organisationen der Arbeitswelt*, der als quantifizierendes Maß für soziale Konflikte den Index *Konflikträchtigkeit* liefert. Er wird als Produkt aus der Anzahl der von den Befragten wahrgenommenen Konflikthaltungen und der wahrgenommenen Konfliktintensität ermittelt. Dieser Index *Konflikträchtigkeit* zeigt starke empirische Zusammenhänge mit dem subjektiven Zeitaufwand für die Bearbeitung von eigenen und von fremden Konflikten, mit dem wahrgenommenen Betriebsklima und mit der subjektiven Arbeitsbelastung und kann daher als valide betrachtet werden.

8.5 Lebenslauf

Christa Bös

geboren am 23.01.1981 in Mistelbach, Österreich

AUSBILDUNG

2007 – dato	Magisterstudium Soziologie, Universität Wien
2005 – dato	Doktoratsstudium Anthropologie, Universität Wien
2003 – 2005	Lehrprogramm Interdisziplinäre Kommunikation, Wissensmanagement und soziales Lernen, Universität Klagenfurt
2002 – 2006	Bakkalaureatsstudium Soziologie, Universität Wien
2000 – 2002	Erweiterungsstudium Anglistik/Amerikanistik, Universität Wien
1999 – 2005	Diplomstudium Anthropologie, Universität Wien
1999	Matura am Bundesrealgymnasium Bernoullistrasse, Wien

BERUFLICHE TÄTIGKEITEN

06/08 – dato	Freiberufliche Wissenschaftlerin, Wien
07/06 – dato	EFS Unternehmensberatung GmbH, Wien: Beraterin
05/07 – 10/7	Graduiertenzentrum der Fakultät für Sozialwissenschaften, Universität Wien: Workshop-Organisatorin
06/05 – 12/05	Frauen ohne Grenzen, Wien: wissenschaftliche Mitarbeiterin
05/04 – 02/05	Ludwig Boltzmann-Forschungsstelle für Politik und zwischenmenschliche Beziehungen, Wien: wissenschaftliche Mitarbeiterin

LEHRE

10/05 – 02/08	Institut für Soziologie der Universität Wien: Tutorin
---------------	---

PUBLIKATIONEN

Bös, Christa; Oberzaucher, Elisabeth; Grammer, Karl (2008): Recognition of (dis-) similarity in facial warps. Poster. 19. biennalen Konferenz der International Society for Human Ethology, Bologna, Italien, 13.–17. Juli 08.

Wien, Jänner 2009