

Erich Kirchler/Eva Hofmann/Stephan Muehlbacher/Chiara Berti

Konflikte in Organisationen: Erprobung eines Instrumentes zur Messung von Einflusstaktiken

Abstract

Die hier beschriebene Studie untersucht die Gültigkeit eines von Rodler und Kirchler (2002) publizierten Fragebogens zur Erhebung von Einflusstaktiken bei Konflikten in Organisationen. Diese Version des Fragebogens ist eine Modifikation von Kirchlers ursprünglichem Instrument, das in Studien zu Kaufentscheidungen von Ehepartnern im privaten Haushalt (1989, 1990, 1993a, 1993b, Kirchler, Rodler, Hölzl & Meier, 2001) entwickelt und nun in der Adaption für den organisationalen Kontext erstmalig einer größeren Stichprobe vorgelegt wurde. Nach der Darstellung verschiedener Konflikttypen und einer Klassifikation von Beeinflussungstaktiken werden die berechneten Gütekriterien des Fragebogens beschrieben. Außerdem wird untersucht, ob die Verwendung unterschiedlicher Einflusstaktiken von der Art des vorliegenden Konfliktes abhängt.

Der Fragebogen kann zu Erstellung des individuellen Profils der Anwendung von Beeinflussungstaktiken, zum Beispiel in Fortbildungsseminaren der Personalentwicklung von Organisationen, verwendet werden.

Keywords: Konflikte in Organisationen, Einfluss, Taktiken; Persuasion, Verhandlung

Erich Kirchler, Eva Hofmann und Stephan Muehlbacher, Institut für Psychologie, Universität Wien, Universitätsstrasse 7, A-1010 Wien. T +43 1 427747808; F +43 1 427747889; e-mail: erich.kirchler@univie.ac.at; eva.hofmann@univie.ac.at; stephan.muehlbacher@univie.ac.at.

Chiara Berti, Istituto di Psicologia, Università degli Studi di Urbino, Via Zeppi, 61029 Urbino. T. +39 0722 329690; F +39 0722 329690; e-mail: chiara.berti@uniurb.it.

1. Einleitung

In wirtschaftlichen Organisationen werden Entscheidungen häufig von mehreren Personen gemeinsam getroffen. Ob es sich lohnt, in ein bestimmtes Projekt oder doch in ein anderes zu investieren, welche Werbestrategie umgesetzt werden sollte oder welchem Bewerber für eine freie Stelle der Vorzug gegeben werden muss, sind Entscheidungen, die nicht nur unter Unsicherheit zu fällen sind, sondern auch Meinungsverschiedenheiten zwischen den beteiligten Personen bedingen können. Die Entscheidungsträger müssen sich über ihre Ziele klar werden, Informationen einholen, diese abwägen und eine Wahl treffen. Differieren die Präferenzen der beteiligten Personen, liegen Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte vor, die beizulegen sind.

1.1. Einflusstaktiken

Wie versuchen Entscheidungsträger in Betrieben und in der öffentlichen Verwaltung, ihre Meinung durchzusetzen, die anderen von der Richtigkeit ihres Standpunktes zu überzeugen oder in Interessenskonflikten, einen Kompromiss zu finden? Ähnlich wie in privaten Haushalten, wo Lebenspartner ihren Standpunkt zu behaupten trachten, wenn ökonomische und nicht-ökonomische Entscheidungen anstehen, könnten auch im Betrieb, neben sachlich-logischer Argumentation, verschiedene Persuasions- und Verhandlungstaktiken eingesetzt werden, mit denen versucht wird, die Meinung der anderen zu beeinflussen.

In mehreren Untersuchungen (Kirchler, 1989, 1990; Kirchler, Rodler, Hölzl und Meier, 2001) über Einflusstaktiken im privaten Haushalt, wurden eine Vielzahl solcher Taktiken isoliert, deren Anwendung schließlich mittels Fragebogen erörtert wurde. Rodler und

Kirchler (2002) entwickelten auf der Basis des Instrumentariums zur Messung von Taktiken im privaten Haushalt einen Fragebogen über Einflusstaktiken in wirtschaftlichen Organisationen. Im Fragebogen wird ein Konflikt zwischen Arbeitskollegen beschrieben, den sich die Befragten lebhaft vorstellen sollten. Anschließend wird die Wahrscheinlichkeit der Anwendung von insgesamt 16 Taktiken anhand von jeweils drei Items erfragt. Die 16 Taktiken lassen sich zu 13 Persuasionstaktiken, zwei Verhandlungstaktiken und der sachlichen Argumentation zusammenfassen, sowie der Beendigung der Auseinandersetzung durch eine autonome Entscheidung eines Partners (Tabelle 1).

1.2 Konflikttypen

Es ist anzunehmen, dass Meinungsverschiedenheiten unterschiedliche Ursachen haben und je nach Art des Konfliktes unterschiedliche Taktiken bevorzugt werden. Brandstätter (1987; siehe auch Kirchler 1989, 1990; Kirchler et al., 2001) unterscheidet drei Typen von Konflikten: Sachkonflikte, Wertkon-

flikte und Verteilungskonflikte. Erstere sind Meinungsverschiedenheiten, die auf der unterschiedlichen Gewichtung von Informationen basieren, wobei die Entscheidungsträger aber die selben Ziele verfolgen. Aufgrund der unterschiedlichen Informationsgewichtung kommen sie zu unterschiedlichen Präferenzen. Durch sachliche Argumentation kann geklärt werden, warum trotz gleicher Ziele unterschiedliche Alternativen gewählt wurden, und häufig lösen sich die Differenzen in sachlichen Gesprächen auf. Neben diesen Sach- oder Wahrscheinlichkeitskonflikten unterscheidet Brandstätter (1987) Wertkonflikte. Konflikte können auf unterschiedliche Ziele, Normen und Werte zurückgehen (Weinert, 1998). Wertkonflikte basieren auf grundsätzlichen Wertdivergenzen und sind insofern schwerer zu lösen als Sachkonflikte, weil keine einsichtig richtige Lösung gefunden werden kann. Es ist anzunehmen, dass die Entscheidungsträger Persuasionstaktiken einsetzen, um den anderen dazu zu bewegen, in der Sache entgegenzukommen. In einem Verteilungskonflikt bestehen unterschiedliche Interessen bezüglich der Aufteilung von Ressourcen. In derartigen Interessenskonflikten werden die Partner vermutlich

Persuasionstaktiken	Taktik 1: Positive Emotionen Taktik 2: Negative Emotionen Taktik 3: Hilfslosigkeit Taktik 4: Körperlicher Druck Taktik 5: Angebot von Ressourcen Taktik 6: Entzug von Ressourcen Taktik 7: Beharren Taktik 8: Rückzug Taktik 9: Sachverhalte offen darlegen Taktik 10: Falsche Tatsachen vorspielen Taktik 11: Indirekte Koalitionen Taktik 12: Direkte Koalitionen
Verhandlungstaktiken	Taktik 16: Trade-offs (tit-for-that) Taktik 17: Integrative Verhandlung
Sachliche Argumentation	Taktik 18: Sachliche Argumentation
Beendigung der Meinungsverschiedenheit	Taktik 13: Vollendete Tatsachen

Tab. 1: Einflusstaktiken in Organisationen

<p>Beginn der Konfliktbeschreibung „Aufnahme eines(r) neuen Mitarbeiters(in)“</p>	<p>Sie sind Leiter(in) einer Abteilung und Mitglied der Geschäftsführung in einem größeren Unternehmen. Es hat sich als erforderlich erwiesen, eine(n) zusätzliche(n) qualifizierte(n) Mitarbeiter(in) in die Abteilung aufzunehmen. Auf die entsprechende Zeitungsannonce haben sich mehrere Bewerber(innen) gemeldet, von denen eine(r) für sie in Frage kommt. Daneben wurde Ihnen bei der letzten Abteilungsleiter(innen)-besprechung ein(e) Mitarbeiter(in) einer anderen Abteilung empfohlen, der(die) gerne in Ihren Bereich wechseln würde. Beide Bewerber(innen) bringen gute Voraussetzungen mit. Sie brauchen dringend eine zusätzliche Arbeitskraft. Die beiden Kandidaten stehen fest, offen ist jedoch welcher der beiden (externe(r) Bewerber(in) oder interne(r) Bewerber(in)) aufgenommen werden soll. Die Entscheidung über den(die) neue(n) Mitarbeiter(in) müssen Sie zusammen mit einem weiteren Mitglied der Geschäftsführung in den nächsten Tagen vorbereiten und dabei zu einer einstimmigen Entscheidung kommen. Ihr(e) Kollege(in) bevorzugt den(die) interne(n) Bewerber(in)...</p>
<p>Weiterer Konfliktverlauf, je nach Sach-, Wert- beziehungsweise Verteilungskonflikt</p>	
<p>Sachkonflikt</p>	<p>... Er(Sie) stimmt zwar mit Ihnen überein, dass die Stelle so schnell als möglich besetzt werden muss, meint aber dass im Falle des(r) internen Bewerbers(in) keine umfangreiche Einschulung notwendig ist, und diese(r) fehlende Qualifikationen rasch durch einige Weiterbildungen erwerben kann. Außerdem müsste man dieser Person vorerst kein höheres Gehalt zahlen. Sie sind eindeutig für die Variante, eine(n) externe(n) Bewerber(in) aufzunehmen. Zwar würde der(die) neue Mitarbeiter(in) erst mit den Gepflogenheiten im Haus vertraut werden müssen, allerdings kann diese(r) einschlägige Ausbildungen und gute Referenzen vorweisen. Aufgrund seines(ihres) Alters könnte man ihm(ihr) auch ein niedrigeres Einstiegsgehalt anbieten, als es dem(der) interne(n) Bewerber(in) zusteht. Wie bringen Sie Ihre(n) Kollegen(in) dazu, auf Ihren Vorschlag einzugehen?</p>
<p>Wertkonflikt</p>	<p>..., weil er (sie) meint, dass hier im Sinne der Firmentradition hauseigene Mitarbeiter(innen) bevorzugt behandelt werden müssen, und bestehenden Mitarbeiter(innen) dadurch eine Chance auf Weiterqualifizierung gegeben werden kann. Außerdem gewährleisten interne Bewerber(innen) die Erhaltung der Organisationskultur. Sie sind eindeutig für die Variante, eine(n) externe(n) Bewerber(in) aufzunehmen. Sie halten die Firmentradition, hauseigene Mitarbeiter(innen) zu bevorzugen, für überholt und falsch, weil neue Mitarbeiter(innen) auch neue Erfahrungen mit einbringen, und neue Personen die Organisationskultur bereichern und positiv zu Veränderungen beitragen können. Wie bringen Sie Ihre(n) Kollegen(in) dazu, auf Ihren Vorschlag einzugehen?</p>
<p>Verteilungskonflikt</p>	<p>..., weil diese(r) weiterhin auch Aufgaben seiner(ihrer) bisherigen Abteilung erledigen könnte. Sie sind eindeutig für die Variante, eine(n) externe(n) Bewerber(in) aufzunehmen, weil diese(r) ausschließlich Ihnen und Ihrer Abteilung zur Verfügung stehen würde. Wie bringen Sie Ihre(n) Kollegen(in) dazu, auf Ihren Vorschlag einzugehen?</p>

Tab. 2: Beispiele für Sach-, Wert- und Verteilungskonflikte

Verhandlungstaktiken einsetzen. Je ein Beispiel für Sach-, Wert- und Verhandlungskonflikte aus dem Fragebogen von Rodler und Kirchler (2002) findet sich in Tabelle 2. In allen Konfliktsituationen wird der Beginn gleich beschrieben. Dann unterscheidet sich die Konfliktdynamik, so dass einmal zwischen den Partnern gleiche Ziele verfolgt werden, aber unterschiedliche Informationen unterschiedlich gewichtet wird, einmal fundamentale Wertdivergenzen bestehen und einmal die Interessen der Partner kollidieren.

1.3 Ziele der Studie

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Prüfung des von Rodler und Kirchler (2002) entwickelten Fragebogens im organisationalen Kontext. Weiters soll untersucht werden, ob die Wahrscheinlichkeit der Anwendung von Persuasions-, Verhandlungstaktiken und sachlicher Argumentation von der Art des Konfliktes abhängt.

2. Methode

2.1. Stichprobe und Durchführung

Insgesamt 258 Personen, 40 Prozent Frauen und 60 Prozent Männer in leitenden Positionen in Betrieben, beantworteten den Fragebogen. Der Fragebogen wurde im Schneeball-System im Raum Wien verteilt. Neun Fragebögen waren aufgrund mangelhafter Daten unbrauchbar, so dass insgesamt 249 Datensätze zur Analyse verwendet werden konnten; in 81 Fragebögen wurde ein Sachkonflikt dargestellt, in 80 ein Wertkonflikt und in den restlichen 88 ein Verteilungskonflikt.

Das Alter der großteils in einer Partnerschaft lebenden Befragten (77 Prozent) variierte von 22 bis 64 Jahren mit einem Durchschnittsalter von 38.5 Jahren (SD = 9.79). Während 3.2 Prozent anführten, die Pflichtschule und eine Lehre absolviert zu haben, hatten 35.3 Prozent die Matura abgelegt, 14.8 Prozent einen Fachschulabschluss, 39 Prozent eine akademische Ausbildung und der Rest andere Ausbildungen.

Insgesamt 81.7 Prozent der Befragten führten an, in ihrem beruflichen Alltag ähnliche Erfahrungen mit der in der Instruktion beschriebenen Situation bereits gemacht zu haben.

2.2. Material

Der Fragebogen wurde in der von Rodler und Kirchler (2002) publizierten Fassung verwendet. Nach der Beschreibung eines Sach-, Wert- oder Verteilungskonfliktes folgten insgesamt 48 Items (je drei pro Taktik in zufälliger Folge), die auf einer 7-stufigen Skala von „1=stimmt ganz sicher nicht“ bis „7=stimmt ganz sicher“ beantwortet wurden. Nach den Items zu den Taktiken wurden im letzten Teil des Fragebogens soziodemographische Daten erhoben.

3. Ergebnisse und Diskussion

3.1. Gütekriterien des Fragebogens

Zuerst wurden für alle 48 Items Mittelwerte und Standardabweichungen berechnet. Im weiteren wurden die jeweils drei Items zu einer Taktik einer Faktorenanalyse unterzogen. Die Faktorladungen (FL), Eigenwerte (EW) und der Prozentsatz erklärter Varianz (%) sind in Tabelle 3 zusammengefasst. Ebenfalls sind Itemtrennschärfen (r_{it}) und Reliabilitätskoeffizienten (Cronbach Alpha) angeschrieben und letztlich auch die Durchschnittswerte und Standardabweichungen für die 16 Taktiken.

Die Faktorenanalysen zeigen, dass die jeweiligen drei Items pro Taktik eine Skala bilden. Die Reliabilitäten der 16 Taktiken liegen im Bereich von .53 bis .88. Mit Ausnahme der Taktiken 11 ($\alpha = .53$), 17 ($\alpha = .67$) und 5 ($\alpha = .69$), sind alle Werte akzeptabel (Bortz & Döring, 2002). Auch die Trennschärfe der Items ist relativ hoch. Für beinahe alle Items wurde eine als hoch ($r_{it} > .5$; Bortz & Döring, 2002) zu bezeichnende Trennschärfe errechnet. Ausnahmen mit $r_{it} < .5$ bildeten die Items der Skalen zu den Taktiken 5 (Angebot von Ressourcen), 11 (Indirekte Koalitionen) und 17 (Integrative Verhandlung).

Unabhängig von den Konflikttypen wurde von den Befragten angeführt, Taktiken 18 (Sachliche Argumentation; $M=6.24$), 9 (Sachverhalte offenlegen; $M=5.66$), 17 (Integrative Verhandlung; $M=5.65$) und 11 (Indirekte Koalitionen; $M=5.25$) am ehesten zu verwenden.

Insgesamt weisen die Befunde darauf hin, dass der Fragebogen zufriedenstellend geeignet ist, Ein-

Taktiken		M	SD	EW	%	FL	r _s	Cronbach Alpha
1 Positive Emotionen		2.40	1.34	2.28	75.85			.83
a3.01	Ich versuche meine(n) Kollegen(in) „um den Finger zu wickeln“.	2.77	1.75			.84	.65	
b4.01	Ich versuche alle möglichen Schmeicheleien, um mein Ziel zu erreichen.	2.18	1.41			.90	.75	
c5.01	Ich schmeichle meinem(r) Kollegen(in) und versuche, ihn(sie) zu meinen Gunsten umzustimmen.	2.25	1.46			.87	.69	
2 Negative Emotionen		1.69	1.05	2.34	78.06			.85
a3.02	Ich mache meine(n) Kollegen(in) lächerlich, indem ich auf seine(ihre) Ahnungslosigkeit hinweise.	1.40	1.04			.89	.75	
b4.02	Ich stelle meinen Wunsch als sinnvoll dar und werte den des(der) Kollegen(in) als lächerlich ab.	1.75	1.28			.89	.75	
c6.02	Ich versuche durch zynische Bemerkungen meine(n) Kollegen(in) zur Erfüllung meines Wunsches zu bewegen.	1.92	1.26			.86	.70	
3 Hilflosigkeit		1.55	1.00	2.41	8.31			.87
a4.03	Ich versuche durch Hilflosigkeit meinen Wunsch durchzusetzen.	1.64	1.27			.85	.69	
b5.03	Ich versuche durch Schwäche bei meinem(r) Kollegen(in) Mitleid zu erwecken.	1.49	1.03			.93	.82	
c6.03	Ich versuche meine(n) Kollegen(in) durch vorgetäuschte Traurigkeit zu erweichen.	1.50	1.05			.90	.76	
4 Aggression		2.70	1.39	2.09	69.67			.78
a4.04	Manchmal beherrsche ich mich nicht mehr und versuche meine Meinung einfach zu erzwingen.	2.58	1.58			.85	.64	
b5.04	Manchmal versuche ich, meinem(r) Kollegen(in) meine Meinung aufzuzwingen.	2.90	1.68			.83	.61	
c6.04	Wenn nicht passiert, was ich will, schlage ich manchmal auf den Tisch, um mich zu behaupten.	2.59	1.73			.82	.60	
5 Angebot von Ressourcen		2.29	1.10	1.85	61.72			.69
a3.05	Ich lobe den(die) Kollegen(in) auch in Situationen, wo ich es sonst nicht tue und hoffe auf seine(ihre) Zustimmung.	2.54	1.51			.74	.45	
b5.05	Ich nehme dem(der) Kollegen(in) Arbeiten ab, damit er(sie) mir meinen Wunsch nicht abschlagen kann.	2.14	1.35			.78	.50	
c6.05	Wenn ich meine(n) Kollegen(in) aufmerksam umsorge, stimmt er(sie) meinem Wunsch wahrscheinlich zu.	2.18	1.35			.82	.55	
6 Entzug von Ressourcen		1.88	1.10	2.18	72.66			.81
a3.06	Ich stelle alle Gefälligkeiten, die mein(e) Kollege(in) als selbstverständlich ansieht, ein und hoffe, dass er(sie) dann meinem Wunsch zustimmt.	1.92	1.37			.82	.61	
b5.06	Ich verweigere meine Mithilfe, damit mein(e) Kollege(in) mir entgegenkommen muss.	1.82	1.27			.89	.73	
c6.06	Ich weigere mich, meinen Beitrag zu leisten, wenn mein(e) Kollege(in) meinem Wunsch nicht entgegenkommt.	1.92	1.23			.84	.64	
7 Beharren		3.47	1.43	2.12	7.69			.79
a3.07	Ich gebe nicht nach, bis ich meinen Willen durchgesetzt habe.	3.98	1.72			.73	.50	
b5.07	Ich spreche so lange über meinen Wunsch, bis mein(e) Kollege(in) genug hat und nachgibt.	3.12	1.72			.88	.67	
c6.07	Ich unterbreite meinem(r) Kollegen(in) immer und immer wieder meinen Vorschlag, bis er(sie) schließlich nachgibt.	3.31	1.69			.90	.73	
8 Rückzug		3.93	1.59	2.14	8.35			.88
a2.08	Ich versuche zwischendurch vom Thema abzulenken, um eine überhitzte Debatte abkühlen zu lassen und später einen neuen Anlauf zu nehmen.	3.95	1.86			.87	.72	
b3.08	Ich wechsle das Thema, um Zeit für einen weiteren Versuch zu gewinnen, meine Meinung durchzusetzen.	3.71	1.76			.91	.78	
c4.08	Ich wechsle erst einmal das Thema und versuche, mit meinem(r) Kollegen(in) bei einer günstigeren Gelegenheit nochmals über meinen Wunsch zu reden.	4.13	1.71			.91	.78	

Tab. 3-1: Items zu den Taktiken

9 Sachverhalte offen darlegen		5.66	1.04	2.15	71.67		.80
a3.09	Ich lege meine Anliegen offen dar und hoffe auf das Entgegenkommen meines(r) Kollegen(in).	5.63	1.25			.85	.66
b4.09	Ich lege meine Interessen offen dar und hoffe auf das Verständnis meines(r) Kollegen(in).	5.86	1.19			.88	.70
c6.09	Ich zeige meinem(r) Kollegen(in) klar mein Interesse an der Entscheidung und hoffe, dass er(sie) mir dann entgegenkommt.	5.49	1.25			.81	.59
10 Falsche Tatsachen vorspielen		2.71	1.36	2.24	74.59		.82
a3.10	Manchmal betone ich einige Aspekte, meines Wunsches, die nicht so genau stimmen müssen, um meine(n) Kollegen(in) überzeugen zu können.	3.43	1.67			.80	.59
b4.10	Manchmal erzähle ich meinem(r) Kollegen(in) auch etwas, das gar nicht stimmt, damit er(sie) mir zustimmt.	2.18	1.47			.89	.73
c5.10	Manchmal greife ich auf eine kleine Notlüge zurück, um meinen Wunsch durchzusetzen.	2.52	1.61			.90	.73
11 Indirekte Koalitionen		5.25	1.00	1.60	52.97		.53
a2.11	Ich erzähle meinem(r) Kollegen(in) von anderen Firmen / Abteilungen / Mitarbeitern, die die von mir bevorzugte Variante auch wählen.	4.55	1.60			.61	.27
b5.11	Ich versuche meine(n) Kollegen(in) zu überzeugen, indem ich betone, dass meine Alternative auch für andere Kollegen und andere Mitarbeiter interessant ist.	5.64	1.29			.77	.38
c6.11	Ich verweise auf Aussagen von Fachleuten, um meinen Wunsch durchzusetzen.	5.54	1.26			.79	.41
12 Direkte Koalitionen		3.71	1.54	2.27	75.50		.84
a2.12	Ich spreche das Thema dann an, wenn jemand anwesend ist, der meiner Meinung ist.	3.72	1.82			.88	.72
b3.12	Ich spreche das Thema gerade dann an, wenn Kollegen oder andere Personen dabei sind, die meiner Meinung sind und mich unterstützen.	3.72	1.77			.90	.76
c5.12	Ich versuche die Kollegen(innen), die gerade da sind, auf meine Seite zu ziehen.	3.71	1.72			.82	.62
13 Autonome Entscheidung		2.56	1.37	2.31	77.04		.85
a3.13	Ich frage meine(n) Kollegen(in) nicht lange, sondern überrasche ihn(sie) durch meine Taten.	2.92	1.66			.87	.71
b4.13	Ich „überrumple“ meine(n) Kollegen(in), indem ich einfach das tue, was ich will.	2.25	1.47			.88	.73
c6.13	Wenn mein(e) Kollege(in) gegen meinen Wunsch ist, entscheide ich einfach, wie ich will.	2.52	1.55			.88	.72
16 Trade-offs (tit-for-that)		2.72	1.53	2.36	78.56		.86
a1.16	Ich erinnere meine(n) Kollegen(in) an frühere Gefälligkeiten und betone, dass jetzt er(sie) dran ist, mir entgegenzukommen.	2.61	1.75			.92	.81
b2.16	Ich verweise auf frühere Gefälligkeiten meinerseits und will, dass er(sie) jetzt meinen Wunsch / meine Bitte / mein Anliegen erfüllt.	2.57	1.76			.92	.80
c4.16	Ich verspreche meinem(r) Kollegen, beim nächsten Mal entgegenzukommen, wenn er(sie) mir jetzt entgegenkommt.	2.99	1.68			.80	.61
17 Integrative Verhandlung		5.65	1.00	1.83	61.04		.67
a3.17	Wir diskutieren und suchen so lange nach einer Lösung, bis alle Beteiligten mit der Entscheidung zufrieden sind.	5.53	1.37			.82	.53
b4.17	Wir suchen nach einer dritten Alternative, bei der sich unsere Wünsche / Anliegen vereinbaren lassen.	5.17	1.42			.74	.45
c6.17	Wir versuchen, in ausführlichen Gesprächen eine optimale Lösung für alle zu finden.	6.24	1.05			.79	.50
18 Sachliche Argumentation		6.24	.94	2.35	78.20		.86
a2.18	Ich erörtere mit meinem(r) Kollegen(in) sachlich und logisch die Alternativen und dann wird entschieden.	6.12	1.10			.86	.69
b3.18	Ich versuche durch sachliche Argumentation meine(n) Kollegen(in) von meinen Wünschen / Anliegen / Meinungen zu überzeugen.	6.29	1.01			.91	.78
c5.18	Ich versuche meine(n) Kollegen(in) zu überzeugen, indem ich die Angelegenheit sachlich erörtere und eine vernünftige Entscheidung vorschlage.	6.31	1.07			.89	.74

Tab. 3-2: Items zu den Taktiken

flusstaktiken im organisationalen Kontext zu messen. Einzig bezüglich der Items zu den Taktiken 11 und 5 sollten Verbesserungen überlegt werden.

3.2. Konflikttyp und Einflusstaktiken

Die multivariate Varianzanalyse mit dem Konflikttyp (Sach-, Wert-, Verteilungskonflikt) als unabhängige Variable und der Zustimmung zu den 16 Taktiken als abhängige Variablen ergab keinen signifikanten Effekt ($F(32, 464) = 1.210$; $p = .20$). Dieser Analyse zufolge wird entweder von den Befragten kein Wechsel der Einflussstrategie in Abhängigkeit von Konflikttyp vorgenommen oder die Beschreibung der Konflikte ist nicht nachhaltig genug, um auf die Zustimmung zur Verwendung der Taktiken einwirken zu können.

Im weiteren wurden die durchschnittlichen Zustimmungswerte zu den 16 Taktiken in den drei Konflikt-

gruppen einer Korrespondenzanalyse unterzogen (Tabelle 4). Die Analyse ergab 2 Dimensionen, die .776 (Inertia = .00081) und .224 (Inertia = .00023) Prozent der Varianz erklären. Die zweidimensionale Lösung ist in Abbildung 1 dargestellt.

Wie aus Abbildung 1 ersichtlich, werden erwartungsgemäß in Verteilungskonflikten eher Verhandlungstaktiken angewandt, in Sachkonflikten am ehesten sachliche Argumentation und in Wertkonflikten Persuasionstaktiken. Weiter ist in Abbildung 1 erkennbar, dass die Konflikttypen recht gut die gefundenen Dimensionen beschreiben: Dimension 1 wird im positiven Bereich durch den Wertkonflikt, im negativen durch den Sachkonflikt bestimmt, während Dimension 2 den Gegensatz Verteilungskonflikt versus Wert- und Sachkonflikt darstellt. Die Ergebnisse der Korrespondenzanalyse sind aber aufgrund der geringen Inertia-Werte beider Dimensionen mit Vorsicht zu interpretieren und zeigen eher eine Tendenz als einen statistisch bedeutsamen Zusammenhang zwischen Konflikttyp und Taktiken.

Taktiken	Sachkonflikt	Wertkonflikt	Verteilungskonflikt
1 Positive Emotionen	2.28	2.48	2.43
2 Negative Emotionen	1.61	1.70	1.75
3 Hilflosigkeit	1.57	1.47	1.59
4 Aggression	2.70	2.70	2.68
5 Angebot von Ressourcen	2.13	2.22	2.49
6 Entzug von Ressourcen	1.72	1.86	2.05
7 Beharren	3.37	3.32	3.70
8 Rückzug	3.91	3.91	3.98
9 Sachverhalte offen darlegen	5.60	5.69	5.69
10 Falsche Tatsachen vorspielen	2.64	2.72	2.76
11 Indirekte Koalitionen	5.08	5.38	5.27
12 Direkte Koalitionen	3.51	3.92	3.72
13 Autonome Entscheidung	2.53	2.46	2.69
16 Trade-offs (tit-for-that)	2.54	2.50	3.09
17 Integrative Verhandlung	5.58	5.81	5.56
18 Sachliche Argumentation	6.20	6.26	6.25

Tab. 4: Mittelwerte Korrespondenzanalyse

Anmerkung: Die Zahlen von 1 bis 18 repräsentieren die Taktiken aus Tabelle 1

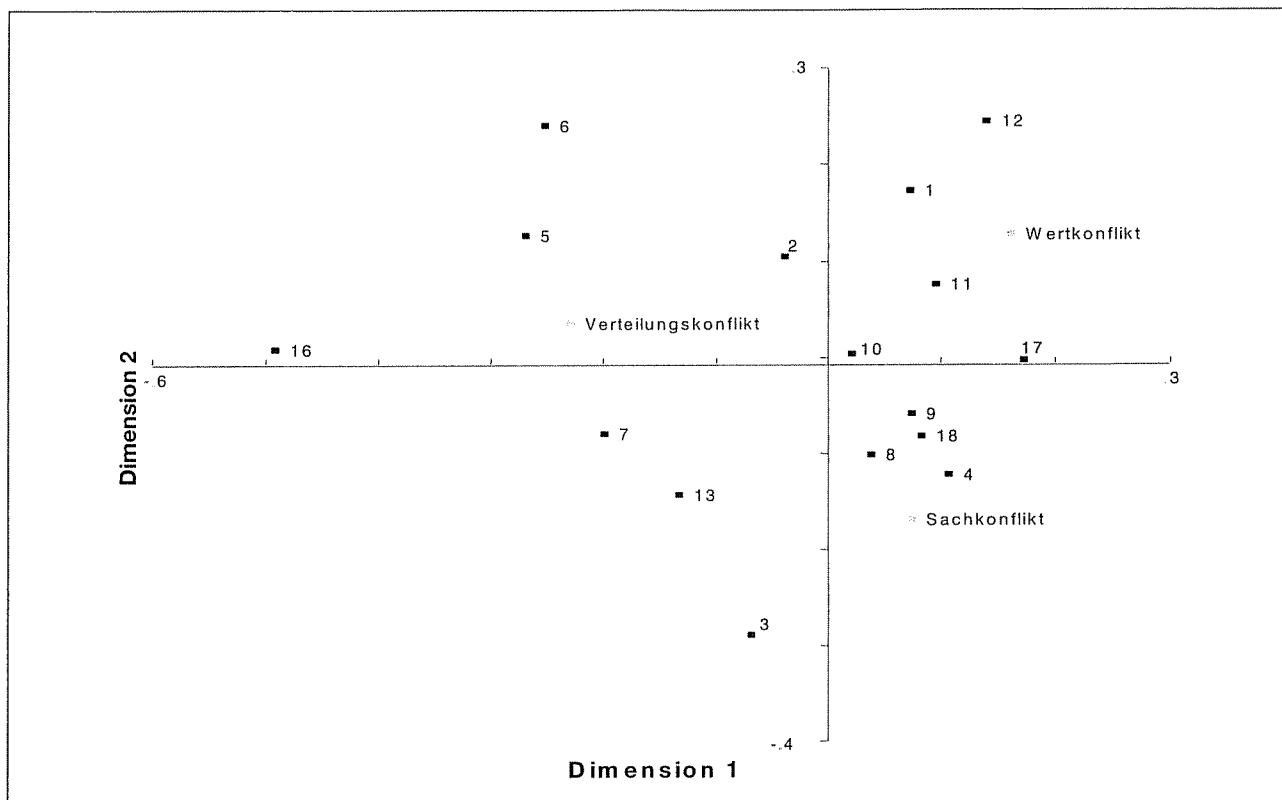


Abb. 1: Zweidimensionales Ergebnis der Korrespondenzanalyse

4. Resumée

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Adaption des Fragebogens zur Untersuchung von Einflusstaktiken in Konflikten an den Kontext von Organisationen durchaus gelungen ist. Die berechneten Gütekriterien entsprechen großteils den in der Literatur zur Testtheorie (Bortz & Döring, 2002) geforderten Werten. Verbesserungen könnten jedoch für die Items zu den Taktiken 11 (Indirekte Koalitionen) und 5 (Angebot von Ressourcen) überlegt werden.

Die Ergebnisse von Kirchler (1990, 1993a, 1993b), welche nahe legten, dass die Wahl der Einflussstrategie vom Typus des vorherrschenden Konfliktes abhängt, konnten in dieser Studie nur tendenziell gefunden werden.

Mit dem Fragebogen von Rodler und Kirchler (2002) liegt ein brauchbares Instrument zur Messung von Einflussstrategien in Konflikten in Organisationen vor.

Literatur

Bortz, Jürgen & Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin 2002.

Brandstätter, Herman: Gruppenleistung und Gruppenentscheidung. In: D. Frey & S. Greif (Hrsg.), Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen. München 1987.

Kirchler, Erich: Kaufentscheidungen im privaten Haushalt. Göttingen 1989.

Kirchler, Erich: Spouses' influence strategies in purchase decisions as dependent on conflict type and relationship characteristics. In: Journal of Economic Psychology, 11, 1990, 101-118.

Kirchler, Erich: Beeinflussungstaktiken von Eheleuten: Entwicklung und Erprobung eines Instrumentes zur Erfassung der Anwendungshäufigkeiten ver-

schiedener Beeinflussungstaktiken in familiären Kaufentscheidungen. In: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, 40, 1993a, 103-132.

Kirchler, Erich: Spouses' joint purchase decisions: Determinants of influence tactics for muddling through the process. Journal of Economic Psychology, 15, 1993b, 405-438.

Kirchler, Erich, Rodler, Christa, Hölzl, Erik & Meier, Katja: Conflict and Decision Making in Close Relationships. Hove 2001.

Rodler, Christa & Kirchler, Erich: Führung in Organisationen. Wien 2002.

Weinert, Ansfried: Organisationspsychologie. Weinheim 1998.