

Schumpeter School  
of Business and Economics



## **Konflikte am Arbeitsplatz**

–

# **Die Bedeutung sozialer Kompetenzen für konstruktives Konfliktverhalten und Stressempfinden**

Inauguraldissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft (Dr. rer. oec.)

an der Fakultät der Wirtschaftswissenschaft

– Schumpeter School of Business and Economics –

der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von

**Nina Elberich**

aus Düsseldorf

Düsseldorf, im Januar 2025

Erstgutachter: Prof. Dr. Michael J. Fallgatter

Zweitgutachter: Prof. Dr. Stefan Diestel

## Danksagung

Ich möchte all den Menschen danken, die mich auf meinem Weg zu dieser Dissertation begleitet haben. Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Michael Fallgatter, für sein Vertrauen, seine Geduld und den Freiraum, den er mir bei der Entwicklung und Umsetzung meiner eigenen Ideen gewährt hat. Ohne Ihren Rückhalt wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Ebenso danke ich meinem Zweitgutachter, Prof. Dr. Stefan Diestel, für seine Expertise und seine Bereitschaft, meine Arbeit zu begutachten.

Ein großer Dank geht an meine Kollegen und Kolleginnen des Lehrstuhls für Personalmanagement und Organisation. Eure offenen Türen und die zahlreichen witzigen Momente haben mir den Spaß an der Wissenschaft und meine Neugier immer erhalten.

Mein tiefster Dank gilt jedoch meiner Familie und meinen Freundinnen und Freunden. Meinem Vater, der meine Ziele immer unterstützt und mich mit unerschütterlicher Ruhe begleitet hat, danke ich von Herzen. Mein Bruder hat mit seinem Humor dafür gesorgt, dass ich auch in stressigen Phasen an die schönen Seiten des Lebens erinnert wurde. Der Stolz und Zuspruch meiner Großeltern haben mich immer motiviert und mir Kraft gegeben, ihnen bin ich auf ewig dankbar. Auch danke ich meiner Schwägerin Carina für ihre Fürsorge und meinem Onkel Klaus für seine wertvollen, wissenschaftlichen Ratschläge.

Anne, Caro, David, Delia, Esther, Hanna, Hendrik, Ines, Julian, Kira, Lisa, Mirjam, Morzi, Sarah, Susi, Tabea – Eure Geschichten und Anekdoten von Erfahrungen am Arbeitsplatz waren nicht nur reichlich Inspiration für meine wissenschaftlichen Überlegungen, sondern Ihr habt auch in herausfordernden Momenten für Leichtigkeit gesorgt. Mit Eurer Zuversicht, Eurer Geduld und Eurer Unterstützung habt Ihr mehr zu dieser Arbeit beigetragen, als Euch vielleicht bewusst ist. Ein besonderer Dank geht an Niko, der mich jeden einzelnen Tag unterstützt, immer an mich geglaubt hat und der Fertigstellung genauso entgegengefiebert hat wie ich.

Abschließend danke ich allen, die mich auf meinem Weg begleitet haben, auch wenn sie hier nicht namentlich erwähnt sind. Ihr alle habt auf eure Weise dazu beigetragen, dass diese Arbeit entstehen konnte.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Forschungslücken und Herleitung der Forschungsfragen .....	4
1.2 Gang der Untersuchung .....	7
2 Teil I: Wann sind Konflikte zwischen Mitarbeitende schädlich, wann sind sie nützlich? – Grenzen theoretischer und konzeptioneller Grundlagen .....	10
2.1 Theoretische Grundlagen und empirische Meilensteine.....	10
2.1.1 Dysfunktionale Auswirkungen.....	10
2.1.2 Funktionale Auswirkungen .....	12
2.1.3 Konflikttypen: Beziehungs- und Aufgabenkonflikte.....	13
2.1.4 Definition und grundlegende Komponenten von Konflikten.....	16
2.2 Die Rolle von Emotionen in Konflikten.....	23
2.2.1 Definition von Emotionen.....	24
2.2.2 Emotionale Ausprägungen in Konflikten .....	24
2.2.3 Auswirkungen von Emotionen in Konflikten .....	25
2.2.4 Strategien zum Umgang mit Emotionen.....	28
2.2.5 Synthese und Implikationen.....	31
2.3 Konflikte als Multiebenenphänomen.....	35
2.3.1 Grundlagen von Multiebenenmodellen .....	35
2.3.2 Kompositorische Emergenz von Konflikten und geteilte mentale Modelle..	37
2.3.3 Konflikταςymmetrie – heterogene Wahrnehmung von Konflikten .....	38

2.3.4	Individuelle, intrapsychische Prozesse bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von Konflikten .....	42
2.3.5	Synthese und Implikationen .....	44
2.4	Konfliktverhalten – Grundlagen und Entstehungsprozesse .....	47
2.4.1	Definition von Konfliktverhalten .....	48
2.4.2	Das Dual Concern-Modell .....	48
2.4.3	Entstehungsprozesse von Konfliktverhalten .....	55
2.4.4	Synthese und Implikationen .....	61
2.5	Soziale Kompetenzen .....	62
2.6	Integration – Relevante soziale Kompetenzen für Konfliktverhalten .....	64
3	Teil II: Der Einfluss latenter Profile sozialer Kompetenzen auf Konfliktverhalten und Konfliktstress .....	68
3.1	Konfliktstress .....	69
3.1.1	Stress und dessen Entstehung.....	70
3.1.2	Anforderungen und Ressourcen als Grundlagen von Stress und Stressbewältigung.....	71
3.2	Grundlagen und Funktion der sieben sozialen Kompetenzen.....	74
3.2.1	Zuhören .....	74
3.2.2	Kognitive Empathie .....	77
3.2.3	Affektive Empathie.....	80
3.2.4	Perspektivübernahme.....	83
3.2.5	Durchsetzungsfähigkeit.....	86
3.2.6	Kognitive Neubewertung .....	89
3.2.7	Emotionaler Ausdruck .....	92
3.2.8	Eine ganzheitliche Betrachtung der sieben sozialen Kompetenzen .....	96
3.3	Methode .....	101

3.3.1	Forschungsdesign, Studienablauf und Datenaufbereitung.....	101
3.3.2	Beschreibung der Stichprobe .....	103
3.3.3	Instrumente.....	104
3.3.4	Analyseverfahren.....	108
3.4	Resultate.....	111
3.4.1	Einleitende Regressionsanalysen.....	111
3.4.2	Latente Profilanalysen .....	114
3.5	Diskussion.....	121
3.5.1	Übersicht über die Ergebnisse.....	121
3.5.2	Limitationen der Stichprobe.....	128
3.5.3	Limitationen der Untersuchung.....	130
3.5.4	Implikationen für die Praxis und Wissenschaft.....	131
4	Fazit.....	136
	Literaturverzeichnis .....	138
	Anhang .....	171

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1</b> Struktur der vorliegenden Arbeit	8
<b>Abbildung 2</b> Überblick über Forschungsarbeiten zu Teamkonflikten	16
<b>Abbildung 3</b> Das Dual Concern-Modell	49
<b>Abbildung 4</b> Komponenten einer Konfliktspirale	57
<b>Abbildung 5</b> Das PEC-Modell	59
<b>Abbildung 6</b> Konzeptioneller Überblick der empirischen Untersuchung	100
<b>Abbildung 7</b> Grafische Betrachtung der Lösung mit drei Profilen	115
<b>Abbildung 8</b> Z-standardisierte Mittelwerte von Konfliktstress und der drei Konfliktstile für die drei-Profillösung	118
<b>Abbildung 9</b> Einladung zur Studienteilnahme	172

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1</b> Übersicht der sieben ausgewählten sozialen Kompetenzen	66
<b>Tabelle 2</b> Deskriptive Statistiken, Reliabilitäten und Korrelationen der untersuchten Variablen	112
<b>Tabelle 3</b> Absolute und relative Fit-Indices der LPA	114
<b>Tabelle 4</b> Mittelwerte und Standardabweichungen der sechs sozialen Kompetenzen	116
<b>Tabelle 5</b> Paarweiser Vergleich zwischen den drei Gruppen	117
<b>Tabelle 6</b> Deskriptive Statistiken demografischer Merkmale pro Gruppe	117
<b>Tabelle 7</b> Hierarchische Regression zur Vorhersage von Konfliktstress durch die drei Profile	119
<b>Tabelle 8</b> Hierarchische Regression zur Vorhersage von Konfliktverhalten durch die drei Profile	120
<b>Tabelle 9</b> Originalitems der Intragroup Conflict Scale (Jehn, 1995)	171
<b>Tabelle 10</b> Hierarchische Regression zur Vorhersage von Konfliktstress durch die sieben sozialen Kompetenzen	175
<b>Tabelle 11</b> Hierarchische Regression zur Vorhersage von Konfliktverhalten durch die sieben sozialen Kompetenzen	176
<b>Tabelle 12</b> Paarweiser Vergleich zwischen den drei Gruppen	177

## Abkürzungsverzeichnis

aBIC	stichprobenangepasstes BIC
AIC	Akaike's Information Criterion
ANOVA	Analyse der Varianz
BIC	Bayesian Information Criterion
BLRT	Bootstrap-Likelihood-Ratio-Test
bzw.	beziehungsweise
COM-Modell	Conflict-Outcome-Moderated-Modell
COR-Theorie	Conservation of Resources-Theorie
d. h.	das heißt
FP	freie Parameter
Gruppe HI	Profilgruppe sozial kompetent
Gruppe IMP	Profilgruppe impulsiv
Gruppe LO	Profilgruppe sozial inkompetent
LL	Log-Likelihood
LPA	Latente Profilanalyse
MANOVA	Multivariate Analyse der Varianz
OCB	Organizational Citizenship Behavior
PEC-Modell	Psychological Experience of a Conflict-Modell
ROCI-II	Rahim Organizational Conflict Inventory II
$r_{wg}$	within-group agreement index
z. B.	zum Beispiel



# 1 Einleitung

Unterschiedliche Vorstellungen über die Qualität oder den zeitlichen Rahmen der Erledigung einer Aufgabe, der Eindruck, dass ein anderer Kollege bevorzugt behandelt wird oder schlicht gegenseitige Antipathien – vielfältige Auslöser können tagtäglich Konflikte zwischen Kollegen und Kolleginnen hervorrufen. Dabei können sie sich auf unterschiedlichste Weise äußern: Sie reichen von offensichtlichem, aggressivem Verhalten wie lautstarkem Schreien bis hin zu subtileren Formen, etwa passiv-aggressiven Bemerkungen oder demonstrativer Zurückhaltung.

Tatsächlich sind Konflikte am Arbeitsplatz oftmals negativ konnotiert und zeigen schädliche Auswirkungen für Mitarbeitende und Unternehmen: Mitarbeitende geben Konflikte als Kündigungsgrund an (Pelled, 1996; Shaukat et al., 2017), sie stehen in Zusammenhang mit reduziertem psychischem Wohlbefinden und emotionaler Erschöpfung (Benitez et al., 2018; Giebels & Janssen, 2004), und können innerhalb von Teams die Leistungsfähigkeit mindern (Costa et al., 2015; De Dreu & Weingart, 2003). Auf Unternehmensebene können finanzielle Verluste von bis zu 500.000 Euro jährlich entstehen. Diese Verluste resultieren aus entgangenen Aufträgen, erhöhter Mitarbeitendenfluktuation, Abwesenheiten und kontraproduktiven Verhaltensweisen, welche auf Konflikte zurückzuführen sind (KPMG AG, 2009). Dennoch gibt es gleichzeitig Hinweise auf funktionale Effekte von Konflikten, wie beispielsweise eine verbesserte Entscheidungsfindung in Teams, innigere Bindungen zwischen Teammitgliedern und gesteigerter Kreativität (Jehn & Bendersky, 2003; Miron-Spektor et al., 2018; Thiel et al., 2019). Diese widersprüchlich erscheinenden Ergebnisse verdeutlichen, dass Konflikte nicht per se negativ sind, sondern auch positive Auswirkungen entfalten können.

Vor diesem Hintergrund ergibt sich sowohl in der Forschung als auch in der praktischen Umsetzung immer wieder folgende zentrale Fragestellung: *Wann sind Konflikte zwischen Mitarbeitenden schädlich, wann sind sie nützlich?* Faktoren, Umstände, Maßnahmen oder Verhaltensweisen gelten dabei als *konstruktiv*, wenn sie zum einen durch Konflikte ausgelöste dysfunktionale Auswirkungen auf Mitarbeitende und Teams minimieren, funktionale Effekte fördern oder idealerweise beides gleichzeitig bewirken. Zum anderen ermöglichen sie auch eine effektive Konfliktbewältigung, etwa in Form einer Deeskalation oder Auflösung des Konflikts (Jehn & Bendersky, 2003; Karaca, 2016). Umgekehrt werden Faktoren als *destruktiv* eingestuft, wenn sie dysfunktionale Effekte verstärken, mögliche funktionale

Effekte hemmen oder eine Konflikteskalation begünstigen (Jehn & Bendersky, 2003; Kay & Skarlicki, 2020).

Sowohl die wissenschaftliche als auch die populärwissenschaftliche Literatur bietet ein breit gefächertes Angebot an Steuerungsmechanismen und Maßnahmen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten. Es lassen sich Anregungen finden, die Größe, Diversität oder geografische Verteilung von Teams so zu gestalten, dass Konfliktpotenziale minimiert oder in kontrollierter Weise genutzt werden (Amason & Sapienza, 1997; Hinds & Mortensen, 2005; Mooney et al., 2007). Eine weitere Methode ist die bewusste Einbindung eines sogenannten ‚Teufels Advokaten‘ (Janis, 1982), durch den gezielt ein gewisses Maß an Konflikten herbeigeführt wird. Dadurch sollen möglichst viele unterschiedliche Perspektiven generiert und potenzielle Schwachstellen identifiziert werden, um durchdachtere Entscheidungen zu treffen. Ebenso werden individuelle Kompetenzen wie etwa Perspektivübernahme, aktives Zuhören und die Vergegenwärtigung eigener Interessen als zentrale Fähigkeiten für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung hervorgehoben (Gallo, 2024). Basierend darauf werden Schulungen der Mitarbeitenden zur Stärkung individueller Kompetenzen wissenschaftlich untersucht und in der Praxis angeboten, wie etwa das Erlernen von Problemlösestrategien oder emotionsregulatorischer Techniken (Leon-Perez et al., 2016; Zweibel et al., 2008). Die Vielzahl dieser Ansatzpunkte zeigt, dass wissenschaftliche Theorien und Untersuchungen einen wichtigen Beitrag dazu leisten können, Maßnahmen zu systematisieren und weniger effektive von effektiven Maßnahmen und Strategien abzugrenzen.

Somit ergibt sich zunächst ein Bedürfnis an theoretischen Grundlagen, um überhaupt die Komplexität der Beschaffenheit von Konflikten nachvollziehen zu können. Ein grundlegender Ansatz zur Erklärung der Beschaffenheit von Konflikten ist die differenzierte Betrachtung verschiedener *Konflikttypen*, hauptsächlich die Differenzierung zwischen *Aufgaben-* und *Beziehungskonflikten* (Jehn, 1995). Diese Differenzierung hat sich als zentraler Standard in der Konfliktforschung etabliert und dient bis heute als maßgeblicher Bezugsrahmen. Sie ermöglicht die Untersuchung sowohl schädlicher als auch nützlicher Konsequenzen von Konflikten sowie der moderierenden Faktoren, da die verschiedenen Konflikttypen potenziell unterschiedliche Effekte auf Mitarbeitende und Teams haben können (Jehn & Bendersky, 2003). Zusätzlich rücken neuere Perspektiven die dynamische Natur von Konflikten in den Vordergrund. Dabei werden zwischenmenschliche Konflikte als *Multiebenenphänomene* betrachtet: Während immer mindestens zwei Mitarbeitende direkt in eine Konfliktsituation involviert sind, liegen gleichzeitig subjektive Wahrnehmungen und Verhaltenstendenzen auf

individueller Ebene vor (Korsgaard et al., 2008). Dies wird in dem *konzeptuellen Rahmenmodell der Konfliktaustragung (Conflict Expression)* (Weingart et al., 2015) aufgegriffen, das die Entwicklung des Konfliktgeschehens anhand zwischenmenschlicher Austauschprozesse und gleichzeitiger intrapsychischer Vorgänge erklärt. Dabei werden auch begleitende emotionale Reaktionen der beteiligten Parteien berücksichtigt. Demnach entstehen Aktionen und Reaktionen der beteiligten Konfliktparteien durch die Handlungen des Gegenübers, die eigenen Emotionen und intrapsychische Prozesse. Entscheidend für den Verlauf und die Folgen eines Konflikts – sowohl schädliche als auch nützliche – ist demnach die Art und Weise, wie die Beteiligten in Konfliktsituationen miteinander agieren.

Diese Annahme steht im Einklang mit einer wesentlichen Erkenntnis metaanalytischer Untersuchungen in der Konfliktforschung: Weniger die Betrachtung unterschiedlicher Konflikttypen oder zusätzlicher Aspekte wie der Frequenz oder weiterer Kontextfaktoren, sondern vielmehr das konkrete *Verhalten in einem Konflikt* leistet einen entscheidenden Beitrag zur Erklärung von funktionalen oder dysfunktionalen Auswirkungen (DeChurch et al., 2013). Oftmals wird in empirischen Untersuchungen das *Dual Concern-Modell* als theoretische Grundlage für Konfliktverhalten herangezogen (Rahim, 1983; Thomas, 1976). Dieses Modell kategorisiert fünf Konfliktstile, die Personen in Konfliktsituationen abhängig von der Bewertung eigener und fremder Anliegen verfolgen können: *Zusammenarbeiten, Kompromisse eingehen, Vermeidung, Durchsetzung* und *Nachgeben*. Im Hinblick auf die zentrale Fragestellung gelten die Konfliktstile *Zusammenarbeiten* und *Kompromisse eingehen* als eher konstruktiv, da sie tendenziell funktionale Effekte wie Teamleistung und psychisches Wohlbefinden fördern. Im Gegensatz dazu gelten die Konfliktstile *Vermeidung*, *Durchsetzung* und *Nachgeben* als eher destruktiv, da sie mit dysfunktionalen Auswirkungen wie etwa vermehrter Konflikteskalation oder verringerter Innovationsneigung einhergehen (Elgoibar et al., 2017; Loughry & Amason, 2014; Vollmer, 2015). Vor diesem Hintergrund ist es folglich unabdinglich, weniger die Konflikte an sich und die Konflikttypen ins Rampenlicht empirischer Untersuchungen zu rücken, sondern vielmehr das Konfliktverhalten zu beleuchten (DeChurch et al., 2013).

Die theoretische Fundierung durch das Dual Concern-Modell impliziert, dass die Wahl eines Konfliktstils auf einer rationalen und bewussten Abwägung zwischen Eigeninteressen und der Anliegen anderer beruht. Demnach würde der Konfliktstil je nach Situation variieren. Empirische Untersuchungen weisen jedoch gleichzeitig darauf hin, dass stabile,

dispositionell geprägte Präferenzen für einen bestimmten Konfliktstil über verschiedene Situationen hinweg existieren (Friedman et al., 2000; Moberg, 2001).

Ein zentrales Anliegen dieser Arbeit ist es, ein tiefgehendes Verständnis für das Zustandekommen von Konfliktverhalten zu schaffen. Bevor konstruktives und destruktives Konfliktverhalten voneinander abgegrenzt und deren Auswirkungen untersucht werden können, gilt dieses Verständnis als unverzichtbare Grundlage. Die vorliegende Arbeit setzt sich daher zunächst mit der Entstehung von Konfliktverhalten auseinander, indem sie theoretische Grundlagen zur Multiebenenkomplexität (Korsgaard et al., 2008; Weingart et al., 2015) und die Beteiligung intrapsychischer Prozesse (Krueger et al., 2022) berücksichtigt. Angesichts der empirischen Hinweise zur situationsübergreifenden Stabilität von Konfliktverhalten richtet sich ein besonderes Augenmerk auf personenspezifische Merkmale und wie diese das Konfliktverhalten prägen.

## **1.1 Forschungslücken und Herleitung der Forschungsfragen**

Neben demografischen Merkmalen wie Geschlecht, Alter und Herkunft (Rahim & Katz, 2019) wird insbesondere dispositionellen Merkmalen eine zentrale Bedeutung als Prädiktoren für Konfliktverhalten zugeschrieben, allen voran den Persönlichkeitsmerkmalen im Sinne des Big Five-Modells (Tehrani & Yamini, 2020; Wood & Bell, 2008). Neben den relativ zeitstabilen und nur bedingt veränderbaren Persönlichkeitsdimensionen Offenheit für Neues, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und Neurotizismus rücken weitere individuelle Eigenschaften, Merkmale und Kompetenzen in den Fokus wissenschaftlicher Untersuchungen, die potenziell Einfluss auf das Konfliktverhalten ausüben. So konnte beispielsweise gezeigt werden, dass emotionale Intelligenz mit konstruktiven Konfliktstilen assoziiert ist (Schlaerth et al., 2013; S. J. Zhang et al., 2015). Zusätzlich konnten Zusammenhänge zwischen Konfliktverhalten und emotions- und problemorientierten Copingstrategien, emotionaler Achtsamkeit, kognitiver Neubewertung, Empathie sowie diversen Kommunikationskompetenzen aufgezeigt werden (Ames et al., 2017; Pluut & Curşeu, 2013; Thiel et al., 2019; van den Berg et al., 2014). Ein Großteil dieser untersuchten Merkmale und Fähigkeiten lässt sich unter dem Begriff der sozialen Kompetenzen zusammenfassen.

*Soziale Kompetenzen* umfassen bestimmte Fähigkeiten, die es Individuen ermöglichen, soziale Hinweise wahrzunehmen und angemessen darauf zu reagieren. Sie beeinflussen somit maßgeblich das Verhalten in zwischenmenschlichen Interaktionen (Bedwell et al., 2014; Hochwarter et al., 2006). Angesichts der interpersonellen Natur von Konflikten sowie der

vorliegenden empirischen Hinweise ist es daher naheliegend, dass soziale Kompetenzen ebenfalls das Verhalten in Konfliktsituationen prägen und Einfluss nehmen auf die Präferenz für einen bestimmten Konfliktstil.

Im Vergleich zu den Big Five-Persönlichkeitsmerkmalen bietet die Untersuchung von sozialen Kompetenzen als Einflussfaktor für das Konfliktgeschehen zwei wesentliche Vorteile: Erstens beinhalten sie zwar dispositionelle Anteile, sind jedoch – anders als die Big Five – bis zu einem gewissen Grad erlern- und veränderbar (Ladd & Mize, 1983). Dieser Umstand eröffnet weitere Möglichkeiten im Rahmen von gezielten Personalentwicklungsmaßnahmen, etwa in Form von Trainings oder Coachings (Kanning, 2014). Zweitens ist die Bandbreite an sozialen Kompetenzen außerordentlich groß. In der wissenschaftlichen Literatur sind über hundert verschiedene soziale Kompetenzen beschrieben, die in unterschiedlichen Taxonomien systematisiert werden (Caldarella & Merrell, 1997; Kanning, 2014). Diese Vielfalt ermöglicht es, die Komplexität interpersoneller als auch intrapsychischer Prozesse in Konfliktsituationen adäquat abzubilden. Zudem erlaubt sie neben der Berücksichtigung kognitiver und motivationaler Prozesse, wie der Bewertung eigener Interessen, auch emotionale Prozesse und deren Regulation.

Gleichzeitig wirft diese große Vielfalt an verschiedenen sozialen Kompetenzen die Frage auf, welche der in der Literatur vorhandenen und bereits untersuchten Kompetenzen speziell in Konfliktsituationen von Relevanz sind und als Prädiktoren für Konfliktstile herangezogen werden können. Trotz zahlreicher Untersuchungen von sozialen Kompetenzen fehlt bislang eine systematische, wissenschaftlich fundierte Übersicht, die eine klare Identifikation relevanter Kompetenzen im Kontext von Konflikten erlaubt. Demnach lautet die erste Forschungsfrage dieser vorliegenden Arbeit:

*Forschungsfrage 1: Welche sozialen Kompetenzen sind entscheidend für konstruktives und destruktives Konfliktverhalten von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz?*

Die bisherige Forschung folgt überwiegend einem variablenzentrierten Ansatz (Howard & Hoffman, 2018). Das bedeutet, dass Zusammenhänge zwischen einzelnen sozialen Kompetenzen, wie etwa emotionsregulatorischen Fähigkeiten, und spezifischen Aspekten des Konfliktverhaltens sowie Konfliktstilen ermittelt werden (Schlaerth et al., 2013). Zwar liefert diese Herangehensweise wertvolle Erkenntnisse über die Wirkung isolierter Kompetenzen, sie berücksichtigt jedoch die Komplexität und Vielschichtigkeit von Konfliktsituationen nur unzureichend. Demnach ist es naheliegend, dass mehrere soziale Kompetenzen

gleichzeitig das Verhalten in einem Konflikt beeinflussen und dabei unterschiedliche Funktionen und Wechselwirkungen entfalten können. So könnte in Konfliktsituationen beispielsweise neben der Regulation eigener Emotionen auch die Fähigkeit, die Handlungen und Intentionen des Gegenübers zutreffend zu interpretieren, entscheidend sein, wie es beispielsweise durch empathische Fähigkeiten ermöglicht wird (Troth et al., 2018). Darüber hinaus ist es denkbar, dass Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kompetenzen vorliegen und diese sich gegenseitig bedingen. So ist es beispielsweise vorstellbar, dass es ohne ausreichende Emotionsregulation schwieriger sein könnte, die Perspektive des Gegenübers unvoreingenommen einzunehmen, da der Fokus auf der eigenen Frustration oder anderen negativen Gefühlen liegt. Umgekehrt könnte die Fähigkeit zur Perspektivübernahme helfen, negative Emotionszustände abzuschwächen, indem das Verhalten des anderen als nicht persönlich gemeint interpretiert wird (Gross, 2014; Thompson et al., 2024). Diese Überlegungen verdeutlichen die Notwendigkeit eines integrativen Ansatzes, der soziale Kompetenzen nicht isoliert, sondern in ihrer Gesamtheit und in möglichen Kombinationen untersucht.

Ein solcher *personenzentrierter Ansatz* lässt sich mithilfe der Latenten Profilanalyse (LPA) realisieren. Anders als variablenzentrierte Ansätze, die lineare Beziehungen zwischen Merkmalen untersuchen, zielt die LPA darauf ab, Subgruppen oder *Profile* innerhalb einer Population zu identifizieren. Diese Profile unterscheiden sich hinsichtlich der Ausprägungen der betrachteten Indikatoren (Morin et al., 2020) – in diesem Fall der zuvor in dieser Arbeit ermittelten sozialen Kompetenzen. Diese Art der Analyse wurde bereits eingesetzt, um Konfliktprofile in Arbeitsgruppen zu identifizieren, die sich aus verschiedenen Kombinationen und Ausprägungen von Aufgaben-, Beziehungs- und Prozesskonflikten zusammensetzen (O’Neill et al., 2018).

Während sich diese Studie auf die Konflikttypen konzentriert, steht in der vorliegenden Arbeit das Konfliktverhalten im Fokus, insbesondere die Prägung durch die zugrunde liegenden sozialen Kompetenzen. Aufbauend auf der Beantwortung der ersten Forschungsfrage hinsichtlich relevanter sozialer Kompetenzen ergibt sich die zweite, daran anknüpfende Forschungsfrage dieser Arbeit:

*Forschungsfrage 2: Welche quantitativ und qualitativ unterschiedlichen Profile lassen sich im Hinblick auf die zuvor ermittelten sozialen Kompetenzen identifizieren?*

Darauf aufbauend wird im nächsten Schritt der Einfluss der Profile auf das Konfliktverhalten untersucht. Dabei stehen eben nicht die einzelnen sozialen Kompetenzen, sondern die

Profile als ganzheitliche Konstrukte im Fokus der Analyse. Darüber hinaus werden in dieser Arbeit Auswirkungen auf subjektiver Ebene der Konfliktbeteiligten in die Untersuchung einbezogen, insbesondere das Erleben von Stress durch Konfliktsituationen. Die Studienlage zeigt, dass psychische Belastungen, Stresserleben und emotionale Erschöpfung eng mit Konfliktsituationen verbunden sind und als dysfunktionale Auswirkungen von Konflikten bekannt sind (Benitez et al., 2018; Tafvelin et al., 2019). Tatsächlich gelten Konflikte am Arbeitsplatz als eine der Hauptursachen für Stress (Spector & Jex, 1998). Das durch Konflikte hervorgerufene Stresserleben wird in der Literatur als *Konfliktstress* bezeichnet (Giebels & Janssen, 2004).

Es gibt Hinweise darauf, dass soziale Kompetenzen als individuelle Ressourcen eine zentrale Rolle dabei spielen, den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz zu erleichtern und dadurch das Stresserleben zu reduzieren (Friedman et al., 2000). Ressourcen, wie sie in dieser Arbeit durch soziale Kompetenzen repräsentiert werden, gelten als wesentliche Gegenpole zu Belastungen und tragen dazu bei, negativen Auswirkungen von Stress entgegenzuwirken (Bakker et al., 2014). Ein Beispiel hierfür ist die Kompetenz des Zuhörens. Durch Zuhören werden relevante Informationen und Perspektiven des Gegenübers besser verstanden, sodass im Rahmen des Konfliktverlaufs integrative Lösungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen und Standpunkte wahrscheinlicher werden (Bruneau & Saxe, 2012; Itzchakov & Kluger, 2017b). Gleichzeitig stärkt Zuhören das eigene Kontrollerleben und steht in Zusammenhang mit dem Aufbau und der Pflege stabiler sozialer Netzwerke, die als weitere wichtige Ressource im Umgang mit Konfliktstress helfen können (Ames et al., 2012; Itzchakov et al., 2023).

Obwohl Hinweise auf die Bedeutung sozialer Kompetenzen für den Umgang mit generellem Stressempfinden am Arbeitsplatz vorliegen, mangelt es an Untersuchungen, die deren spezifische Relevanz für Konfliktstress beleuchten. Insbesondere fehlt eine gebündelte Betrachtung, wie unterschiedliche soziale Kompetenzen das Erleben von Konfliktstress beeinflussen. Ausgehend von diesen Überlegungen ergibt sich die abschließende, dritte Forschungsfrage dieser Arbeit:

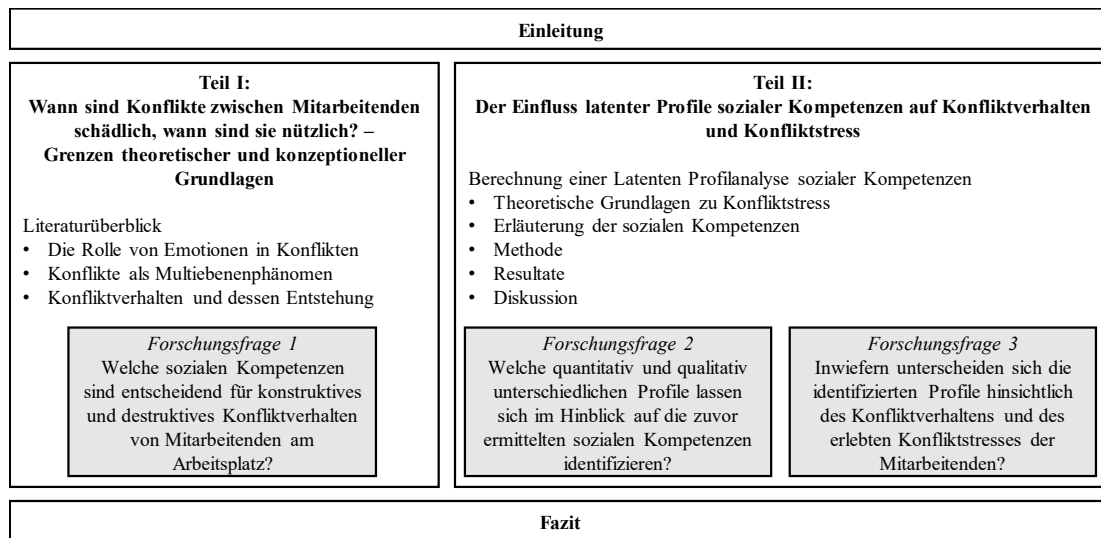
*Forschungsfrage 3: Inwiefern unterscheiden sich die identifizierten Profile hinsichtlich des Konfliktverhaltens und des erlebten Konfliktstress der Mitarbeitenden?*

## **1.2 Gang der Untersuchung**

Die Arbeit gliedert sich in zwei inhaltliche Hauptteile (siehe *Abbildung 1*).

## Abbildung 1

### Struktur der vorliegenden Arbeit



*Teil I: Wann sind Konflikte zwischen Mitarbeitenden schädlich, wann sind sie nützlich?* – *Grenzen theoretischer und konzeptioneller Grundlagen* verfolgt dabei zwei Zielsetzungen. Erstens wird ein umfassender Überblick über die aktuellen Forschungserkenntnisse und angewandter Methoden zur Ergründung der zentralen Fragestellung gegeben, wann Konflikte zwischen Mitarbeitenden schädlich oder nützlich sind. Dabei werden zentrale Ergebnisse herausgearbeitet, aber vor allem die bestehenden Grenzen in der theoretischen Fundierung und der Operationalisierung von Konflikten kritisch reflektiert. Dies umfasst eine eingehende Auseinandersetzung mit der Definition von Konflikten, der Konflikttypologie nach Jehn (1995) und angewandter Operationalisierungen und Erhebungsmethoden. Zu Beginn wird der Verlauf der Forschung zur Ergründung funktionaler und dysfunktionaler Auswirkungen skizziert und die theoretischen Grundlagen von Konflikten dargestellt. Anschließend orientiert sich die Gliederung dieses Teils an drei wesentlichen Komponenten von Konfliktsituationen, die nacheinander beleuchtet werden: die Rolle von Emotionen, die Betrachtung von Konflikten als Multiebenenphänomen unter Berücksichtigung intrapsychischer Prozesse sowie die Charakterisierung und insbesondere das Zustandekommen von Konfliktverhalten. Die theoretischen Grundlagen zur Entstehung von Konfliktverhalten und den beteiligten intrapsychischen Prozessen werden anhand des Modells der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) sowie dem *Psychological Experience of a Conflict (PEC)-Modell* (Krueger et al., 2022) erläutert.



Zweitens, wird auf Basis dieses Überblicks die Relevanz individueller sozialer Kompetenzen analytisch fundiert. Der Überblick über die Forschungsergebnisse und die theoretischen Überlegungen bilden am Ende von Teil I eine wissenschaftlich fundierte Grundlage, um die erste Forschungsfrage konzeptionell zu beantworten, welche sozialen Kompetenzen für Konfliktverhalten als relevant erachtet werden und warum diese Kompetenzen in Konfliktsituationen zu konstruktiven oder destruktiven Verhaltensweisen führen.

*Teil II: Der Einfluss latenter Profile sozialer Kompetenzen auf Konfliktverhalten und Konfliktstress* beinhaltet eine empirische Untersuchung, die sich mit der zweiten und dritten Forschungsfrage dieser Arbeit beschäftigt. Die Struktur dieses Teils orientiert sich an der üblichen Gliederung empirischer Studien. Zunächst werden die Grundlagen zu Konfliktstress mithilfe der *Conservation of Resources (COR)-Theorie* (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) und des *Transaktionalen Stressmodells* (Folkman et al., 1986; Lazarus, 1966) erläutert. Darauf aufbauend werden die im ersten Teil identifizierten sozialen Kompetenzen einzeln definiert und deren Bedeutung sowohl für soziale Interaktionen, speziell für das Konfliktgeschehen, als auch das individuelle Wohlbefinden diskutiert. Anschließend folgt der Methodenteil, in dem das Studiendesign, die Datenerhebung sowie die angewandten statistischen Verfahren beschrieben werden. Es schließen sich die Ergebnisse der Latenten Profilanalysen an, die die identifizierten Profile sozialer Kompetenzen und deren Auswirkungen auf Konfliktstress und Konfliktverhalten beleuchten. Abschließend fasst die Diskussion die zentralen Befunde zusammen, ordnet diese in den Kontext bestehender Theorien und empirischer Studien zur Konfliktforschung ein und beleuchtet sowohl die wissenschaftliche Relevanz als auch die praktischen Implikationen. Zusätzlich werden methodische und inhaltliche Limitationen der Untersuchung diskutiert.

Ein abschließendes Fazit bietet einen Überblick über die zentralen Inhalte und Forschungsfragen dieser Arbeit und zeigt dabei auf, welchen Beitrag die Analysen und Ergebnisse zur wissenschaftlichen Diskussion von Konflikten am Arbeitsplatz leisten.

## **2 Teil I: Wann sind Konflikte zwischen Mitarbeitende schädlich, wann sind sie nützlich? – Grenzen theoretischer und konzeptioneller Grundlagen**

Teil I dieser Arbeit gibt zunächst einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand und die grundlegenden Ansätze zur Ermittlung funktionaler und dysfunktionaler Auswirkungen von Konflikten. Dabei liegt der Fokus auf den theoretischen und methodischen Grenzen bestehender Ansätze, insbesondere der Typologie von Konflikten. Die Rolle von Emotionen, die Betrachtung von Konflikten als Multiebenenphänomen und die Charakterisierung von Konfliktverhalten werden differenziert analysiert, um darauf aufbauend die Relevanz sozialer Kompetenzen für konstruktives oder destruktives Konfliktverhalten fundiert zu erarbeiten und die erste Forschungsfrage zu beantworten.

### **2.1 Theoretische Grundlagen und empirische Meilensteine**

Das folgende Kapitel bietet einen kurzen Überblick über die wichtigsten Meilensteine der Konfliktforschung am Arbeitsplatz in den letzten Jahrzehnten. Der Fokus liegt auf den konzeptionellen und definitorischen Grundlagen, die als Basis für die Untersuchungen funktionaler und dysfunktionaler Auswirkungen von Konflikten dienen.

#### **2.1.1 Dysfunktionale Auswirkungen**

Konflikte<sup>1</sup> am Arbeitsplatz sind allgegenwärtig und unvermeidlich. Für gewöhnlich sind Konflikte am Arbeitsplatz negativ behaftet und stehen mit dysfunktionalen Konsequenzen auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene in Verbindung. Mitarbeitende geben zwischenmenschliche Konflikte als einen der Hauptgründe für Kündigungsabsichten (Shaukat et al., 2017) und tatsächliche Kündigungen (Pelled, 1996) an, sie gelten als zeitintensiv und lenken von eigentlichen Arbeitsaufgaben ab (Cronin & Bezrukova, 2006) und stehen in Zusammenhang mit geringer Arbeitszufriedenheit (Amason, 1996; De Dreu & Weingart, 2003). Sie verringern das allgemeine Wohlergehen von Mitarbeitenden (Amason, 1996; De Dreu & Beersma, 2005; Giebels & Janssen, 2004; Illies et al., 2011) bis hin zu emotionaler Erschöpfung (Benitez et al., 2018; Esbati & Korunka, 2021; Nixon et al., 2017). Auch auf Teamebene zeigen sich mit zunehmenden Konflikten eine geringere Arbeitsleistung und schlechtere Entscheidungsfindung (Costa et al., 2015; De Dreu & Weingart, 2003), weniger

---

<sup>1</sup> Im Rahmen dieser Arbeit stehen zwischenmenschliche Konflikte im Fokus, diese können entweder dyadisch und zwischen mehreren Mitarbeitenden, etwa Teammitgliedern, stattfinden. Es gibt weitere Konfliktarten, beispielsweise intraindividuelle Rollenkonflikte, die aber in dieser Arbeit keine Berücksichtigung finden (Wall & Callister, 1995).

Informationsaustausch und kooperatives Verhalten untereinander (Karaca, 2016) sowie die Ausweitung eines Konfliktes durch die Einbeziehung weiterer Teammitglieder (Jehn et al., 2013; Shah et al., 2021). Auf Organisationsebene bedeuten Konflikte konkret jährlich finanzielle Kosten durch Mitarbeiterfluktuation, Krankheit sowie kontraproduktiven Verhaltensweisen. Hinzu kommen indirekte Kosten, wie zum Beispiel durch mangelhafte Projektarbeit und dadurch entgangene Aufträge, die durch Konflikte und die daraus resultierenden Einschränkungen der Mitarbeitenden und Teams entstehen können (KPMG AG, 2009). So geben Unternehmen an, dass sich die Kosten alleine für gescheiterte Projekte aufgrund von Konflikten auf bis zu 500.000 Euro jährlich belaufen können (KPMG AG, 2009). Untersuchungen zeigen ferner, dass Führungskräfte bis zu 40 % ihrer wöchentlichen Arbeitszeit auf die Klärung oder zumindest der Auseinandersetzung von Konflikten ihrer Mitarbeitenden verwenden (Roberts, 2005). Diese Erkenntnisse verdeutlichen eindrücklich, dass Unternehmen und Führungskräfte nicht umhinkönnen, sich intensiv mit zwischenmenschlichen Konflikten, einem tiefergehenden Verständnis ihrer Dynamik und einem adäquaten Umgang mit ihnen auseinanderzusetzen.

Angesichts der oben geschilderten Auswirkungen liegt die logische Konsequenz nahe, dass Unternehmen bestrebt sein sollten, Konflikte zwischen Mitarbeitenden so weit wie möglich zu eliminieren und präventiv das Potenzial für Konflikte zu minimieren. Wissenschaftlich identifizierte Faktoren, die entweder ein hohes Maß an Konflikten begünstigen oder diesen entgegenwirken, könnten innerhalb der Managementpraxis Berücksichtigung finden. So legen Studien zur Entstehung von Konflikten nahe, dass beispielsweise die Teamgröße oder auch die Teamdiversität zum Konfliktpotenzial beitragen können (Amason & Sapienza, 1997; Ayoko et al., 2002; Mooney et al., 2007; Pelled, 1996). Auch interaktionelle oder individuelle Auslöser wie bestimmte Persönlichkeitsausprägungen der Mitarbeitenden werden als Einflussfaktoren benannt. Personen mit höheren Werten in den Persönlichkeitsdimensionen Offenheit für Neues und Neurotizismus berichten von mehr Konflikten, verträgliche Personen nehmen tendenziell weniger Konflikte wahr (Ayub et al., 2017; Bono et al., 2002). Auch auf Teamebene wird angenommen, dass eine hohe Heterogenität in Persönlichkeitsausprägungen das Konfliktpotenzial verstärken kann (Budd et al., 2020). Abgesehen von der ethischen Vertretbarkeit solcher Maßnahmen könnten demnach in der praktischen Umsetzung Handlungsableitungen bezüglich einer maximalen Anzahl an Teammitgliedern, der Rekrutierung von Personen mit bestimmten Persönlichkeitsmustern oder einer homogenen Teamzusammensetzung hinsichtlich Persönlichkeit, kultureller Herkunft, Geschlecht oder Alter getroffen werden, um eben keine Konflikte zu provozieren.

### 2.1.2 Funktionale Auswirkungen

Jedoch zeichnet die aktuelle Studienlage ein differenzierteres und weniger einheitliches Bild, als es die vorherigen Ausführungen vermuten lassen. Zahlreiche Studien weisen darauf hin, dass Konflikte innerhalb der Kollegschaft auch nützliche Auswirkungen haben können. So kann ein moderates Maß an Diskussion, Kritik und alternativen Überlegungen dem Phänomen des Gruppendenkens<sup>2</sup> und somit der Gefahr für Fehlentscheidungen entgegenwirken (Jehn, 1995). Entgegen der zuvor beleuchteten dysfunktionalen Konsequenzen auf Teamebene zeigen sich Zusammenhänge zwischen Konflikten und verbesserter Leistung und Entscheidungsfindung (Bradley et al., 2013; Jehn & Bendersky, 2003; Thiel et al., 2019). Zudem werden intensivere Bindungen der Teammitglieder zueinander nach einem Konflikt oder einer konfliktreichen Phase berichtet (Thiel et al., 2019; Tjosvold, 2008a). Auf Individualebene gibt es Hinweise für eine gesteigerte Kreativität (Miron-Spektor et al., 2018), erhöhter Explorationsneigung (Tjosvold, 2008b) und weniger Fehlern im Servicebereich (Tjosvold et al., 2014).

Demnach erscheint die zuvor abgeleitete Implikation, dass Unternehmen bestrebt sein sollten, Konfliktpotenziale soweit wie möglich zu reduzieren, nicht zielführend. Dies ist vor allem durch die potenzielle Gefahr des Gruppendenkens sowie den Verlust möglicher funktionaler Konsequenzen von Konflikten begründet. Stattdessen sollte das Augenmerk darauf gerichtet sein, eine konstruktive Form von Konflikten zu identifizieren und gegebenenfalls gezielt zu fördern. Ein Beispiel für die gezielte Förderung konstruktiver Konflikte ist die Technik des Teufels Advokaten, die sich insbesondere mit dem Ziel der optimalen Entscheidungsfindung in Gruppen etabliert hat (Janis, 1982). Dabei wird einem Gruppenmitglied ausdrücklich die Rolle des Teufels Advokaten übertragen. Diese Rolle beteiligt sich selber nicht an Lösungsvorschlägen, sondern ist ausschließlich damit betraut, vorgebrachte Pläne und Lösungen zu hinterfragen und zu kritisieren. Diese Methode soll Schwachstellen aufdecken und eine fundierte Diskussion fördern, was letztlich die Entscheidungsqualität der Gruppe erhöhen soll. Jedoch entzieht sich auch diese Methode nicht jeglicher Kritik. Trotz nützlicher Effekte auf das Entscheidungsverhalten der Gruppe können nachteilige Auswirkungen auf Haltungen und Gemütszustände der einzelnen Gruppenmitglieder etwa in Form von Demotivation oder Frustration auftreten (Mason, 1969). Dennoch verdeutlicht die

---

<sup>2</sup> Gruppendenken bezeichnet eine bestimmte Denkweise, bei der der Zusammenhalt und die Zugehörigkeit innerhalb der Gruppe als höchstes Gut empfunden werden. Somit entsteht eine Tendenz zu vorschnellen, einstimmigen und stillschweigend akzeptierten Gruppenentscheidungen, ohne dass jegliche Einzelmeinungen zur tatsächlichen Problemstellung vorgebracht und berücksichtigt werden (Janis, 1972).

Anwendung dieser Technik die Bemühungen in der praktischen Umsetzung, ein produktives Ergebnis durch aktiv generierte Konflikte zu gewinnen.

Angesichts dieser vielfältigen und komplexen Wirkungen von Konflikten sowie der teilweise widersprüchlichen Ergebnisse hat sich die Wissenschaft zunehmend damit beschäftigt, sowohl die schädlichen als auch nützlichen Effekte von Konflikten systematisch zu untersuchen. Im Fokus steht dabei die zentrale Fragestellung, was eine konstruktive Form von Konflikten auszeichnet, welche Faktoren ihre Entstehung fördern und welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind (Greer & Dannals, 2017).

### **2.1.3 Konflikttypen: Beziehungs- und Aufgabenkonflikte**

Zur Erklärung der zuvor beschriebenen, scheinbar widersprüchlichen Ergebnisse wird häufig die von Jehn (1995) entwickelte und wegweisende Typologie herangezogen, die Konflikte systematisch nach ihrer Art unterscheidet. In ihrer ursprünglichen Studie werden zunächst zwei Hauptkonflikttypen identifiziert: Aufgabenkonflikte und Beziehungskonflikte.

- *Aufgabenkonflikte* beziehen sich auf Unstimmigkeiten, unterschiedliche Meinungen oder abweichende Ideen zwischen zwei Personen oder mehreren Teammitgliedern hinsichtlich des Inhaltes einer Arbeitsaufgabe.
- *Beziehungskonflikte* umfassen zwischenmenschliche Spannungen zwischen zwei oder mehr Personen, die beispielsweise auf fehlender Sympathie oder persönlichen Differenzen beruhen.

In einer Folgestudie wurde ein dritter Konflikttyp, *Prozesskonflikte*, eingeführt (Jehn, 1997). Diese beziehen sich auf Unstimmigkeiten hinsichtlich der Arbeitsabläufe, beispielsweise bei der Verteilung von Verantwortlichkeiten oder Ressourcen, und unterscheiden sich damit von Aufgabenkonflikten. Ein vierter Konflikttyp, *Statuskonflikte*, definiert als Differenzen hinsichtlich der Position oder Machtverteilung von Teammitgliedern innerhalb eines sozialen Hierarchiegefüges, wurde (2012) von Bendersky und Hays eingeführt.

Allen vier Konflikttypen ist gemein, dass sie anhand ihrer Auftretenshäufigkeit erfasst werden. Unabhängig von der Unterscheidung zwischen verschiedenen Typen wird erfasst, wie oft diese auftreten. Dies spiegelt sich dementsprechend in der *Intragroup Conflict Scale* (siehe *Tabelle 9*), der Skala zur Erfassung der Konflikttypen, wider (Jehn, 1995). Prozess- und Statuskonflikte, deren Ursachen und mögliche Konsequenzen finden weit weniger Eingang in Untersuchungen als die hauptsächliche Unterscheidung zwischen Aufgaben- und

Beziehungskonflikten (Greer & Dannals, 2017). Daher wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Fokus auf diese beiden Konflikttypen gelegt.

Die nun naheliegende und weit verbreitete Annahme, dass Aufgabenkonflikte funktionale Effekte fördern und Beziehungskonflikte nachteilig sind und zu bereits beschriebenen negativen Wirkungen führen, konnte in einer Metaanalyse von De Dreu und Weingart (2003) überraschenderweise nicht gezeigt werden. Wie erwartet, zeigten sich negative Zusammenhänge zwischen Beziehungskonflikten und sowohl der Teamleistung als auch der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder. Anders als zuvor angenommen, zeigten jedoch auch Aufgabenkonflikte negative Zusammenhänge mit der Teamleistung und der Zufriedenheit der Gruppenmitglieder. Eine spätere Metaanalyse (de Wit et al., 2012) untermauerte die negativen Auswirkungen von Beziehungskonflikten. Aufgabenkonflikte wiesen jedoch keinen negativen Zusammenhang mit der Teamleistung auf. Unter bestimmten Bedingungen konnte sogar ein positiver Zusammenhang festgestellt werden. Dies war beispielsweise der Fall, wenn die Teams eine höhere Managementstellung innehatten oder wenn die Korrelation von Aufgaben- und Beziehungskonflikten eher gering war.

Neben der Identifikation von Faktoren, die die Entstehung von Beziehungs- und Aufgabenkonflikten begünstigen, und der Erörterung funktionaler sowie dysfunktionaler Wirkungen hat sich spätestens seit der Metaanalyse von De Dreu und Weingart (2003) ein dritter wissenschaftlicher Fokus herauskristallisiert: Die Untersuchung moderierender Rahmenbedingungen, die die Effekte der Konflikttypen entscheidend beeinflussen.

### ***Das COM-Modell***

Das *Conflict-Outcome-Moderated (COM)-Modell* stellt die Diskussion über nützliche und schädliche Konsequenzen und die etlichen Untersuchungen, die vor allem dem dritten Forschungsbereich der moderierenden Rahmenbedingungen zuzuordnen sind, zusammenfassend dar (Jehn & Bendersky, 2003). Dieses Modell besagt, dass moderierende Rahmenbedingungen die funktionalen und dysfunktionalen Konsequenzen der Konflikttypen in Bezug auf Leistung und Zufriedenheit entweder abmildern oder verstärken können (Karaca, 2016). Anders ausgedrückt: Die Diskussion über die schädlichen und nützlichen Effekte von Konflikten wird um die Berücksichtigung zahlreicher Kontextfaktoren erweitert. Beispielsweise könnte ein Kontextfaktor dazu beitragen, dass positive Konsequenzen verstärkt und gleichzeitig negative Effekte abgeschwächt werden. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn unter bestimmten Bedingungen Gruppendenken entgegengewirkt wird und dadurch bessere, innovativere Entscheidungen getroffen werden, gleichzeitig aber das Wohlbefinden oder die

Motivation der Teammitglieder nicht beeinträchtigt werden. Die Liste an in Primärstudien untersuchten Moderatorvariablen ist lang und wird in einigen Reviews übersichtlich dargestellt (Bradley et al., 2015; Greer & Dannals, 2017; Loughry & Amason, 2014). Auch macht *Abbildung 2* die Vielzahl der Untersuchungen deutlich. Diese Moderatoren können sowohl situative Kontextfaktoren, wie etwa Aufgabenkomplexität oder Zeitdruck (X. Chen et al., 2019), aber auch zwischenmenschliche Prozesse, wie das Vertrauen innerhalb der Gruppe oder zwischen den Konfliktbeteiligten, sein. Auf Teamebene zeigt sich beispielsweise, dass ein hohes Maß an Vertrauen innerhalb des Teams dazu führt, dass die Korrelation zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten eher gering ausfällt (Loughry & Amason, 2014). Dies deutet darauf hin, dass Kolleg\*innen, die einander vertrauen, Auseinandersetzungen führen können, ohne diese als persönliche Bedrohung aufzufassen. Zudem finden individuelle Faktoren wie Selbstwirksamkeit, Offenheit für Erfahrungen sowie kognitive Fähigkeiten Eingang in die Untersuchungen und weisen dementsprechend moderierende Effekte auf (Alper et al., 2000; Bradley et al., 2013; Devine, 1999).

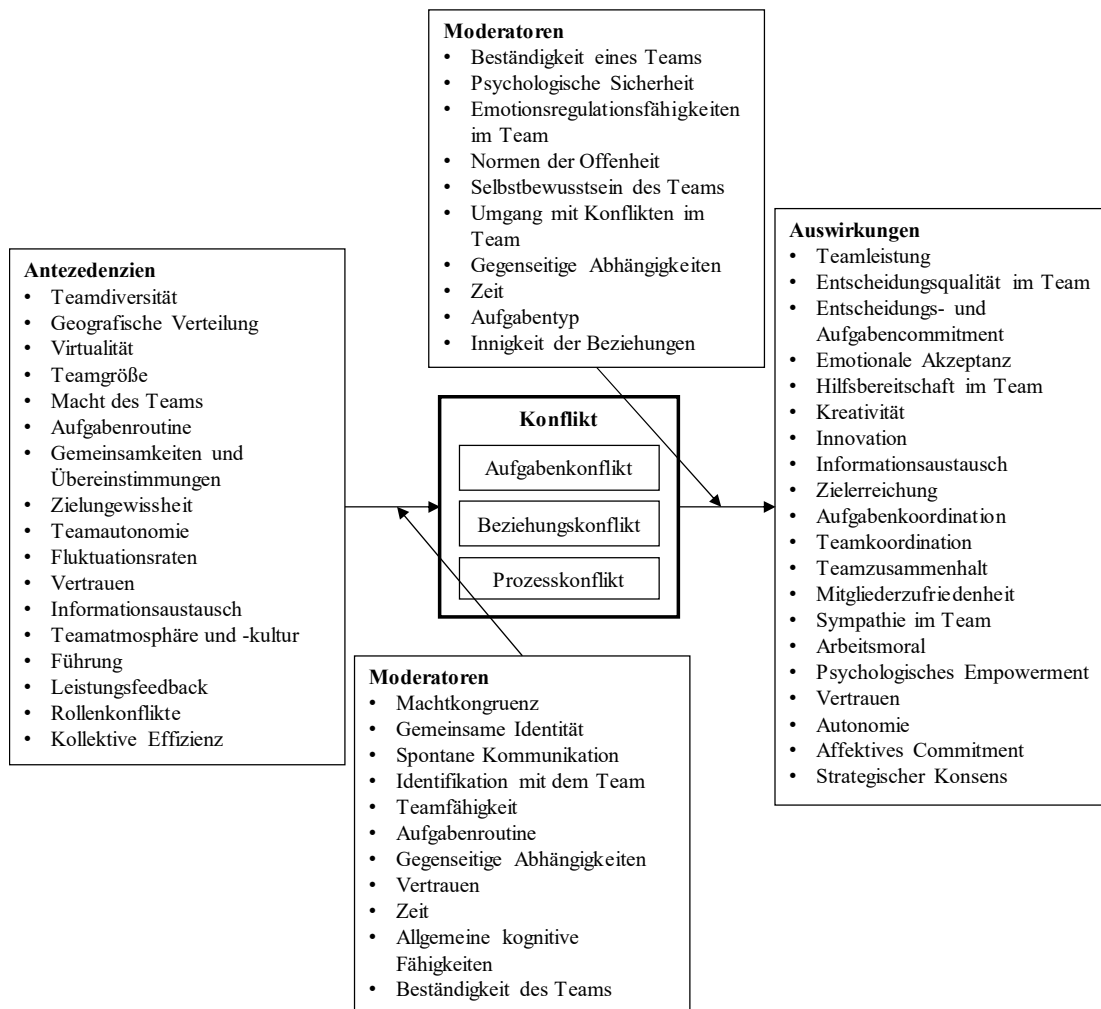
Ob bei der Erörterung von Auslösern, Konsequenzen oder eben der vielen verschiedenen Rahmenbedingungen von Konfliktsituationen, zeigt sich fast ausnahmslos eine Konstante: Die Differenzierung von Konflikten hinsichtlich verschiedener Typen (Jehn, 1995) hat dabei eine Monopolstellung. Ein Review von Cronin und Bezrukova (2019), das 207 qualitativ hochwertige<sup>3</sup> Studien analysierte, zeigte, dass 84 % der Studien Konflikte anhand von Konflikttypen untersuchten. Die Typologie nach Jehn (1995) hat durchaus großen Anteil an der Ergründung von schädlichen und nützlichen Auswirkungen von Konflikten und kann nicht zuletzt aufgrund der Vielzahl an Zitationen und darauf aufbauender Forschung als Meilenstein in der organisationalen Konfliktforschung bezeichnet werden. Dennoch sollen im Folgenden Problematiken und Grenzen dieser Typologie aufgezeigt werden. Insbesondere wird erörtert, inwiefern die Unterscheidung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten andere, teils Konflikten inhärente Komponenten außer Acht lässt und dadurch die Interpretation der funktionalen und dysfunktionalen Wirkungen erschwert.

---

<sup>3</sup> Nur Studien aus wissenschaftlichen Fachzeitschriften mit einem 5-Jahres-Impact-Faktor größer als 2.5 wurden eingeschlossen, zusätzlich zu ausgewählten Studien aus den einschlägigen Fachzeitschriften *Negotiation and Conflict Management Research* und *International Journal of Conflict Management*.

## Abbildung 2

### Überblick über Forschungsarbeiten zu Teamkonflikten



Anmerkung. In Anlehnung an Karaca (2016, S. 14).

#### 2.1.4 Definition und grundlegende Komponenten von Konflikten

Die Typologie, die Konflikte anhand ihrer Art einteilt, bietet eine plausible Grundlage für ihre Konzeptualisierung und Operationalisierung. Allerdings trifft sie keine Aussagen über grundsätzliche Eigenschaften, die jedem zwischenmenschlichen Konflikt innewohnen. Sie ist somit nicht als hinreichende Definition zu betrachten. Barki und Hartwick (2004) haben sich in einer wissenschaftlichen Publikation ausschließlich mit der grundlegenden Definition und Eigenschaften von Konflikten auseinandergesetzt. Sie definieren Konflikte als „...einen dynamischen Prozess zwischen voneinander abhängigen Parteien, wobei diese negative, emotionale Reaktionen auf wahrgenommene Unstimmigkeiten und Beeinträchtigungen bei



der Verwirklichung ihrer Ziele erleben.“ (S.234). Demnach bestehen zwischenmenschliche Konflikte aus drei Komponenten:

- wahrgenommenen Unstimmigkeiten,
- begleitenden negativen emotionalen Erfahrungen und
- der Beeinträchtigung oder Einmischung in die Zielerreichung mindestens einer der Konfliktparteien.

Die *wahrgenommenen Unstimmigkeiten* sind in der Regel kognitiver Natur und beziehen sich auf unterschiedliche Ansichten in Bezug auf Werte, Bedürfnisse, Interessen, Meinungen oder Zielsetzungen. Auf der affektiven Ebene äußern sich unterschiedliche *negative Emotionen*, zum Beispiel Wut, Neid, Verärgerung, Angst, Frustration oder auch Schuldgefühle. Zwar könnten auch positive Emotionen wie Aufregung oder Enthusiasmus in Konfliktsituationen auftreten, der Schwerpunkt liegt jedoch meist auf dem Erleben negativer Affekte. Die behaviorale Ebene umfasst die Art und Weise, wie Konflikte ausgetragen werden, und wird mit einer Vielzahl von Verhaltensweisen in Verbindung gebracht. Dazu gehören offensichtliche Verhaltensweisen wie starkes Argumentieren oder aggressives Verhalten, aber auch subtilere Strategien wie das Diffamieren der anderen Partei hinter deren Rücken oder das Schmieden von Allianzen. Diese Verhaltenskomponente wird unter dem Begriff *Störung* zusammengefasst und beschreibt oftmals kompetitive Verhaltensweisen zur Behinderung der Zielerreichung der anderen Partei. Dies muss allerdings nicht immer willentlich geschehen, durchaus kann eine Partei auch unbeabsichtigt die Aufgabenerledigung anderer behindern. Das Vorliegen aller drei Komponenten kann in der Intensität je nach Situation variieren. So kann es Situationen geben, in denen zwei Konfliktparteien unterschiedlicher Meinung sind, wie eine Aufgabe durchgeführt werden sollte, ohne dass negativen Emotionen oder Beeinträchtigung der Aufgabenerledigung auftreten.

Zudem gibt es bestimmte Situationen, in denen die beteiligten Parteien per se unterschiedliche Interessen verfolgen, wodurch eine Unstimmigkeit vorliegt – etwa bei einer Gehaltsverhandlung zwischen Mitarbeitenden und der Führungskraft. Durchaus können solche Situationen zu Konflikten führen und negative Gefühle wie Verärgerung auf Seiten der Mitarbeitenden hervorrufen. Dennoch ist nicht jede Verhandlung, jeder Entscheidungsprozess oder jede Diskussion mit unterschiedlichen Interessenlagen nach der Definition von Barki und Hartwick (2004) automatisch als Konflikt einzustufen oder wird als solcher von den beiden Parteien wahrgenommen.

Auch sind Konflikte am Arbeitsplatz abzugrenzen von Mobbing. *Mobbing* meint eine „systematische Misshandlung eines Untergebenen, eines Kollegen oder eines Vorgesetzten, die, wenn sie fortgesetzt wird und lange andauert, bei der betroffenen Person zu schweren sozialen, psychologischen und psychosomatischen Problemen führen kann.“ (Einarsen et al., 2020, S. 4) Charakteristisch für Mobbing ist, dass sich im Verlauf ein zunehmendes Machtungleichgewicht entwickelt, wodurch die betroffene Person immer stärker in eine untergeordnete Rolle gedrängt wird, sodass sich klare Täter- und Opferrollen herausbilden (Zapf, 1999). Im Gegensatz zu Konflikten, die nicht zwangsläufig mit negativen Absichten einhergehen, ist Mobbing ein zielgerichtetes, schikanöses Verhalten, das häufig mit der Kontrolle, Ausgrenzung oder Herabwürdigung der betroffenen Person einhergeht (Leymann, 1996). Demnach liegen keinerlei funktionale Auswirkungen von Mobbing für Arbeitsprozesse oder soziale Beziehungen vor und es erfordert oftmals organisationale Interventionen, wie die Implementierung von Beschwerdeverfahren oder die Einbindung externer Mediatoren, um angemessen darauf zu reagieren (Knieps & Pfaff, 2019).

### ***Struktur- und prozessorientierte Erklärungsansätze***

Ein weiterer, zu berücksichtigender Aspekt ist die Definition von Konflikten als *dynamischer Prozess* (Barki & Hartwick, 2004). Ansätze wie das COM-Modell oder das in Kapitel 2.4.2 erläuterte Dual Concern-Modell versuchen zu ergründen und zu erklären, welche Faktoren Konflikte begünstigen, bestimmtes Konfliktverhalten beeinflussen oder welche funktionalen sowie dysfunktionalen Folgen von Konflikten sowie Konfliktverhalten zu erwarten sind. Sie gelten als *strukturorientierte Ansätze* (van de Vliert & Janssen, 2001), weil sie eher stabile Faktoren und Bedingungen untersuchen, wie zum Beispiel Teamkonstellationen, Persönlichkeitsmerkmale oder organisationale Variablen wie zum Beispiel die Organisationskultur. Gleichzeitig ist in der jüngsten Forschung Kritik laut geworden, dass auch Konflikte an sich, beispielsweise die Ausprägung von Aufgaben- und Beziehungskonflikten, oder bestimmtes Konfliktverhalten als stabiles, statisches Merkmal von Gruppen oder Dyaden aufgefasst und erfasst werden und damit Veränderungen keine Berücksichtigung bekommen (Cronin & Bezrukova, 2019; O’Neill & McLarnon, 2018). Die interaktionale Dynamik und damit die Abfolge von Ereignissen innerhalb von Konflikten werden von *prozessorientierte Ansätzen* fokussiert und somit werden auch Veränderungen von Konflikten oder von Konfliktverhalten über eine definierte Zeitspanne betrachtet (van de Vliert & Janssen, 2001). Demnach existieren Erklärungsmodelle, die zum Beispiel eine (De-)Eskalation oder Ausweitung von Konflikten auf andere Teammitglieder ergründen. Dabei werden sowohl

endogene Veränderungen<sup>4</sup> als auch intrapsychische Prozesse innerhalb von Konfliktsituationen berücksichtigt (Cronin & Bezrukova, 2019; Jehn et al., 2013; Weingart et al., 2015). Die verschiedenen Erklärungsansätze schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern eine Integration der Elemente beider Ansätze – der Einfluss stabiler Merkmale und die Berücksichtigung von Systemdynamiken – erscheint weiterführend.

In dieser Arbeit werden prozessorientierte Modelle wie das Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) und die beinhalteten intrapsychischen Komponenten beleuchtet, um das Zustandekommen des Verhaltens innerhalb einer jeweiligen Konfliktsituation zu verstehen. Zum einen schließen die Autorinnen nicht aus, dass situationspezifisches Verhalten nicht auch Rückschlüsse auf eher stabilere Verhaltenstendenzen und Konfliktstile zulässt. So könnten eine direkte, aber nicht zu intensive Reaktion in Konfliktsituationen auf grundsätzlich eher problemlösendes Konfliktverhalten hindeuten (Weingart et al., 2015). Zum anderen wird postuliert, dass stabile Kontextfaktoren wie Organisationskultur und Persönlichkeitsmerkmale einerseits als stabile externe Variablen die Dynamik beeinflussen, gleichzeitig aber auch auf die zugrunde liegenden intrapsychischen Prozesse einwirken und individuelles Verhalten steuern (Cronin & Bezrukova, 2019; Weingart et al., 2015). Ziel dieses ersten Teils der Arbeit ist nun, durch die Berücksichtigung von prozessorientierten Modellen den eher strukturorientierten sozialen Kompetenzen als stabile, individuelle Einflussfaktoren eine theoretische Grundlage zu geben, welche der häufig postulierten sozialen Kompetenzen überhaupt relevant erscheinen und wie sie das Konfliktverhalten und das Stresserleben von Mitarbeitenden beeinflussen.

### ***Grenzen von Konflikttypen: Vernachlässigung emotionaler, behavioraler und subjektiver Perspektiven***

Führt man sich die Definition von Aufgaben- und Beziehungskonflikten vor Augen – nämlich unterschiedliche Ansichten hinsichtlich einer Arbeitsaufgabe oder zwischenmenschliche Unstimmigkeiten, wie etwa durch unterschiedliche Wertvorstellungen – wird deutlich, dass diese Konzeptualisierung primär auf die kognitive Komponente von Konflikten, die wahrgenommenen Unstimmigkeiten, abzielt. Die emotionale und behaviorale Komponente werden jedoch in der Typologie nach Jehn (1995) nicht weiter berücksichtigt. So könnte man beispielsweise feststellen, dass in einem Team viele Aufgaben-, aber wenige

---

<sup>4</sup> Endogene Veränderungen sind Veränderungen, die innerhalb eines Systems durch die Rückkopplungsschleifen und die Interaktionen der Systemkomponenten selbst entstehen, ohne dass externe Einflüsse nötig sind (Cronin & Bezrukova, 2019).

Beziehungskonflikte vorliegen. Für die Erklärung hinsichtlich vor- oder nachteiliger Wirkungen ist diese Information jedoch nicht ausreichend, da weder etwas über die Qualität und Intensität begleitender Emotionen noch über die Art und das Ausmaß der Störungen bekannt ist.

Es gibt weitere kritische Anhaltspunkte zur Konfliktypologie, die in der wissenschaftlichen Literatur thematisiert werden. Einige davon wurden bereits angesprochen, wie beispielsweise die potenzielle Verwechslung von Beziehungskonflikten und begleitenden Emotionen oder die fehlende objektive Abgrenzung zwischen Konflikten und Diskussionen. Detaillierte Auseinandersetzungen mit der Konzeptualisierung und Operationalisierung von Konflikten werden in anderen Übersichtsarbeiten umfassend diskutiert (Bendersky et al., 2014; Cronin & Bezrukova, 2019; Loughry & Amason, 2014). In dieser vorliegenden Arbeit wird sich jedoch an der Definition von Konflikten orientiert, die den Fokus auf drei zentrale Themen legt: Konflikten inhärenten Emotionen, die subjektiven Wahrnehmung sowie das Verhalten in Konfliktsituationen.

Der Rolle von Emotionen in Konfliktsituationen kam in der wissenschaftlichen Betrachtung eine eher stiefmütterliche Behandlung zu, da der Fokus auf Unstimmigkeiten und Unvereinbarkeiten von Zielen oder Meinungen lag (Montes et al., 2012; Nair, 2008). Dies wird auch durch die teilweise synonyme Verwendung der Begriffe ‚kognitive Konflikte‘ für Aufgabenkonflikte und ‚affektive Konflikte‘ für Beziehungskonflikte deutlich (Amason, 1996; Hurt & Welbourne, 2018). Diese Verwendung ist unpräzise und missverständlich, da impliziert wird, dass Beziehungskonflikte eine stärkere emotionale Färbung mit sich bringen und dadurch dysfunktionale Auswirkungen entstehen. Studien zeigen jedoch, dass sowohl Aufgaben- als auch Beziehungskonflikte von negativen ebenso wie positiven Emotionen begleitet sein können (M. J. Chen & Ayoko, 2012; Todorova et al., 2014). Da negative Emotionen eine inhärente Komponente von Konflikten sind, dürfen diese bei der Fragestellung um funktionale und dysfunktionale Auswirkungen von Konflikten nicht ignoriert werden. Ziel ist es, in Kapitel 2.2 die Relevanz von Emotionen in Konfliktsituationen für den Einfluss auf das Mitarbeitende und Teamprozesse herauszustellen. Vor allem soll aufgezeigt werden, welche Strategien sich zum Umgang mit Emotionen am Arbeitsplatz etabliert haben und wie diese konstruktiv in die Konfliktdynamik eingreifen können.

Der zweite zu berücksichtigender Aspekt ist die Komponente der subjektiven Wahrnehmung. Sowohl die Definition von Konflikten als auch die Typologie nach Jehn (1995) zeigen, dass es kein objektives Maß für das Vorliegen und die Intensität eines Konfliktes gibt,

sondern dass die Bewertung einer konfliktähnlichen Situation subjektiv ist und von der Wahrnehmung der beteiligten Parteien abhängt. Gleichzeitig heißt dies, dass es auch keine objektiv messbare Grenze gibt, wann eine Interaktion als Konflikt bezeichnet werden kann und wann Begriffe wie Debatte, angereicherte Diskussion oder Meinungsverschiedenheit zutreffender wären (Bendersky et al., 2014). Diese nicht vermeidbaren Unschärfen in der Begriffsabgrenzung sollten nicht als Einschränkung in der wissenschaftlichen Betrachtung und auch praktischen Handhabung gelten, sondern lediglich die Abhängigkeit der subjektiven Wahrnehmung, wann eine Situation ein Konflikt ist und wie intensiv sie erlebt wird, darlegen. Von größerer Bedeutung wird der Aspekt der individuellen subjektiven Wahrnehmung jedoch, wenn Konflikte als Multiebenenphänomen betrachtet werden und als Merkmal auf einer höheren Ebene, meistens der Teamebene, definiert werden. In vielen Studien wird das Vorliegen von Konflikten durch Individuen eingeschätzt und auf Teamebene aggregiert (Bendersky et al., 2014). Durchaus zeigen Studien jedoch, dass nicht alle Teilnehmenden desselben Konfliktes oder auch der gleichen Gruppe eine einheitliche Auffassung des Vorliegens von Konflikten haben (Avgar & Neuman, 2015; Jehn et al., 2010). In dem Kapitel 2.3 werden deshalb zum einen die Grundlagen von Multiebenenphänomenen und empirische Untersuchungen zu der heterogenen Wahrnehmung von Konflikten erläutert. Zum anderen sollen zwei Ansätze, die das Zustandekommen von diesen subjektiv unterschiedlichen Wahrnehmungen erklären wollen, vorgestellt werden. Dies ist erstens die Berücksichtigung der Konfliktkonstellation innerhalb einer Gruppe und folglich eine unterschiedliche Beteiligung der Gruppenmitglieder an Konfliktsituationen (Shah et al., 2021). Zweitens wird vor allem die Wichtigkeit individuell unterschiedlicher, intrapsychischer Prozesse bei sowohl der Wahrnehmung, der Verarbeitung als auch der Verhaltensweisen in Konflikten deutlich gemacht (Krueger et al., 2022). Anhand dieser Erläuterungen wird verdeutlicht, dass eine differenzierte Betrachtung der interpersonellen als auch der individuellen Ebene essenziell ist, um die Ergebnisse im Hinblick auf schädliche und nützliche Auswirkungen von Konflikten zu bewerten.

Als dritte und entscheidende Problematik wird bei der Auseinandersetzung mit Konflikten, ihnen inhärenten Komponenten wie Emotionen und ihrer Komplexität als Multiebenenphänomen weiterhin eine Sache deutlich: Der Fokus liegt weiterhin auf der Konfliktsituation selbst, also der Unterscheidung von Konflikttypen und den Komponenten einer Konfliktsituation. Dem tatsächlichen Verhalten von Individuen in Konflikten wurde im Vergleich dazu deutlich weniger Beachtung hinsichtlich nützlicher und schädlicher Konsequenzen geschenkt (DeChurch et al., 2013; Speakman & Ryals, 2010). In dem Kapitel 2.4 wird

Konfliktverhalten anhand des Dual Concern-Modells (Rahim, 1983; Thomas, 1976) definiert und dessen Bedeutung für das Konfliktgeschehen sowie funktionale oder dysfunktionale Auswirkungen diskutiert. Besondere Beachtung findet dabei die Entstehung von Konfliktverhalten, wobei situative und dispositionelle Anteile näher beleuchtet werden.

Im weiteren Verlauf dieses ersten Teils erfahren die drei benannten Aspekte – die Rolle von Emotionen, die Betrachtung von Konflikten als Multiebenenphänomen unter Berücksichtigung intrapsychischer Prozesse und die Charakterisierung des Konfliktverhaltens – eine jeweils gesonderte und differenzierte Betrachtung. Anhand von Definitionen, theoretischen Konzepten und empirischen Untersuchungen wird diskutiert, welchen Mehrwert die Berücksichtigung dieser Aspekte für die Untersuchung um Funktionalität und Dysfunktionalität von Konfliktsituationen bietet.

Anschließend werden soziale Kompetenzen erläutert, sie werden jedoch bereits in den einzelnen Kapiteln thematisiert, etwa im Zusammenhang mit der Regulation von Emotionen oder der Wahrnehmung anderer. Die vorhergehenden Diskussionen bilden somit ein theoretisch und wissenschaftlich fundiertes Fundament, um in einem abschließenden integrativen Abschnitt die erste Forschungsfrage zu beantworten, welche sozialen Kompetenzen für Konfliktverhalten als relevant erachtet werden.

## 2.2 Die Rolle von Emotionen in Konflikten

Wurden Emotionen im professionellen Kontext lange geleugnet und somit auch in der wissenschaftlichen Betrachtung vernachlässigt, erfuhr dieses Themenfeld ab den 90er Jahren im Zuge der „Affective Revolution“ (Barsade et al., 2003, S. 3) einen Boom. Der Rolle von Emotionen und den Auswirkungen auf individuelles Mitarbeiterverhalten und Organisationen wurde nach und nach mehr Aufmerksamkeit geschenkt (Ashkanasy & Dorris, 2017).

Ähnlich verlief es im Bereich der wissenschaftlichen Ergründung von Konflikten am Arbeitsplatz. Trotz der Definition nach untrennbaren Verknüpfung von Konflikten und Emotionen, hatte sich ein klarer Fokus auf rationale Prozesse und Entscheidungsmuster etabliert. Diese galten lange als Antithese zu Emotionen und Unternehmen wurden nicht als Strukturen angesehen, in denen Emotionen eine Rolle spielten (Nair, 2008). Demnach waren Emotionen eine der wenigsten untersuchten Komponenten in Verhandlungs- und Konfliktsituationen. Die Affective Revolution führte jedoch zu einem Paradigmenwechsel, sodass das Interesse an Emotionen im Kontext von Konflikten wuchs und vermehrt Studien zu diesem Thema durchgeführt wurden (Montes et al., 2012). Trotz vieler hieraus resultierender Erkenntnisse zur Rolle von Emotionen in Konfliktsituationen bleibt festzustellen, dass auch zum heutigen Zeitpunkt Emotionen häufig noch eine unklare oder nachrangige Rolle bei der Betrachtung von Konfliktsituationen spielen. Selbst die weit verbreitete Typologie der Differenzierung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten (Jehn, 1995) lässt emotionale Empfindungen und affektive Zustände weitgehend unberücksichtigt.

Neben langfristigen affektiven Zuständen wie emotionaler Erschöpfung und psychischer Belastung als Folge von Konflikten (Benitez et al., 2018; Nixon et al., 2017) stellen sich aus einer prozessorientierten Perspektive von Konflikten weitere zentrale Fragen: Welche Emotionen werden unmittelbar durch Konfliktsituationen bei den Beteiligten ausgelöst, und wie beeinflussen diese das unmittelbare Verhalten? Dies kann sich zum Beispiel in einer (Nicht-)Bereitschaft zu Kooperation ausdrücken, aber auch in der Art und Intensität, wie eigenen Emotionen Ausdruck verliehen wird (Drouvelis & Grosskopf, 2016; Weingart et al., 2015). Des Weiteren müssen auch die Emotionen des Gegenübers wahrgenommen und entschlüsselt werden. Emotionen besitzen demnach nicht nur intrapersonale, sondern auch interpersonelle Relevanz. Nicht zuletzt stellt sich die Frage, wie bestimmte Strategien zur Emotionsregulation auf sowohl die Wahrnehmung der eigenen Gefühle, der Emotionen anderer, als auch deren Interpretation und Ausdruck von Emotionen Einfluss nehmen.

Um eben der Frage nach schädlichen und nützlichen Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz näher zu kommen, ist es unerlässlich, die Wirkung und der Wirkungsmechanismen von Emotionen genauer zu analysieren. Diese benannten Fragestellungen werden im weiteren Verlauf nach der präzisen Definition von Emotionen näher beleuchtet.

### **2.2.1 Definition von Emotionen**

„*Emotionen* sind die Erfahrung einer biologischen Reaktion auf Umweltreize, die zu körperlichen und psychologischen Veränderungen und einer anschließenden Handlungsbereitschaft führen.“ (Ashkanasy & Dorris, 2017, S. 68). Vor allem negativen Emotionen kommt ein Signalmechanismus zu, der anzeigt, dass eine aktuell bestehende unangenehme Situation besteht, die aufgelöst werden muss. Emotionen sind im Gegensatz zu längerfristigen, eher diffusen *Stimmungslagen* durch ihre Koppelung an einen bestimmten Stimulus zeitlich abgegrenzt und können sich rasch verändern. Der Begriff *Affekt*, der sich auch häufig in der Konfliktforschung wiederfindet, umfasst sowohl Emotionen als auch Stimmungen und kann somit auch langanhaltende affektive Zustände, wie zum Beispiel emotionale Erschöpfung oder andere Reaktionen infolge von chronischem Stress, beschreiben (Elfenbein, 2007).

### **2.2.2 Emotionale Ausprägungen in Konflikten**

Tendenziell werden vor allem negative Emotionen durch Konfliktsituationen hervorgerufen (Barki & Hartwick, 2004). Die am häufigsten untersuchte Emotion ist in diesem Kontext Verärgerung beziehungsweise Wut (Rispen, 2012). Im Rahmen einer Tagebuchstudie konnten auch negative Emotionen wie Schuldgefühle oder Niedergeschlagenheit mit dem Erleben von täglichen Konflikten in Verbindung gebracht werden (Rispen & Demerouti, 2016). Bell und Song (2005) unterteilen negative Emotionen in selbst- und fremdgerichtete Emotionen. Selbstgerichtete Emotionen, etwa Scham und Schuld, entstehen, wenn die Ursache für einen Konflikt bei sich selbst gesucht wird. Schreibt man die Ursache des Konfliktes eher dem Gegenüber zu, entstehen Emotionen, die auf das Gegenüber ausgerichtet sind, wie etwa Wut und Frust. Dies unterstreicht die Bedeutung der individuellen Bewertung von Konfliktsituationen für das Erleben von Emotionen.

Zudem sollte berücksichtigt werden, dass das Vorliegen negativer Emotionen nicht gleichzeitig die Abwesenheit positiver Emotionen bedeutet (Watson & Tellegen, 1985). Ein mildes Maß an Aufgabenkonflikten konnte mit mehr Enthusiasmus und mehr Energie in Verbindung gebracht werden (Todorova et al., 2014). Aber auch ein Zusammenhang



zwischen Beziehungskonflikten und einem Gefühl von Aufregung und Enthusiasmus konnte bereits gezeigt werden (M. J. Chen & Ayoko, 2012).

Demnach können Konflikte unterschiedlichste Emotionen hervorrufen, die Erklärungsansätze sind jedoch bislang begrenzt. Ein häufiger Ansatz liegt in der unterschiedlichen, individuellen Bewertung und Attribuierung von Konflikten (Bell & Song, 2005; Hurt & Welbourne, 2018). Neben der Zuschreibung einer Ursache eines Konfliktes kann ein Konflikt beispielsweise auch hinsichtlich seiner Stabilität eingeordnet werden. Konflikte, die als zeitlich begrenzt wahrgenommen werden, gehen tendenziell mit einer geringeren Intensität negativer Emotionen einher (Hurt & Welbourne, 2018). Die spezifische Rolle der individuellen Attribuierung wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels nochmals näher beleuchtet.

### **2.2.3 Auswirkungen von Emotionen in Konflikten**

Zunächst werden im Folgenden die funktionalen und dysfunktionalen Auswirkungen von Emotionen in Konflikten geschildert.

#### ***Auswirkungen von positiven Emotionen***

Bereits im COM-Modell (Jehn & Bendersky, 2003) werden sowohl positive als auch negative Emotionen als Kontextvariablen angeführt, inwiefern diese die Wirkung von Aufgaben- und Beziehungskonflikten auf Leistung und Zufriedenheit beeinflussen. Sofern positive Emotionen wie zum Beispiel Freude innerhalb einer Gruppe vorherrschend sind, kann dies negative Effekte von Beziehungskonflikten reduzieren. Ebenso führe das Zeigen von positiven Gefühlen innerhalb eines Konfliktes dazu, dass das Gegenüber mit einer positiveren Antwort erwidert (Morris & Keltner, 2000). In einer viel zitierten Studie konnte Barsade (2002) zeigen, dass Versuchspersonen sich von der positiven Emotion eines Teammitgliedes anstecken ließen, mehr Bereitschaft zu Kooperation zeigten und einer Konflikteskalation entgegengewirkt wurde. Personen, die sich in einem positiven emotionalen Zustand befinden, wählen eher konstruktives und kooperatives Konfliktverhalten (Montes et al., 2012). Ähnliches zeigt sich in der Studie von Yang et al. (2015), in der positive emotionale Zustände die Kompromissbereitschaft erhöhten. Zusätzlich wird hier neben dem momentanen emotionalen Zustand Affekt als stabile Charaktereigenschaft berücksichtigt. Die Studie zeigt, dass auch eine dispositionale Neigung zu positivem Affekt mit einer höheren Kooperationsbereitschaft zusammenhängt.

Allerdings findet selten eine Unterscheidung zwischen vorliegenden Emotionen oder explizit durch die Konfliktsituation hervorgerufenen Emotionen statt. Anders ausgedrückt

meint dies, dass vorherrschende Emotionen im Sinne des strukturorientierten COM-Modells oftmals als moderierender Faktor untersucht werden, der die Stärke des Effekts von Konflikten beeinflusst. Laut der vorliegenden Definition sind Emotionen jedoch ein inhärenter Teil von Konfliktsituationen und werden durch diese ausgelöst, sodass hier vielmehr eine kausale Wirkungsweise angenommen werden kann. Denn grundsätzlich gibt es neben Konflikten viele weitere Faktoren und Prozesse, die emotionale Reaktionen in Gruppen oder einzelnen Mitarbeitenden hervorrufen können. Beispielsweise führt die Gabe von positivem Feedback bei Gruppenarbeit zu einer Reduktion von Aufgaben- und Beziehungskonflikten (Peterson & Behfar, 2003). Das heißt, die womöglich durch das positive Feedback entstandenen Emotionen wirken sich abmildernd auf die Konflikthäufigkeit aus, sind aber selber nicht auf eine Konfliktsituation zurückzuführen. Selten also werden Emotionen als erklärender, medierender Faktor untersucht. Todorova et al. (2014) zeigten beispielsweise, dass positive Emotionen explizit durch ein mildes Maß an Aufgabenkonflikten ausgelöst werden können und diese wiederum zu mehr Jobzufriedenheit führen. Auch die im Folgenden erläuterte Studie zur Wirkung von negativen Emotionen auf die Teamleistung hat diese als Mediator untersucht (Greer & Jehn, 2007).

### ***Auswirkung von negativen Emotionen***

Negative Emotionen hingegen werden im COM-Modell als sogenannte ‚Verschlechterer‘ aufgeführt. Das heißt, dysfunktionale Zusammenhänge werden verstärkt und funktionale Effekte abgemildert. In der Studie von Greer und Jehn (2007) konnte gezeigt werden, dass die durch Konflikte hervorgerufenen negativen Emotionen sich abschwächend auf Teamleistung auswirken. Ähnlich zeigt sich, dass Wut dazu führt, dass weniger gemeinschaftlich gearbeitet wird und sich dies dementsprechend negativ auf die Teamleistung auswirkt. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden weniger dazu bereit, mit der anderen Person in Zukunft zu kollaborieren (Allred et al., 1997). Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass Personen mit intensiven Emotionen abgelenkt sind, die Perspektive für die eigentliche Aufgabe verlieren und ihr Gegenüber inakkurat wahrnehmen (Kelley, 1982). Auch die Emotion Scham führt zu eher destruktivem Konfliktverhalten und die Personen entziehen sich dem Konflikt (Q. Zhang et al., 2014).

Neben diesen destruktiven Folgen von negativen Emotionen in Konfliktsituationen gibt es jedoch auch einige Studien, die funktionale Konsequenzen hervorheben. Bei der selbstgerichteten Emotion Schuld wurden Zusammenhänge mit kooperativem Konfliktverhalten gefunden (Behrendt & Ben-Ari, 2012). Mitarbeitende, die mit einer wütenden Person

kollaborieren müssen, erzielen bessere Ergebnisse, im Vergleich zur Zusammenarbeit mit einer glücklichen Person. Mit einer wütenden Person konfrontiert zu sein löse einen kognitiven Prozess der Informationssuche aus, um mehr über die Interessen und Standpunkte zu erfahren. Dies wiederum resultiert in einer verbesserten Erreichung gemeinsamer Ziele (Rees et al., 2019). Dieser Argumentation folgend zeigt sich in einer weiteren Studie, dass wenn negativen Emotionen in Projektteams Ausdruck verliehen wird, sowohl die Leistungsindikatoren des Projektes als auch die Einhaltung des Projektbudgets sich verbessert (Stephens & Carmeli, 2016). Auch zeigt sich, dass Mitarbeitende, die in einer Konfliktsituation die Rolle einer vermittelnden Person einnehmen, intuitiv dazu anregen, dass die Konfliktpartei ihre Emotionen frei herauslassen (Heaphy, 2017). Bezüglich der Entscheidungsfindung auf Teamebene werden für Emotionen wie Wut oder Frustration vorteilhafte Effekte postuliert (Hurt & Welbourne, 2018). Die Begründung dieser postulierten Effekte liegen auf der Individualebene. Spezifischer heißt das, dass nicht nur die emotionale Qualität, sondern auch der Effekt von Emotionen auf die Entscheidungsfindung abhängig davon ist, welche Ursachen und Attribute die Involvierten dem Konflikt und der Konfliktursache zuschreiben.

Insgesamt zeigt die vorherrschende Studienlage, dass das bloße Vorhandensein von negativen oder positiven Emotionen in einer Konfliktsituation nicht zwangsläufig schädliche oder förderliche Konsequenzen vorhersagen kann. Entscheidend ist vielmehr, wie die beteiligten Individuen die jeweilige Konfliktsituation bewerten. Hurt und Welbourne (2018) betonen, dass die Wahrnehmung eines Konflikts in Bezug auf Ursache, Kontrollierbarkeit und Stabilität unterschiedliche emotionale Reaktionen und Effekte auf Teamdynamiken hervorrufen kann. Einen ähnlichen Erklärungsansatz liefert Pinkley (1990). Er hebt hervor, dass durch vorherige Erfahrungen relativ stabile kognitive Schemata entstehen, sogenannte *Konfliktrahmen* (*conflict frames*), die die Interpretation von Konflikten prägen. Diese lassen sich in drei Dimensionen einteilen: (a) Beziehung oder Aufgabe: Fokus auf zwischenmenschlichen Beziehungen oder sachlichen Problemen, (b) Emotional oder Intellektuell: geprägt durch emotionale Reaktionen oder analytisches Denken, und (c) Kompromiss oder Sieg: Orientierung auf kooperative Lösungen oder das Durchsetzen eigener Interessen. Diese Konfliktrahmen beeinflussen nicht nur die Wahrnehmung eines Konfliktes, sondern auch die individuellen Erwartungen und das Verhalten der Konfliktparteien und tragen damit maßgeblich zur Konfliktodynamik bei. Die Relevanz solcher subjektiven Interpretationsschemata wird in Kapitel 2.3.4 differenzierter betrachtet.

Aus einer prozessorientierten Perspektive ist zudem die unmittelbare Reaktion auf gezeigte Emotionen entscheidend, um mögliches konstruktives Konfliktgeschehen zu fördern (Posthuma, 2012). Im Folgenden werden daher Strategien zum Umgang mit Emotionen in Konfliktsituationen näher betrachtet.

#### **2.2.4 Strategien zum Umgang mit Emotionen**

Zum Umgang mit Emotionen in Konfliktsituationen existiert eine Vielzahl an empirischen Untersuchungen. Häufig werden emotionsregulierende Strategien im Sinne des COM-Modells als moderierender Faktor untersucht und oftmals auf Teamebene aggregiert (Boroş et al., 2017; Thiel et al., 2019). Die vorrangig untersuchten Konstrukte zur Regulation von Emotionen in Konfliktsituationen sind emotionale Intelligenz und Emotionsregulation anhand der Technik der kognitiver Neubewertung. Auch der Ausdruck von Emotionen ist eine Form der nachgelagerten Emotionsregulation, da hierbei keine direkte Veränderung der emotionsauslösenden Situation mehr erfolgt (Gross, 2014). Diese dritte Strategie unterscheidet sich jedoch von den vorherigen dadurch, dass sie unmittelbar auf die Interaktion mit anderen Personen abzielt und somit eine explizit zwischenmenschliche Dimension beinhaltet.

##### ***Emotionale Intelligenz***

*Emotionale Intelligenz* bezeichnet die Fähigkeit, emotionale Impulse zu kontrollieren und Stimmungen so zu regulieren, dass die eigene Denkfähigkeit nicht beeinträchtigt wird. Neben dem Umgang mit Emotionen umfasst sie die Wahrnehmung und das Verstehen eigener und anderer Emotionen als elementare Komponenten (Salovey & Mayer, 1990). Emotionale Intelligenz ist daher keine erlernbare Technik, sondern ihr kommt ein eher dispositioneller Charakter in Form einer stabilen Eigenschaft zu (Troth et al., 2014).

Die Studienlage zeichnet ein einheitliches Bild. Auf individueller Ebene kann ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz die schädlichen Auswirkung von Konflikten abfedern und das Risiko für emotionale Erschöpfung und Burnout senken (Benitez et al., 2018; Michinov, 2022). Vor allem aber zeigen Studien, dass ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz als Prädiktor für konstruktives, kollaboratives Konfliktverhalten angenommen werden kann (Schlaerth et al., 2013; H.-A. Shih & Susanto, 2010; S. J. Zhang et al., 2015). Auch zeigt sich, dass in Teams, in denen ein niedriges Maß an Emotionaler Intelligenz vorliegt, die Häufigkeit von sowohl Aufgaben- und Beziehungskonflikten als auch die Konfliktintensität steigt (Ayoko et al., 2008). Eine weitere Studie zeigt, dass eine mögliche Konflikteskalation

– definiert als die Transformation von Aufgaben- in Beziehungskonflikte – durch das Vorliegen negativer Emotionen entstehen kann, emotionale Intelligenz diesen Eskalationsprozess jedoch abfedern kann (Ullah, 2022).

### ***Kognitive Neubewertung***

*Kognitive Neubewertung* ist eine intrapsychische, durchaus erlernbare Emotionsregulationsstrategie, die innerhalb der relevanten Situation stattfindet. Die vorliegende Situation wird dabei Neubewertet, es kann beispielsweise nach plausiblen Gründen gesucht werden, in dem man sich in die Lage des Gegenübers hineinversetzt (Gross, 2014). In einer Konfliktsituation könnte das bedeuten, dass man nach Gründen für einen Wutausbruch des Gegenübers sucht, der sich beispielsweise durch einen kurz zuvor verpassten Projektauftrag erklären ließe. Kognitive Neubewertung kann aber auch bedeuten, dass man die Situation an sich neu bewertet, etwa einen Konflikt weniger als unangenehme Konfrontation zu bewerten, sondern als Möglichkeit, für eigene Interessen einzustehen. Eine weitere Möglichkeit der kognitiven Neubewertung ist die Situation mit Humor zu versehen (Diefendorff et al., 2008).

In Teams, in denen eher schwächere Emotionsregulationsprozesse berichtet werden, münden Aufgabenkonflikte schneller in Beziehungskonflikten und führen somit zu einer Konflikteskalation (Curşeu et al., 2012; van den Berg et al., 2014). Auch haben Aufgabenkonflikte einen stärkeren positiven Zusammenhang mit Gruppenleistung, sofern die Emotionsregulationsfähigkeiten im Team hoch waren (Jiang et al., 2013). Ferner zeigt sich, dass das Erleben von Konflikten grundsätzlich die individuelle Kreativität beeinträchtigt, dieser Effekt bei einem hohen Maß an individueller Emotionsregulation jedoch abgeschwächt wird (de Clercq & Belausteguigoitia, 2021). Thiel et al. (2019) zeigen sogar, dass die sonst so destruktiv konnotierten Beziehungskonflikte unter gewissen Umständen funktionale Effekte haben können. Aus einer Untersuchung mit studentischen Projektgruppen hat sich ergeben, dass Gruppen, die zu Beginn ihrer Zusammenarbeit ein hohes Maß an Beziehungskonflikten gezeigt haben, zunächst Schwierigkeiten bei der Gruppenkoordination hatten. Gruppen, die jedoch gleichzeitig ein hohes Maß an kognitiver Neubewertung berichtet haben, konnten die anfänglichen Herausforderungen überwinden und erzielten zu späteren Messzeitpunkten die besten Ergebnisse hinsichtlich der Gruppenkoordination.

### ***Emotionaler Ausdruck***

*Emotionaler Ausdruck* meint, dass man den eigenen Gefühlszustand verbal oder nonverbal beispielsweise in Form von Gestik, Mimik oder Tonlage nach Außen trägt. Die Regulationsstrategie des *Unterdrückens von Emotionen* als extreme Form eines geringen emotionalen

Ausdrucks<sup>5</sup> ist beispielsweise dadurch gekennzeichnet, dass man ein Pokerface bewahrt (Gross & John, 2003). Zum regulierenden Mechanismus liegt folgende Auffassung vor: Das Unterdrücken von Emotionen wird als tendenziell destruktiv erachtet. Zwar führt es kurzfristig zur gewünschten Stummschaltung der Emotionen (Goldin et al., 2008; Gross, 2014), jedoch könnte es langfristig dazu kommen, dass die unterdrückten Emotionen – ähnlich einem hydraulischen Modell – sich ein anderes Ventil suchen. Dies kann sich etwa in erhöhter physiologischer Erregung und Parametern wie einer gesteigerten Herzfrequenz manifestieren (Demaree et al., 2006). Im Gegensatz dazu wird das Ausdrücken von Emotionen häufig als eine Art Katharsis verstanden, die durch das Freisetzen negativer Emotionen zur Beendigung dieser unerwünschten emotionalen Zustände beiträgt (Buck, 1988).

Studien, die das Unterdrücken von Emotionen und die Wirkung dieser auf das Individuum explizit in Konfliktsituationen untersuchen, sind limitiert. Untersuchungen fokussieren häufiger kundenorientierte Situationen. Tatsächlich berichten Mitarbeitende, dass sie in serviceorientierten Situationen eher auf die Strategie des Unterdrückens zurückgreifen als in anderen Situationen wie der Interaktion mit Kolleg\*innen (Diefendorff et al., 2008). Grundsätzlich zeigt sich im Arbeitskontext aber eine sehr einheitliche Studienlage: Das Unterdrücken von Emotionen steht in Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung und psychischen Beschwerden, aber auch mit geringerer Jobzufriedenheit und geringerer Arbeitsleistung (Hülshager & Schewe, 2011). Und auch die wenigen, speziell auf Konfliktsituationen abzielenden Studien zeigen, dass das Unterdrücken von Emotionen die Effekte von Konflikten auf psychische Beschwerden und auf eine verminderte Leistung erklären kann (Nixon et al., 2017). Emotionaler Ausdruck hingegen wird mit kurzfristigem Stressabbau und geringeren psychischen Beeinträchtigungen in Form von Depressionen oder Angststörungen in Zusammenhang gebracht (Barr et al., 2008; Kennedy-Moore & Watson, 2001). Auch zeigt sich, dass sich durch den Ausdruck von Emotionen eine emotionale und kognitive Klarheit einstellt (Pennebaker, 1993).

Im interpersonellen Kontext ist das Unterdrücken von Emotionen vorrangig darauf ausgerichtet, entweder den Informationsaustausch nicht durch eine emotionale Reaktion zu stören oder unangenehme Konsequenzen wie die Eskalation eines Konfliktes zu vermeiden (Butler et al., 2003). So zeigt sich, dass die emotionale Ansteckung im Team sowohl bei

---

<sup>5</sup> Obwohl das Unterdrücken von Emotionen nicht vollständig synonym zu einem geringen emotionalen Ausdruck betrachtet werden kann – faktoranalytische Untersuchungen weisen auf unabhängige Faktoren hin (Barr et al., 2008) – werden in diesem Kontext Erkenntnisse zum Unterdrücken von Emotionen herangezogen, um die Wirkung des emotionalen Ausdrucks eingehender zu beleuchten.

positiven als auch vorherrschenden negativen Emotionen stattfindet (Barsade, 2002). Eine solche Ausweitung von negativen Emotionen führt dann dazu, dass sich Konflikte im Team schneller ausweiten und mehr Personen involviert werden (Jehn et al., 2013). Auch kann gezeigte Wut dazu führen, dass zwischenmenschliche Beziehungen nachhaltig gestört werden und Mitarbeiter weniger gewillt sind, mit den entsprechenden Personen weiter zusammenzuarbeiten (Allred et al., 1997; van Kleef et al., 2008). Eine weitere Studie zeigt, dass Teams – in diesem Falle Streichquartetts –, die Diskussionen bei kleinen Auffälligkeiten oder Fehlern zunächst vermieden haben, um eine mögliche hitzige Auseinandersetzung erstmal ‚abkühlen zu lassen‘, erfolgreicher waren (Murnighan & Conlon, 1991).

Doch zeigen Studien auch, dass Interaktionspartner sich unwohler und unruhiger fühlen, wenn das Gegenüber die eigenen Gefühle nicht zeigt (Butler et al., 2003). Auch die bereits in diesem Kapitel aufgeführten Studien, machen deutlich, dass das Zeigen von negativen Emotionen in Konfliktsituationen funktional sein kann und nützliche Konsequenzen wie verbesserte Leistungserbringung mit sich bringen kann (Rees et al., 2019; Stephens & Carmeli, 2016). Die übermittelten Emotionen liefern Informationen über die Person, ihren Standpunkt und Intentionen und dienen demnach als Input für die eigene Verarbeitung und die Ausformung der eigenen Reaktion (van Kleef et al., 2010). Trotz dessen sei angemerkt, dass die potenziell funktionale Wirkung von dem Ausdruck negativer Emotionen wie Wut verloren geht, wenn diese auf persönliche Angelegenheiten ausgerichtet sind (Geddes & Callister, 2007) oder wenn sie in aggressiven, vom Unternehmen nicht gebilligten Verhaltensweisen münden (van Kleef et al., 2008).

Zusammenfassend ist das Äußern von negativen Emotionen in Konfliktsituation nicht per se funktional oder dysfunktional, sondern ist sowohl von der gewählten Intensität als auch der Wahrnehmung und Interpretation des Gegenübers abhängig.

## **2.2.5 Synthese und Implikationen**

### ***Zentrale Erkenntnisse***

- Emotionen sind untrennbar mit Konflikten verbunden. Sie werden durch diese ausgelöst, prägen die Wahrnehmung und Interpretation dieser Situationen und beeinflussen das Verhalten der Konfliktparteigen. Die Untersuchung von Emotionen bei der Frage nach funktionalen und dysfunktionalen Konsequenzen von Konflikten am Arbeitsplatz ist daher unabdingbar.

- Konflikte können eine große Bandbreite an Emotionen auslösen – von negativen Gefühlen wie Wut, Scham, Angst, Frustration oder Schuld bis hin zu positiven Emotionen wie Aufregung und Enthusiasmus.
- Die Rolle von Emotionen wird oft als moderierender Faktor betrachtet. Aufgrund der Annahme der kausalen Wirkungsweise sollten Emotionen aber eher als vermittelnder Mechanismus analysiert werden, um ihre direkte Wirkung innerhalb einer Konfliktdynamik zu verstehen.
- Negative Emotionen sind nicht per se dysfunktional, sondern können auch funktionale Effekte haben, wie zum Beispiel bessere Zielerreichung (Rees et al., 2019; Stephens & Carmeli, 2016).
- Nicht die Qualität oder Intensität von Emotionen allein ist entscheidend für die Funktionalität oder Dysfunktionalität von Konflikten, sondern die Art und Weise, wie mit diesen Emotionen umgegangen wird.
- Die vorgestellten Strategien zum Umgang mit Emotionen – emotionale Intelligenz, kognitive Neubewertung und emotionaler Ausdruck – betonen zugrunde liegende intrapsychische Prozesse, wie die Wahrnehmung eigener Gefühle, die Wahrnehmung fremder Gefühle sowie das Heranziehen von Informationen zur Interpretation und zum besseren Verständnis des Verhaltens anderer. Diese Prozesse beeinflussen wiederum das Verhalten der beteiligten Konfliktparteien.

### ***Praktische Implikationen***

Für die Praxis lassen sich aus den Ergebnissen folgende Implikationen ableiten: Mit Blick auf die Affective Revolution und der zuvor häufigen Vernachlässigung von Emotionen am Arbeitsplatz erscheint es essenziell, anzuerkennen, dass emotionale Regungen ein natürlicher und vor allem hinweisgebender Teil von Konfliktsituationen sind – auch im professionellen Umfeld, etwa zwischen Kolleg\*innen oder innerhalb von Teams.

Zudem sollten die benannten Strategien zur Emotionsregulation aufgrund ihrer nützlichen Effekte sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Unternehmen unternehmensseitig angeregt und bestärkt werden. Dies kann über Schulungsmaßnahmen zur Stärkung individueller Kompetenzen geschehen, deren Wirksamkeit in wissenschaftlichen Untersuchungen bereits gezeigt wurde (Leon-Perez et al., 2016; Zweibel et al., 2008). Insbesondere



kognitive Neubewertung stellt vielmehr eine erlernbare Kompetenz als eine unveränderliche Persönlichkeitseigenschaft dar (Porat et al., 2020).

Auch das Zulassen und Äußern von Emotionen kann durch Verhaltensinterventionen trainiert werden (Kennedy-Moore & Watson, 2001). Darüber hinaus werden nicht selten Führungskräfte mit der Moderation der Konflikte ihrer Mitarbeitenden betraut (Zhao et al., 2019). Neben der Fokussierung sachlicher Unstimmigkeiten, Zielen oder Intentionen der Konfliktparteien und einem eher rational geprägten Problemlöseprozess scheint es unabdingbar, die begleitenden Emotionen ebenso zu berücksichtigen. Diese sollten nicht als Störfaktor angesehen werden, den es zu eliminieren gilt. Vielmehr können die Führungskräfte die Konfliktbeteiligten dazu anregen, die Emotionen zu äußern und zu benennen, um somit Informationen für den Interpretationsprozess bereitzustellen und gegenseitiges Verständnis anzuregen (Heaphy, 2017; van Kleef et al., 2010).

### ***Limitationen und Herausforderungen***

Die Komplexität von Konflikten als interpersonelles Konstrukt mit inhärenten Emotionen verdeutlicht auch einige methodische und konzeptuelle Limitationen der Studienlage. Dies soll exemplarisch anhand der qualitativ hochwertigen Untersuchung von Thiel et al. (2019) illustriert werden. Die Studie zeigt, dass ein hohes Maß an Beziehungskonflikten, gepaart mit einer hoch ausgeprägten Emotionsregulation, innerhalb einer Gruppe langfristig zu einer verbesserten Gruppenkoordination führen kann.

Erstens sollte berücksichtigt werden, dass Konflikte und damit einhergehende Emotionen unterschiedliche Wirkungsebenen betreffen können, etwa die Individual-, dyadische oder Teamebene (Korsgaard et al., 2008). Es ist daher essenziell, klar zu definieren, auf welche Ebene sich die analysierten Effekte beziehen. Die Studie von Thiel et al. (2019) weist auf einen funktionalen Effekt von Emotionsregulation auf die Gruppenkoordination hin, was demnach die Teamebene betrifft. Jedoch trifft diese Studie keine Aussagen über die Auswirkung auf Individualebene. Es ist durchaus denkbar, dass Konflikte funktionale Effekte auf der Teamebene bewirken, gleichzeitig aber dysfunktionale Konsequenzen für einzelne Mitarbeitende haben, etwa in Bezug auf deren Einstellungen oder Motivation (Korsgaard et al., 2008).

Zweitens wird bei der Untersuchung von Konflikten am Arbeitsplatz häufig die Aggregation individueller Daten auf Teamebene vorgenommen, etwa bei Konstrukten wie Emotionsregulation. Die Antworten einzelner Teammitglieder werden dabei zu einem

Gruppenwert zusammengeführt, der die durchschnittliche Ausprägung für die gesamte Gruppe abbildet. Zwar wird die Aggregation üblicherweise durch den *within-group agreement index* ( $r_{wg}$ ) überprüft, um die Zustimmung innerhalb der Gruppe zu messen, jedoch wird die Streuung der individuellen Antworten innerhalb der Gruppe, die zur Berechnung dieses Wertes beiträgt, häufig nicht näher analysiert (LeBreton & Senter, 2008). Diese Problematik betrifft nicht nur für die Erfassung von Emotionen und deren Regulationsstrategien, sondern generell auch die Wahrnehmung von Konflikten durch die Mitarbeitenden. Am Beispiel der Studie von Thiel et al. (2019) bleibt somit unklar, ob alle Gruppenmitglieder kollektiv ein hohes Maß an Emotionsregulation wahrnehmen oder ob diese Einschätzung nur auf einen Teil der Gruppe zutrifft.

Ungeachtet dieses methodischen Vorgehens, bei dem eine Reduktion der Daten unvermeidlich und nicht zwangsläufig problematisch ist, stellt sich die Frage, wie Konstrukte wie emotionale Intelligenz und Emotionsregulation, die per se sehr individuelle Fähigkeiten darstellen, auf Teamebene konzeptualisiert werden: Ist Emotionsregulation auf Teamebene gleichzusetzen mit Emotionsregulation auf der Individualebene? Können intrapsychische Prozesse wie kognitive Neubewertung sinnvoll auf eine kollektive Ebene übertragen werden? Setzt sich das Ausmaß an Emotionsregulation im Team aus der Summe der Werte der einzelnen Mitglieder zusammen oder entstehen neue Qualitäten auf einer höheren Ebene?

Diese benannten Herausforderungen hinsichtlich der Emergenz und Zusammensetzung von Gruppenkonflikten sowie der zugehörigen Regulationsmechanismen und der daraus resultierenden Bedeutung individueller intrapsychischer Prozesse wird im folgenden Kapitel 2.3 ausführlich dargelegt und diskutiert.

## 2.3 Konflikte als Multiebenenphänomen

Konflikte am Arbeitsplatz sind ein *Multiebenenphänomen*. Das bedeutet, dass Konfliktsituationen immer mindestens zwei Kolleg\*innen involvieren oder auch kollektiv im Team vorherrschen können. Gleichzeitig haben die beteiligten Individuen immer subjektive Dispositionen, Wahrnehmungen und Verhaltenstendenzen (Korsgaard et al., 2008). Die Wichtigkeit der Berücksichtigung individueller Prozesse innerhalb kollektiver Phänomene wird anhand folgenden Zitates deutlich: „Teams denken nicht, fühlen nicht und verhalten sich nicht; sondern Individuen tun dies. Individuen denken, fühlen und verhalten sich in einem interaktiven Kontext, der ihre Wahrnehmung, ihren Affekt und ihr Verhalten so prägen kann, dass sie kollektive Eigenschaften entwickeln.“ (Kozlowski & Bell, 2001, S. 57). Im Folgenden wird systematisch erörtert, warum individuelle Prozesse und Verhaltensmuster neben der Betrachtung der dyadischen und Gruppenebene unverzichtbar sind, um Konsequenzen und Verläufe von Konflikten zu verstehen.

### 2.3.1 Grundlagen von Multiebenenmodellen

Bei der Betrachtung unterer – meistens ist damit die Individualebene gemeint – und höherer Ebenen – Gruppen- oder Organisationsebene – liegen gegenseitige Wechselwirkungen der Ebenen vor.

Zum einen sind Individuen und deren Erfahrungen in einen größeren Makrokontext eingebettet. So sind Mitarbeitende immer auch Teil einer Organisation, eines Teams oder auch dyadischer Beziehungen, von denen ihre Wahrnehmung, ihre Haltungen oder ihr Verhalten beeinflusst werden. Dies beschreibt sogenannte *Top-Down Prozesse* (Kozlowski & Klein, 2000). Im Bereich der organisationalen Konfliktforschung bedeutet dies, dass das Ausmaß an Konflikten innerhalb eines Teams – also ein Phänomen höheren Levels – Auswirkungen auf die Individuen hat und in zum Beispiel vermehrter Unzufriedenheit oder auch Kündigungsabsichten mündet (De Dreu & Beersma, 2005; De Dreu & Weingart, 2003).

Zum anderen liegen sogenannte *Bottom-Up Prozesse* vor. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass Kognitionen, Dispositionen und Verhaltensweisen von Individuen das Fundament für die Ausprägungen eines Phänomens auf höher Ebene bilden. Durch Informationsaustausch, Interaktionen und dadurch verstärkende Mechanismen emergieren diese individuellen Beiträge und manifestieren sich als Phänomen auf höher Ebene (Kozlowski & Klein, 2000). Im Kontext von organisationalen Konflikten gilt es zwischen zwei Perspektiven der Bottom-Up Prozesse zu unterscheiden: Zum einen kreieren Individuen durch ihre

Eigenschaften und Verhaltensweisen in Interaktionen Konflikte und bestimmen somit die Ausprägungen und das Ausmaß dyadischer oder Teamkonflikte. Beispielsweise neigen verträgliche Personen eher dazu, Konflikten aus dem Weg zu gehen und weniger konfrontatives Konfliktverhalten zu zeigen (Tehrani & Yamini, 2020). Zum anderen ist die Frequenz oder Intensität von Konflikten kein objektives Maß, sondern das Vorliegen von Konflikten und deren Form wird über die subjektive Bewertung der Mitarbeitenden bestimmt. Dies würde bedeuten, dass verträgliche Mitarbeiter nicht nur dazu tendieren, Konflikten eher aus dem Weg zu gehen und damit durch ihre verträgliche Eigenschaft einen geringeren Beitrag zum Konfliktausmaß beitragen, sondern dass sie auch eine andere Wahrnehmung und Bewertung des kollektiven Phänomens haben. Tatsächlich schätzen verträgliche Personen das Ausmaß von vorherrschenden Konflikten geringer ein als Personen mit hohen Werten auf der Persönlichkeitsdimension Neurotizismus (Ayub et al., 2017). Beide Perspektiven, sowohl die individuelle Wahrnehmung von Konflikten auf kollektiver Ebene als auch der eigene geleistete Beitrag zur Ausformung dieses Gruppenphänomens, sind für die folgenden Ausführungen relevant.

Die Bottom-Up Prozesse werden auch durch den Begriff der *Emergenz* beschrieben. Dieser meint wie eben beschrieben, dass sich kollektive Phänomene durch individuelle Kognitionen, Handlungen und interaktionellen Dynamiken ergeben und auf dieser Ebene manifestieren (Kozlowski & Klein, 2000). Bedeutsam und weiterführend für die Konfliktforschung ist die Unterscheidung zwischen kompositorischer und kompilatorischer Emergenz.

*Kompositorische Emergenz* entsteht, wenn sich das kollektive Phänomen aus den Beiträgen der einzelnen Teammitglieder zusammensetzt und somit als die Summe seiner einzelnen Teile aufgefasst werden kann. Dieser Form der Emergenz liegt zu Grunde, dass die Beiträge der Individuen ähnlich bzw. sehr homogen sind. Veränderungen sind linear auf den Ebenen abgebildet und somit auch gut vorhersehbar.

*Kompilatorische Emergenz* hingegen meint, dass die Qualität eines kollektiven Phänomens sich nicht durch die bloße Summe seiner Teile erklären lässt, sondern durch die individuellen Eigenschaften und interaktionellen Prozesse neue Dynamiken entstehen, die nicht allein durch den Beitrag der einzelnen Teile bzw. Teammitglieder erklärt werden kann. Demnach entstehen auf der höheren Ebene neue Eigenschaften, die zwar durch die dynamischen und komplexen Interaktionen auf der unteren Ebene entstehen, aber nicht durch Beschaffenheit der einzelnen Teile erklärt und vorhergesagt werden kann. Diese Form von

Emergenz beruht darauf, dass heterogene Beiträge oder Ansichten auf Individualebene vorliegen (Kozlowski & Klein, 2000).

### **2.3.2 Kompositorische Emergenz von Konflikten und geteilte mentale Modelle**

Werden diese Ausführungen nun spezifisch auf Konflikte am Arbeitsplatz übertragen, wird folgende Problematik deutlich: Um teambezogene aber auch individuelle Auswirkungen zu ermitteln, werden Konflikte in den meisten Fällen als festes, stabiles Merkmal auf einer höheren Ebene – der Teamebene – untersucht (Cronin & Bezrukova, 2019). Das bedeutet, die einzelnen Beiträge oder unterschiedlichen Wahrnehmungen auf individueller Ebene werden nicht weiter berücksichtigt. Demnach werden der Konzeptualisierung und Operationalisierung von Konflikten die Annahme der kompositorischen Emergenz zu Grunde gelegt. Das wiederum bedeutet, dass Konflikte als geteiltes Phänomen einer höheren Ebene aufgefasst werden, bei dem das Level und das Maß an Konflikten von allen Gruppenmitgliedern oder Involvierten relativ einheitlich wahrgenommen werden. Theoretisch wird diese Auffassung durch die wissenschaftlichen Ausführungen zu geteilten mentalen Modellen begründet.

*Geteilte mentale Modelle* sind teambasierte kognitive Strukturen, die es dem Team ermöglichen, mit ihrer Umwelt zu interagieren. Hierbei haben die Teammitglieder geteilte, einheitliche Vorstellungen und Erwartungen hinsichtlich der Bearbeitung von Aufgaben, der eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten und auch darüber, wie im Team kommuniziert und interagiert wird (Cannon-Bowers et al., 1993). Diese einheitlichen Wissensstrukturen ermöglichen erleichterte und effizientere Teamprozesse und -koordination und gehen empirischen Untersuchungen nach zu urteilen mit verbesserter Teamleistung einher (Edwards et al., 2006). Geteilte mentale Modelle entwickeln sich aus gemeinsamen Erfahrungen, der täglichen Zusammenarbeit, regelmäßigen Meetings und den Vorgaben und Richtungsweisungen der Führungskräfte. Auch explizitere Maßnahmen wie gemeinsame Trainings, Team-Building-Aktivitäten und spezifische Kommunikation durch beispielsweise Feedback tragen zum Aufbau von geteilten mentalen Modellen dazu (Cannon-Bowers et al., 1993).

Dieser theoretischen Grundlage folgend, sollten in Arbeitsgruppen also einheitliche Auffassungen darüber vorliegen, wann noch eine angeregte Diskussion oder doch eher ein negativ konnotierter Konflikt vorliegt, welches Ausmaß an Konflikten akzeptabel ist und auch, wie Konflikte ausgetragen werden. Demnach wird bei der Einschätzung zum Vorliegen und der Form von Konflikten durch die Individuen Konsens innerhalb eines Teams erwartet (Bergiel et al., 2015).

### ***Die Erhebung kollektiver Konflikte***

Sofern Konflikte als festes, stabiles Merkmal auf dyadischer oder Teamebene untersucht werden, ist in der konkreten wissenschaftlichen Umsetzung folgende Art der Datenerhebung üblich: Jedes einzelne Teammitglied beantwortet einen validierten Fragebogen zum Vorliegen von Konflikten – meistens die *Intragroup Conflict Scale* von Jehn (1995). Die einzelnen Items erheben dabei Einschätzungen bezüglich der kollektiven Gruppenebene, zum Beispiel lautet ein Item der deutschen Fassung „Wie oft sind sich die Gruppenmitglieder uneinig, wie die Arbeit zu erledigen ist?“ (Lehmann-Willenbrock et al., 2011). Die Antworten der einzelnen Teammitglieder werden auf Teamebene aggregiert, sodass ein aggregierter, durchschnittlicher Wert das Ausmaß an Konflikten angibt. Obligatorisch wird als Voraussetzung für die Datenaggregation der  $r_{wg}$  geprüft (LeBreton & Senter, 2008). Dieser Index gibt an, ob genügend kollektive Übereinstimmung vorliegt und die Aggregation auf Teamebene gerechtfertigt ist. Als Daumenregel wird hier ein Cut-Off-Wert  $< .70$  als angemessen betrachtet (James et al., 1993).

### **2.3.3 Konfliktsymmetrie – heterogene Wahrnehmung von Konflikten**

Und doch zeigen Studien, dass Mitglieder desselben Teams nicht per se das gleiche Ausmaß und die gleiche Intensität an Konflikten wahrnehmen und durchaus heterogene Wahrnehmungen vorliegen können (Bergiel et al., 2015; Jehn et al., 2010; Sinha et al., 2016). Somit hat sich in der Wissenschaft das Phänomen der *Konfliktsymmetrie* etabliert. Dies meint das Ausmaß, in dem Gruppenmitglieder unterschiedliche Wahrnehmungen bezüglich der vorliegenden Konflikte haben (Jehn et al., 2010). Hierfür dient oftmals ebenfalls die *Intragroup Conflict Scale* (Jehn, 1995) als Datengrundlage. Das Maß der Asymmetrie wird dann über ein Dispersionsmaß, häufig die Standardabweichung, bestimmt (Jehn et al., 2010). Die Konfliktsymmetrie auf Gruppenebene wird von der *individuellen Konfliktsymmetrie* abgegrenzt. Diese gibt an, inwiefern ein Teammitglied im Vergleich zum Mittelwert der Gruppe eher weniger oder vermehrt Konflikte wahrnimmt (Jehn et al., 2010).

Tatsächlich zeigt sich, dass asymmetrische Wahrnehmungen von Konflikten mit geringerer Kreativität und Leistung zusammenhängen und in reduzierter Zufriedenheit mit den Arbeitskolleg\*innen resultieren (Jehn et al., 2015; Jehn et al., 2010). In anderen Worten heißt dies, dass asymmetrische Auffassungen von Konfliktsituationen schädlicher bezüglich der Zusammenarbeit sein können als ein hohes, aber homogen wahrgenommenes Level an Konflikten (Boroş et al., 2017). Doch auch hier sind die Forschungsergebnisse nicht gänzlich einheitlich. Ist sich die Gruppe dieser Asymmetrie bewusst, dass Konflikte innerhalb der

Gruppe unterschiedlich aufgefasst werden, so kann dies die Kommunikation innerhalb einer Gruppe steuern und aktiv zu vermehrtem Informations- und Perspektiv austausch führen (S. Wang, 2022).

Für die Zwecke dieser Arbeit gilt es aber folgende Erkenntnis festzuhalten: Mitarbeitende nehmen nicht zwangsläufig das gleiche Konfliktmaß und die gleiche Konfliktintensität wahr wie Kolleg\*innen.

Diese Erkenntnis gilt nicht nur für Teamstrukturen, sondern auch für dyadische Konfliktsituationen: Auch auf dyadischer Ebene können Mitarbeitende weder Konflikte, in die sie selber involviert sind, noch Konflikte, die zwischen zwei anderen Kolleg\*innen vorliegen, akkurat einschätzen (Avgar & Neuman, 2015). Auch in Mediationsinterventionen führen asymmetrische Wahrnehmungen einer Konfliktsituation dazu, dass die Involvierten weniger zufrieden mit dem Mediationsresultat sind (Jehn et al., 2006). Die wissenschaftliche Literatur bietet zwei Erklärungsoptionen an, wie die Heterogenität in der subjektiven Wahrnehmung von Konflikten begründet ist: Zum einen eine ungleichmäßige Beteiligung oder Mitwirkung an Konflikten innerhalb einer Gruppe und zum anderen sehr individuelle, intrapsychische Prozesse bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von Konflikten.

### ***Konfliktkonstellation – Ungleiche Beteiligung an Konflikten innerhalb eines Teams***

Die Annahme, dass Konflikte kompositorischer Natur seien und als allgemeiner Zustand auf Teamebene definiert werden können, der von allen Teammitgliedern homogen wahrgenommen wird, wird nicht zuletzt durch die empirischen Hinweise auf Konfliktsymmetrie immer häufiger angezweifelt. Eine mögliche Erklärung für die heterogenen Einschätzungen könnte in der *Zusammensetzung von Gruppenkonflikten* liegen (Hood et al., 2017; Korsgaard et al., 2014; Shah et al., 2021).

Angenommen eine Arbeitsgruppe bestünde aus insgesamt fünf Personen, so sind verschiedenste Konfliktkonstellationen in dieser Gruppe denkbar: Durchaus wäre es möglich, dass das gesamte Team in einen allumfassenden Konflikt involviert ist und jede Person mit den weiteren vier Personen eine Konfliktbeziehung hat. Diese Form liegt tatsächlich am seltensten vor (Shah et al., 2021). Es wäre aber auch möglich, dass sich Untergruppen und Koalitionen formieren. Diese Koalitionen müssen nicht die gleiche Anzahl an Personen haben und es ist auch möglich, dass die in diesem Fall fünfte Person sich keiner der beiden Allianzen anschließt. Weiterhin kann es sogenannte ‚Schwarze Schafe‘ in einer Gruppe geben, das heißt, eine Person sucht häufig Konfliktsituationen mit den jeweils anderen

Teammitgliedern auf. Diese Form könnte zum Beispiel durch die beschriebene Maßnahme des Teufels Advokaten künstlich und auf zeitlich begrenzte Besprechungen herbeigeführt werden. Auch Fälle von Mobbing sind in dieser Konstellation denkbar. Die häufigste Form ist jedoch eine dyadische Konfliktsituation in einem Team, das heißt, zwei Personen stehen in einem Konflikt miteinander (Humphrey et al., 2017; Shah et al., 2021). Bezüglich des Konfliktausmaßes alleine bei der letzten Konstellation – dem eingebetteten dyadischen Konflikt – sind viele Einschätzungen der Teammitglieder möglich: Die beiden Involvierten könnten ein hohes Maß an Konflikten wahrnehmen, da sie aktiv daran beteiligt sind. Erste empirische Untersuchungen unterstützen diese Wahrnehmungstendenzen (Shah et al., 2021). Es wäre aber auch denkbar, dass sie ein niedriges Maß an Gruppenkonflikt angeben, dass sie mit den anderen drei Personen eben nicht in Konflikt stehen. Die drei Außenstehenden könnten den Konflikt überhaupt nicht mitbekommen. Sie könnten aber auch passiv in den Konflikt involviert sein, indem beispielsweise eine involvierte Person im Nachgang das Problem mit einer oder einem Außenstehenden diskutieren möchte und soziale und emotionale Unterstützung sucht. Solche Situationen können durchaus als belastend empfunden und die Konflikte könnten trotz oder gerade aufgrund eigener Passivität als intensiv wahrgenommen werden (Kolb & Bartunek, 1996).

### ***Die Perspektive sozialer Netzwerkanalysen***

Die Aggregation der Daten zu einem Gruppenmittelwert ignoriert diese beschriebenen möglichen Konfliktkonstellationen gänzlich. Die Berücksichtigung von Dispersionsmaßen zur Erfassung von Konfliktsymmetrie erkennt zwar heterogene Wahrnehmung von Teammitgliedern an, aber auch diese Herangehensweise beruht auf aggregierten Daten (Park et al., 2020). Um nun die Annahme der compilerischen Emergenz von Konflikten erfassen und prüfen zu können, wenden einige Autor\*innen die Perspektive und Methode der *sozialen Netzwerkanalyse* an (Hood et al., 2017; Labianca et al., 1998; Marineau et al., 2018). Das gängigste Vorgehen ist hierbei, dass die Teilnehmer\*innen ihre Beziehungen zu jeder einzelnen Person innerhalb der Gruppe bewerten, meistens anhand einer Single-Item-Messung. Ein Beispielitem aus Hood et al. (2017) lautet „Please indicate the frequency with which you have had task conflicts with your team mate.“ (S.78), wobei dieses Item für jedes Teammitglied bewertet werden muss. Dieses Vorgehen kann dabei den Ansatz von Konflikten als Multiebenenphänomen abbilden und liefert Indizes über die die Individualebene, dyadischen Beziehungen und das gesamte Netzwerk, in diesem Falle ein Team (Kilduff & Lee, 2020). Dieser Ansatz kann erfassen, mit wie vielen und welchen anderen Personen eine Person im Konflikt steht, das heißt, das Ausmaß der eigenen Beteiligung an Konflikten, auch



als *Zentralität* bezeichnet. Vor dem Hintergrund von mehrdimensionalen Arbeitsbeziehungen liefert die soziale Netzwerkanalyse Informationen darüber, ob weitere Beziehungen zu den jeweiligen Personen bestehen, wie etwa Freundschaftsbeziehungen (Venkataramani & Dalal, 2007). Man kann auch zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten unterscheiden (Hood et al., 2017). Auf kollektiver Ebene kann die Dichte erfasst werden, wie viele dyadische Konfliktbeziehungen im gesamten Netzwerk überhaupt bestehen (Kilduff & Lee, 2020).

Diese Betrachtungsweise und Art der Analyse liefert weiterführende Erkenntnisse über die schädlichen und potenziell nützlichen Effekte von Konflikten am Arbeitsplatz. Untersuchungen zeigen, dass Aufgabenkonflikte in einem Team, die dyadischer Natur sind, einen positiven Zusammenhang mit Leistung haben (Shah et al., 2021). Wurden in der gleichen Gruppe Konflikte traditionell als Ausprägung auf Teamebene erfasst, so blieb dieser Zusammenhang unentdeckt. Ferner liefern Hood et al. (2017) Erkenntnisse über mehrdimensionale Arbeitsbeziehungen: Beziehungskonflikte zwischen Freunden am Arbeitsplatz können die Arbeitsleistung reduzieren. Beziehungskonflikte zwischen Kolleg\*innen, die nicht gleichzeitig ein freundschaftliches Verhältnis pflegen, können die Arbeitsleistung jedoch steigern. Ein weiteres hypothetisches Beispiel verdeutlicht die Relevanz von sozialen Netzwerkanalysen: In einem Team führt ein Konflikt zwischen zwei Mitgliedern bei den direkt Beteiligten zu erhöhtem Stress und einer gesteigerten Kündigungsabsicht. Es bleibt jedoch unklar, ob solche Konflikte auch Auswirkungen auf unbeteiligte Dritte haben, etwa auf Teammitglieder, die diese Konflikte lediglich beobachten, ohne selbst aktiv involviert zu sein. Traditionelle Verfahren, die Konfliktdaten aggregiert auf Teamebene erfassen, verschleiern solche Unterschiede zwischen direkt Involvierten und Beobachtenden. Die aggregierte Perspektive der Konflikte fasst die direkt involvierten Konfliktparteien und die unbeteiligten Dritten zusammen, wodurch Unterschiede in der Wahrnehmung unentdeckt bleiben.

Fokus dieses Ansatzes sind Gruppeneinheiten oder Teams, in denen zum einen eine ungleiche Beteiligung von Gruppenmitgliedern an Konfliktsituationen vorliegt und zum anderen weitere Beziehungsverbindungen zwischen den einzelnen Kolleg\*innen bestehen. Dieser Ansatz ist vielsprechend und weiterführend, doch bleiben auch hier einige Fragen ungeklärt. Die soziale Netzwerkanalyse kann nicht erklären, weshalb auch in dyadischen Konfliktbeziehungen, das heißt, beide Parteien sind aktiv in die Konfliktsituation involviert, unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen bezüglich des Ausmaßes und der Intensität vorliegen (Avogar & Neuman, 2015; Jehn et al., 2006). Soziale Netzwerkanalysen

können Strukturen ermitteln und legen oftmals den Fokus auf Verbindungen oder Interaktionen zwischen einzelnen Personen. Individuelle Eigenschaften, Kognitionen und Emotionen und der Einfluss dieser wurden bisher jedoch nicht integriert (Kilduff & Lee, 2020). Im Gegenteil, individuelle Beiträge werden als „verunreinigend“ (S. 3) innerhalb der Netzwerkanalyse bezeichnet (H. C. White, 1992). Und doch zeigen Studien, dass Personen oder Mitarbeitende bei der Einschätzung ihrer dyadischen Beziehungen Wahrnehmungsverzerrungen und Heuristiken unterliegen (Brands, 2013). Zum Beispiel wird die Reziprozität von freundschaftlichen Beziehungen häufig überschätzt (Kumbasar et al., 1994) oder generell haben Personen mit höheren Ausprägungen an Neurotizismus die Tendenz, ein höheres Ausmaß an Konflikten wahrzunehmen (Ayub et al., 2017). Aus diesem Grund ist die Auseinandersetzung mit intrapsychischen Prozessen, die die Wahrnehmung und Verarbeitungen von Konfliktsituationen steuern und damit die Konfliktbewältigung maßgeblich beeinflussen, unabdinglich.

#### **2.3.4 Individuelle, intrapsychische Prozesse bei der Wahrnehmung und Verarbeitung von Konflikten**

Geteilte mentale Modelle – basierend auf ähnlichen Rahmenbedingungen und gemeinsame Erfahrungen innerhalb einer Gruppe – führen zu einem gewissen Maß zu einer geteilten Auffassung von Konfliktsituationen, der Wahrnehmung dieser und der in der Gruppe angebrachten Reaktion auf Konflikte (Bergiel et al., 2015). Gleichzeitig finden individuelle Merkmale bei einer strukturorientierten Betrachtung von Konflikten Eingang in die Forschung: das Geschlecht (Rahim & Katz, 2019), die kulturelle Zugehörigkeit (Rahim et al., 2022) oder auch Persönlichkeitsfaktoren wie Extraversion (Tehrani & Yamini, 2020) oder individuelle Kompetenzen wie emotionale Intelligenz (Schlaerth et al., 2013) können generelle Neigungen, wie Mitarbeitende in Konfliktsituationen reagieren oder sich verhalten, vorhersagen.

Um jedoch die Dynamik innerhalb einzelner Konfliktsituationen zu verstehen, müssen Erkenntnisse aus Modellen herangezogen werden, die einen prozessorientierten Ansatz von Konflikten verfolgen. Auch hier werden kontextuelle Einflussfaktoren wie die vorliegende Unternehmenskultur oder die bestehende Konflikthistorie berücksichtigt, der Fokus liegt aber vor allem auf der Komplexität von intrapsychischen Prozessen und diese in überschaubare Bestandteile zu gliedern (Korsgaard et al., 2008). Durch ein besseres Verständnis davon, wie Individuen denken, fühlen und daraus resultierende Verhaltensweisen und Interaktionsmuster in Konfliktsituationen, können weiterführende Erkenntnisse über schädliche

und nützliche Effekte von Konflikten herausgefunden werden, die über die Unterscheidung zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten und moderierenden Rahmenbedingungen hinausgehen (Greer & Dannals, 2017). Zudem bieten diese Modelle eine theoretische Fundierung, welche und vor allem wie relativ stabile individuelle Merkmale und kontextuelle Komponenten strukturorientierter Erklärungsmodelle in diese prozessorientierte Dynamik eingreifen können (Cronin & Bezrukova, 2019).

Solche neueren Theorien, die auf die Dynamik von dyadischen Konfliktsituationen abzielen und die neben der zwischenmenschlichen Komponente der verbalen und nonverbalen Kommunikation eben individuelle Wahrnehmungs- und Interpretationsprozesse berücksichtigen, sind das Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) und das (PEC)-Modell (Krueger et al., 2022).

Das Modell der Konfliktaustragung betrachtet Konflikte als dynamische Prozesse, die sich durch fortlaufende Interaktionen und wechselseitige Einflussnahmen ergeben und entwickeln. Ziel der Theorie ist es, die wesentlichen Komponenten und Einflussfaktoren für das dynamische Konfliktgeschehen zu identifizieren, die entweder eine Eskalation oder Deeskalation von Konflikten begünstigen. Dabei wird die Art und Weise, wie Botschaften und Reaktionen innerhalb einer Konfliktsituation formuliert und zum Ausdruck gebracht werden, in den Fokus gerückt. Intrapyschische Prozesse – wie Emotionen, Wahrnehmungen und Kognitionen – fungieren dabei als zentrale Mediationsmechanismen, die beeinflussen, wie die Konfliktparteien den Konflikt und das Gegenüber erleben und interpretieren. Diese Prozesse sind aber nicht nur reaktive Mechanismen und formen das Konflikterleben, sondern sie sind gleichzeitig proaktive Kräfte, die eine zentrale Rolle bei der Gestaltung des Konfliktausdrucks spielen.

Ergänzend zum Modell der Konfliktaustragung bietet das PEC-Modell einen Erklärungsansatz, der Konflikte als subjektiv erlebte Ereignisse betrachtet und noch stärker zugrundeliegende intrapsychischen Prozesse fokussiert. Dabei werden insbesondere Unterschiede in der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung eines Konfliktes unter die Lupe genommen und die individuelle *Sinnkonstruktion (Sensemaking)* als zentraler Mechanismus hervorgehoben.

Grundsätzlich wird die Sinnkonstruktion als kognitiver Prozess verstanden, durch den Menschen soziale Situationen interpretieren, indem sie Hinweise aus ihrer Umgebung aufnehmen und diesen eine plausible Bedeutung zuweisen, sodass sie Ordnung und Verständnis

in die Umstände bringen (Weick et al., 2005). Dabei liegt eine reziproke Beziehung mit Emotionen vor, das heißt einerseits wird die Sinnkonstruktion von vorliegenden Emotionen beeinflusst, andererseits ruft die Sinnkonstruktion Emotionen hervor. Die Sinnkonstruktion prägt zum einen das Verhalten von Individuen in Konflikten, als auch zwischenmenschliche Einstellungen wie Vertrauen oder Kohäsion. Der ganze Vorgang wird von individuellen Eigenschaften, vorherigen Erfahrungen und persönliche Einstellungen geprägt (Krueger et al., 2022).

Diese Ausführungen machen vor allem drei Schlussfolgerungen deutlich: Erstens, um die Dynamik von Konflikten besser verstehen zu können, müssen sowohl die übergeordnete zwischenmenschliche Ebene als auch die individuelle Ebene betrachtet werden. Zweitens, unterliegen Individuen Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern, die allen gemein sind und universellen Prinzipien folgen. Wie diese Schemata jedoch ausgeformt sind, wird von individuell unterschiedlichen Merkmalen, eigenen spezifischen vorherigen Erfahrungen und kontextuellen Bedingungen beeinflusst. Dies gilt für jegliche soziale Situationen und Interaktionen und somit auch für Konflikte. Drittens, Emotionen stehen in einer wechselseitigen Beziehung mit kognitiven Prozessen: Emotionen prägen die Wahrnehmung und Interpretation von Konflikten, während gleichzeitig diese Prozesse wiederum emotionale Reaktionen hervorrufen. Diese Wechselwirkung ist ein zentraler Mechanismus, der das Verhalten in Konfliktsituationen prägt.

Diese beiden Theorien bilden die Grundlage für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage, welche sozialen Kompetenzen das Verhalten in einer Konfliktsituation beeinflussen. Sie dienen zudem als theoretisches Fundament für die empirische Untersuchung in Teil II. In Kapitel 2.4.3 werden sie nochmals vertieft betrachtet, um die spezifischen Wirkmechanismen sozialer Kompetenzen auf Konfliktverhalten und Konfliktstress detaillierter herauszuarbeiten.

### **2.3.5 Synthese und Implikationen**

#### ***Zentrale Erkenntnisse***

- Konfliktsituationen am Arbeitsplatz sind stets ein Multiebenenphänomen. Individuen nehmen Konflikte auf Team- oder dyadischer Ebene subjektiv wahr, und tragen aktiv zur Gestaltung dieses kollektiven Phänomens bei. Gleichzeitig sind Individuen in einen umfassenderen Makrokontext eingebettet, der sie beeinflusst. Diese Wechselwirkungen werden als Top-Down- und Bottom-Up-Prozesse bezeichnet.

- Gemeinsame teambasierte kognitive Strukturen – geteilte mentale Modelle – begründen, dass homogene Annahmen über die Existenz und Ausprägung von Konflikten innerhalb eines Teams vorliegen. Dies bildet die Grundlage für die Erfassung von Konflikten auf kollektiver Ebene durch die Aggregation individueller Daten.
- Dennoch nehmen Mitarbeitende Konflikte nicht zwangsläufig im gleichen Maße wahr wie Kolleg\*innen. Dies wird als Konfliktsymmetrie bezeichnet.
- Mitarbeitende in einem Team sind ungleichmäßig beteiligt an Konflikten, wodurch heterogene Wahrnehmungen über das Vorliegen von Konflikten entstehen können.
- Mitarbeitende bewerten denselben Konflikt unterschiedlich, da sie subjektiv geprägten Wahrnehmungs- und Interpretationsmustern unterliegen. Diese Muster werden maßgeblich durch Vorerfahrungen und stabile individuelle Merkmale und Fähigkeiten beeinflusst.

### ***Praktische Implikationen***

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich mehrere, praxisorientierte Handlungsempfehlungen ableiten. Studien zeigen, dass asymmetrische Wahrnehmungen von Konflikten dysfunktionalere Auswirkungen haben können als ein hohes, jedoch homogen wahrgenommenes Konfliktniveau (Jehn et al., 2010). Demnach sollten Führungskräfte einerseits prüfen, ob innerhalb eines Teams homogene oder heterogene Wahrnehmungen von Konflikten vorliegen und andererseits aktiv geteilte mentale Modelle fördern. Dies kann beispielsweise durch transparentes, richtungsweisendes Feedback oder durch zielgerichtete Teamaktivitäten erreicht werden (Cannon-Bowers et al., 1993).

Jedoch legen die Ergebnisse auch nahe, dass generische Team-Building-Aktivitäten als potenziell konstruktive Maßnahme zur Konfliktintervention oft unzureichend sind, um Konflikte zu deeskalieren oder deren negative Auswirkungen zu minimieren. Stattdessen sollte neben der Ursache auch die Zusammensetzung des Konflikts analysiert werden, um herauszufinden, welche Personen direkt oder indirekt beteiligt sind und welche Bedürfnisse bei sowohl Involvierten als auch nicht beteiligten Teammitgliedern bestehen (Shah et al., 2021). Darüber hinaus könnten Außenstehende als wertvolle Informationsquellen genutzt werden, da sie Konflikte häufig mit einer neutraleren Perspektive und geringerer emotionaler Befangenheit bewerten.

Eine zentrale Erkenntnis dieses Kapitels besteht darin, dass die Wahrnehmung von Konflikten und daraus resultierende Verhaltensweisen untrennbar mit intrapsychischen Prozessen verbunden sind, die sich zwischen Individuen erheblich unterscheiden können. So kann beispielsweise das wiederholte Unterbrechen eines Mitarbeiters während eines Meetings von einer Kollegin mit scharfem Tonfall unterschiedlich interpretiert werden. Während der Mitarbeiter dies als verunsichernd oder als persönlichen Angriff empfinden könnte, könnte er dieselben Unterbrechungen auch als konstruktive Beiträge oder wertvolle Ergänzungen wahrnehmen und den scharfen Tonfall gar nicht heraushören. Ebenso könnten Außenstehende diese Situation wiederum ganz anders deuten.

Dieses Szenario verdeutlicht, dass Konflikte stark subjektiv wahrgenommen werden und dass sowohl die Bewertungen als auch die Reaktionen individuell variieren. Daher ist es essenziell, diese Wahrnehmungs- und Bewertungsmustern systematisch zu erfassen und anzusprechen. So könnten Führungskräfte zu emotionalem Ausdruck anregen, wodurch wiederum wertvolle Hinweise auf zugrunde liegende Emotionen, aber auch Bedürfnisse und Bewertungen geliefert werden.

Diese in diesem Kapitel dargelegten, teilweise konzeptionellen und analytischen Grundlagen dienen als Basis, um im Folgenden das Entstehen von Verhaltensweisen und Reaktionen innerhalb von Konfliktsituationen – welche zunächst definiert und charakterisiert werden – näher zu untersuchen.

## 2.4 Konfliktverhalten – Grundlagen und Entstehungsprozesse

*Konfliktverhalten* findet im COM-Modell (Jehn & Bendersky, 2003) als sogenannter ‚Verstärker‘ Eingang in die Konfliktliteratur. Dabei wird angenommen, dass kollaboratives Konfliktverhalten funktionale Effekte von Konflikten verstärken und dysfunktionale Auswirkungen abschwächen kann. Beispielsweise erzielen Teams, die proaktive und kooperative Konfliktlösungsstrategien anwenden, bessere Ergebnisse und auch die Korrelation zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten verringert sich (Behfar et al., 2008; J.-C. Huang, 2010). Jedoch werden im COM-Modell durch den Fokus auf Konflikttypen direkte Effekte von Konfliktverhalten nicht weiter berücksichtigt, auch wenn diese weitgehend unabhängig von den Charakteristika eines Konfliktes wirken (Todorova et al., 2021). Parallel und weitestgehend isoliert zu diesem dominanten Forschungsfeld rund um Aufgaben- und Beziehungskonflikte wurden Studien durchgeführt, die sich explizit mit dem Verhalten in Konflikten und den damit verbundenen Auswirkungen beschäftigen.

DeChurch et al. (2013) untersuchten in einer Metaanalyse gleichzeitig den Einfluss von Aufgaben- und Beziehungskonflikten sowie von Konfliktverhalten auf die Teamleistung und affektive Indikatoren wie Zufriedenheit. Die Ergebnisse zeigen, dass Konfliktverhalten einen größeren Beitrag zur Erklärung der Varianz in Teamleistung und Zufriedenheit leistet als Aufgaben- und Beziehungskonflikte. Das Fazit dieser Metaanalyse lautet demnach, dass zum einen Interaktionseffekte zwischen Konflikttypen und Konfliktverhalten differenzierter ergründet werden sollten. Zum anderen sollten direkte Effekte von Konfliktverhalten auf beispielsweise Leistungsindikatoren mindestens genauso intensiv erforscht werden wie die Auswirkungen verschiedener Konflikttypen.

Diese Erkenntnisse legen nicht nur weitere wissenschaftliche Untersuchungen nahe, sondern haben auch relevante Implikationen für Unternehmen und Führungskräfte: Wenn also viel mehr der Umgang mit einem Konflikt und nicht unbedingt das (subjektiv bewertete) Ausmaß an Konflikten die Leistung und affektiven Zustände von Mitarbeitenden beeinflusst, hat das andere Implikationen für Führungskräfte. Sie sollten erwünschtes Konfliktverhalten fördern, zum Beispiel durch Schulungen oder Incentivierungen, anstelle den Fokus auf die Reduktion oder kontrollierte Herbeiführung von Konfliktpotenzialen zu legen (Loughry & Amason, 2014).

Dafür ist es jedoch zunächst notwendig, ein fundiertes Verständnis darüber zu entwickeln, was konstruktives und destruktives Konfliktverhalten auszeichnet und welche Faktoren zu dessen Entstehung beitragen, um gezielte Fördermaßnahmen ableiten zu können.

### 2.4.1 Definition von Konfliktverhalten

Konfliktverhalten bezeichnet „...die Verhaltensweisen oder Strategien, die Menschen benutzen, um mit einer inkompatiblen Situation umzugehen [...].“ (Ayub et al., 2017, S. 676). Eine inkompatible Situation liegt vor, wenn eigene Anliegen und die der anderen Person oder Partei als nicht gleichzeitig erreichbar wahrgenommen werden. Eine differenzierte Betrachtung mit Blick auf struktur- und prozessorientierte Ansätze ist hilfreich: Innerhalb einer Konfliktsituation werden einzelne, spezifische *Aktionen*, *Reaktionen* oder *Schachzüge* (*moves*) vorgenommen (Cronin & Bezrukova, 2019). Dies könnte sich zum Beispiel in der Intensität, mit der einem Standpunkt Nachdruck verliehen wird – zum Beispiel lautes Schreien, harsche Wortwahl bis hin zu Handgreiflichkeiten oder eben gegenteilig der Verstumung beider Konfliktparteien – ausdrücken. Ebenso könnte das Einräumen eines eigenen Fehlers und eine entsprechende Entschuldigung eine solche Aktion darstellen, die den Verlauf des Konflikts maßgeblich beeinflussen kann. Eine Konfliktsituation setzt sich somit schrittweise aus mehreren solcher Aktionen und Reaktionen zusammen. Diese Differenzierung wird eher in prozessorientierte Ansätzen wie dem Modell der Konfliktaustragung aufgegriffen und erklärt (Weingart et al., 2015).

Konfliktverhalten meint jedoch auch Tendenzen für einen stabilen, situationsübergreifenden *Konfliktstil*, welcher strukturorientierten Ansätzen zuzuordnen ist. Gleichwohl setzt sich ein übergreifender Konfliktstil aus einzelnen Aktionen zusammen, und einzelne Verhaltenszüge in spezifischen Konfliktsituationen lassen sich durch einen solchen generischen Konfliktstil erklären (Cronin & Bezrukova, 2019; Todorova et al., 2021).

Zusätzlich wird in dieser Arbeit eine weitere Begriffsschärfung vorgenommen. Konfliktverhalten ist weitestgehend in der wissenschaftlichen Literatur unter dem englischen Begriff *conflict management* bekannt. Der Begriff ‚Management‘ suggeriert zumindest im deutschsprachigen Gebrauch aber häufig eine Aufgabe von Führungskräften oder organisatorisch geregelte Abläufe. Dieser Begriff ist für die vorliegende Arbeit irreführend, da individuelle Verhaltensweisen und Stile der in einen Konflikt involvierten Akteure beleuchtet werden sollen. In dieser Arbeit wird der Begriff Konfliktverhalten verwendet, ist aber gleichzusetzen mit dem in der Literatur vorherrschenden Begriff *conflict management*.

### 2.4.2 Das Dual Concern-Modell

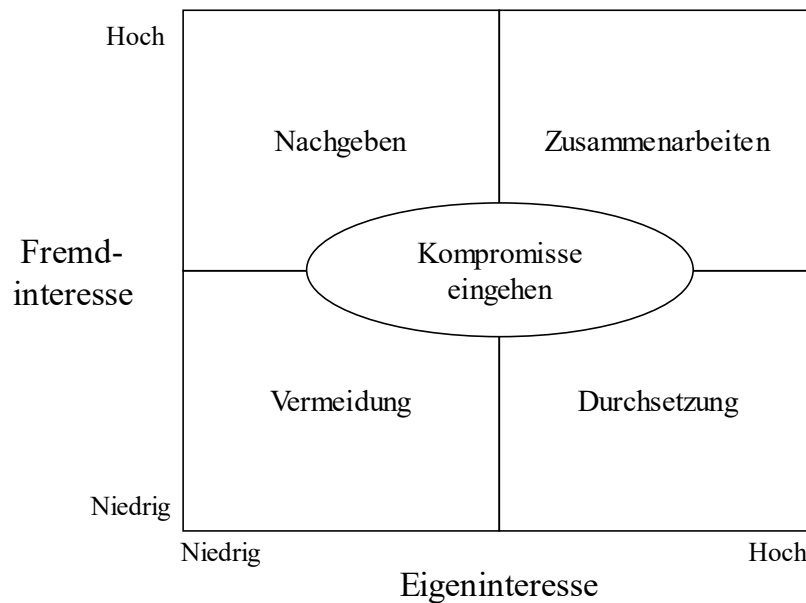
Bei Studien, die das Konfliktverhalten von sowohl Individuen als auch Gruppen ergründen, bildet meistens das *Dual Concern-Modell* (siehe *Abbildung 3*) die theoretische Grundlage (Rahim, 1983; Thomas, 1976). Das Modell versucht, das Verhalten von Konfliktparteien



anhand von zwei Dimensionen einzuordnen: Die erste Dimension *Eigeninteresse* besagt, ob die eigenen Anliegen – dies können Interessen, Ziele, Meinungen oder Bedürfnisse sein – als niedrig oder hoch wahrgenommen werden. Die zweite Dimension *Fremdinteresse* zielt auf die Anliegen der Gegenpartei ab und inwiefern diese als wichtig oder eher unwichtig bewertet werden. Daraus ergeben sich fünf verschiedene Konfliktstile: *Vermeidung*, *Durchsetzung*, *Nachgeben*, *Zusammenarbeiten* und *Kompromisse eingehen*.

### Abbildung 3

*Das Dual Concern Modell*



*Anmerkung.* In Anlehnung an Thomas (1992, S. 266).

Ähnlich zu Studien, in denen Beziehungs- und Aufgabenkonflikte in Teams oder Dyaden in den Mittelpunkt gestellt werden, wird auch Konfliktverhalten oftmals auf Teamebene erfasst (Somech et al., 2009). Dies wird ebenfalls durch die Existenz geteilter mentaler Modelle begründet, sodass ähnliche Auffassungen und Rahmenbedingungen vorherrschen und demnach Mitarbeitende innerhalb eines Teams vergleichbare Verhaltensmuster zeigen (Gibson, 2001). Studien weisen jedoch, ähnlich zu der in Kapitel 2.3.3 beleuchteten Konfliktsymmetrie, darauf hin, dass innerhalb von Teams heterogene Konfliktstile vorliegen (Rispen et al., 2020). Dies unterstreicht die Relevanz der Betrachtung von Konfliktverhalten auf Individualebene.

Die drei Stile Vermeidung, Durchsetzung und Zusammenarbeiten haben in der Literatur mehr Beachtung erhalten, und ihre Auswirkungen sind deutlich besser untersucht als die der

Stile Nachgeben und Kompromisse eingehen (Boroş et al., 2017; G. Chen et al., 2005). Zudem wird die Fünf-Kategorien-Lösung kritisch hinterfragt, da hohe Korrelationen insbesondere zwischen Vermeidung und Nachgeben sowie zwischen Zusammenarbeiten und Kompromisse eingehen festgestellt wurden (van de Vliert & Euwema, 1994; van de Vliert & Kabanoff, 1990; S. J. Zhang et al., 2015). In der Studie von Brykman und O’Neill (2023) werden unterschiedliche Kategorien und Stile von Konfliktverhalten integriert. Laut der Autoren kann Konfliktverhalten in drei Kategorien geclustert werden: Nicht-Konfrontation (bestehend aus Vermeidung und Nachgeben), Integration (bestehend aus Zusammenarbeiten und Kompromisse eingehen) und Konfrontation (umfasst den Konfliktstil Durchsetzung). Ungeachtet der gewählten Begrifflichkeiten aus der Studie stehen in den folgenden Ausführungen die drei Konfliktstile Vermeidung, Durchsetzung und Zusammenarbeiten im Fokus.

### ***Die Konfliktstile und deren Auswirkungen***

Bei dem *vermeidenden Konfliktstil* werden sowohl die Eigen- als auch die Fremdanliegen als gering eingeschätzt. Es wird sich dem Konflikt entzogen, das heißt, es findet keine offene Auseinandersetzung und auch augenscheinlich wenig Beachtung des Konfliktes statt (Elgoibar et al., 2017). Dies kann einerseits in der Wahrnehmung von Konflikten als Bedrohung begründet sein (de Wit et al., 2011), sodass das Entziehen aus dem Konflikt in dem Abbau von sowohl innerer als auch Spannungen auf Teamebene begründet ist (Cronin & Bezrukova, 2019). Andererseits kann ein vermeidender Stil auch durch die Einschätzung eines Konflikts als unbedeutend oder durch die Wahrnehmung begründet sein, dass dessen Austragung zeitaufwändig und wenig ertragreich wäre (Euwema & Giebels, 2024; van Erp et al., 2011).

Teams, die überwiegend einen vermeidenden Konfliktstil zeigen, weisen negative Zusammenhänge mit Teamleistung und der Zufriedenheit der Teammitglieder auf (DeChurch et al., 2013). Zudem zeigen sie eine geringere Innovationsneigung (N. R. Anderson & West, 1998), eine höhere Anfälligkeit für Gruppendenken (G. Chen et al., 2005), sowie positive Zusammenhänge mit dem Auftreten negativer Emotionen innerhalb eines Teams (Desivilya & Eizen, 2005).

Der Stil Durchsetzung, oft als *dominanter Konfliktstil* bezeichnet, beschreibt, dass der Gegenpartei eine Lösung der Situation oder ein Resultat aufgezwungen wird, um vor allem die eigenen Anliegen und Ziele durchzusetzen ungeachtet der Interessen und Vorschläge der Gegenseite (Rahim, 1983). Dieser Stil ist häufig mit einer ‚win-lose‘-Denkweise verbunden: Die Durchsetzung eigener Anliegen wird automatisch als nachteilig für die Gegenpartei

wahrgenommen, während die Berücksichtigung der Anliegen anderer zugleich als hinderlich für die Erreichung eigener Anliegen angesehen wird (N. Y.-F. Chen et al., 2008). Im Gegensatz zum vermeidenden Stil werden Konflikte angesprochen und diskutiert, diese Diskussionen zeichnen sich jedoch durch eine als engstirnig und rau beschriebene Kommunikation aus (Boroş et al., 2017).

Wenn in Teams der Stil Durchsetzung vorherrscht, wird dieser aufgrund seiner dysfunktionalen Auswirkungen als eher destruktiver Konfliktstil eingestuft. Die Forschung zeigt negative Zusammenhänge mit Teamleistung und der Zufriedenheit der Teammitglieder (DeChurch et al., 2013), die Gefahr für Mobbing am Arbeitsplatz erhöht sich (Baillien et al., 2014), das Vertrauen innerhalb des Teams wird geschwächt (N. Y.-F. Chen et al., 2008; De Dreu & van Vianen, 2001), und das Risiko für die Eskalation von Konflikten steigt (Weingart et al., 2008).

Der Stil Zusammenarbeiten, auch bekannt als *kollaborativer Konfliktstil*, hat das Ziel, die optimalste Lösung zu finden, die für alle beteiligten Parteien akzeptabel ist, anstatt einzelne Parteien zufriedenzustellen (Rahim, 2002). Dieser Stil wird mit offenen Diskussionen in Verbindung gebracht, in denen Informations- und Ressourcenaustausch im Vordergrund steht (Elgoibar et al., 2017).

Bei dem kollaborativem Stil, der häufig auch als ‚win-win‘-Ansatz beschrieben wird, zeigen sich positive Zusammenhänge mit Innovation (X.-H. Chen et al., 2012; De Dreu, 2006), mit Teamleistung und Zufriedenheit der Gruppenmitglieder (DeChurch et al., 2013; Jordan & Troth, 2002; Zárraga & Bonache, 2005), und einer geringeren Wahrscheinlichkeit, dass die Konfliktsituation in ähnlicher Form wiederkehrt (Weingart et al., 2008). Auch wenn Führungskräfte diesen Stil verwenden, werden negative Effekte von Konflikten auf das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gedämpft (Römer et al., 2012).

### ***Destruktive und konstruktive Konfliktstile – Herausforderungen der Unterteilung***

Basierend auf diesen Ergebnissen wird der kollaborative Stil häufig als konstruktiv, während die Stile Vermeidung und Durchsetzung als destruktiv klassifiziert werden (G. Chen et al., 2005; DeChurch et al., 2013; Greer & Dannals, 2017). Diese Unterteilung folgt einem *normativen Ansatz*, bei dem der kollaborative Stil grundsätzlich als der am meisten präferierte Stil angesehen wird (Elgoibar et al., 2017; Speakman & Ryals, 2010). Obwohl diese Unterteilung durch die vorliegenden Ergebnisse gestützt wird und somit ihre Berechtigung hat, gibt es Hinweise darauf, dass der kollaborative Konfliktstil nicht als universelle Lösung für

alle Konfliktsituationen geeignet ist. Ebenso sind die Stile Vermeidung und Durchsetzung nicht per se destruktiv. So existieren Situationen oder Teamkonstellationen, in denen der Stil Zusammenarbeiten nicht als der effektivste gilt.

Dies entspricht einem *situativen Ansatz*, bei dem die Effektivität von Konfliktverhalten unter bestimmten situativen Bedingungen untersucht wird (Coleman et al., 2013; Speakman & Ryals, 2010). So zeigt sich zum Beispiel, dass ein vermeidender Stil bei Teams mit befristeter Zusammenarbeit, wie etwa in Projektteams, am ehesten mit Teamleistung zusammenhängt und ein kollaborativer Stil hingegen negative Auswirkungen haben kann (De Dreu & van Vianen, 2001). Ein kollaborativer Stil gilt als zeitintensiver und lenkt dementsprechend von eigentlichen Arbeitsaufgaben ab (Murnighan & Conlon, 1991). Auch bei kurzweiligen, zwischenmenschlichen Spannungen zeigt sich ein abmildernder Effekt eines vermeidenden Stils auf emotionale Erschöpfung. Sofern die Intensität der Konflikte jedoch zunimmt, hat ein kollaborativer Stil den förderlichsten Effekt (Benitez et al., 2018). Auch der dominante Stil kann in gewissen Situationen angemessen sein, zum Beispiel wenn schnelle Entscheidungen erforderlich sind oder die Anliegen einer Partei wichtiger sind als die der anderen (Euwema & Giebels, 2024). Zudem zeigen Studien, dass ein dominanter Konfliktstil positiv mit eigener individueller Leistung korreliert (Ayub et al., 2017).

Nach aktuellem Erkenntnisstand lässt sich jedoch aus strukturorientierter Perspektive zusammenfassen, dass in langfristig bestehenden Teams oder zwischen Kolleg\*innen, die längerfristig zusammenarbeiten, sowie bei Konflikten, die nicht nur ein einfach zu lösendes oder nachrangiges Problem beinhalten, der kollaborative Stil als nachhaltigster Stil gilt. Er trägt dazu bei, Konflikteskalation zu vermeiden, das Wohlbefinden der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten sowie Innovation und Leistung zu erhalten und zu fördern (Bradley et al., 2015; H.-A. Shih & Susanto, 2010; Vollmer, 2015; Weingart et al., 2008).

Nichtsdestotrotz leisten Studien, die untersuchen, unter welchen situativen Bedingungen und Teamkonstellationen – etwa in Kontexten mit ungleichen Macht- und Statusverhältnissen, wie sie in Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden auftreten (Coleman et al., 2013) – anderes Konfliktverhalten außerhalb des kollaborativen Stils am effektivsten sind, einen wichtigen Beitrag zu Forschungserkenntnissen. Dieser Forschungsbereich bietet Potenzial, um besser zu verstehen, wie unterschiedliche Konfliktstile sowohl kurzfristig als auch langfristig hinsichtlich Leistung, Entscheidungsfindung, Konfliktlösung und individuellem Wohlergehen wirken können. Die Rolle von moderierenden Faktoren ist insofern relevant, da sie einerseits beeinflussende Variablen für die Auswirkungen und

Effektivität eines bestimmten Konfliktstils darstellen. Andererseits sind sie als beeinflussende Informationsquelle für zugrundeliegende intrapsychische Bewertungs- und Klassifizierungsprozesse relevant, die wiederum die Grundlage für die Entwicklung von Konfliktverhalten bilden.

### ***Adaptivität und Stabilität von Konfliktverhalten***

Die vorangegangene Diskussion hat sich darauf konzentriert, welche Auswirkungen Konfliktstile mit sich bringen und welches spezifische Konfliktverhalten unter Berücksichtigung situativer Gegebenheiten als mehr oder weniger sinnvoll erachtet werden kann hinsichtlich funktionaler und dysfunktionaler Konsequenzen.

Diese Überlegungen setzen voraus, dass Mitarbeitende ihr Konfliktverhalten adaptiv an die jeweilige Situation anpassen bzw. anpassen können und sich kalkulierend und intentional für den am besten passenden Konfliktstil entscheiden (Coleman & Kugler, 2014; Kim et al., 2020). Im Dual Concern-Modell wird dies indirekt impliziert, da in jeder Situation die Eigen- und Fremdinteressen neu evaluiert werden und dies demnach zur Auswahl eines passenden Konfliktstils führt. Darüber hinaus existieren explizitere Theorien, die situationsspezifische Präferenzen für einen Konfliktstil erklären. Das *Situated Model of Conflict Dynamics* (Coleman et al., 2013) beschreibt hierfür drei zentrale Dimensionen: (a) das Ausmaß der Divergenzen, also in welchem Maß die jeweiligen Anliegen vereinbar oder unvereinbar sind, (b) die Verteilung von Macht zwischen den Konfliktparteien, beispielsweise in einem Konflikt zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter (hohes Maß an Ungleichheit) oder zwischen zwei hierarchisch gleichrangigen Mitarbeitenden (geringes Maß an Ungleichheit), und (c) das Maß der gegenseitigen Abhängigkeit der Konfliktparteien. Durchaus legt Evidenz nahe, dass Personen abhängig von der jeweiligen Konstellation dieser drei Dimensionen unterschiedliche Konfliktstile bevorzugen (Coleman & Kugler, 2014; Kim et al., 2020).

Gleichzeitig zeigen Untersuchungen zu Konfliktstilen jedoch auch, dass diese sowohl auf individueller als auch auf Gruppenebene eine gewisse Stabilität aufweisen. Mitarbeitende oder Teams tendieren dazu, eine stabile, situationsübergreifende Präferenz zu zeigen, sich immer auf eine ähnliche Art in Konflikten zu verhalten (Moberg, 2001; Schneer & Chamin, 1987; Wood & Bell, 2008). Neben relativ stabilen, langfristig beständigen Kontextfaktoren wie etwa der Zugehörigkeit zu bestimmten Kulturkreisen (Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Tjosvold et al., 2010), lässt sich die Stabilität von Konfliktverhalten vor allem auf personenspezifische Merkmale zurückführen. Erste Untersuchungen konnten zum Beispiel zeigen, dass unterschiedliche individuelle Bedürfnisse – zum Beispiel das Streben nach

Leistung, Macht oder Zugehörigkeit – Zusammenhänge mit den fünf verschiedenen Konfliktstilen aufwiesen (Jones & Melcher, 1982; Jones & White, 1985). Eine aktuellere Metaanalyse zeigt, dass Neurotizismus und Verträglichkeit eher mit einem vermeidenden Konfliktstil zusammenhängen, extravertierte Menschen eher zu einem dominanten Konfliktstil geneigt sind (Tehrani & Yamini, 2020).

Auffällig ist jedoch vor allem, dass das Situated Model of Conflict Dynamics zur Vorhersage von Konfliktverhalten ebenfalls eher auf statische Faktoren abzielt, selbst wenn der Schwerpunkt auf situativen und kontextuellen Gegebenheiten liegt. Dieses Modell kann daher als strukturorientierter Ansatz verstanden werden, der die Konstellation externer Faktoren in den Vordergrund stellt.

Um jedoch wirkliche Verhaltensadaptivität und damit inbegriffene Verhaltensänderungen zu untersuchen, bieten sich prozessorientierte Ansätze an. Diese betrachten das Verhalten innerhalb einer Konfliktsituation als Ergebnis situativer Dynamiken. Für eine empirische Überprüfung sind jedoch komplexere methodische Ansätze erforderlich, die über klassische Befragungsstudien im Querschnittsdesign hinaus gehen: Cronin und Bezrukova (2019) schlagen neben wiederholten Messungen zum Beispiel Verhaltenstracking über spezielle elektronische Messgeräte vor, die Bewegungen, Sprachmuster sowie Nähe und Distanz zu anderen Kolleg\*innen erfassen können. Ergänzend können Verhaltensbeobachtungen im Feld oder auch in Simulationsstudien zur Analyse dynamischer Konfliktprozesse beitragen.

Die Berücksichtigung prozessorientierter Modelle ist vor allem aber auch deshalb notwendig, da sie nicht nur den Verlauf einer Konfliktsituation analysieren, sondern auch wichtige Einsichten in die Entstehung von Konfliktverhalten liefern. Denn neben endogenen Veränderungen und kontextuellen Rahmenbedingungen werden wie in dem Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) und in dem PEC-Modell (Krueger et al., 2022) vor allem intrapsychische Prozesse als personenspezifische Merkmale berücksichtigt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es angesichts der empirischen Befundlage und zugrunde liegender, individueller Interpretationsschemata gerechtfertigt ist, von einer durchaus stabilen Präferenz für einen bestimmten Konfliktstil auszugehen (Friedman et al., 2000). Dabei sind prozessorientierte Ansätze zur Erklärung der Entstehung und Adaptivität von Konfliktverhalten weiterführend, da sie gleichzeitig den Einfluss von situativen Zuständen wie Emotionen und von stabilen, individuellen sowie kontextuellen Merkmalen zulassen (Cronin & Bezrukova, 2019; Weingart et al., 2015).

### 2.4.3 Entstehungsprozesse von Konfliktverhalten

Anknüpfend an die Ausführungen zum Dual Concern-Modell, der Kategorisierung von konstruktivem und destruktivem Konfliktverhalten und der Differenzierung zwischen Verhaltensadaptivität und -stabilität in unterschiedlichen Konfliktsituationen wird im Folgenden dargelegt, welche Faktoren das Zustandekommen von Konfliktverhalten begründen und weshalb *individuelle Fähigkeiten, Ressourcen* und *Kompetenzen* dabei eine wesentliche Rolle spielen.

Während zahlreiche Studien die funktionalen und dysfunktionalen Konsequenzen von Konflikten und Konfliktverhalten untersucht haben, wird vergleichsweise seltener analysiert, welche Faktoren das Zustandekommen von Konfliktverhalten prägen – also warum Menschen in Konfliktsituationen bestimmte Verhaltensweisen und Konfliktstile zeigen. Wie zuvor beschrieben, implizieren sowohl das Dual Concern-Modell als auch das Situated Model of Conflict Dynamics, dass Konfliktverhalten auf einer rational-strategischen, situationsbezogenen Abwägung von Eigen- und Fremdinteressen beruht. Entsprechend wird die Entscheidung für passendes Konfliktverhalten bewusst und situationsabhängig getroffen. Diese Annahme ignoriert jedoch, dass Individuen oft eine situationsunabhängige Präferenz für bestimmte Konfliktstile zeigen (Friedman et al., 2000; Moberg, 2001), der in individuellen Erfahrungen, Wahrnehmungen, Bedürfnissen, kognitiven Interpretationsschemata und Persönlichkeitsausprägungen begründet ist (Cronin & Bezrukova, 2019; Korsgaard et al., 2008; Tehrani & Yamini, 2020; Wood & Bell, 2008).

Das prozessorientierte Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) und das PEC-Modell (Krueger et al., 2022) bieten eine differenzierte Perspektive auf die Entstehung und das Erleben von Konflikten und die sich daraus ergebende Konfliktdynamik. Sie veranschaulichen, wie situative Gegebenheiten und kontextuelle Bedingungen, etwa das Verhalten des Gegenübers oder zeitliche Dringlichkeit, stets in subjektive Interpretationsschemata eingebettet und durch diese gefiltert werden.

Dies legt nahe, dass neben zum einen externen Einflussfaktoren und zum anderen motivationalen, intentionalen Prozessen insbesondere individuelle Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung sind. Diese befähigen Mitarbeitende, Verhaltensweisen anderer wahrzunehmen, vorangegangene Ereignisse zu erinnern, Intentionen anderer abzuwägen oder Emotionen zu kontrollieren. Die Frage, ob Mitarbeitende überhaupt die erforderlichen kognitiven sowie emotionalen Ressourcen und Kompetenzen besitzen, ist entscheidend für die Ausbildung konstruktiven Konfliktverhaltens. Zeigen Mitarbeitende

einen vermeidenden Konfliktstil, weil die Interessen aller Parteien als niedrig und unwichtig bewertet werden, oder liegt durchaus ein hohes Eigeninteresse vor, das aufgrund mangelnder Kommunikationsfähigkeiten nicht artikuliert werden kann? Dies greift auch Überlegungen aus Kapitel auf, dass Personen mit einem vermeidenden Stil Konflikte häufig als Bedrohung wahrnehmen und diese unabhängig von der konkreten Interessenlage und Situationskonstellation abwenden wollen (de Wit et al., 2011). Ebenso könnte es Personen schwerfallen, den Standpunkten anderer zu folgen, was eine Abwägung unterschiedlicher Intentionen verhindert. Auch bei anderen Konfliktstilen, wie etwa dem dominanten Stil, könnte die Ignoranz fremder Interessen weniger auf bewussten Entscheidungen beruhen, sondern auf begrenzter Wahrnehmung oder unzureichenden kognitiven Ressourcen.

Im Folgenden werden das Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) und das PEC-Modell (Krueger et al., 2022) sowie die Mechanismen und Komponenten, die das Konfliktverhalten und -erleben bestimmen, detailliert dargestellt. Durch eine detaillierte Auseinandersetzung dessen, wie Individuen denken, fühlen und reagieren, wenn Konflikte mit Kolleg\*innen auftreten, sollen weiterführende Erkenntnisse über schädliche und nützliche Konsequenzen von Konflikten sowie die Dynamik konstruktiver Konfliktverläufe gewonnen werden. Dies geht über die übliche Unterscheidung zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten sowie die Berücksichtigung moderierender Rahmenbedingungen hinaus (Greer & Dannals, 2017). Zusätzlich wird eine Grundlage dafür geschaffen, wie soziale Kompetenzen diese Prozesse beeinflussen können.

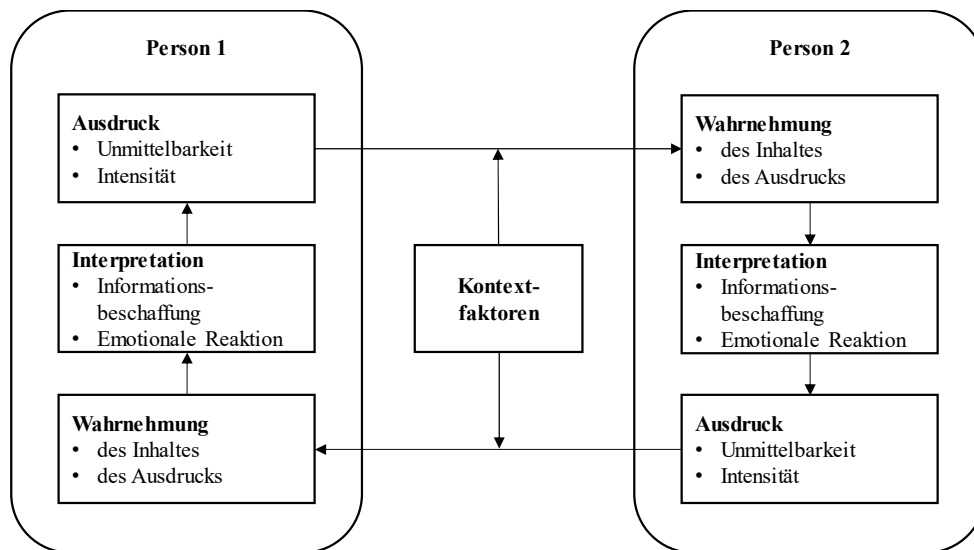
### ***Das Modell der Konfliktaustragung***

Das *konzeptionelle Rahmenmodell der Konfliktaustragung* (Weingart et al., 2015) (siehe *Abbildung 4*) versteht Konflikte als dynamische Prozesse, die durch wechselseitige Einflüsse und kontinuierliche zwischenmenschliche Interaktionen entstehen und sich entwickeln. Zur Erklärung der wechselseitigen Kommunikation orientiert sie sich an klassischen Kommunikationsmodellen, welches eine sendende Person, eine empfangende Person und eine Nachricht inkludiert (Shannon & Weaver, 1948). In diesem Kontext wird der *Art und Weise der nonverbalen und verbalen Kommunikation* eine entscheidende Rolle zugeschrieben, da sie die Reaktion des Gegenübers beeinflusst und somit entscheidend zur Eskalation oder Deeskalation einer Konfliktsituation beiträgt. Zusätzlich rücken intrapsychische Prozesse in den Fokus, da sie maßgeblich dafür verantwortlich sind, welche Informationen wahrgenommen, in welche Richtung sie interpretiert und in welche Reaktion sie schließlich umgesetzt werden.



## Abbildung 4

### Komponenten einer Konfliktspirale



Anmerkung. In Anlehnung an Weingart et al. (2015, S. 244).

Das Modell unterscheidet zwischen den Dimensionen Intensität und Unmittelbarkeit, mit der eine Reaktion oder ein Standpunkt ausgedrückt werden. *Unmittelbarkeit* bezieht sich darauf, in welchem Maße eine Botschaft oder ein Widerspruch explizit oder implizit vermittelt werden, beispielsweise ob durch die Verwendung von Sarkasmus mehr Raum für Doppeldeutigkeit gelassen wird. Zudem beschreibt Unmittelbarkeit, ob der Widerspruch direkt in der Situation geäußert wird oder erst später, möglicherweise gegenüber Dritten. *Intensität* hingegen beschreibt die Energie und Nachdrücklichkeit, mit der ein Standpunkt vertreten wird. Diese Dimension umfasst sowohl die Beharrlichkeit, mit der eine Person auf ihrer Meinung besteht, als auch potenziell aggressive Handlungen, die darauf abzielen, die gegnerische Position zu schwächen oder zu diskreditieren. Laut dem Modell beeinflussen die Ausprägungen dieser beiden Dimensionen die dynamische Interaktion zwischen den Konfliktparteien und tragen dazu bei, ob ein Konflikt eher eskaliert oder deeskaliert. So würde laut der Autorinnen beispielsweise die Kombination aus hoher Unmittelbarkeit bei gleichzeitig niedriger Intensität eher deeskalierende Effekte haben und zu kooperativem Verhalten führen.

Von besonderer Bedeutung für diese Arbeit ist die Berücksichtigung *intrapyschischer Prozesse*. Die Unmittelbarkeit und Intensität der verbalen und nonverbalen Kommunikation beeinflussen die Reaktion der anderen Person, indem die empfangene Botschaft zuvor einen

Wahrnehmungs- und Interpretationsprozess durchläuft und zusätzlich durch begleitende Emotionen geprägt wird.

Zunächst werden die Botschaft oder ausgewählte Teile dieser vom Empfangenden hinsichtlich ihres Inhalts sowie der Art des Ausdrucks wahrgenommen und gefiltert. Dieser Wahrnehmungsprozess dient dazu, die Perspektive der anderen Partei zu erfassen, potenzielle Unstimmigkeiten zu identifizieren und auch die emotionalen Signale des Gegenübers zu erkennen. Um die wahrgenommenen und gefilterten Informationen zu interpretieren und mit Bedeutungen zu versehen, betreibt der Empfänger eine Art *Informationsbeschaffung*, wobei die zugrundeliegenden Intentionen, Emotionen und Kooperationsbereitschaft des Gegenübers evaluiert werden.

Wahrnehmung und Interpretation sind dabei „eine Funktion aus Filtern, Vorurteilen und vergangenen Erfahrungen, die Menschen in die Konfliktsituation einbringen“ (Weingart et al., 2015, S. 256). Dieser Prozess wird durch Eigenschaften des Empfangenden und des Sendenden, durch die gemeinsame Konflikthistorie, durch organisational geprägte Normen und Werte und durch situative Umstände wie Machtverhältnisse oder auch das Vorliegen von Konflikταςymmetrie beeinflusst (Weingart et al., 2015). Zusätzlich werden eigene Emotionen verarbeitet und beeinflussen die Wahrnehmung und Interpretation. Demnach sind Wahrnehmungen und Interpretationen subjektiv und variieren je nach Person. Dieser Prozess des Konflikterlebens trägt letztendlich zur Gestaltung der Intensität und Unmittelbarkeit der eigenen Reaktion bei.

### ***Das PEC-Modell***

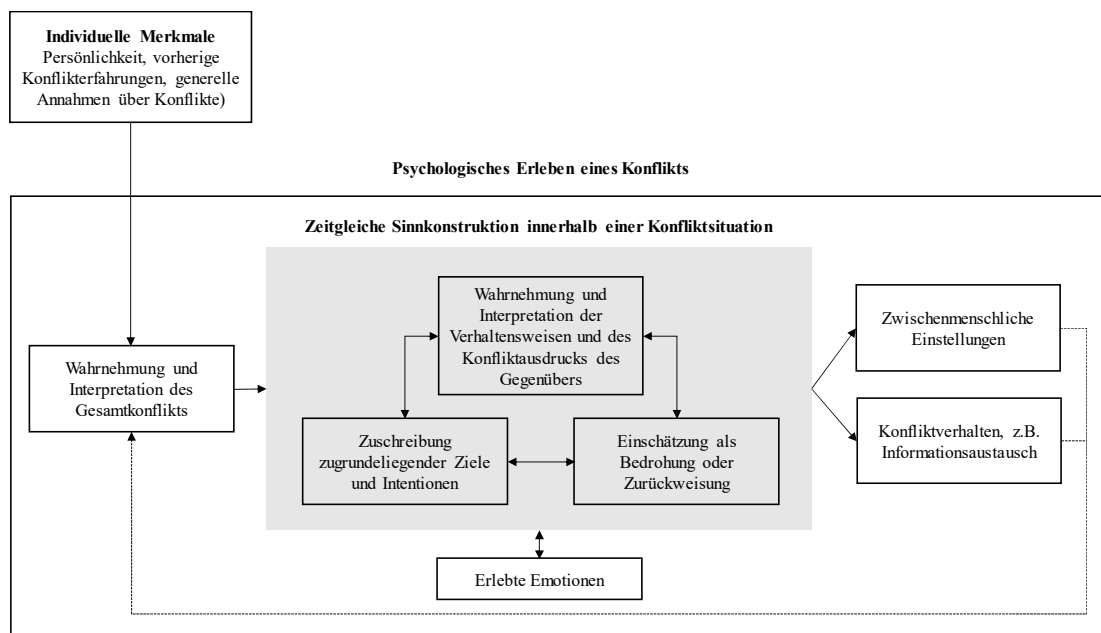
Das *PEC-Modell* (Krueger et al., 2022) (siehe *Abbildung 5*) ergänzt das Modell der Konfliktaustragung, indem es weniger die zwischenmenschliche Dynamik in den Vordergrund rückt, sondern den Fokus stärker auf das subjektive Erleben eines Konfliktes legt und zugrundeliegende intrapsychische Prozesse differenzierter betrachtet. Es wird zudem angenommen, dass diese Prozesse nicht nur das Verhalten der Konfliktparteien – beispielsweise in Form von Informationsaustausch und offener Kommunikation – beeinflussen, sondern ebenso zwischenmenschliche Einstellungen wie Vertrauen und Kohäsion gestalten und fortlaufend aktualisieren.

Im Mittelpunkt des Modells steht die individuelle *Sinnkonstruktion*, ein kognitiver Prozess, durch den Konfliktsituationen interpretiert und mit Bedeutung versehen werden. Dabei greifen Personen auf mentale Repräsentationen und grundsätzliche Überzeugungen über das

Selbst und die Umwelt zurück (Trope & Liberman, 2010). Diese wiederum speisen sich aus individuellen Merkmalen wie Persönlichkeit oder dem kulturellen Hintergrund (Aslani et al., 2016; McCarter et al., 2020), generelle Annahmen über Konflikte, wie Erwartungen an Konfliktausgänge (Avgar & Neuman, 2015) und vorherige Erfahrungen in dem Konflikt oder mit der Person (Halevy et al., 2014). Die Sinnkonstruktion steht in einer wechselseitigen Beziehung zu Emotionen: Einerseits beeinflussen bestehende Emotionen die kognitive Verarbeitung, andererseits entstehen Emotionen durch diesen Prozess.

## Abbildung 5

### Das PEC-Modell



Anmerkung. In Anlehnung an Krueger et al. (2022, S. 2).

Die Sinnkonstruktion dient dazu, Ordnung in eine oftmals ambivalente Situation zu bringen und umfasst laut Krüger et al. (2022) in Konfliktsituationen drei zentrale Komponenten: die Wahrnehmung und Interpretation der Verhaltensweisen und des Konfliktausdrucks des Gegenübers, die Zuschreibung zugrundeliegender Ziele und Intentionen sowie die Einschätzung der ausgehenden Bedrohung durch die Konfliktsituation.

1. Bei der *Wahrnehmung und Interpretation der Verhaltensweisen und des Konfliktausdrucks des Gegenübers* erfolgen konkrete Bezüge zum Modell der Konfliktaustragung: Das Vorliegen und das Ausmaß des Widerspruchs werden anhand des Konfliktausdrucks der anderen Partei eingeschätzt. Auch wird dadurch die Kooperationsbereitschaft der anderen Partei evaluiert. Merkmale wie die Nachdrücklichkeit, mit der eine Position

vertreten wird (Brykman & O'Neill, 2023), sowie persönliche Eigenschaften des Sendenden, etwa geschlechtsspezifische Unterschiede (Eagly & Karau, 2002), prägen diese Wahrnehmung. Gleichzeitig beeinflussen auch Eigenschaften der empfangenden Person, wie beispielsweise der eigene Bindungsstil, wie die Botschaft entschlüsselt wird (Bowlby, 1988).

2. Eine weitere zentrale Komponente ist die *Zuschreibung zugrundeliegender Ziele und Intentionen*. Dabei bewerten die Personen beispielsweise, ob das Verhalten des Gegenübers auf situative Faktoren (,Die Person hat aktuell viel Stress und ist deswegen gereizt.‘) oder auf stabile persönliche Eigenschaften (,Mein Kollege ist generell aggressiv, so ist er eben.‘) zurückzuführen ist. Diese Zuschreibungen werden durch individuelle Wahrnehmungsverzerrungen wie die selbstwertdienliche Verzerrung (*self-serving bias*)<sup>6</sup> beeinflusst, der dazu führt, dass Menschen die Verantwortung für Konflikte eher bei anderen als bei sich selbst suchen (Carver et al., 1980; Miller & Ross, 1975). Darüber hinaus evaluieren Konfliktparteien, ob der Konflikt als kontrollierbar oder unkontrollierbar wahrgenommen wird und ob die Ursachen als vorübergehend oder dauerhaft eingeschätzt werden (Hurt & Welbourne, 2018).
3. Zusätzlich wird eine Einschätzung vorgenommen, inwieweit die Konfliktsituation als eine persönliche *Bedrohung* oder *Zurückweisung* erlebt wird. Diese Bewertung hängt sowohl von der übermittelten Intensität und Unmittelbarkeit der Botschaft als auch von individuellen Faktoren wie einem geringen Selbstwert, Bindungsängsten oder einer allgemeinen Sensitivität gegenüber Zurückweisung ab (Krueger et al., 2022).

Emotionen spielen in diesem gesamten Prozess eine bedeutsame Rolle. Zum einen werden sie durch die Unmittelbarkeit und Intensität einer Botschaft übermittelt und beeinflussen die Wahrnehmung und Bewertung des Gegenübers. Botschaften mit einer hohen Intensität, denen laut Weingart et al. (2015) eine starke negative Emotionalität zugeschrieben wird, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Konflikt als bedrohlich interpretiert wird. Zum anderen resultieren aus dem Sinnkonstruktionsprozess emotionale Reaktionen wie etwa Schuld, Ärger oder Frustration, die wiederum die Konfliktdynamik verstärken oder abschwächen können (siehe Kapitel 2.2).

---

<sup>6</sup> Die Tendenz, Erfolge auf eigene Fähigkeiten oder Anstrengungen zurückzuführen, während Misserfolge eher äußeren Umständen zugeschrieben werden, um das Selbstwertgefühl zu schützen und positive Selbstbewertungen zu fördern.

## 2.4.4 Synthese und Implikationen

### *Zentrale Erkenntnisse*

- Die Dynamik von Konfliktsituationen entwickelt sich schrittweise durch einzelne zwischenmenschliche Aktionen und Reaktionen. Konfliktstile hingegen beschreiben stabile, situationsübergreifende Verhaltensmuster auf individueller als auch auf Teamebene.
- Konfliktverhalten leistet einen größeren Beitrag zur Erklärung der Varianz in Teamleistung und Zufriedenheit als die Differenzierung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten (DeChurch et al., 2013).
- Der Konfliktstil Zusammenarbeiten wird als konstruktiv bewertet, da er funktionale Effekte verstärken und dysfunktionale Effekte von Konflikten mindern kann. Im Gegensatz dazu verstärken die Stile Vermeidung und Durchsetzung vorwiegend dysfunktionale Auswirkungen und gelten daher als destruktiv.
- Mitarbeitende passen ihr Konfliktverhalten adaptiv an situative Gegebenheiten an, wie es beispielsweise im Situated Model of Conflict Dynamics beschrieben wird. Gleichzeitig weisen Studien darauf hin, dass individuelle, situationsübergreifende Präferenzen für einen bestimmten Konfliktstil vorliegen und diese auf personenspezifische Merkmale wie etwa Persönlichkeitsfaktoren zurückzuführen sind (Tehrani & Yamini, 2020).
- Neben der Frage, ob Menschen ihr Konfliktverhalten intentional anpassen, ist auch entscheidend, ob sie über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, dies effektiv zu tun.
- Zwei prozessorientierte Modelle tragen zur Erklärung und Vorhersage von Konfliktverhalten bei:
  - Das Modell der Konfliktaustragung betont die zwischenmenschliche Dynamik und beschreibt mithilfe des Sender-Empfänger-Modells, wie verbale und nonverbale Ausdrucksweisen wechselseitige Reaktionen auslösen und so die Konfliktodynamik prägen.
  - Das PEC-Modell fokussiert intrapsychische Prozesse während Konfliktsituationen. Es hebt insbesondere das Konzept der Sinnkonstruktion hervor, durch das Menschen ihre Wahrnehmungen strukturieren, Intentionen zuschreiben, Emotionen regulieren und eigene Reaktionen formen.

- Im Gegensatz zur klassischen Taxonomie von Aufgaben- und Beziehungskonflikten (Jehn, 1995) betonen beide Modelle die multidimensionale Natur von Konflikten. Sie integrieren kognitive, emotionale und behaviorale Elemente und stimmen mit der umfassenden Konfliktdefinition von Barki und Hartwick (2004) überein.

### ***Die Bedeutung sozialer Kompetenzen als Prädiktor für Konfliktverhalten***

Auffällig und relevant ist bei den Erläuterungen zum Zustandekommen von Konfliktverhalten, inwiefern die intrapsychischen Komponenten – sowohl die Wahrnehmung des Gegenübers, die Interpretation von Nachrichten als auch die Gestaltung der eigenen Reaktion – von *personenspezifischen Merkmalen und Eigenschaften* beeinflusst werden. Weingart et al. (2015) vermuten beispielsweise, dass Personen mit geringer kommunikativer Kompetenz eine grundsätzlich geringere Unmittelbarkeit in ihrer Kommunikation aufweisen. Ergänzend zeigt eine Überblicksarbeit, dass Faktoren wie Normen einer offenen Diskussion und emotionsregulatorische Fähigkeiten wichtige beeinflussende Faktoren für die Konfliktodynamik darstellen (Bradley et al., 2015). Cronin und Bezrukova (2019) heben zudem die Bedeutung sogenannter *Hilfsvariablen* hervor, welche die Dynamik von Konflikten prägen und modellieren. Auf individueller Ebene nennen sie unter anderem die verfügbare Menge an Informationen, emotionale Zustände, Stimmungen sowie Fähigkeiten wie etwa aktives Zuhören.

Diese Überlegungen verdeutlichen, dass soziale Kompetenzen als personenspezifische Merkmale einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, wie Konflikte wahrgenommen und interpretiert werden und demnach Konfliktverhalten steuern. Aus diesem Grund werden soziale Kompetenzen im folgenden Kapitel näher beleuchtet.

## **2.5 Soziale Kompetenzen**

*Soziale* oder auch *interpersonelle Kompetenzen* meinen „...die Fähigkeit, zwischenmenschliche oder soziale Hinweise wahrzunehmen, diese Hinweise mit aktuellen Motivationen zu verknüpfen und Reaktionen zu generieren und auszuführen, die Motive und Ziele befriedigen“. (Hochwarter et al., 2006, S. 482). Das heißt, dass in einer zwischenmenschlichen Interaktion, bestimmte Signale wahrgenommen, verarbeitet und eine eigene Antwort gefunden werden müssen und soziale Kompetenzen eben diese Prozesse beeinflussen und formen. Dies entspricht den Annahmen von Riggio (1986), welcher soziale Kompetenz – aufbauend auf früheren Arbeiten zu sozialer Intelligenz (Thorndike & Stein, 1937) – nicht als unidimensionales Konstrukt begreift. Stattdessen versteht er soziale Kompetenz als ein Zusammenspiel mehrerer weitgehend unabhängiger Grundfertigkeiten. Zentral in seinem Modell

ist die Unterscheidung zwischen Sender- und Empfängerfähigkeiten, ergänzt durch eine klare Differenzierung der Prozesse des Sendens, Empfangens und Regulierens von emotionalen (primär nonverbalen) und sozialen (vorwiegend verbalen) Hinweisen. Neben diesen grundlegenden Kategorien zeigt sich in der wissenschaftlichen Literatur jedoch eine enorme Vielfalt an Unterkategorien und spezifischeren sozialen Kompetenzen. Es werden über 100 soziale Kompetenzen berichtet und es gibt etliche Taxonomien, die einen Überblick über die vorherrschenden einzelnen Kompetenzen geben und diese clustern (Caldarella & Merrell, 1997; Kanning, 2014).

Soziale Kompetenzen sind, ähnlich wie die Big Five-Persönlichkeitsfaktoren, personenspezifische Merkmale, unterscheiden sich jedoch wesentlich dadurch, dass sie erlern- und veränderbar sind (Ladd & Mize, 1983), auch im Erwachsenenalter (Lukács & Kemény, 2015). Zudem zielt ihr Einsatz gezielt auf die Effektivität sozialer Interaktionen ab. Es bestehen Überschneidungen mit Copingstrategien (Folkman et al., 1986), beispielsweise die Regulation eigener Emotionen. Copingstrategien sind jedoch primär auf die Bewältigung von Stress und Belastungen ausgerichtet, wobei der Fokus auf der individuellen Anpassung an die herausfordernde Situation liegt.

Wissenschaftliche Studien im Arbeitskontext zeigen, dass ein hohes Maß an sozialen Kompetenzen mit organisationalem Commitment, Selbstwirksamkeit, wirksamer Führung und effektiver Teamarbeit in Zusammenhang stehen (Bedwell et al., 2014; Ferris et al., 2001; Krumm et al., 2016; Riggio et al., 2003). Nicht zuletzt aus diesem Grund stehen soziale Kompetenzen und das Erlernen dieser häufig im Fokus von Personalentwicklungsmaßnahmen (Kanning, 2014).

Auch innerhalb der organisationalen Konfliktforschung haben soziale Kompetenzen bereits Eingang in wissenschaftliche Untersuchungen gefunden, sowohl als Prädiktoren für bestimmte Konfliktstile als auch als moderierende Variablen für funktionale und dysfunktionale Auswirkungen von Aufgaben- und Beziehungskonflikten. Ein häufig untersuchtes Konstrukt ist die emotionale Intelligenz, welches Zusammenhänge mit kooperativen Konfliktstilen aufzeigt (Schlaerth et al., 2013). Auch zeigt sich, dass kognitive Neubewertung als Emotionsregulationsstrategie Leistung in Gruppen mit vielen Beziehungskonflikten steigern kann (Thiel et al., 2019). Hohe Maße an emotions- und problemorientierten Bewältigungsstrategien verringern die Wahrscheinlichkeit einer Konflikteskalation und emotionale Aufmerksamkeit in Gruppen kann dysfunktionale Effekte von Gruppenkonflikten abschwächen (Boroş et al., 2017; Pluut & Curşeu, 2013; van den Berg et al., 2014). In Reviews zum

erfolgreichen Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz werden die Faktoren kognitive Flexibilität und Emotionsregulation als essentielle Grundlagen für erfolgreiche Konfliktbewältigung benannt (Gilin Oore et al., 2015). In Studien, die die Effektivität von Konfliktmanagementtrainings untersuchen, bestehen die Training zum einen aus der Aufklärung über Konfliktverhalten anhand des Dual Concern-Modells, zum anderen werden aber auch Kompetenzen wie Emotionsregulation, aktives Zuhören, Perspektivübernahme und Problemlösen geschult (Leon-Perez et al., 2015; Zweibel et al., 2008).

Dementsprechend existiert im Kontext von Konflikten am Arbeitsplatz bereits eine Vielzahl an Studien zu sozialen Kompetenzen und deren Einfluss auf konstruktives und destruktives Konfliktverhalten. Allerdings fehlt eine übergeordnete Systematisierung, welche spezifischen sozialen Kompetenzen für diese bestimmte Form von zwischenmenschlicher Interaktion relevant sind. Die vorherigen Ausführungen – die Rolle von Emotionen im Kontext von Konflikten, Konflikte als Multiebenenphänomen sowie vor allem die theoretischen Modelle zur Erklärung von Konfliktverhalten – werden im Folgenden konsolidiert, um die erste Forschungsfrage zu beantworten: *Welche sozialen Kompetenzen sind entscheidend für konstruktives und destruktives Konfliktverhalten von Mitarbeitenden am Arbeitsplatz?*

## **2.6 Integration – Relevante soziale Kompetenzen für Konfliktverhalten**

Durch die enge Verzahnung der interpersonellen Dynamiken des Modells der Konfliktaustragung mit den intrapsychischen Prozessen des PEC-Modells entsteht eine umfassende Grundlage, um soziale Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeiten, Perspektivübernahme oder Emotionsregulation als zentrale Einflussfaktoren innerhalb einer Konfliktodynamik systematisch und ganzheitlich zu analysieren.

### *1. Selbst- und Fremdorientierung:*

Konflikte sind dynamische Multiebenenphänomene, die immer mindestens zwei Personen involvieren. Wie in Kapitel 2.3 dargestellt, spielen neben wechselseitiger Interaktion auch individuelle Komponenten eine zentrale Rolle. In sozialen Aktionen findet somit stets sowohl eine Selbst- als auch Fremdorientierung statt, wie es unter anderem durch die Nutzung des Sender-Empfänger-Modells im Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) als auch die beiden Dimensionen Eigen- und Fremdinteresse im Dual Concern-Modell (Rahim, 1983; Thomas, 1976) verdeutlicht wird. Mit Blick auf soziale Kompetenzen bedeutet dies allerdings nicht nur, dass Eigen- gegen Fremdinteressen



abgewogen werden, sondern ob die Fähigkeiten vorliegen, diese wahrnehmen zu können, einordnen zu wissen und gegebenenfalls artikulieren zu können.

2. *Intrapsychische Prozesse:*

Grundlegende intrapsychischen Prozesse werden in Konzepten und Modellen wie dem Sinnkonstruktionsprozess, dem Modell der Konfliktaustragung und dem PEC-Modell thematisiert. Diese umfassen die individuelle Wahrnehmung, Interpretation und Reaktion auf soziale Hinweise. Diese Prozesse bilden die Grundlage dafür, wie soziale Situationen bewertet und wie darauf reagiert wird, und sind daher essenziell für das Verständnis von Konfliktverhalten.

3. *Kognitive und emotionale Elemente:*

Soziale Hinweise umfassen sowohl kognitive als auch emotionale Elemente. Einerseits werden sachliche Informationen wahrgenommen, interpretiert und kommuniziert, etwa Arbeitsanweisungen oder die Klärung von Zuständigkeiten. Andererseits spielen Emotionen eine zentrale Rolle, wie in Kapitel 2.2 ausführlich diskutiert wurde. Neben der Wahrnehmung der Emotionen des Gegenübers müssen auch eigene Emotionen verarbeitet sowie vermittelt werden. Dementsprechend können einige soziale Kompetenzen stärker kognitiv und problemorientiert, andere hingegen emotional ausgerichtet sein.

Auf Grundlage dieser drei Aspekte – Selbst- und Fremdorientierung, intrapsychische Prozesse sowie kognitive und emotionale Elemente – wurden sieben zentrale soziale Kompetenzen ausgewählt. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, dass diese Kompetenzen die genannten Dimensionen abdecken, wissenschaftlich fundierte und validierte Konstrukte darstellen und idealerweise bereits in der organisationalen Konfliktforschung untersucht wurden. Die sieben ausgewählten sozialen Kompetenzen sind: *Organisationales Zuhören, Kognitive Empathie, Affektive Empathie, Perspektivübernahme, Durchsetzungsfähigkeit, Emotionsregulation in Form von kognitiver Neubewertung* und *Emotionaler Ausdruck* (siehe Tabelle 1).

Die sieben sozialen Kompetenzen werden an dieser Stelle bewusst nicht als prozessartige Reihenfolge dargestellt noch den einzelnen Dimensionen strikt zugeordnet. So stellt beispielsweise Emotionaler Ausdruck eine Reaktion innerhalb einer Konfliktsituation dar, kann aber gleichzeitig eine emotionsregulierende Wirkung für eigene Empfindungen haben (Kennedy-Moore & Watson, 2001). Ebenso ist es möglich, dass eine Kompetenz sowohl

kognitive als auch emotionale Komponenten abdeckt, wie dies etwa bei der kognitiven Empathie der Fall ist.

**Tabelle 1**

*Übersicht der sieben ausgewählten sozialen Kompetenzen*

Soziale Kompetenzen	Definition	Referenzen
Organisationales Zuhören	„Der Einsatz von Wissen und Fähigkeiten, die ein akkurates und genaues Verständnis einer Botschaft herbeiführen und die Beziehung zwischen den Kommunikationsteilnehmer*innen unterstützen sollen.“	Cooper und Husband (1993, S. 13–14)
Kognitive Empathie	Die Fähigkeit, Gefühlzustände anderer nachvollziehen und verstehen zu können.	Jolliffe und Farrington (2006)
Affektive Empathie	Die Fähigkeit, die Emotionen anderer nicht nur zu verstehen, sondern selbst zu erleben und den gleichen emotionalen Zustand anzunehmen.	Jolliffe und Farrington (2006)
Perspektivübernahme	Die kognitive Fähigkeit, sich in die Lage einer anderen Person hineinzusetzen, um deren Verhalten und Reaktionen einschätzen sowie antizipieren zu können.	Davis (1983)
Kognitive Neubewertung	„Der Versuch, zu beeinflussen, welche Emotionen wir empfinden, wann wir sie haben und wie wir diese Emotionen erleben und ausdrücken.“	Gross (1998, S. 275)
Emotionaler Ausdruck	„Beobachtbare verbale und nonverbale Verhaltensweisen, die emotionale Erfahrungen kommunizieren oder symbolisieren.“	Kennedy-Moore und Watson (2001, S. 187)
Durchsetzungsfähigkeit	„Die Fähigkeit, eigene Präferenzen, Bedürfnisse und Meinungen unmittelbar äußern zu können.“	C. Klein et al. (2006, S. 85)

Um die weiteren beiden Forschungsfragen zu beantworten, widmet sich Teil II dieser Dissertation zunächst einer detaillierten Betrachtung der sieben sozialen Kompetenzen. Jede Kompetenz wird einzeln definiert, voneinander abgegrenzt und im Hinblick auf ihren Einfluss auf soziale Interaktionen und das individuelle Wohlbefinden diskutiert. Zudem wird

Konfliktstress als weitere mögliche Auswirkung von Konflikten eingeführt. Darauf aufbauend wird die empirische Untersuchung mit Beschreibung der Methodik, Darstellung der Ergebnisse und abschließender Diskussion durchgeführt.

### **3 Teil II: Der Einfluss latenter Profile sozialer Kompetenzen auf Konfliktverhalten und Konfliktstress**

Nachdem im ersten Teil dieser Arbeit auf Basis auf theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde sieben soziale Kompetenzen identifiziert wurden und deren Relevanz für das Verhalten von Mitarbeitenden in Konfliktsituationen am Arbeitsplatz hervorgehoben wurde, wird in diesem Teil eine inhaltlich daran anknüpfende empirische Untersuchung vorgestellt. Ziel ist es, die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit zu beantworten: *Welche quantitativ und qualitativ unterschiedlichen Profile lassen sich im Hinblick auf die zuvor ermittelten sozialen Kompetenzen identifizieren?* Diese Untersuchung folgt einem personenzentrierten Ansatz, wobei das Verfahren der Latenten Profilanalyse (LPA) zum Einsatz kommt. Mithilfe der LPA werden Personen anhand ihrer unterschiedlichen Ausprägungen auf den Indikatoren gruppiert, sodass Subgruppen bestimmt werden können (Hofmans et al., 2020; Howard & Hoffman, 2018). Die Vorteile dieses Verfahrens sowie dessen Eignung für die Betrachtung sozialer Kompetenzen in Konfliktsituationen werden in Kapitel 3.2.8 näher ausgeführt.

Anknüpfend an die Profilanalyse wird die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit untersucht: Inwiefern unterscheiden sich die identifizierten Profile hinsichtlich des Konfliktverhaltens und des erlebten Konfliktstress der Mitarbeitenden? Die Bedeutung des Konfliktverhaltens wurde bereits im ersten Teil als Einflussfaktor für funktionale und dysfunktionale Konfliktkonsequenzen, sowie als Grundlage für die Konfliktbewältigung herausgestellt und detailliert analysiert (DeChurch et al., 2013; Loughry & Amason, 2014).

Gleichzeitig wurde subjektives Stressempfinden bereits in zahlreichen Untersuchungen als dysfunktionale Konsequenz von Konflikten auf individueller Ebene festgestellt (Giebels & Janssen, 2004; Illies et al., 2011), das langfristige Folgen wie emotionale Erschöpfung und eine generelle Beeinträchtigung des psychologischen Wohlbefindens nach sich ziehen kann (Benitez et al., 2018; Tafvelin et al., 2019). Aus diesem Grund findet Konfliktstress in dieser Arbeit ebenfalls Berücksichtigung mit besonderem Fokus darauf, welche Rolle soziale Kompetenzen bei dessen Entstehung und Regulierung dessen spielen.

Dieser zweite Teil ist wie folgt gegliedert: Für die theoretischen Grundlagen zur Entstehung von Konfliktverhalten und beteiligter intrapsychischer Prozesse sind die Ausführungen aus Kapitel 2.4.3 relevant, sie werden demnach an dieser Stelle nicht wiederholt. Somit wird zunächst Konfliktstress definiert und dessen Entstehung mithilfe der Conservation of Resources (COR)-Theorie (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) und des Transaktionalen Stressmodells (Folkman et al., 1986; Lazarus, 1966) erklärt. Darauf aufbauend werden die sieben

sozialen Kompetenzen einzeln definiert und deren Bedeutung sowohl für soziale Interaktionen, speziell für das Konfliktgeschehen, als auch das individuelle Wohlbefinden diskutiert.

Der anschließende Methodenteil beschreibt die empirische Untersuchung im Detail, gefolgt von den Ergebnissen der Latenten Profilanalysen sowie deren Auswirkungen auf Konfliktstress und Konfliktverhalten. Abschließend fasst die Diskussion die zentralen Befunde zusammen, reflektiert diese im Kontext bestehender Theorien und empirischer Studien zur Konfliktforschung und beleuchtet sowohl die wissenschaftliche Relevanz als auch die praktischen Implikationen. Zusätzlich werden methodische und inhaltliche Limitationen der Untersuchung diskutiert, um Hinweise für zukünftige Forschungsarbeiten abzuleiten.

### **3.1 Konfliktstress**

Die Folgen von Stress am Arbeitsplatz sind umfassend und vielfältig. Studien zeigen, dass Stress mit verminderter Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit (Bakker et al., 2004; Gilboa et al., 2008), erhöhten Kündigungsraten (Griffeth et al., 2000), einer Zunahme von Arbeitsunfällen (Murphy et al., 1986), gesteigertem Alkohol- und Drogenmissbrauch (Frone, 2008) sowie negativen Auswirkungen auf die körperliche und psychische Gesundheit wie emotionaler Erschöpfung und Burnout (Bakker et al., 2014; Lee & Ashforth, 1996) und kardiovaskulären Krankheiten (Stephens & Kivimäki, 2012) verbunden ist.

Unter den vielfältigen potenziellen Stressoren am Arbeitsplatz gelten Konflikte als besonders bedeutsam (Spector & Jex, 1998). Stress, der unmittelbar mit Konflikten am Arbeitsplatz als Auslöser assoziiert ist, wird als *Konfliktstress* bezeichnet (Giebels & Janssen, 2004). Trotz der zentralen Rolle von Konflikten als potenzieller Stressor sind diese sowohl in der Stress- als auch in der Konfliktforschung vergleichsweise wenig untersucht (Illies et al., 2011; Tafvelin et al., 2019). Einzelne Studien zeigen jedoch, dass zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz mit erhöhtem Stressempfinden in Zusammenhang stehen. Analog zu Forschungsarbeiten, die etwa die Produktivität und Leistung als Folge von Konflikten untersuchen, liegt der Schwerpunkt hierbei auch auf der Differenzierung zwischen Konflikttypen.

Beziehungskonflikte korrelieren positiv mit individuellem Stressempfinden (Giebels & Janssen, 2004) und verwandten Konstrukten des individuellen Wohlbefindens wie emotionaler Erschöpfung und negativen Emotionen (Benitez et al., 2018; Rispens & Demerouti, 2016; Tafvelin et al., 2019). Für Aufgabenkonflikte konnten in diesen Studien keine signifikanten Zusammenhänge mit Stress festgestellt werden. Zu den Faktoren, die den

dysfunktionalen Effekt von Beziehungskonflikten abschwächen, zählen soziale Unterstützung (Giebels & Janssen, 2004; Illies et al., 2011), Persönlichkeitsmerkmale wie Verträglichkeit (Illies et al., 2011) sowie die Kompetenz zur mentalen Distanzierung von Konflikten (Rispiens & Demerouti, 2016). Darüber hinaus wurden die Konfliktstile Vermeidung und Zusammenarbeiten (Benitez et al., 2018) als abschwächende, moderierende Variablen identifiziert.

Friedman et al. (2000) zeigen, dass Konfliktstile selbst direkte Effekte auf das Stresserleben haben können. Sie argumentieren, dass Personen, die ein hohes Eigeninteresse haben und dieses auch vertreten, dies als Ressource für die Bewältigung potenzieller Stressoren nutzen. Dies geht mit einer geringeren Stressbelastung einher.

Passend dazu postulieren Friedman et al. (2000) zusätzlich, dass individuelle Merkmale auf zwei verschiedene Arten das Stresserleben beeinflussen können: Erstens, wirken individuelle Merkmale als Prädiktoren für einen bevorzugten Konfliktstil (Tehrani & Yamini, 2020). Dieser wiederum fungiert als Ressource im Umgang mit Konfliktsituationen und beeinflusst damit das eigene Stresserleben. Zweitens, beeinflussen individuelle Merkmale auch die Häufigkeit und Intensität von Konflikten. Die Wahl eines bestimmten Konfliktstils bestimmt, ob und wie häufig man sich in Konfliktsituationen begibt. In dieser Weise wirken individuelle Merkmale sowohl direkt auf die Bewältigung von Stress als auch indirekt durch die Gestaltung der potenziellen Stressoren.

Um das Verständnis von Konfliktstress zu vertiefen, werden im Folgenden auf die Definition von Stress, theoretische Ansätze zu seiner Entstehung und die Rolle von Ressourcen eingegangen. Hierdurch wird ein umfassenderes Bild geschaffen, sodass abschließend die spezifische Rolle sozialer Kompetenzen als persönliche Ressource im Zusammenhang mit Konfliktstress beleuchtet werden kann.

### **3.1.1 Stress und dessen Entstehung**

*Stress* wird als eine psychische und/ oder physische Reaktion auf die wahrgenommene Bedrohung durch situative Anforderungen verstanden, die die eigenen Ressourcen übersteigen oder erschöpfen (Blascovich, 2008; LePine et al., 2004). Somit wird Stress oftmals als Ergebnis eines Ungleichgewichts zwischen situativen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen aufgefasst. Sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen jedoch ausreichend, werden die jeweiligen Anforderungen nicht als Bedrohung, sondern eher als Herausforderung wahrgenommen (Bakker et al., 2014; Blascovich & Mendes, 2010). Dabei hängt die

Einordnung als Bedrohung oder Herausforderung nicht nur von der tatsächlichen Intensität und Qualität der Anforderungen und Ressourcen ab, sondern ebenso von der individuellen *kognitiven Bewertung* dieser (Folkman et al., 1986; Lazarus, 1966). Faktoren, die die Bewertung von Anforderungen und Ressourcen beeinflussen, umfassen beispielsweise die ausgehende Gefahr und die Neuheit einer Situation, aber auch das geschätzte Ressourceninvestment und die Einschätzung eigener Bewältigungsstrategien (Blascovich & Mendes, 2000; Folkman et al., 1986).

Allerdings herrscht in der wissenschaftlichen Literatur keine vollständige Einigkeit darüber, ob Stress primär als Produkt eines Ungleichgewichts von Anforderungen und Ressourcen zu verstehen ist. Die *Conservation of Resources (COR)-Theorie* (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018) geht davon aus, dass Menschen bestrebt sind, ihre Ressourcen zu erhalten und neue hinzuzugewinnen. Stress entstünde demnach, wenn ein Verlust von Ressourcen durch Umgebungsfaktoren droht, bereits eingetreten ist oder wenn investierte Ressourcen nicht zurückgewonnen werden können. Die COR-Theorie legt bei der Erklärung zur Entstehung von Stress den Schwerpunkt auf die Ressourcen, dem drohenden Verlust und gleichzeitigen Bemühungen zum Erhalt dieser (Hobfoll et al., 2018).

Im Gegensatz dazu konzentriert sich das *Transaktionale Stressmodell* nach Lazarus (1966) auf den subjektiven kognitiven Bewertungsprozess potenzieller Stressoren und zur Verfügung stehender Ressourcen. Die beiden Erklärungsansätze schließen sich keineswegs aus. Auch werden die empirisch untersuchten Folgen von Stress dadurch nicht in Frage gestellt. Die Theorien enthalten mit Anforderungen, Ressourcen und einer subjektiven Bewertung grundsätzlich ähnliche Komponenten. Eher bieten die beiden Ansätze komplementäre Perspektiven auf die Entstehung von Stress und machen die komplexe und teilweise uneindeutige Rolle von Anforderungen und Ressourcen deutlich. Dabei liegt ihr Unterschied vor allem in der Gewichtung der Prozesse, die zur Stressentstehung beitragen. Somit setzen sie auch unterschiedliche Akzente in der Bedeutung und Wirkung von Ressourcen auf die Stressreduktion.

### **3.1.2 Anforderungen und Ressourcen als Grundlagen von Stress und Stressbewältigung**

*Situative Anforderungen* und damit potenzielle Stressoren am Arbeitsplatz können physischer, psychischer, sozialer oder auch organisationaler Natur sein (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Beispiele sind Lärm und Lichtverhältnisse (Hockey, 1993), ein hohes Arbeitspensum (Lee & Ashforth, 1996), Rollenambiguität (Alarcon, 2011) oder

auch zwischenmenschliche Beziehungen, wie das Verhältnis zur Führungskraft (Harms et al., 2017).

*Ressourcen* wiederum werden einerseits als solche Faktoren definiert, die das eigene Wohlbefinden und den Selbsterhalt begründen und die es somit zu schützen gilt (Hobfoll, 1989). Andererseits werden Ressourcen auch als Kapazitäten definiert, die investiert werden, um Anforderungen zu bewältigen, weiteren Ressourcenverlust zu verhindern oder sogar neue Ressourcen zu generieren (Bakker et al., 2014; Hobfoll, 1989). Ressourcen sollen also entweder situative Anforderungen reduzieren, die Zielerreichung von Arbeitsaufgaben unterstützen oder individuelle Fähigkeiten erweitern und Lern- und Entwicklungsprozesse anstoßen. Demnach sind Ressourcen nicht ausschließlich ein Mittel zur Bewältigung von Anforderungen, sondern auch an sich wertvoll und schützenswert (Bakker & Demerouti, 2007). *Arbeitsplatzbezogene Ressourcen* umfassen etwa Aufgabenvielfalt, Autonomie, Karriere-möglichkeiten, regelmäßiges Feedback und soziale Unterstützung durch Kolleg\*innen oder Vorgesetzte (Bakker et al., 2004). *Persönliche Ressourcen* sind psychologische Merkmale, die die individuelle Stressresilienz unterstützen und das Gefühl stärken, die eigene Umgebung kontrollieren und beeinflussen zu können (Schaufeli & Taris, 2014). Hierzu zählen Merkmale wie Selbstwirksamkeit, Optimismus und Selbstvertrauen (Xanthopoulou et al., 2007), Persönlichkeitsmerkmale (Christian et al., 2011) sowie mentale und emotionale Kompetenzen (Lorente et al., 2008).

Obwohl persönliche Ressourcen im Vergleich zu arbeitsplatzbezogenen Ressourcen erst im späteren Verlauf in wissenschaftliche Untersuchungen zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz integriert wurden, hebt die jüngste Forschung ihre Relevanz deutlich hervor. Sie spielen eine zentrale Rolle bei der Erreichung von Zielen, dem Erhalt und der Erweiterung vorhandener Ressourcen sowie der effektiven Bewältigung von Stress (Schaufeli & Taris, 2014).

### ***Soziale Kompetenzen als persönliche Ressourcen***

Die vorherigen Ausführungen gelten grundsätzlich für eine Vielzahl möglicher situativer Anforderungen. In dieser Arbeit stehen jedoch Konflikte am Arbeitsplatz als spezifischer, zwischenmenschlicher Stressor im Fokus. Aufgrund dieser komplexen sozialen Beschaffenheit von Konflikten sind neben Persönlichkeitsmerkmalen und individuellen Bewältigungsstrategien besonders soziale Kompetenzen als persönliche Ressource relevant. Wie die obigen Ausführungen zur Entstehung und Bewältigung von Stress verdeutlichen, wirken kognitive und emotionale Fähigkeiten auf unterschiedliche Weise in die Stressentstehung ein:



1. Sie dienen als Ressource für individuelles Wohlergehen und somit auch zur Stressbewältigung. Dabei zeigen sich sowohl direkte als auch indirekte Effekte in Form von Moderator- und Mediatorvariablen. Das bedeutet, sie unterstützen entweder bei der Zielerreichung, nehmen Einfluss auf die Anpassung von Anforderungen oder erhalten und erweitern den Ressourcenbestand (Schaufeli & Taris, 2014).
2. Im Rahmen des Transaktionalen Stressmodells sind weniger objektiv vorhandene Merkmale eines Stressors oder vorhandener Ressourcen entscheidend, sondern die subjektive Bewertung dieser ist maßgeblich für das Stressempfinden (Lazarus, 1966). Das bedeutet, dass soziale Kompetenzen nicht nur im klassischen Sinne als Ressource zur Verfügung stehen, sondern zugleich die individuelle Wahrnehmung und Interpretation mitgestalten (Jerusalem, 1993).
3. Persönliche Ressourcen sind nicht nur als Unterstützung zur Stressbewältigung relevant. Ein Mangel an persönlichen Ressourcen kann selbst zur Belastung werden und somit einen eigenen Stressor darstellen (Alarcon et al., 2009).

In der vorliegenden Arbeit wird jedoch nicht der Wirkmechanismus einzelner sozialer Kompetenzen untersucht. Vielmehr wird eine gebündelte Betrachtung der sozialen Kompetenzen angestrebt. Soziale Kompetenzen als persönliche Ressource sind auf eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen in einem zwischenmenschlichen Konflikt ausgerichtet, wie etwa die Regulation eigener Emotionen, die Wahrnehmung der Emotionen anderer, aber auch die Durchsetzung des eigenen Standpunktes. Deshalb werden die Kompetenzen nicht isoliert, sondern in ihrer Kombination betrachtet. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob hohe Ausprägungen der sozialen Kompetenzen additiv sind und sich gegenseitig verstärken und somit Konfliktstress stärker reduzieren können, oder ob sie im Zusammenspiel möglicherweise zu negativen Wechselwirkungen führen. Um diese Frage zu untersuchen, wird eine Latente Profilanalyse durchgeführt, um potenzielle Kompetenzmuster zu identifizieren und deren Effekt auf Konfliktstress zu prüfen.

Bevor näher auf den Ansatz der Latenten Profilanalyse eingegangen wird, werden zunächst die sieben, für Konflikte relevante sozialen Kompetenzen betrachtet.

## 3.2 Grundlagen und Funktion der sieben sozialen Kompetenzen

In diesem Kapitel werden die sieben sozialen Kompetenzen einzeln vorgestellt, von verwandten Konstrukten abgegrenzt und deren Funktionen sowohl für das individuelle Wohlergehen als auch das soziale Miteinander erläutert. Darauf aufbauend werden potenzielle Zusammenhänge anhand theoretischer und empirischer Befunde spezifisch mit Konfliktverhalten und Konfliktstress diskutiert.

### 3.2.1 Zuhören

*Organisationales Zuhören*<sup>7</sup> ist eine Kommunikationskompetenz, die als „Einsatz von Wissen und Fähigkeiten, die ein akkurates und genaues Verständnis einer Botschaft herbeiführen und die Beziehung zwischen den Kommunikationsteilnehmer\*innen unterstützen sollen“ definiert wird (Cooper & Husband, 1993, S. 13–14). Zuhören ist ein multifaktorielles Konstrukt, das durch die beiden Faktoren *Genauigkeit* und *Unterstützung* charakterisiert ist. Die Dimension *Unterstützung* bezieht sich auf kommunikative, rückmeldende Verhaltensweisen, die dem Gegenüber Signale geben, wie etwa bestätigendes Kopfnicken. Diese Dimension *Genauigkeit* beschreibt die Fähigkeit, sachliche Informationen einer Botschaft objektiv, unvoreingenommen und präzise erfassen zu können (Cooper & Buchanan, 2010).

In der wissenschaftlichen Literatur ist das Konstrukt Zuhören jedoch oft unscharf definiert und überschneidet sich mit anderen Konstrukten. So existieren Konzeptualisierungen und Messinstrumente, die beispielsweise empathische Fähigkeiten einbeziehen und definieren damit Konzepte wie aktives empathisches Zuhören (Drollinger et al., 2006). Andere Arbeiten betrachteten Zuhören als kollektive Teamkompetenz (Johnston et al., 2011). Da sich diese Arbeit jedoch auf die Wirkung sozialer Kompetenzen auf intrapsychische Vorgänge und damit verbundenes Verhalten und Empfinden konzentriert – weniger auf die unmittelbaren Effekte auf das Gegenüber – ist insbesondere die Dimension *Genauigkeit* von Interesse. Diese Dimension betont die Fähigkeit der Wahrnehmung sachlicher Informationen und Inhalte, die Reaktion auf das Gehörte umfasst diese Dimension aber nicht.

#### *Soziale Funktion*

Zuhören ist eine zentrale Kompetenz für erfolgreiche zwischenmenschliche Interaktionen und fördert ein positives soziales Miteinander (Dutton & Heaphy, 2003). Zuhören trägt zu einer effektiven und zufriedenstellenden Kommunikation mit externen

---

<sup>7</sup> Der Zusatz ‚organisational‘ verdeutlicht, dass Zuhören im Kontext der Arbeitswelt gemeint ist. Da sich die gesamte Arbeit auf den beruflichen Kontext konzentriert, wird im Folgenden der Begriff *Zuhören* verwendet.

Geschäftspartner\*innen, Führungskräften und Kolleg\*innen bei und reduziert Missverständnisse (Drollinger et al., 2006; Johnson & Bechler, 1998). Zudem fördert Zuhören den Aufbau und den Erhalt von Beziehungen (Ames et al., 2012). Personen, die als gute Zuhörer gelten, werden als vertrauenswürdiger wahrgenommen (Stine et al., 1995). Besonders bei Führungskräften ist diese Fähigkeit entscheidend, da sie dadurch ein vertrauensvolles Umfeld schaffen, welches das Empfinden von psychologischer Sicherheit der Mitarbeitenden fördert (Itzchakov & Kluger, 2017b). Auch bewirkt eine hohe Zuhörkompetenz positive Auswirkungen wie eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und niedrigere Burnoutraten bei den Empfangenden (Itzchakov & Kluger, 2017a).

Nur wenige Studien haben Zuhören und dessen Wirkung als eigenständige Kompetenz speziell in Konfliktsituationen am Arbeitsplatz untersucht. Itzchakov et al. (2023) fanden heraus, dass Personen, die bei ihren Gesprächspartnern ein hohes Maß an Zuhörkompetenz wahrnehmen, offener mit Konflikten umgehen und diese eher ansprechen, was somit eine konstruktive Konfliktbewältigung fördert. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Zuhören extreme Standpunkte und Haltung in Konversationen abschwächen kann (Bruneau & Saxe, 2012). Im Kontext des Bildungsbereichs wurde beobachtet, dass Lehrkräfte mit ausgeprägten Zuhörfähigkeiten zu einem kollaborativen Konfliktstil neigen (Aslan et al., 2017).

Zuhören – vor allem die Dimension Genauigkeit – bezieht sich auf die Fähigkeit, den inhaltlichen Kern einer Nachricht wahrzunehmen und prägt somit im Modell der Konfliktaustragung den primären intrapsychischen Prozess der Wahrnehmung des Inhalts beim Empfangenden. Zuhören ist in diesem Sinne ein kognitiver Prozess, der den Fokus auf das Gegenüber richtet. Dadurch werden wertvolle Informationen beschafft, welche einen Beitrag für die Sinnkonstruktion liefern. Eine Bewertung des Gehörten findet bei erfolgreichem Zuhören jedoch nicht statt, auch sind die Berücksichtigung nonverbaler Hinweise wie Mimik oder Tonlage nicht Teil der Kompetenz des Zuhörens (Rogers & Roethlisberger, 1991).

Ein hohes Ausmaß an Informationsbeschaffung ist mit einem kollaborierenden Konfliktstil assoziiert (Todorova et al., 2021). Daher wird Zuhören als notwendige Voraussetzung für den Konfliktstil Zusammenarbeiten postuliert, sodass positive Zusammenhänge erwartbar sind. Da beim Zuhören dem Gegenüber per se Aufmerksamkeit geschenkt wird, hat Zuhören eine proaktive Ausrichtung (Itzchakov & Kluger, 2017b). Auch dies schafft eine Grundlage für eine offene und konstruktive Konfliktbewältigung. Zusätzlich wird durch die proaktive Ausrichtung ein negativer Zusammenhang mit einem vermeidenden Stil erwartet. Jedoch wird an dieser Stelle betont, dass Zuhören nicht auf die Evaluation des

Gehörten abzielt (Rogers & Roethlisberger, 1991), auch der eigene Standpunkt wird nicht beim Zuhören miteinbezogen. Somit sind auch andere Konfliktstile, abhängig von weiteren intrapsychischen Vorgängen und Ausprägungen weiterer sozialer Kompetenzen, möglich.

### ***Funktion für das individuelle Wohlbefinden***

Neben den Studien zu sozialen Effekten von Zuhören gibt es auch Untersuchungen, die dessen Auswirkungen auf den Zuhörenden selbst beleuchten. Personen mit ausgeprägter Zuhörfähigkeit bekommen mehr Vertrauen geschenkt (Lloyd et al., 2015), sie werden von anderen geschätzt (K. Huang et al., 2017) und können auf ein gut funktionierendes soziales Netzwerk und enge Bindungen zu Kolleg\*innen zurückgreifen (Itzhakov et al., 2023). Darüber hinaus ist hohe Zuhörkompetenz mit einer gesteigerten Arbeitsleistung assoziiert (Kluger et al., 2021). Ebenso wird weniger Stress und ein reduziertes Risiko für Burnout beobachtet (Roche & Ogden, 2017; Y. Wang & Chen, 2022).

Trotz dieser positiven Effekte weist die Literatur auch auf potenzielle negative Konsequenzen hin. So kann ausgeprägtes Zuhören bei Lehrkräften als Prädiktor für Burnout und emotionale Erschöpfung fungieren (Michelson & Kluger, 2023; Vinokur et al., 2024). Auch wenn sich zwischen Lehrkräften und Schüler\*innen ein anderes Macht- und Verantwortungsgefüge als zwischen gleichgestellten Kolleg\*innen zeigt, wird deutlich, dass Zuhören nicht nur als wertvolle Kompetenz betrachtet werden sollte, sondern auch als Ressource, die bewahrt und gepflegt werden muss (Vinokur et al., 2024).

Im Rahmen der COR-Theorie kann Zuhören als Ressource verstanden werden, die im Arbeitskontext sowohl eingesetzt als auch erschöpft werden kann, was sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf das Stresserleben der Zuhörenden haben kann. So wird durch Zuhören innerhalb einer Konfliktsituation der Prozess der Informationsbeschaffung angeregt. Dadurch kann der Standpunkt des Gegenübers besser eingeschätzt werden, wodurch der Zuhörende ein erhöhtes Kontrollerleben empfinden könnte. Zudem werden durch den Einsatz von Zuhören weitere Ressourcen erarbeitet, wie etwa ein gut ausgeprägtes soziales Netzwerk (Itzhakov et al., 2023). Dadurch könnte die Option, zusätzliche Unterstützung durch die Dritte zu erhalten, im Sinne des Transaktionalen Stressmodells als sinnvolle und naheliegende Bewältigungsstrategie bewertet werden. Ebenso kann durch die sachlichen Informationen, die durch Zuhören gesammelt werden, eine realistischere Einschätzung des Konfliktes erfolgen, wodurch diese Situation weniger als Bedrohung wahrgenommen werden könnte.

Ein übermäßiger Einsatz der Zuhörkompetenz kann jedoch langfristig auch negative Folgen mit sich bringen. Insbesondere kann ein übersteigertes Investment der Ressource Zuhören dazu führen, dass der Zuhörende ein überhöhtes Verantwortungsbewusstsein für die Bedürfnisse und Probleme anderer entwickelt (Chang, 2009). Im Kontext von Konflikten kann dies bedeuten, dass der Zuhörende umfangreichen, komplexen und vor allem problembehafteter Informationen viel Aufmerksamkeit schenkt und dadurch überlastet wird.

Demnach scheinen die Zusammenhänge zwischen der Kompetenz Zuhören und dem Stressempfinden von Mitarbeitenden nicht eindeutig zu sein, sodass in einigen Studien ein ausgewogener und maßvoller Einsatz der Zuhörkompetenz empfohlen wird, um das eigene Stressempfinden zu regulieren (Vinokur et al., 2024). Im Rahmen eines personenzentrierten Ansatzes sind jedoch weniger die Ausprägungen einer isolierten Kompetenz von Relevanz, sondern es wird die Kombination mit anderen sozialen Kompetenzen betrachtet. Demnach wird an dieser Stelle postuliert, dass weitere Kompetenzen wie zum Beispiel Emotionsregulation und Durchsetzungsfähigkeit, die eher eine Selbstausrichtung haben, entscheidend sind für das Stressempfinden des Zuhörenden.

### **3.2.2 Kognitive Empathie**

Empathie ist ein multidimensionales Konstrukt, das sowohl eine kognitive als auch eine affektive Dimension umfasst. Beide Dimensionen werden in dieser Arbeit berücksichtigt. *Kognitive Empathie* beschreibt die Fähigkeit, die Gefühlszustände anderer nachvollziehen und verstehen zu können (Jolliffe & Farrington, 2006). Dies wird erreicht, indem die Personen versuchen, sich in ihr Gegenüber hineinzusetzen, aber auch nonverbalen Hinweisen wie Gesichtsausdrücken oder Tonlagen werden dabei Berücksichtigung geschenkt (M. A. Clark et al., 2019).

Das in Kapitel 2.2.4 erläuterte Konstrukt der emotionalen Intelligenz wird oftmals als verwandtes Konstrukt angesehen. Durchaus sind Überschneidungen zu einzelnen Dimensionen der emotionalen Intelligenz, insbesondere dem *Erkennen und Bewerten der Emotionen anderer*, erkennbar (Wong & Law, 2002). Es ist jedoch in der wissenschaftlichen Literatur umstritten, ob emotionale Intelligenz gegenüber anderen Konstrukten wie etwa Emotionsregulation einen signifikanten Mehrwert bietet, zumal keine einheitliche Definition und Dimensionen vorliegen (Ashkanasy & Dorris, 2017; Joseph et al., 2015). Zudem umfasst emotionale Intelligenz neben der Wahrnehmung der Gefühle anderer auch die Wahrnehmung und Regulation eigener Emotionen, sodass die Fremd- und Selbstorientierung im Gesamtkonstrukt nicht differenziert betrachtet werden (M. A. Clark et al., 2019). Die Fähigkeit zur

Wahrnehmung der Gefühle anderer muss aber nicht notwendigerweise mit dem Erleben und Verarbeiten eigener Emotionen einhergehen (M. A. Clark et al., 2019). Daher ist die soziale Kompetenz der kognitiven Empathie präziser und fokussiert sich spezifisch auf den kognitiven Vorgang des Verstehens und Nachvollziehens der Emotionen anderer.

### ***Soziale Funktion***

Im Arbeitskontext wird kognitive Empathie als trainierbare und veränderbare Kompetenz angesehen, die die Effizienz von Teamarbeit verbessern kann (Gilin Oore et al., 2013). Zusätzlich machen Studien Zusammenhänge mit prosozialem Verhalten am Arbeitsplatz wie dem Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Settoon & Mossholder, 2002), dem Aufbau von Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitenden (Cropanzano et al., 2017) sowie dem Engagement von Unternehmen in gemeinnützigen und wohltätigen Aktivitäten (Muller et al., 2014) deutlich.

In Verbindung mit Konflikten und Konfliktstilen wurde kognitive Empathie bislang selten nach der hier verwendeten Definition untersucht. Allerdings gibt es etliche Studien, die auf Zusammenhänge zwischen emotionaler Intelligenz und konstruktiven, kollaborativen Konfliktstilen hinweisen (Schlaerth et al., 2013; H.-A. Shih & Susanto, 2010; S. J. Zhang et al., 2015). Auch konnten Zusammenhänge mit einem dominanten Konfliktstil aufgefunden gemacht werden (S. J. Zhang et al., 2015). Vorrangig wurde emotionale Intelligenz in diesen Studien als unidimensionales Konstrukt betrachtet, was die Frage aufwirft, ob die beobachteten Zusammenhänge auf der Fähigkeit zur Erkennung von Emotionen in anderen oder auf der Fähigkeit zur Kontrolle des eigenen Gefühlzustandes beruhen. Schlaerth et al. (2013) unterscheiden jedoch zwischen dem Fokus eigener und anderer Emotionen und finden bei zweiterem ebenfalls positive Zusammenhänge mit einem konstruktivem Konfliktstil. Auch Rahim et al. (2002) berichten Zusammenhänge von Empathie und problemlöseorientierten Konfliktstilen.

In Anlehnung an diese Erkenntnisse und auf Basis des Modells der Konfliktaustragung wird angenommen, dass kognitive Empathie beim Verstehen der Emotionen des Gegenübers innerhalb eines Konfliktes unterstützt. Der Fokus liegt demnach auf der Wahrnehmung der Gefühle der anderen Person. Kognitive Empathie hilft dabei, Informationen für die eigene Sinnkonstruktion zu beschaffen. Da die Sinnkonstruktion das Labeln und Kategorisieren von Informationen erleichtert, stellt dies eine essenzielle Grundlage für die Berücksichtigung der Anliegen anderer dar. Dementsprechend werden positive Zusammenhänge mit dem kollaborativen Konfliktstil erwartet. Da Sinnkonstruktion auch als „Sprungbrett zu Handeln“

(Weick et al., 2005, S. 409) definiert wird, werden positive Zusammenhänge mit einem passiven, vermeidenden Konfliktstil als eher unwahrscheinlich betrachtet.

Aufgrund der empirischen Hinweise sind auch positive Zusammenhänge mit einem dominanten Konfliktstil nicht auszuschließen. Ein hohes Maß an kognitiver Empathie bedeutet, dass die Gefühle des Gegenübers nachvollzogen werden können. Das bedeutet jedoch nicht automatisch, dass die Personen auch rücksichtsvoller agieren. Kognitive Empathie könnte demnach auch als selbstdienliche Beeinflussungstaktik genutzt werden, um andere zur Verfolgung eigener Interessen zu bewegen (Kilduff et al., 2010; S. J. Zhang et al., 2015).

### ***Funktion für das individuelle Wohlbefinden***

Auch bei der Untersuchung individueller Auswirkungen wird häufig emotionale Intelligenz verwendet, wodurch die Fähigkeit zur kognitiven Empathie nicht immer eindeutig von emotionsregulatorischen Fähigkeiten abgegrenzt ist (M. A. Clark et al., 2019). Trotz dessen zeichnen die Studien ein relativ einheitliches Bild von positiven Auswirkungen auf das Individuum. Hohe emotionale Intelligenz ist mit geringerem Stressempfinden (Lopes et al., 2006), einem niedrigeren Risiko für Burnout (Wagaman et al., 2015), höherer Vertrauenswürdigkeit (Druskat & Wolff, 2001), sowie Arbeits- und Führungserfolg (Rezvani et al., 2016; Walter et al., 2011) assoziiert. Es gibt auch Hinweise darauf, dass Empathie eine wesentliche Rolle in effektiven Kommunikationsprozessen mit Kolleg\*innen spielt und dadurch stabilere Bindungen aufgebaut werden (Patient & Skarlicki, 2010).

Vor diesem empirischen Hintergrund kann kognitive Empathie gemäß der COR-Theorie als wertvolle Ressource betrachtet werden, die auch im Kontext von Konflikten als potenzielle Stressoren Stress vermindern zu vermag. Ähnlich wie bei der Kompetenz Zuhören fokussiert kognitive Empathie das Gegenüber und ist am Wahrnehmungsprozess beteiligt. Jedoch wird nicht die sachliche Botschaft berücksichtigt, sondern den Gefühlen des Gegenübers wird Beachtung geschenkt (Jolliffe & Farrington, 2006). Diese Informationen über die Emotionen der anderen Person reduzieren Unsicherheiten in sozialen Situationen (Feldman-Hall & Shenhav, 2019) und fördern das Kontrollerleben. Gleichzeitig wird durch das Verständnis für das Gegenüber eine konstruktive Konfliktbewältigung angestoßen, sodass auch der Stressor selbst abgeschwächt wird. Darüber hinaus können Personen mit hoher kognitiver Empathie auf die weitere Ressource eines gut ausgebildeten sozialen Netzwerkes zurückgreifen (Patient & Skarlicki, 2010), sodass dieses als hilfreiche Bewältigungsstrategie eingesetzt werden könnte. Schließlich könnte kognitive Empathie, wie eben beschrieben, als

Werkzeug zur Beeinflussung anderer eingesetzt werden (Kilduff et al., 2010). Dies könnte zur Erreichung persönlicher Ziele beitragen und somit potenziellen Stress abwenden.

### **3.2.3 Affektive Empathie**

*Affektive Empathie* ist die zweite Dimension des Konzepts der Empathie und beschreibt die Fähigkeit, die Emotionen anderer nicht nur zu verstehen, sondern selbst zu erleben und den gleichen emotionalen Zustand anzunehmen (Jolliffe & Farrington, 2006). Diese Form der Empathie ermöglicht die Übertragung von Emotionen zwischen Personen, was zu einer emotionalen Übereinstimmung führt (De Vignemont & Singer, 2006). Beim Vorliegen von affektiver Empathie sind ähnliche Hirnareale und neuronale Netzwerke aktiviert wie beim Empfinden eigener unmittelbar erlebter Emotionen (Singer et al., 2004). Dies unterscheidet sich von den Hirnstrukturen, die bei kognitiver Empathie aktiviert werden (Shamay-Tsoory et al., 2009). Somit weisen die beiden Empathiedimensionen sowohl konzeptionelle als auch neuronale Unterschiede auf.

#### ***Soziale Funktion***

Affektive Empathie steht in engem Zusammenhang mit erhöhtem prosozialem Verhalten am Arbeitsplatz (Longmire & Harrison, 2018; Rameson et al., 2012) und fördert das Gemeinschaftsgefühl innerhalb einer Gruppe (de Clercq & Belausteguigoitia, 2021). Im Gegensatz zu kognitiver Empathie, die sich stärker auf das Verstehen und Analysieren von Emotionen fokussiert, liegt bei affektiver Empathie der Schwerpunkt auf der Bereitstellung unterstützender, sozialer Ressourcen (Longmire & Harrison, 2018). So wird affektive Empathie oft als extrinsische, emotionsregulierende Kompetenz aufgefasst, um andere zu beruhigen oder ihnen beizustehen (Troth et al., 2018). In bestimmten Situationen kann dies dazu führen, dass Personen mit hoher affektiver Empathie Gerechtigkeitsnormen außer Acht lassen, um anderen bevorzugte Ressourcen zukommen zu lassen (Batson et al., 1995).

In Verhandlungssituationen, die eine analytische Herangehensweise erfordern, kann affektive Empathie zu Beeinträchtigungen von gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen und Lösungen führen (Galinsky, Maddux et al., 2008). Nichtsdestotrotz betonen Galinsky et al. (2011), dass affektiv empathische Personen Vorteile im Aufbau von Bündnissen und Koalitionen haben. Das Erkennen und Teilen ähnlicher Emotionen fördert eine affektive Bindung zwischen den Beteiligten. Dies könne langfristig dazu beitragen, emotionale Konflikte zu entschärfen und mögliche Eskalationen zu vermeiden. Zudem neigen affektiv empathische Personen dazu, schneller zu vergeben, was zu einer besseren Konfliktnachsorge führen kann



(Noor & Nazneen, 2017). Interessanterweise weisen einige Studien auch auf gegenteilige Effekte hin. So ergab eine Simulationsstudie, die auf den Erhalt des Friedens abzielte, dass in Dyaden mit hoher affektiver Empathie deutlich weniger friedliche Lösungen gefunden und häufiger eskalierende Konflikte beobachtet wurden (Gilin Oore et al., 2013). Daraus lässt sich schließen, dass Personen mit ausgeprägter affektiver Empathie sich ebenso von negativen Emotionen wie Wut mitreißen lassen und dadurch kontraproduktive Konflikte produzieren (LeBlanc et al., 2012). Die Studienlage zeichnet somit ein komplexes Bild. Ein hohes Maß an affektiver Empathie kann durch die Bereitstellung sozialer Ressourcen und Schaffung emotionaler Bindungen innerhalb eines Teams Vorteile auf das soziale Gefüge und für die Konfliktbewältigung haben. Gleichzeitig sind jedoch auch destruktive Ansätze zur Konfliktbewältigung und kontraproduktive Effekte auf die gemeinsame Leistungserarbeitung möglich.

In Konfliktsituationen spielt affektive Empathie eine entscheidende Rolle, da sie weniger die kognitiv-analytische, sondern die emotionale Komponente eines Konfliktes anspricht. Der Fokus bei affektiver Empathie liegt sowohl auf der Wahrnehmung der Emotionen des Gegenübers und der Bereitstellung unterstützender Ressourcen, gleichzeitig werden eigene emotionale Reaktionen produziert und erlebt. Dies lässt den Schluss zu, dass die Reaktionen in Konfliktsituationen zusätzlich auch von den Emotionen der anderen Person abhängen (van Kleef et al., 2010).

Einerseits zeigt sich, dass eigene Ressourcen für das Wohl der Gruppe oder des Gegenübers geopfert werden und persönliche Anliegen zurückgestellt werden (Batson et al., 1983). Dies kann konfliktmildernde und deeskalierende Effekte haben (Klimecki, 2019), was zu rücksichtsvollerem Verhalten in Konflikten führt. Daher ist eine positive Korrelation mit einem vermeidenden Konfliktstil und eine negative Korrelation mit einem dominanten Konfliktstil plausibel.

Andererseits gibt es empirische Hinweise darauf, dass Personen mit ausgeprägter affektiver Empathie unter wahrgenommener Bedrohung impulsiv reagieren und Vergeltungsmaßnahmen ergreifen, was zu einer Konflikteskalation beitragen kann (Gilin Oore et al., 2013; LeBlanc et al., 2012). Dies deutet auf eine erhöhte emotionale Reaktivität hin, die kontraproduktiv sein kann.

Obwohl affektive Empathie das Potenzial hat, Konflikte zu entschärfen, liegt der Schwerpunkt häufig auf der extrinsischen Regulation von Emotionen und weniger auf

problemorientiertem Verhalten (Galinsky, Maddux et al., 2008). Daher ist es besonders interessant, den Einfluss affektiver Empathie auf einen konstruktiven Konfliktstil in Kombination mit anderen sozialen Kompetenzen zu ergründen.

### ***Funktion für das individuelle Wohlbefinden***

Affektive Empathie wird als Konstrukt definiert, beim dem Individuen Ressourcen für das soziale Gefüge bereitstellen. Dies ist jedoch oft mit persönlichen Kosten verbunden, wie der Zurückstellung eigener Interessen (Batson et al., 1983; Troth et al., 2018). Ein hohes Maß an affektiver Empathie kann in analytischen Besprechungen und Verhandlungen nicht nur die Teamleistung untergraben, sondern auch zu individuellen Nachteilen führen. So zeigen Studien, dass affektiv empathische Personen in Prisoner's Dilemma-Spielen zu Kooperation neigen, selbst wenn sie wissen, dass ihr Gegenüber defektiert (Batson & Ahmad, 2001). Jedoch ist affektive Empathie mit engen Bindungen zu Kolleg\*innen und einer positiven Haltung gegenüber dieser Beziehungen verbunden (Galinsky et al., 2011; Ho & Gupta, 2012).

Zudem berichten Studien positive Zusammenhänge zwischen affektiver Empathie und erhöhtem Stress sowie emotionaler Erschöpfung (Powell, 2018; Vallette d'Osia & Meier, 2024). Da empathische Personen die emotionalen Zustände anderer annehmen, werden ihre eigenen emotionsregulatorischen Ressourcen stark beansprucht, was zu einem Zustand empathischer Übererregung führen kann (Lewis et al., 2008). Langfristig kann dies in emotionaler Erschöpfung münden, da die kontinuierliche Emotionsverarbeitung zu einer Ressourcenverknappung führt (Powell, 2018).

Diese Prozesse lassen sich durch die COR-Theorie fundiert erklären. Diese postuliert, dass Individuen darauf bedacht sind, ihre Ressourcen zu schützen und zu mehren. Bei affektiver Empathie werden die eigenen Ressourcen jedoch nicht primär zur Selbstwahrung eingesetzt, sondern zum Nutzen anderer, was zu einer Erschöpfung dieser führen kann. Auch kann das Wohlbefinden gefährdet sein, weil durch die Unterstützung anderer eigene Interessen zurückgestellt werden und dies die eigene Zielerreichung verhindern kann. Auch können durch die eigene hohe Emotionalität Konflikte eher als Bedrohung bewertet werden. Die emotionale Belastung könnte dazu führen, dass die Person glaubt, dass potenzielle negativen Konsequenzen größer sind als die Ressourcen zur Bewältigung der Situation (Blascovich & Mendes, 2010).

Dennoch gibt es auch Vorteile, die mit affektiver Empathie bezüglich individuellem Stressempfinden einhergehen. Durch die Etablierung stabiler und langfristiger Beziehungen kann das Risiko für Konflikte reduziert werden (Galinsky et al., 2011). Auch dient ein stabiles soziales Netzwerk als zusätzliche Ressource und kann als Bewältigungsstrategie zur Reduktion von Stress verwendet werden.

Dadurch ist die Betrachtung, wie sich affektive Empathie in Kombination mit eher selbstorientierteren Kompetenzen, wie zum Beispiel Durchsetzungsfähigkeit oder Emotionsregulation, auswirkt, interessant. Diese Kombination könnte die potenziellen negativen Folgen der Ressourcenerschöpfung ausgleichen und zu einer ausgewogeneren Stressbewältigung beitragen.

### **3.2.4 Perspektivübernahme**

*Perspektivübernahme* wird häufig synonym mit affektiver, insbesondere aber mit kognitiver Empathie verwendet. Dennoch ist sie von beiden Konstrukten abzugrenzen. Perspektivübernahme bezeichnet die kognitive Fähigkeit, sich in die Lage einer anderen Person hineinzuversetzen, um deren Verhalten und Reaktionen einschätzen sowie antizipieren zu können (Davis, 1983). Durchaus ermöglicht diese Fähigkeit, ähnlich zu kognitiver Empathie, auch die Emotionen des Gegenübers zu begreifen und einzuordnen (M. A. Clark et al., 2019). Zum einen beschränkt sich Perspektivübernahme aber nicht nur auf das Verständnis der Emotionen anderer, sondern umfasst auch das Erfassen der Perspektiven und zugrundeliegender Motivlagen für bestimmtes Verhalten (Jolliffe & Farrington, 2006). Zum anderen können im Rahmen der kognitiven Empathie weitere kognitive Prozesse stattfinden, wie die Berücksichtigung nonverbaler Hinweise oder auch das Einbeziehen vergangener Ereignisse (M. A. Clark et al., 2019).

#### ***Soziale Funktion***

Ebenso wie Empathie gilt die Fähigkeit zur Perspektivübernahme als essenziell für effektive soziale Interaktionen im Arbeitskontext. Perspektivübernahme ist mit einer geringeren Beteiligung an sozialen Konflikten (LeBlanc et al., 2012), kooperativem und geringem aggressivem Verhalten (Richardson et al., 1994) sowie – im Gegensatz zur affektiver Empathie – mit erfolgreichem und kreativem Problemlöseverhalten verbunden (Galinsky, Maddux et al., 2008). Gleichzeitig bleiben die eigenen Interessen und Ziele gewahrt, sodass Personen in Konfrontationssituationen nicht zwangsläufig nachgeben (Richardson et al., 1994). Unter bestimmten Umständen, wie beispielsweise kompetitivem Verhalten des Gegenübers, kann

die Fähigkeit zur Perspektivübernahme jedoch auch egoistisches bis manipulatives Verhalten begünstigen (Epley et al., 2006). Im Vergleich zu affektiver Empathie geht Perspektivübernahme weniger mit dem Bestreben und den Bemühungen einher, enge affektive Bindungen zum Gegenüber aufzubauen und deren Interessen durch die Bereitstellung sozialer Ressourcen zu bestärken (Longmire & Harrison, 2018). Perspektivübernahme dient somit als kognitives Instrument, eigene Interessen besser evaluieren und darlegen zu können. Gleichzeitig werden soziale Interaktionen koordiniert, sodass gemeinsamer Erfolg und lösungsorientiertes Vorgehen gefördert wird (Galinsky et al., 2008). Die Fähigkeit zur Perspektivübernahme schafft eine psychologische Distanz<sup>8</sup>, die es den Personen ermöglicht, aus dem Konflikt „heraus zu zoomen“ (Gilin Oore et al., 2015, S. 302). Dadurch können sich die Personen auf kognitiver Ebene flexibel zwischen verschiedenen Standpunkten und Perspektiven bewegen, sind befreit von voreingenommenen Positionen und können diese neu evaluieren und gegebenenfalls anpassen.

Die empirischen Befunde legen nahe, dass Perspektivübernahme eine wesentliche Kompetenz für die konstruktive Konfliktbewältigung darstellt. Im Rahmen des Modells der Konfliktaustragung leistet Perspektivübernahme einen wesentlichen Teil zur Informationsbeschaffung und erleichtert somit das Interpretieren der Botschaft und des Standpunktes des Gegenübers. Perspektivübernahme ist dabei ein kognitiver Vorgang und fokussiert die andere Person. Gleichzeitig unterstützt diese Fähigkeit die Evaluierung des eigenen Standpunktes, wodurch eine systematische Abwägung von Eigen- und Fremddinteressen ermöglicht wird (Gilin Oore et al., 2015). Daher ist es naheliegend, dass Personen mit ausgeprägter Perspektivübernahme je nach Kontext entscheiden, welcher Konfliktstil situativ am geeignetsten ist. Generell wird jedoch ein konstruktives Vorgehen in Konfliktsituationen erwartet, welches am ehesten mit dem kollaborativen Konfliktstil einhergeht. Dennoch sind auch positive Zusammenhänge mit einem dominanten Konfliktstil möglich, da die bloße Fähigkeit, Standpunkte und Meinungen anderer nachvollziehen zu können, nicht zwangsläufig die Berücksichtigung dieser impliziert (Epley et al., 2006). Ähnlich wie bei kognitiver Empathie können die gewonnenen Informationen dazu genutzt werden, andere zu beeinflussen, um eigene Interessen durchzusetzen.

---

<sup>8</sup>Psychologische Distanz beschreibt, wie weit entfernt ein Objekt, eine Situation oder eine Person subjektiv wahrgenommen werden und somit abstrakter und vereinfachter erscheinen (Trope & Liberman, 2010).

### ***Funktion für das individuelle Wohlbefinden***

Neben den vorteilhaften Funktionen für Teams oder Dyaden zeigt die Forschung auch Auswirkungen auf das Individuum selbst auf. Perspektivübernahme gilt als Grundlage für das „Geben und Nehmen in sozialen Interaktionen“ (Galinsky et al., 2011, S. 105) und ist mit Sympathie (Chartrand & Bargh, 1999), angebotener Unterstützung (van Baaren et al., 2004), allgemeinem Wohlwollen (van Baaren et al.) sowie einem insgesamt geringeren Konfliktniveau assoziiert (LeBlanc et al., 2012). Dabei werden eigene Ziele und Interessen nicht automatisch aufgegeben (Richardson et al., 1994), sondern können durch kognitive Flexibilität neu bewertet werden (Gilin Oore et al., 2015). Perspektivübernahme kann jedoch auch ebenso bewusst genutzt werden, um eigene Standpunkte und Interessen durchzusetzen (Epley et al., 2006).

Eine Studie untersuchte Trainingsmaßnahmen für Servicepersonal im öffentlichen Bereich. Diese zielten darauf ab, Konflikte mit Angehörigen oder Passanten konstruktiv und vor allem selbstdienlich zu bewältigen. Im Rahmen der Schulung wurde Perspektivübernahme als unterstützende Ressource trainiert. Die Ergebnisse zeigten, dass sich das Training positiv auf das Wohlbefinden der Teilnehmenden und deren Arbeitsengagement auswirkte (van Erp et al., 2018). Eine andere Studie ergab jedoch einen negativen Zusammenhang zwischen Perspektivübernahme und der subjektiv empfundenen Vitalität am Tagesende (Fasbender et al., 2023). Die Autoren erklären diesen Befund damit, dass Perspektivübernahme kognitiven Aufwand bedeutet, der darauf abzielt, andere bei ihrer Zielerreichung zu unterstützen. Dieser Erklärungsansatz ähnelt dem der affektiven Empathie, nur dass keine emotionalen, sondern kognitive Ressourcen bereitgestellt werden. Insbesondere im Kontext von Konflikten kann jedoch angenommen werden, dass das Ziel einer konstruktiven Konfliktbewältigung nicht nur der Gegenpartei, sondern auch der Person, die Perspektivübernahme zeigt, zugutekommt und damit für beide Seiten erstrebenswert ist.

Im Rahmen der COR-Theorie und des Transaktionalen Stressmodells wird Perspektivübernahme als persönliche Ressource betrachtet, die auf verschiedene Weisen zur Stressminderung beiträgt. Zum einen kann sie die Intensität vom Stressor selbst verringern, indem sie zur Reduktion von Konflikten beiträgt (LeBlanc et al., 2012). Zudem geht Perspektivübernahme mit einer geringeren Impulsivität und einer stärkeren Problemlöseorientierung einher, was die Wahrscheinlichkeit einer konstruktiven Konfliktbewältigung erhöht.

Darüber hinaus fördert Perspektivübernahme das Erreichen eigener Ziele, indem eigene Interessen auch in herausfordernden Situationen gewahrt werden. Während

Perspektivübernahme zwar weniger affektive Bindungen als affektive Empathie erzeugt (Longmire & Harrison, 2018), kann trotzdem auf Wohlwollen und Unterstützung durch andere zurückgegriffen werden (van Baaren et al., 2004). Ein zentraler Prozess der Perspektivübernahme ist die Informationsbeschaffung, welche das Kontrollerleben und die Einschätzung der Situation verbessert. Durch die kognitive Flexibilität, zwischen verschiedenen Standpunkten wechseln zu können, erweitert sich das Spektrum an möglichen Bewältigungsstrategien. So kann geschlussfolgert werden, dass Perspektivübernahme sich im Kontext von Konflikten tendenziell stressreduzierend auswirkt.

### 3.2.5 Durchsetzungsfähigkeit

Im Dual Concern-Modell wird *Durchsetzungsfähigkeit* häufig als das Ausmaß des Eigeninteresses interpretiert: Ein hohes Maß an Eigeninteresse steht dabei für eine hohe Durchsetzungsfähigkeit, während eine geringe Durchsetzungsfähigkeit mit einem niedrigen Verfolgen eigener Anliegen assoziiert ist. In dieser Arbeit wird Durchsetzungsfähigkeit jedoch als individuelle Kompetenz verstanden und meint „die Fähigkeit, eigene Präferenzen, Bedürfnisse und Meinungen unmittelbar äußern zu können“ (C. Klein et al., 2006, S. 85). Dabei erfolgen diese Äußerungen in einer Weise, die weder bedrohlich noch strafend für die andere Person ist. Obwohl diese Definition zunächst der des Eigeninteresses im Dual Concern-Modell ähnlich scheint, ist folgende Konstellation denkbar: Personen bewerten ihre Anliegen als wichtig, verfügen jedoch über eingeschränkte Fähigkeiten zur klaren Äußerung dieser. Ebenso ist es möglich, dass eine grundsätzlich hohe Durchsetzungsfähigkeit vorliegt, in Situationen, in denen eigene Interessen als nachrangig eingeschätzt werden, durchsetzungsstarkes Verhalten unterlassen wird. Dies bedeutet, dass Durchsetzungsfähigkeit und Kompromissbereitschaft sich nicht wie oft angenommen zwangsläufig widersprechen (Mnookin et al., 1996). Zudem ist Durchsetzungsfähigkeit von Dominanz zu unterscheiden, welche oft mit aggressiveren Verhaltensweisen einhergeht und primär darauf abzielt, die eigene Stellung innerhalb einer sozialen Hierarchie zu behaupten (C. Anderson & Kilduff, 2009).

Häufig wird Durchsetzungsfähigkeit als eindimensionales Konstrukt betrachtet (Rathus, 1973), während andere Quellen eine Differenzierung in verschiedene Dimension vorschlagen, wie etwa die eigene Position zu verteidigen, eigene Grenzen zu setzen, Direktheit zu zeigen sowie Feedback zum zwischenmenschlichen Umgang zu geben (Demerouti et al., 2011; Lorr & More, 1980). In dieser Arbeit wird Durchsetzungsfähigkeit als Fähigkeit betrachtet, welche die drei Dimensionen *Rückmeldung geben*, *Den eigenen Standpunkt vertreten* und *Grenzen setzen* umfasst (Demerouti et al., 2011).

### ***Soziale Funktion***

Durchsetzungsfähigkeit ist per se eine zwischenmenschliche Kompetenz und spielt eine entscheidende Rolle in der Teamarbeit. Durchsetzungsfähige Personen gelten als entscheidungsfreudig, unverblümt und direkt (Deluga, 1988) und sie teilen ihre Ideen und Informationen in einer unmissverständlichen Weise mit (Hayes, 2002). Dadurch fördern sie einen hohen Informationsaustausch im Team und beeinflussen somit die Leistung des Teams positiv (Pearsall & Ellis, 2006). Gleichzeitig bieten durchsetzungsfähige Personen anderen Unterstützung an, nehmen sich der Probleme ihrer Kolleg\*innen an und agieren handlungsorientiert (Smith-Jentsch et al., 1996). Dies wiederum trägt zur Zufriedenheit innerhalb von Teams bei (Pearsall & Ellis, 2006).

Die soziale Funktion von Durchsetzungsfähigkeit hängt jedoch von der Wahrnehmung durch andere ab: Führungskräfte werden am kompetentesten wahrgenommen, wenn sie ein mittleres Maß an Durchsetzungsfähigkeit zeigen (Ames, 2009). In einer Studie, in der Entwicklungsfeedback an Kolleg\*innen gegeben werden sollte, wurde Durchsetzungsfähigkeit am häufigsten als potenzielle Schwachstelle benannt, wobei die Feedbackgebenden entweder mangelnde oder übertriebene Durchsetzungsfähigkeit kritisierten (Ames & Flynn, 2007). Die wissenschaftliche Literatur postuliert daher häufig eine umgekehrt U-förmige Beziehung zwischen Durchsetzungsfähigkeit und deren Effektivität und schlägt vor, dass Personen „ein goldenes Mittelmaß“ (Ames, 2008, S. 381) finden sollten.

In Kontext von Konflikten verdeutlichen Studien die Bedeutung von Durchsetzungsfähigkeit für die Konfliktlösung, sowohl in Konflikten zwischen Jugendlichen als auch zwischen Jugendlichen und Erwachsenen (Borbely et al., 2005). Zudem führt eine hohe Durchsetzungsfähigkeit in Verhandlungssimulationsstudien zu Lösungen, die beide Seiten einbeziehen und zu höherer Zufriedenheit mit den Ergebnissen, wenngleich der Effekt auch von kontextuellen Faktoren wie der kulturellen Prägung abhängen kann (Ma & Jaeger, 2010; Mnookin et al., 1996). Diese für beide Seiten vorteilhaften Lösungen entstehen dadurch, dass gemeinsam an einer „Grow the pie“-Lösung (Ames et al., 2017, S. 3) gearbeitet wird, die die unterschiedlichen Prioritäten beider Seiten berücksichtigt, ohne dass eine der beiden Parteien voreilig auf eine „Split the Difference“-Lösung (S.3) eingeht.

Gemäß des Modells der Konfliktaustragung beeinflusst die Kompetenz der Durchsetzungsfähigkeit den eigenen Konfliktausdruck, also die Übermittlung einer Information oder Reaktion an das Gegenüber. Der Fokus liegt auf einer sachlichen, inhaltsbezogenen Übermittlung frei von emotionalen Einflüssen. Da Durchsetzungsfähigkeit mit einer offenen,

verständlichen Art der Kommunikation einhergeht (Deluga, 1988), kann eine hohe Direktheit im Sinne des Modells der Konfliktaustragung angenommen werden, die Intensität kann dabei jedoch variieren. Da Durchsetzungsfähigkeit proaktive Merkmale aufweist, ist ein negativer Zusammenhang mit einem vermeidendem Konfliktstil wahrscheinlich. Ebenso sind positive Zusammenhänge mit den Stilen Zusammenarbeiten und Durchsetzung möglich.

### ***Funktion für das individuelle Wohlbefinden***

Eine niedrige Durchsetzungsfähigkeit geht oft mit pessimistischen Annahmen einher, dass andere auf Bitten nach Unterstützung negativ reagieren könnten. Dadurch fragen weniger durchsetzungsfähige Personen seltener nach Unterstützung und erhalten dementsprechend auch weniger Hilfe (Bohns, 2016). Das Zurückstellen eigener Bedürfnisse und Anliegen beeinträchtigt nicht nur die eigene Zielerreichung, sondern untergräbt eben auch gemeinsame Leistungen (Ma & Jaeger, 2010; Mnookin et al., 1996). Dies kann langfristig zwischenmenschliche Beziehungen belasten und zu Stress bei den Betroffenen führen (Aubé, 2008).

Umgekehrt kann eine zu hohe Durchsetzungsfähigkeit ebenfalls Nachteile haben: Sie ist mit vermehrten Konflikten, Groll und Rachedgedanken der Gegenpartei sowie Vertrauensverlust verbunden (Campagna et al., 2016; Friedman et al., 2000; L. Wang et al., 2012). Allerdings ist zu beachten, dass in diesen zitierten Studien Durchsetzungsfähigkeit oft nicht klar von durchsetzungsstarkem Verhalten und dem Ausdruck begleitender Emotionen abgegrenzt wird, was die Interpretation dieser Ergebnisse beeinflussen kann.

Im Rahmen von psychotherapeutischen Interventionen wurde Durchsetzungsfähigkeit als eine zu trainierende Kompetenz untersucht und konnte zur Reduktion von Depressions- und Angstsymptome und zur Stärkung von Selbstbewusstsein, des Selbstkonzepts und dem Kontrollgefühl beitragen (Speed et al., 2018). Arbeitsbezogene Studien zeigen zudem, dass Durchsetzungsfähigkeit als persönliche Ressource zum einen in Trainingsinterventionen gestärkt werden kann und zum anderen positive Effekte auf das Arbeitsengagement hat (Bakker & van Wingerden, 2021).

Durchsetzungsfähigkeit als Ressource gemäß der COR-Theorie bedeutet, dass durch die klare Kommunikation von und das Eintreten für eigene Bedürfnisse einem Verlust weiterer Ressourcen entgegengewirkt wird. Da Durchsetzungsfähigkeit mit Handlungsorientierung einhergeht (Smith-Jentsch et al., 1996), sind diese Personen eher in der Lage, soziale Unterstützung einzuholen und diese als weitere Ressource für zukünftige Herausforderungen zu gewinnen. Die klare Kommunikation hilft dabei, Missverständnisse zu vermeiden, was eine



konstruktive Konfliktbewältigung erleichtert und somit Konflikte als Stressor reduziert. Im Sinne des Transaktionalen Stressmodells nehmen durchsetzungsfähige Personen Konflikte weniger als Bedrohung wahr, da sie sich ihrer Interessen und Meinungen bewusst sind und dadurch ein erhöhtes Kontrollgefühl haben. Das mit Durchsetzungsfähigkeit verbundene Gefühl der Selbstwirksamkeit (Poyrazli et al., 2002) trägt dazu bei, dass diese Personen ihre Bewältigungsressourcen als ausreichend wahrnehmen.

Jedoch ist nicht nur die objektive Durchsetzungsfähigkeit als Kompetenz von Bedeutung, sondern vor allem auch die Wahrnehmung dieser Fähigkeit durch andere. Eine hohe Durchsetzungsfähigkeit kann von anderen als übermäßig empfunden oder mit Dominanz verwechselt werden. Dies wiederum kann soziale Beziehungen belasten, sodass diese nicht als weitere Ressource zur Verfügung stehen. Auch kann eine als übermäßig wahrgenommene Durchsetzungsfähigkeit zu vermehrten Konflikten und Spannungen führen, sodass die Anforderungen an sich erhöht werden.

### **3.2.6 Kognitive Neubewertung**

Emotionsregulation bezeichnet „den Versuch, zu beeinflussen, welche Emotionen wir empfinden, wann wir sie haben und wie wir diese Emotionen erleben und ausdrücken.“ (Gross, 1998, S. 275). Häufig zielt Emotionsregulation darauf ab, positive Emotionen herbeizuführen oder zu verstärken und negative Emotionen zu reduzieren (Gross, 2014).

Es gibt verschiedene Techniken, die zur Regulation von eigenen Emotionen genutzt werden können. Für die vorliegende Arbeit im Kontext von Konflikten erscheint die *kognitive Neubewertung* als emotionsregulierende Technik innerhalb zwischenmenschlicher Interaktionssituationen als besonders relevant<sup>9</sup>. Emotionen entstehen in der Regel erst dann, wenn einer potenziell emotionsauslösenden Situation eine subjektive Bedeutung oder Bewertung zugewiesen wird. Kognitive Neubewertung meint in dem Zuge, dass man die jeweilige Situation oder die eigenen Fähigkeiten, mit der Situation umzugehen, bewusst neu bewertet. Dieser intrapsychische Vorgang hat zur Folge, dass die Veränderung der Bewertung zu einer entsprechenden Modifikation der empfundenen Emotion führt (Gross, 2014).

Kognitive Neubewertung ist von Perspektivübernahme abzugrenzen. Durchaus kann die Fähigkeit, sich in die Lage des Konfliktpartners zu versetzen, die subjektive Bewertung der

---

<sup>9</sup> Das Vermeiden von potenziell emotionsauslösenden Situationen im Vorhinein ist ebenfalls eine Technik der Emotionsregulation, sowie der Situation nachgelagerte Techniken wie Atemübungen oder auch körperliche Betätigung (Elfenbein, 2007).

Situation beeinflussen. Jedoch umfasst die kognitive Neubewertung weitere spezifische Techniken, die unabhängig von der Perspektive des Gegenübers sind, beispielsweise die Akzeptanz eigener Emotionen (Webb et al., 2012). Zudem ist es nicht das Ziel der kognitiven Neubewertung, das Gegenüber zu verstehen oder dessen Gefühle zu berücksichtigen, sondern primär eigene affektive Zustände zu kontrollieren.

Ein weiteres Beispiel für kognitive Neubewertung ist die Umdeutung von Kritik durch Vorgesetzte oder Kolleg\*innen. Anstatt Kritik als Beleidigung oder persönliche Kränkung aufzufassen, kann sie durch kognitive Neubewertung als hilfreiches Feedback zur persönlichen Weiterentwicklung bewertet werden. Auch Humor kann in emotionsauslösenden Situationen eine Form der kognitiven Neubewertung sein, indem die Wichtigkeit der Situation entschärft und somit die eigene emotionale Reaktion reguliert wird (Diefendorff et al., 2008).

### ***Soziale Funktion***

Trotz der Selbstorientierung von kognitiver Neubewertung zeigen Studien positive Effekte von Emotionsregulation und speziell auch kognitiver Neubewertung für zwischenmenschliche Interaktionen auf. Im Vergleich zur Unterdrückung von Emotionen führt kognitive Neubewertung häufiger zur Äußerung sowohl positiver als auch negativer Emotionen und begünstigt engere Bindungen sowie als angenehmer empfundene zwischenmenschliche Interaktionen (Gross & John, 2003). Zudem zeigen sich verbesserte Koordinations- und Kommunikationsprozesse innerhalb von Gruppen (Morris & Keltner, 2000; Thiel et al., 2019).

In Kapitel 2.2.3 wurde bereits dargelegt, welche destruktiven Folgen vorliegende negative Emotionen auf Teamprozesse und -ergebnisse haben können. Entsprechend wurde die Bedeutung der Emotionsregulation für die Konfliktbewältigung und Teamprozesse bereits mehrfach untersucht. Die Studien zeigen, dass positive Effekte von Aufgabenkonflikten auf die Teamleistung verstärkt werden (Jiang et al., 2013), Aufgabenkonflikte seltener zu Beziehungskonflikten eskalieren (Curşeu et al., 2012; van den Berg et al., 2014) und dass Teams mit vielen initialen Beziehungskonflikten jedoch gleichzeitig hoch ausgeprägter kognitiver Neubewertung perspektivisch die besten Leistungen erbringen (Thiel et al., 2019). Ein positiver Zusammenhang zwischen kognitiver Neubewertung und konstruktiven Konfliktstilen konnte ebenfalls festgestellt werden (H.-A. Shih & Susanto, 2010). Diese Untersuchungen deuten darauf hin, dass emotionsregulatorische Fähigkeiten die „Toxizität von negativen Gefühlen“ (Gilin Oore et al., 2015, S. 304) in Konfliktsituationen eindämmen können.

Eine mögliche Erklärung bietet das Modell der Konfliktaustragung. Bei der kognitiven Neubewertung liegt der Fokus nicht auf der Entschlüsselung oder Interpretation der Botschaft des Gegenübers, sondern auf der Verarbeitung und Regulation der eigenen, durch den Konflikt ausgelösten Emotionen. Das bedeutet aber nicht, dass kognitive Ressourcen für problemorientiertes Vorgehen dadurch nachrangig werden. Im Gegenteil, Emotionsregulation behindert den Vorgang einer pragmatischen Konfliktbewältigung nicht (Richards & Gross, 2000). Zudem ist naheliegend, dass Personen mit einem hohen Maß an kognitiver Neubewertung ihre Emotionen durchaus ausdrücken, jedoch mit einer abgeschwächten Intensität (Bradley et al., 2015). Dies betrifft nicht nur Emotionen, sondern auch die Intensität, mit der Standpunkten und Aussagen Nachdruck verliehen wird (Gross & John, 2003). Dies beugt einer Eskalation eines Konfliktes vor (Weingart et al., 2015). Vermeidendes Konfliktverhalten wird eher nicht erwartet, da die betroffenen Personen über die notwendigen Ressourcen zur Emotionsregulation innerhalb einer Konfliktsituation zurückgreifen können und daher weniger auf zum Beispiel vorgelagerte Strategien wie der Vermeidung von potenziellen Stressoren zurückgreifen müssen.

### ***Funktion für das individuelle Wohlbefinden***

Generell weist kognitive Neubewertung Zusammenhänge mit individuellem Wohlbefinden, reduzierten depressiven Symptomen, höherem Selbstbewusstsein und gesteigerter Lebenszufriedenheit auf (Aldao et al., 2010; Webb et al., 2012). Auch im Arbeitskontext profitieren Individuen von emotionsregulatorischen Fähigkeiten, die mit physischer Gesundheit, psychologischem Wohlbefinden, höherer Arbeitsleistung und besserer Kommunikationsqualität korrelieren (Troth et al., 2018). Dabei scheint die Art der Emotionsregulationsstrategie entscheidend zu sein: Während Strategien wie zum Beispiel wunschorientiertes Denken<sup>10</sup> in Verbindung mit Burnoutmerkmalen stehen (Patrick & Hayden, 1999), zeigt kognitive Neubewertung negative Zusammenhänge mit emotionaler Erschöpfung und reduzierter beruflicher Leistungsfähigkeit (Shin et al., 2014). Zudem wurde festgestellt, dass der Prozess der kognitiven Neubewertung andere kognitive Vorgänge nicht beeinträchtigt (Richards & Gross, 2000). Das bedeutet zum Beispiel, dass Mitarbeitende durch die Neubewertung emotionsbelasteter Konflikte ihre kognitiven Ressourcen für die eigentlichen Arbeitsaufgaben bewahren und so den negativen Einfluss von Konflikten auf ihre Kreativität abmildern können (de Clercq & Belausteguigoitia, 2021).

---

<sup>10</sup> Wunschorientiertes Denken beschreibt die Tendenz, sich vorzustellen oder zu wünschen, dass eine belastende Situation sich von selbst ändert, ohne dass die Person aktiv etwas ändern muss (Folkman et al., 1986).

Im Rahmen der COR-Theorie lässt sich feststellen, dass kognitive Neubewertung als Ressourceninvestition konstruktiv zur Konfliktbewältigung beitragen kann (Curşeu et al., 2012; H.-A. Shih & Susanto, 2010), sodass der Stressor an sich reduziert wird. Auch können diese Erfahrungen im Sinne des Transaktionalen Stressmodells die Bewertung zukünftiger Konfliktereignisse beeinflussen, sodass diese weniger als Bedrohung und vielmehr als bewältigbar erlebt werden. Dies stärkt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung. Der Prozess der kognitiven Neubewertung beeinträchtigt nicht das Funktionieren weiterer kognitiver Ressourcen (Richards & Gross, 2000), sodass die Erledigung eigentlich anstehender Arbeitsaufgaben nicht blockiert werden und hier keine zusätzliche Belastung entsteht.

Hobfoll et al. (2018) warnen jedoch davor, den Fokus allein auf die subjektive Bewertung eines potenziellen Stressors zu legen. Eine solche Sichtweise könne nahelegen, dass unangemessene, stressauslösende Verhaltensweisen wie etwa Mikroaggressionen (Sue & Spanierman, 2020) erst durch die subjektive Bewertung als problematisch erachtet werden. Die Verantwortung für sowohl die Bewertung als auch den Umgang mit Stressoren sollte demnach nicht nur den Mitarbeitenden überlassen bleiben. Vielmehr sollte auch die Organisation organisatorische Ressourcen zur Stressreduktion der Mitarbeitenden bereitstellen.

Zusammenfassend zeigt die kognitive Neubewertung durchaus Vorteile für das Wohlergehen von Mitarbeitenden. Sie sollte jedoch als Teil eines umfassenderen Stressbewältigungsansatzes betrachtet werden und in Kombination mit anderen, weniger emotionsfokussierenden Kompetenzen untersucht werden.

### **3.2.7 Emotionaler Ausdruck**

Ein weiterer Mechanismus zur Regulation eigener Emotionen ist das Äußern von Emotionen. *Emotionaler Ausdruck (emotional expression)* wird als „beobachtbare verbale und nonverbale Verhaltensweisen, die emotionale Erfahrungen kommunizieren oder symbolisieren“ definiert (Kennedy-Moore & Watson, 2001, S. 187). Zu den nonverbalen Verhaltensweisen zählen Änderungen in Mimik, Gestik, Stimme, Körperhaltung oder Körperbewegungen (Gross et al., 2000).

Durchaus kann ein Zusammenhang zwischen vorgelagerten emotionsregulierenden Mechanismen wie der kognitiven Neubewertung und der Intensität des emotionalen Ausdrucks bestehen. Im zwischenmenschlichen Kontext teilen Personen mit hoher kognitiver Neubewertung ihre Emotionen, sowohl positive als auch negative, eher, jedoch nimmt oftmals die

Intensität des Ausdrucks bei negativen Emotionen ab (Bradley et al., 2015; Gross & John, 2003). Individuelle Merkmale wie Neurotizismus oder kontextuelle Faktoren, wie etwa die vorherrschende Unternehmenskultur, können den emotionalen Ausdruck und dessen Intensität unabhängig von vorausgegangenen emotionsregulierenden Techniken beeinflussen (Gross & John, 2003; Oetzel & Ting-Toomey, 2003).

Das Unterdrücken von Emotionen ist ebenfalls eine Strategie der Emotionsregulation. Sie beschreibt den bewussten Versuch, eigene Gefühlregungen zu leugnen und zurückzuhalten, um zum einen die eigenen emotionalen Empfindungen abzuschwächen und zum anderen in Interaktionen mögliche emotionale Reaktionen des Gegenübers zu vermeiden oder den Fokus von Interaktionen nicht zu beeinträchtigen (Gross, 2014). Tatsächlich kann eine kurzfristige Hemmung der Emotionen eintreten (Goldin et al., 2008). Vor allem in serviceorientierten Berufen kann diese Strategie funktional hinsichtlich der Servicequalität sein (Rafaeli & Sutton, 1989). Langfristig ist diese Strategie jedoch mit negativen Effekten auf sowohl Individuums- als auch Interaktionsebene verknüpft: Das Unterdrücken von Emotionen führt zu emotionaler Erschöpfung, geringerer Jobzufriedenheit, Beeinträchtigung der kognitiven Leistungsfähigkeit und Interaktionen werden als unauthentisch empfunden (Côté & Morgan, 2002; Hülshager & Schewe, 2011; Richards & Gross, 2000). Diese empirischen Hinweise sind für die folgenden Ausführungen zum emotionalen Ausdruck und dessen Funktion relevant, trotzdem sei darauf hingewiesen, dass das Unterdrücken von Emotionen abzugrenzen ist von einem niedrigen emotionalen Ausdruck. Faktoranalytische Untersuchungen zeigen, dass die beiden Faktoren als zwei voneinander unabhängige Faktoren zu betrachten sind (Barr et al., 2008).

Da Emotionen im Kontext von Konflikten häufig negativ gefärbt sind – etwa in Form von Wut, Angst, Ärger oder Frustration (Barki & Hartwick, 2004) – konzentriert sich die vorliegende Arbeit primär auf den emotionalen Ausdruck negativer Emotionen.

### ***Soziale Funktion***

Im zwischenmenschlichen Kontext hat das Äußern von Emotionen sowohl funktionale als auch dysfunktionale Effekte. Einerseits zeigen Studien, dass negative Emotionen wie Wut eine Konflikteskalation begünstigen, Arbeitsbeziehungen nachhaltig beeinträchtigen und die Kooperationsbereitschaft verringern können (Allred et al., 1997; Butler et al., 2003; van Kleef et al., 2008). Andererseits gibt es Hinweise, dass Mitarbeitende, die mit wütenden Menschen zusammenarbeiten, bessere gemeinschaftliche Ergebnisse erzielen als in der Zusammenarbeit mit positiv gestimmten Personen (Rees et al., 2019). Das Ausdrücken von

Wut kann sogar objektive Leistungsindikatoren wie die Einhaltung von Projektbudgets verbessern (Stephens & Carmeli, 2016).

Demnach kommt gezeigten Emotionen eine wesentliche soziale Funktion zu, indem durch sie Hinweise und Informationen über den Standpunkt oder auch Haltungen der Person vermittelt werden. Dies ist für den Prozess der Sinnkonstruktion des Gegenübers von Bedeutung (van Kleef et al., 2010). Zudem können gezeigte Emotionen beim Gegenüber emotionale Regungen auslösen. Diese müssen jedoch nicht zwingend kongruent sein, beispielsweise dass das Zeigen von Wut durch emotionale Ansteckung ebenfalls Wut hervorruft. Auch können beispielsweise Schuldgefühle im Gegenüber provoziert werden. Diese können wiederum ein Eingeständnis und eine Anpassung des irritierenden Verhaltens nach sich ziehen (Elfenbein, 2007).

Es wird angenommen, dass die Intensität, mit der einer Emotion Nachdruck verliehen wird, eine entscheidende Rolle spielt. Emotionen, die ohne eine gewisse Entschärfung zum Ausdruck gebracht werden, haben eher negative Auswirkungen auf zwischenmenschliche Beziehungen. Werden die Emotionen jedoch abgeschwächt und in einer durch den Kontext akzeptierten Form ausgedrückt, wird die Aufnahmefähigkeit des Gegenübers weniger beeinträchtigt und es können funktionale Effekte durch das Zeigen von negativen Emotionen entstehen (Geddes & Callister, 2007).

Abgesehen von der dyadischen Dynamik kann emotionaler Ausdruck sowohl Teil von destruktiven als auch konstruktiven Konfliktbewältigungsstrategien sein. Es werden negative Zusammenhänge zwischen einem stark ausgeprägten emotionalen Ausdruck und vermeidendem Konfliktverhalten erwartet. Ebenso ist ein positiver Zusammenhang mit einem dominanten Konfliktstil denkbar: Personen, die ihre eigenen Interessen vertreten und durchsetzen wollen, könnten ihrem Standpunkt durch intensives Ausdrücken ihrer Emotionen Nachdruck verleihen.

Das Äußern von Emotionen kann einen eher impulsiven und weniger strategischen Charakter haben. In solchen Fällen zielt der emotionale Ausdruck nicht primär auf die Durchsetzung eigener Interessen, sondern auf eine unmittelbare emotionale Erleichterung ab. Anders formuliert kann emotionaler Ausdruck sowohl eine intendierte Wirkung auf das Gegenübers anstreben als auch einen primär selbstfokussierten Zweck zur Emotionsregulation haben.

### ***Funktion für das individuelle Wohlbefinden***

Die Beziehung zwischen emotionalem Ausdruck und Stressempfinden ist komplex. Zum einen signalisiert ein erhöhter und vermehrter Ausdruck negativer Gefühle ein erhöhtes Stresslevel, zum anderen kann emotionaler Ausdruck eine Bewältigungsstrategie von Stress darstellen (Kennedy-Moore & Watson, 2001; Luminet et al., 2000).

Emotionen zu äußern dient laut der Katharsis-Hypothese dazu, dass das Freisetzen negativer Emotionen unerwünschte emotionale Zustände beendet (Buck, 1988). Tatsächlich konnten Studien einen kurzfristigen Stressabbau und langfristig Zusammenhänge mit geringeren psychischen Beeinträchtigungen in Form von Depressionen oder Angststörungen zeigen (Barr et al., 2008; Kennedy-Moore & Watson, 2001). Zudem hilft der Ausdruck von Emotionen, die Häufigkeit und Intensität von aufdringlichen Gedanken zu reduzieren (Lepore, 1997). Im Kontext von Konflikten können solche aufdringlichen, belastenden Gedanken etwa das Grübeln über Vergeltungsmaßnahmen sein oder auch angstvolle Gedanken, in einem potenziellen Konflikt schlecht dazustehen. Zusätzlich dient das Äußern von Emotionen nicht nur im zwischenmenschlichen Kontext als Informationsquelle für das Gegenüber, sondern auch auf individueller Ebene stellt sich emotionale Klarheit und ein besseres Selbstverständnis ein (Pennebaker, 1993). Die anschließenden Gedanken werden von Studienteilnehmenden als „Es hat mir geholfen, mich von außen zu betrachten.“ Und „Es war eine Gelegenheit, meine Gedanken zu sortieren.“ (S.110) beschrieben. Dies kann als eine Art psychologische Distanz gedeutet werden, welche befreit von der Emotion eine kognitive Flexibilität möglich macht (Trope & Liberman, 2010). Auch speziell im beruflichen Kontext kann emotionaler Ausdruck kurzfristig die Motivation und Zielerreichung von Mitarbeitenden fördern, etwa durch den Ausdruck von Ärger (Geddes & Callister, 2007).

Trotz dieser positiven Auswirkungen muss emotionaler Ausdruck vor allem von Wut nicht zwingend zu einer Reduzierung der eigenen Gefühle führen, sondern kann zunächst auch eine Intensivierung der erlebten Gefühle herbeiführen (Ebbesen et al., 1975). Ein wesentlicher Faktor, der darüber entscheidet, ob emotionaler Ausdruck funktionale oder dysfunktionale Effekte für die Person hat, ist die Reaktion des Gegenübers. Wenn der Ausdruck negativer Emotionen auf Unverständnis oder Ignoranz stößt, kann dies das Stresserleben erhöhen und Gefühl der Ablehnung hervorrufen (L. F. Clark, 1993).

Anzumerken ist jedoch, dass viele der zitierten Studien nicht speziell im Kontext von Konflikten untersucht wurden. Dieser Kontext bringt zwei zu berücksichtigende Besonderheiten mit: Zum einen wird in Konfliktsituationen das Äußern von Emotionen innerhalb

einer Konfliktsituation betrachtet, während die Studien emotionalen Ausdruck teilweise als nachträgliche Strategie untersuchten. Zweitens liegt in Konflikten eine gewisse Abhängigkeit der beteiligten Person vor (Barki & Hartwick, 2004). In den berichteten Studien war die Person, die den emotionalen Ausdruck erfährt, teilweise eine objektive, unabhängige Person.

Trotzdem lassen sich mögliche Effekte von emotionalem Ausdruck auf das Stresserleben von Mitarbeitenden anhand zusätzlicher theoretischer Fundierung ableiten. Die Fähigkeit, Emotionen ausdrücken zu können, kann im Sinne der COR-Theorie eine Ressource darstellen. Sofern jedoch ein Mangel an individuellen Ressourcen festgestellt werden kann, kann dies eine zusätzliche Belastung darstellen (Bakker et al., 2014). Konflikte als potenzieller Stressor können reduziert werden, indem emotionaler Ausdruck einen begünstigenden Effekt auf eine konstruktive Konfliktbewältigung hat (Rees et al., 2019). Die reduzierten aufdringlichen Gedanken und die gewonnene kognitive Flexibilität könnten im Rahmen des Transaktionalen Stressmodells bedeuten, dass zum einen Konflikte als weniger bedrohlich wahrgenommen werden und zum anderen weitere Bewältigungsoptionen realisierbar erscheinen.

Gleichzeitig birgt intensiver, emotionaler Ausdruck in Konfliktsituationen auch Risiken. Ein übermäßiger Ausdruck von Emotionen kann im Nachhinein zu einem beschädigten Selbstbild führen – etwa durch Schamgefühle oder ein Bedrohungsgefühl bezüglich der eigenen sozialen Identität (Oetzel & Ting-Toomey, 2003). Zudem können nachhaltig gestörte Beziehungen (Allred et al., 1997) als bedeutender Ressourcenverlust im Sinne der COR-Theorie gewertet werden, was das psychische Wohlbefinden des Individuums beeinträchtigt.

### **3.2.8 Eine ganzheitliche Betrachtung der sieben sozialen Kompetenzen**

#### ***Variablen- und personenzentrierte Ansätze***

In dieser Arbeit wird ein *personenzentrierter Ansatz* verfolgt, indem das Verfahren der LPA eingesetzt wird (Morin et al., 2020). Bisherige Forschung im Bereich Konflikte am Arbeitsplatz sowie Studien zu individuellen Eigenschaften und Verhaltenstendenzen nutzen überwiegend einen *variablenzentrierten Ansatz* (Howard & Hoffman, 2018). Dieser Ansatz untersucht Zusammenhänge zwischen Variablen und geht dabei von einer homogenen Datenstruktur aus. Das heißt, es wird angenommen, dass alle untersuchten Personen ähnliche Muster in den Variablenausprägungen aufweisen (Morin et al., 2020). Auch die bisherigen Ausführungen innerhalb dieser Arbeit orientierten sich an diesem Vorgehen, wie beispielsweise



die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen emotionsregulatorischen Fähigkeiten und dem Verhalten innerhalb einer Konfliktsituation (Schlaerth et al., 2013).

Personenzentrierte Ansätze und somit auch die LPA hingegen basieren auf der Annahme einer Heterogenität innerhalb der Daten, d. h. die Stichprobe wird nicht als eine homogene Einheit betrachtet (Spurk et al., 2020). Die LPA zielt darauf ab, Subgruppen oder Typen in der Population zu identifizieren, die sich in den Ausprägungen auf den Indikatoren unterscheiden. Dieser Ansatz legt demnach den Fokus darauf, Charakteristiken von Personen gebündelt in ihrer Gesamtheit zu betrachten und ermöglicht dadurch eine präzisere Beschreibung dieser (Hofmans et al., 2020; Howard & Hoffman, 2018). Zwischen den Profilen bestehen quantitative Unterschiede, wenn die Ausprägungsniveaus der Variablen variieren, beispielsweise in Form von generell niedrigeren oder höheren Werten. Qualitative Unterschiede zeigen sich hingegen, wenn die Profile andersartige Formen durch deutlich unterschiedliche Kombinationen der Indikatoren aufweisen (Gabriel et al., 2015; Hofmans et al., 2020). Für die vorliegende Arbeit bedeutet das, dass Subgruppen identifiziert werden sollen, die unterschiedliche Muster in den Ausprägungen der sieben sozialen Kompetenzen aufweisen.

### ***Der Mehrwert einer LPA***

Ein personenzentrierter Ansatz bietet sich vor allem dann an, wenn empirische Befunde oder theoretische Überlegungen auf Heterogenität hindeuten. Ein Hinweis auf die Möglichkeit von vorliegenden Subgruppen sind beispielsweise Inkonsistenzen oder scheinbare Widersprüche bei Forschungserkenntnissen (Woo et al., 2018). So gibt es beispielsweise bei der Kompetenz emotionaler Ausdruck Hinweise auf positive, leistungsbegünstigende Effekte als auch auf destruktive Wirkungen innerhalb eines Teams (Allred et al., 1997; Rees et al., 2019; Stephens & Carmeli, 2016; van Kleef et al., 2008). Zusätzlich bietet eine LPA Mehrwert, wenn komplexe Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Variablen vermutet werden (M. Wang & Hanges, 2011). Beispielsweise ist nicht eindeutig geklärt, ob und inwiefern Personen mit hohen emotionsregulatorischen Fähigkeiten ihre Emotionen auch tatsächlich weniger intensiv ausdrücken (Kennedy-Moore & Watson, 2001).

Durch die Verwendung eines personenzentrierten Ansatzes und die damit verbundene auf Heterogenität ausgelegte Betrachtung der Daten können organisationale Phänomene besser verstanden werden (M. Wang & Hanges, 2011). So haben O'Neill et al. (2018) die Zusammensetzung und Struktur unterschiedlicher Konflikttypen – Aufgabenkonflikte, Beziehungskonflikte und Prozesskonflikte – innerhalb von Teams mittels Latenter Profilanalysen

untersucht. Dabei konnten vier verschiedene Konfliktprofile identifiziert werden, die sich in der Ausprägung der Konflikttypen unterscheiden. So gibt es beispielsweise Teams, die ein hohes Maß an Aufgabenkonflikten, aber niedriges Ausmaß der anderen beiden Arten aufweisen, oder Teams, bei denen alle Konflikttypen häufig vorliegen. Die verschiedenen Profile haben hinsichtlich Gruppenwirksamkeit mehr Varianz aufgeklärt als vorherige variablenzentrierte Ansätze. Jedoch werden in dieser Arbeit weiterhin Konflikttypen fokussiert, währenddessen die bereits in dieser Arbeit ausgeführten Studien nahelegen, dass das Verhalten und die Reaktionen innerhalb eines Konfliktes deutlich ausschlaggebender sind hinsichtlich konstruktiver oder destruktiver Auswirkungen (DeChurch et al., 2013). Weitere Studien im Themengebiet Organizational Behavior, die einen personenzentrierten Ansatz verwendet haben, fokussierten eher individuelle Merkmale, wie Persönlichkeit (Perera & McIlveen, 2017), emotionale Copingstrategien (Gabriel et al., 2015) oder Interessen (Ferguson & Hull, 2019). Neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn liefern LPA auch Implikationen für die Arbeitswelt. So halten beispielsweise O’Neill et al. (2018) unterschiedliche Interventionsmaßnahmen für die jeweiligen Konfliktprofile für sinnvoll. Generell könnten sich für einzelne Mitarbeiter individuell zugeschnittene Arbeitsaufgaben, gezieltere Interaktionsformen mit zum Beispiel einer Führungskraft oder spezifischere Trainings anbieten (Howard & Hoffman, 2018).

### ***Ableitung der Forschungsfragen***

Das Vorgehen einer Latenten Profilanalyse ist häufig explorativ, das heißt es werden keine a-priori-Hypothesen über die Anzahl und Struktur der Profile formuliert. Konfirmatorische LPA werden vor allem dann durchgeführt, wenn bestehende Modelle überprüft und ihre Generalisierbarkeit getestet werden sollen (Spurk et al., 2020).

In der wissenschaftlichen Literatur existieren bereits Typisierungen, die Menschen in unterschiedliche Verhaltensmuster einteilen. So unterscheidet beispielsweise Horney (1945) drei grundlegende Verhaltensstrategien: *Moving toward people (Annäherung)*, *Moving against people (Konfrontation)* und *Moving away from people (Rückzug)*. Diese Kategorien basieren auf psychoanalytischen Überlegungen und erklären menschliches Verhalten durch unterschiedliche zugrunde liegende Bedürfnisse und Intentionen, etwa das Streben nach Kontrolle oder Unabhängigkeit. Obwohl diese Einteilung ursprünglich aus der psychoanalytischen Literatur stammt, findet sie auch in der aktuelleren Konfliktforschung Anwendung (Brykman & O’Neill, 2023; van Kleef et al., 2010), um unterschiedliche Verhaltensweisen zu beschreiben.

Auch beinhaltet die *Face Negotiation Theory* drei verschiedene Hauptmotive, die bestimmen, wie Menschen in Konfliktsituationen agieren (Oetzel & Ting-Toomey, 2003). Diese Theorie dient vor allem dazu, interkulturelle Unterschiede in der Kommunikations- und Konflikttendenzen zu erklären. Grundlage ist das Konzept des *Gesichts*, welches die soziale Identität und den öffentlichen Selbstwert einer Person repräsentiert. Die Ausprägung des Gesichts variiert je nach kulturellem Kontext und beeinflusst das Konfliktverhalten. Bei der *Wahrung des Selbstgesichts (self face)* wird vor allem das eigene Gesicht geschützt, um persönliche Autonomie, Unabhängigkeit oder Selbstachtung zu bewahren. Dieses Motiv geht häufiger mit einem dominanten Konfliktstil einher. Die *Wahrung des Fremdgesichts (other-face)* legt den Fokus darauf, das Gesicht der anderen Person zu wahren, um Harmonie aufrechtzuerhalten. Dies korreliert häufiger mit vermeidendem Konfliktverhalten. Die *Wahrung des gemeinsamen Gesichts (mutual face)* wird in der Literatur weitaus weniger berücksichtigt, geht aber mit dem Ziel einher, sowohl das eigene als auch das Gesicht der anderen Partei zu wahren und eine Lösung zu finden, die alle Beteiligten respektiert. Mutual face ist tendenziell mit kooperativem Verhalten assoziiert (Oetzel & Ting-Toomey, 2003; Oetzel et al., 2001; Q. Zhang et al., 2014).

Dennoch weisen beide Typologien gewisse Einschränkungen auf: Zum einen sind nicht die in dieser Arbeit ermittelten sieben sozialen Kompetenzen Grundlage für die Typisierung, zum anderen findet das individuelle Stresserleben keine Berücksichtigung. Angelehnt an die Ausführungen in Kapitel 2.6 und die Erläuterungen zum Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015), lassen sich auch alternative, spezifischere Profile annehmen: So könnte eine Personengruppe durch erhöhte Aufmerksamkeit für die Standpunkte und Perspektiven des Gegenübers gekennzeichnet sein, jedoch gleichzeitig durch eine geringere eigene Expressivität. Ebenso ist es denkbar, dass eine Personengruppe eher rationale Kompetenzen besitzt und demnach sachliche Informationen verstehen und vermitteln kann, dabei jedoch Emotionen weniger berücksichtigt und auch weniger ausgedrückt werden.

Zudem sind bisher keine personenzentrierten Berechnungen hinsichtlich sozialer Kompetenzen am Arbeitsplatz bekannt, sodass die Untersuchung explorativ erfolgt. Es ergibt sich die folgende, zweite Forschungsfrage dieser Arbeit:

*Welche quantitativ und qualitativ unterschiedlichen Profile lassen sich im Hinblick auf die zuvor ermittelten sozialen Kompetenzen identifizieren?*

Nach der Identifikation einer bestimmten Anzahl an Subgruppen können Auswirkungen auf Zielvariablen – in diesem Fall Konfliktverhalten und Konfliktstress – untersucht werden (Nylund-Gibson & Choi, 2018). Dies ermöglicht es, signifikante Unterschiede zwischen den Subgruppen in Bezug auf die Zielvariablen zu analysieren. Die Verwendung von Subgruppen anstelle einzelner Variablen kann wichtige Hinweise zur Erklärung der Heterogenität innerhalb der Stichprobe liefern (M. Wang & Hanges, 2011). Daraus ergibt sich die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit:

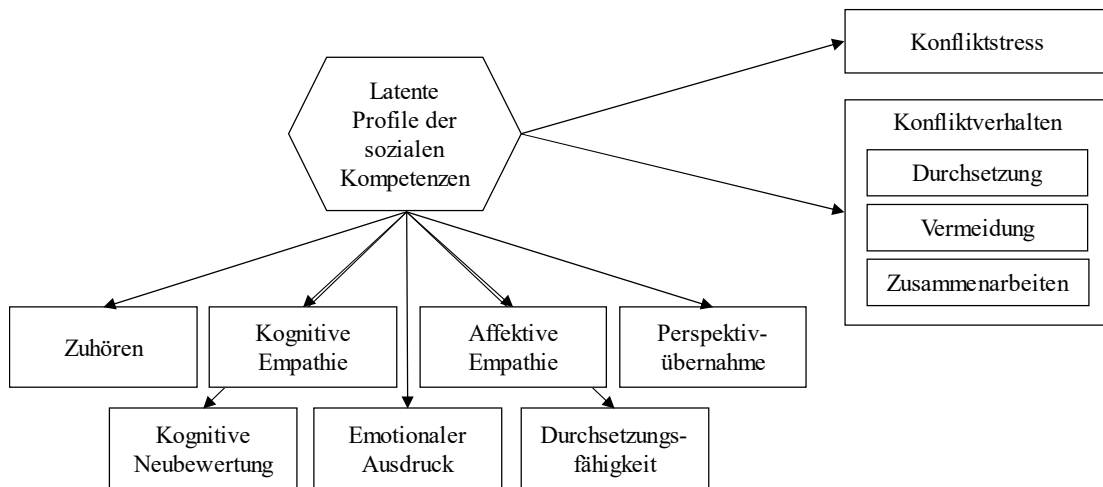
*Inwiefern unterscheiden sich die identifizierten Profile hinsichtlich des Konfliktverhaltens und des erlebten Konfliktstress der Mitarbeitenden?*

Abbildung 6 zeigt den konzeptionellen Überblick der empirischen Untersuchung zur Begründung der zweiten und dritten Forschungsfrage.

Im folgenden Kapitel 3.3 Methode werden das Forschungsdesign, der Studienablauf, die verwendeten Instrumente sowie die statistischen Analysen zur Beantwortung der Forschungsfragen dargelegt.

**Abbildung 6**

*Konzeptioneller Überblick der empirischen Untersuchung*



## 3.3 Methode

### 3.3.1 Forschungsdesign, Studienablauf und Datenaufbereitung

Für die empirische Studie wurde ein quantitativer Forschungsansatz gewählt. Die Datenerhebung erfolgte mithilfe eines standardisierten Fragebogens im Rahmen einer querschnittlichen Onlinebefragung. Diese wurde mittels SoSci Survey realisiert und auf [www.sosciurvey.de](http://www.sosciurvey.de) zur Verfügung gestellt (Leiner, 2024a). Die Teilnehmenden benötigten durchschnittlich 15 Minuten um den Fragebogen auszufüllen. Die Befragung wurde auf Deutsch durchgeführt, wobei alle Instruktionstexte, Fragen und Items in geschlechterneutraler Sprache formuliert wurden. Die Gestaltung des Fragebogens ließ sowohl eine Durchführung am PC als auch auf einem Tablet oder Smartphone zu.

Die gesamte Befragung<sup>11</sup> wurde als Selbstbeurteilungsverfahren durchgeführt. Zunächst beantworteten die Teilnehmenden Fragen zu Ihrer aktuellen Arbeitssituation, wie beispielsweise ihrer Erwerbstätigkeit oder der Anzahl direkter Kolleg\*innen. Anschließend beantworteten sie Skalen zu ihrem Konfliktstil, Konfliktstress sowie zu den sieben sozialen Kompetenzen. Abschließend wurden Kontrollvariablen wie das Konfliktausmaß und soziodemografische Daten erhoben. Nach Beantworten des Fragebogens hatten alle Teilnehmenden die Möglichkeit, freiwillig an einem Gewinnspiel teilzunehmen, bei dem Geschenkgutscheine von [www.wunschgutschein.de](http://www.wunschgutschein.de) im Wert von 1x 50 Euro und 4x 25 Euro verlost wurden.

Die Datenerhebung hat im Zeitraum vom 11.12.2023 bis zum 30.12.2023 stattgefunden, d. h. insgesamt wurden über einen Zeitraum von 20 Tagen Daten erhoben. Die Teilnehmenden der Studie wurden über SoSci Panel rekrutiert (Leiner, 2024b). Stand 11.08.2023 sind im SoSci Panel insgesamt 94.024 Personen registriert, die als potenzielle Studienteilnehmende zur Verfügung stehen. Da sich die Mitglieder des SoSci Panels freiwillig für die Teilnahme registrieren, handelt es sich um eine nicht-probabilistische Stichprobe (Convenience Sample), die keine Repräsentativität für die allgemeine Bevölkerung beansprucht (Leiner, 2024b). Da diese Studie jedoch keine repräsentativen Aussagen über die Gesamtbevölkerung anstrebt, sondern explorative Fragestellungen untersucht, ist ein Convenience Sample für diesen Zweck geeignet (Landers & Behrend, 2015). Zudem sind Paneldaten vorteilhaft, um große und demografisch diverse Stichproben zu erhalten (Buhrmester et al., 2018). Mögliche Einbußen hinsichtlich der Datenqualität werden ebenfalls als überschätzt bewertet (Landers

---

<sup>11</sup> Der vollständige Fragebogen ist dem elektronischen Datenträger beigelegt.

& Behrend, 2015). So zeigen Studien, dass die Aufmerksamkeit von Studienteilnehmenden aus Panels gleich oder sogar etwas höher ist als die von studentischen Teilnehmenden (Chandler & Shapiro, 2016). Trotz dieser Vorteile sei mit Blick auf die externe Validität darauf hingewiesen, dass SoSci Panel einen hohen Anteil an Personen mit hoher formaler Bildung aufweist: 49 % haben ein abgeschlossenes Studium und 20 % der Teilnehmenden befinden sich noch in Ausbildung oder Studium (Leiner, 2024b).

Insgesamt wurden randomisiert 3991 Personen aus dem Panel per E-Mail kontaktiert, davon haben 3956 Personen die Einladung zur Studienteilnahme auch tatsächlich erhalten<sup>12</sup>. Die entsprechende Einladung ist im Anhang in *Abbildung 9* beigefügt. Für die Auswahl der Teilnehmenden wurden vorab drei spezifische Kriterien festgelegt: Die Teilnehmenden mussten deutschsprachig sein, zum Zeitpunkt der Erhebung über 18 Jahre alt und in einem Beschäftigungsverhältnis stehen.

Insgesamt wurden 1354 Befragungen aufgezeichnet, davon haben 1146 Personen den Fragebogen vollständig abgeschlossen. 208 Personen haben demnach den Fragebogen freiwillig abgebrochen oder wurden aufgrund von drei weiteren Ausschlusskriterien innerhalb des Fragebogens ausgeschlossen. Eine Person wurde ausgeschlossen, da sie die Datenschutzbestimmungen abgelehnt hat. 31 weitere Personen wurden ausgeschlossen, weil sie angaben, aktuell nicht erwerbstätig zu sein. Da die Studie Konflikte und das Konfliktverhalten gegenüber Kolleg\*innen untersucht, war es essenziell, dass die Teilnehmenden in entsprechenden Teamstrukturen arbeiten oder einen Arbeitsbezug zu direkten Kolleg\*innen vorweisen können. Aus diesem Grund wurden weitere 32 Personen ausgeschlossen, die entweder keine Angabe zu dieser Frage gemacht haben oder angegeben haben, dass sie nicht in Teamstrukturen arbeiten bzw. keine direkten Kolleg\*innen haben. Somit wurden 64 Personen aufgrund dieser drei Ausschlusskriterien vom Fragebogen ausgeschlossen, entsprechend haben 144 Personen den Fragebogen freiwillig vorzeitig beendet. Folglich weist der Fragebogen eine Antwortquote von 32.6 % und eine Abbruchrate von 11.6 % auf. Die durchschnittliche Antwortquote von Onlinebefragungen liegt bei 34 - 36 % (Daikeler et al., 2022; T.-H. Shih & Fan, 2008), sodass die Antwortquote der vorliegenden Studie, auch unter Berücksichtigung möglicher Zustellungsfehler, in einem normalen und akzeptablen Rahmen liegt. Stichproben, die aus Panels rekrutiert wurden, weisen Abbruchraten von etwa 16 %

---

<sup>12</sup> Bei 35 Personen kam es zu einem Fehler bei der Zustellung, z. B. durch ungültige E-Mailadressen. Weitere Ausfälle bei den 3956 erreichten Personen durch zum Beispiel Spamfilter sind möglich.

auf (Manfreda & Vehovar, 2002). Demnach fällt die Abbruchrate dieser Studie etwas geringer aus.

Um eine hohe Datenqualität zu gewährleisten, wurden von 1290 gültigen Fällen weitere anhand bestimmter Datenqualitätsindikatoren ausgeschlossen (Leiner, 2023). Zunächst wurden nur Fälle berücksichtigt, bei denen ein gewisser Fortschritt im Fragebogen verzeichnet werden konnte. Somit wurden die 144 Fälle, die wie zuvor berichtet den Fragebogen freiwillig abgebrochen hatten, ausgeschlossen. Da in dem Fragebogen – mit Ausnahme der benannten Ausschlusskriterien – alle Fragen ohne Antwortzwang eingefügt waren, können Fälle mit einem hohen Anteil an fehlenden Werten auftreten. Aus diesem Grund wurden 18 weitere Fälle ausgeschlossen, deren relativer Anteil an fehlenden Werten<sup>13</sup> größer oder gleich 3.0 war (Leiner, 2023). Dieser Indikator gilt als Hinweis für die Sorgfalt der Teilnehmenden. Teilnehmende wurden somit nicht automatisch aus allen Analysen ausgeschlossen, wenn sie nur eine geringe Anzahl fehlender Werte bei vereinzelt Variablen aufwiesen. Des Weiteren wurden 18 Personen ausgeschlossen, die bei dem Kennwert *Relative Speed Index* Werte  $< 2.0$  aufwiesen, was auf ein auffälliges Antwortverhalten hinsichtlich Ausfüllgeschwindigkeit oder -muster<sup>14</sup> hinweist. Dieses Vorgehen und die Festlegung der Schwellenwerte orientieren sich an wissenschaftlichen Empfehlungen (Leiner, 2023). Insgesamt umfasst der bereinigte Datensatz für die weiteren Analysen somit  $N = 1097$ .

### 3.3.2 Beschreibung der Stichprobe

659 Personen (60.6 %) der Stichprobe sind weiblich, 426 Personen (39.2 %) männlich. Elf Personen haben keine Angaben zu ihrem Geschlecht gemacht, eine Person identifiziert sich als divers. Das Alter der Teilnehmenden liegt zwischen 23 - 73 Jahren, der Durchschnitt liegt bei 46.17 Jahren ( $SD = 10.95$ ). Die Teilnehmenden verfügen im Durchschnitt über 21.88 Jahre Berufserfahrung ( $SD = 11.82$ ). 60 % der Stichprobe besitzen einen abgeschlossenen (Fach-)Hochschulabschluss. Die am häufigsten vertretenen Branchen sind das Gesundheits- und Sozialwesen (21.4 %), die öffentliche Verwaltung (14.5 %) und der Bildungssektor (13 %). 68.2 % der Teilnehmenden arbeiten in Vollzeit, die anderen 31.4 % in Teilzeit ( $M = 27.88$  Stunden,  $SD = 9.49$ ). 66.4 % haben eine Rolle als Mitarbeiter\*in in einem Team, 24.8 % als Teamleiter\*in, 3.3 % als Assistent\*in und 5.5 % geben eine ‚andere Rolle‘ an. 31.3 % der Teilnehmenden haben Führungsverantwortung. Durchschnittlich führen die

---

<sup>13</sup> Der relative Anteil fehlender Werte wird von SoSci Survey als zusätzliche Variable ausgegeben und meint den Anteil fehlender Antworten gewichtet mit dem Antwortverhalten der anderen Teilnehmenden.

<sup>14</sup> Der Kennwert „Relative Speed Index“ wird von SoSci Survey als zusätzliche Variable ausgegeben.

Teilnehmenden mit Führungsverantwortung 17.88 Personen ( $Md = 6$ ;  $SD = 49.48$ ). Im Durchschnitt haben die Teilnehmenden 11.08 direkte Kolleg\*innen ( $SD = 8.94$ ) und sind diesen Strukturen 4.27 Jahre im Durchschnitt zugehörig ( $SD = 1.62$ ).

### 3.3.3 Instrumente

Alle Variablen wurden mittels validierter Fragebögen erhoben. Individuelle Merkmale und Kompetenzen wie Durchsetzungsfähigkeit oder affektive Empathie sind nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch in anderen sozialen Kontexten relevant und werden dementsprechend auch in diesen Kontexten untersucht. Daher wurde zum einen bei der Auswahl der Fragebögen darauf geachtet, dass die Items auf Situationen im Arbeitsumfeld bzw. im Umgang mit Kolleg\*innen übertragbar sind. Beispielsweise wurde eine Skala zur Erfassung von Durchsetzungsfähigkeit als ungeeignet bewertet, da bei einzelnen Items das Verhalten bei einem Restaurantbesuch bewertet werden sollte (Rathus, 1973), sodass eine andere Skala zur Erfassung von Durchsetzungsfähigkeit verwendet wurde. Zum anderen wurden die Items in einen arbeitsplatzspezifischen Kontext gesetzt, indem beispielsweise der Begriff ‚Freunde‘ durch ‚Kolleg\*innen‘ ersetzt wurde oder die Teilnehmenden instruiert wurden, bei der Beantwortung der Items konkrete Erlebnisse am Arbeitsplatz zu berücksichtigen.

Sofern eine deutsche, validierte Fassung in der wissenschaftlichen Literatur existierte, wurde diese genutzt. Stand der Fragebogen nur in englischer Sprache zur Verfügung, wurde dieser gemäß dem Prinzip der Rückübersetzung in die deutsche Sprache übersetzt (Brislin, 1986). Dieses Übersetzungsverfahren entspricht dem wissenschaftlichen Standard für Studien, die keinen interkulturellen Vergleich anstreben (Behr & Zabal, 2020; Heggstad et al., 2019). Bei diesem Verfahren wurde auf die Unterstützung eines Experten zurückgegriffen, der sowohl Kenntnisse bezüglich Fragebogenkonstruktion als auch inhaltliches Wissen im Themengebiet Organizational Behavior vorweisen kann und der englischen und deutschen Sprache mächtig ist.

Innerhalb jedes zu beantwortenden Konstrukts wurden die Items randomisiert angezeigt. Die Items wurden auf einer unipolaren fünfstufigen Antwortskala beantwortet. Die Antwortskalen waren vollverbalisiert, d. h. jede mögliche Antwortkategorie war beschriftet. Numerische Marker wurden nicht eingefügt. Mittels der Skalenbeschriftung wurde die Häufigkeit (*nie - selten - gelegentlich - oft - immer*) bewertet. Auf nicht-inhaltliche Antwortkategorien wie z. B. *weiß ich nicht* wurde verzichtet. Diese Umsetzung der Antwortskalen entspricht den bereits validierten Fassungen, Anpassungen wie zum Beispiel die Auslassung



numerischer Marker basieren auf wissenschaftlichen Empfehlungen zur Gestaltung von Antwortskalen (Menold & Bogner, 2015).

Die fünf Konfliktstile Vermeidung, Durchsetzung, Nachgeben, Zusammenarbeiten und Kompromisse eingehen<sup>15</sup> wurden mittels des *Rahim Organizational Conflict Inventory II (ROCI-II)* erfasst (Rahim, 1983). In der wissenschaftlichen Literatur ist eine ins Deutsche übersetzte und validierte Fassung vorhanden, die in dieser Arbeit verwendet wurde (Bilsky & Wülker, 2000). Der ROCI-II umfasst insgesamt 28 Items, die zur Erfassung der fünf Dimensionen dienen und wurden in dieser Studie auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz für die verschiedenen Konfliktstile ist wie folgt: Vermeidung (sechs Items): Cronbach's  $\alpha = .84$ , Durchsetzung (fünf Items): Cronbach's  $\alpha = .79$ , Nachgeben (sechs Items): Cronbach's  $\alpha = .77$ , Zusammenarbeiten (sieben Items): Cronbach's  $\alpha = .85$  und Kompromisse eingehen (vier Items): Cronbach's  $\alpha = .72$ . Diese Werte zeigen eine hohe bis akzeptable interne Konsistenz und sind somit für weitere Analysen geeignet (Blanz, 2021).

Konfliktstress wurde auf Basis der *Perceived Stress Scale* (Cohen et al., 1983) mit vier angepassten Items erfasst, die sich speziell auf Konfliktsituationen beziehen. Diese Version wurde bereits in der Studie von Giebels und Janssen (2004) verwendet. Der Fragebogen wurde mittels Rückübersetzung ins Deutsche übertragen. Ein Beispielitem lautet „Wie oft steigert sich der Stress in einem Konflikt mit Kolleg\*innen auf ein so hohes Niveau, sodass Sie nicht mehr loslassen können?“ Die Items wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz beträgt Cronbach's  $\alpha = .84$ .

Zuhören wurde mithilfe des *Organizational Listening Survey* erfasst (Cooper et al., 1997; Janusik, 2018). Dabei wurden lediglich die fünf Items der Dimension *Genauigkeit* verwendet. Der Fragebogen wurde mittels Rückübersetzung ins Deutsche übersetzt. Ein Beispiel eines invertierten Items lautet „Ich reagiere auf Details in einer Unterhaltung und übersehe manchmal den Kern einer Aussage.“ Die Items wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz beträgt Cronbach's  $\alpha = .61$ .

Kognitive Empathie wurde mit der *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* gemessen (Wong & Law, 2002), wobei nur die vier Items der Dimension *Wahrnehmung der Emotionen anderer* verwendet wurden. Diese Dimension deckt sich weitestgehend mit der

---

<sup>15</sup> Für die weiteren statistischen Berechnungen wurden nur die Antworten bezüglich der drei Konfliktstile Vermeidung, Durchsetzung und Zusammenarbeiten berücksichtigt.

Definition von kognitiver Empathie (siehe Kapitel 3.2.2). Andere Instrumente zur Erfassung von kognitiver Empathie, wie die *Basic Empathie Scale* (Jolliffe & Farrington, 2006), wurden aufgrund ihrer geringeren Anwendbarkeit auf berufliche Kontexte nicht verwendet. Der Fragebogen wurde mittels Rückübersetzung ins Deutsche übertragen. Ein Beispielitem lautet „Ich habe ein gutes Verständnis für die Emotionen der Menschen um mich herum.“ Die Items wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz beträgt Cronbach's  $\alpha = .82$ .

Affektive Empathie wurde anhand der vier Items der entsprechenden Dimension des *Interpersonal Reactivity Index* erfasst (Davis, 1980). Eine deutsche validierte Version des Fragebogens liegt vor und wurde in dieser Arbeit verwendet (C. Paulus, 2009). Ein Beispielitem lautet „Mich berühren Dinge sehr, auch wenn ich sie nur beobachte.“ Die Items wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz beträgt Cronbach's  $\alpha = .69$ .

Perspektivübernahme wurde anhand der vier Items der Dimension *Perspektivübernahme* des *Interpersonal Reactivity Index* erfasst (Davis, 1980). Auch hier wurde die deutsche validierte Version verwendet (C. Paulus, 2009). Ein Beispielitem lautet „Ich glaube, jedes Problem hat zwei Seiten und ich versuche deshalb beide zu berücksichtigen.“ Die Items wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz beträgt Cronbach's  $\alpha = .76$ .

Kognitive Neubewertung wurde mithilfe der sechs Items der entsprechenden Dimension aus dem *Emotion Regulation Questionnaire* erfasst (Gross & John, 2003). Auch hier wurde eine deutsche validierte Fassung des Fragebogens verwendet (Abler & Kessler, 2009). Ein Beispielitem lautet „Wenn ich in eine stressige Situation gerate, ändere ich meine Gedanken über die Situation so, dass es mich beruhigt.“ Die Items wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz beträgt Cronbach's  $\alpha = .84$ .

Durchsetzungsfähigkeit wurde anhand eines Fragebogens gemessen, der von Demerouti et al. (2011) zur Erfassung der Wirksamkeit eines Trainings zum Aufbau psychologischer Ressourcen entwickelt wurde. Die relevanten neun Items lassen sich den Dimensionen *Rückmeldung geben*, *Den eigenen Standpunkt vertreten* und *Grenzen setzen* zuordnen. Der Fragebogen wurde mittels Rückübersetzung ins Deutsche übertragen. Ein Beispielitem lautet „Ich nehme mir die Zeit zum Nachdenken, anstatt direkt mit ‚Ja‘ zu antworten.“ Die Items

wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz beträgt Cronbach's  $\alpha = .80$ .

Emotionaler Ausdruck wurde mit der *Emotional Expressiveness Scale* erfasst (King & Emmons, 1990). Es wurden die vier Items der Dimension *Ausdruck negativer Emotionen* verwendet. Der Fragebogen wurde mittels Rückübersetzung ins Deutsche übersetzt. Ein Beispielitem lautet „Wenn mich jemand wütend macht, ‚mache ich eine Szene‘.“ Die Items wurden auf einer fünfstufigen Antwortskala von nie bis immer beantwortet. Die interne Konsistenz beträgt Cronbach's  $\alpha = .67$ .

### ***Kontrollvariablen***

Neben der Prüfung der Ausschlusskriterien *Datenschutz*, *aktuelle Erwerbstätigkeit* und der *Bezug zu direkten Kolleg\*innen* wurden Daten zur Beschreibung der Stichprobe sowie Kontrollvariablen in dieser Studie erhoben. Als Kontrollvariablen in den statistischen Analysen dienten in dieser Studie *Geschlecht*, *Alter*, *Führungsverantwortung* und das *Konfliktausmaß*. *Persönlichkeit* wurde aufgrund einer unzureichenden Reliabilität von den Analysen ausgeschlossen.

Aufgrund empirischer Hinweise, die den Einfluss des Geschlechts und des Alters auf den Konfliktstil und generelles Stressempfinden zeigen, wurde für diese Variablen in den Analysen kontrolliert (Rahim & Katz, 2019; Rauschenbach et al., 2013). Führungsverantwortung wird zwar selten als Prädiktor für Konfliktverhalten erfasst, jedoch gelten soziale Kompetenzen als essenzielle Grundlage für effektive Führung. Daher erhalten Führungskräfte oftmals Schulungen hinsichtlich ihrer sozialer Kompetenzen (Riggio & Lee, 2007). Aus diesem Grund wurde Führungsverantwortung in den folgenden Analysen als Kontrollvariable berücksichtigt. Zusätzlich wurde das Konfliktausmaß konstant gehalten. Das Konfliktausmaß wurde mit einer deutschen Fassung der *Intragroup Conflict Scale* erfasst (Jehn, 1995; Lehmann-Willenbrock et al., 2011). Diese Fassung umfasst jeweils drei Items für Beziehungs- und Aufgabenkonflikte. Cronbach's  $\alpha$  lag für Beziehungskonflikte bei .83 und für Aufgabenkonflikte bei .75.

Die fünf Persönlichkeitsdimensionen gelten als Prädiktoren für die Konfliktstile und Stresserleben (Illies et al., 2011; Tehrani & Yamini, 2020). Daher ist es von Interesse, den Effekt sozialer Kompetenzen unter Kontrolle der Einflüsse von Persönlichkeit zu prüfen. Zudem liegen bei Stichproben aus Panels häufig andere Verteilungen der Persönlichkeitsdimensionen vor im Vergleich zu Laboruntersuchungen (Colman et al., 2018). Somit wird

empfohlen, Persönlichkeit als statistische Kontrollvariable einzufügen, sofern Effekte auf die Zielvariablen vermutet werden (Bernerth & Aguinis, 2016). In dieser Studie wurde Persönlichkeit aus ökonomischen Gründen anhand der *Big Five Kurzskala* erfasst (Rammstedt & John, 2007). Allerdings hat sich die interne Konsistenz in dieser Studie als inakzeptabel herausgestellt: Verträglichkeit weist ein Cronbach's  $\alpha$  von .32 und Gewissenhaftigkeit von .48 auf. Aus diesem Grund wurden die fünf Dimensionen von Persönlichkeit in den folgenden statistischen Analysen nicht berücksichtigt. Obwohl die *Big Five Kurzskala* als validiertes Instrument grundsätzlich zufriedenstellende Gütekriterien aufweist, wäre es sinnvoll, in zukünftigen Studien Persönlichkeit mit einem Instrument zu erfassen, das jede Dimension mit mehr als zwei Items abbildet.

### **3.3.4 Analyseverfahren**

#### ***Einleitende Regressionsanalysen***

In Teil I wurden die sozialen Kompetenzen identifiziert, die für einen konstruktiven Umgang mit Konfliktsituationen relevant sind und Konfliktstress beeinflussen. Bevor zur Untersuchung der Forschungsfragen Latente Profilanalysen berechnet wurden, erfolgte eine vorausgehende statistische Prüfung des Einflusses der sieben sozialen Kompetenzen auf die drei Konfliktstile Vermeidung, Durchsetzung und Zusammenarbeiten und den Konfliktstress. Dafür wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt, welche mithilfe der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics (Version 29.0) berechnet wurden (IBM Corp., 2023).

Für die Berechnung der Regressionsanalysen wurden folgende Voraussetzungsprüfungen durchgeführt: Linearer Zusammenhang zwischen den Variablen, Identifikation von Ausreißern, Unabhängigkeit der Residuen, Multikollinearität, Homoskedastizität der Residuen und Normalverteilung der Residuen. Die detaillierten Schilderungen dieser Voraussetzungsprüfungen sind dem Anhang zu entnehmen.

Um die Wahrscheinlichkeit von falsch-positiven Fehlern zu reduzieren, wurde das Benjamini-Hochberg-Verfahren zur Kontrolle der falschen Entdeckungsrate angewendet (Benjamini & Hochberg, 1995). Dieses Verfahren wurde nur für die  $p$ -Werte der interessierenden Prädiktoren (die sieben sozialen Kompetenzen) durchgeführt. Die  $p$ -Werte der Kontrollvariablen blieben bei dem Korrekturverfahren unberücksichtigt, da diese lediglich zur Kontrolle potenzieller Störfaktoren dienten.

### ***Latente Profilanalysen***

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage, welche quantitativ und qualitativ unterschiedlichen Profile sich hinsichtlich der sieben sozialen Kompetenzen ergeben, wurde mit den Latente Profilanalysen (LPA) ein exploratives Verfahren gewählt. Diese wurden mithilfe der Statistiksoftware Mplus Version 8.6 berechnet (Muthén & Muthén, 2021). Die soziale Kompetenz kognitive Empathie wurde von diesen Analysen ausgeschlossen, da sie bei den vorherigen Regressionsanalysen keinen signifikanten Einfluss weder auf Konfliktstress noch auf die Konfliktstile zeigte. Demnach haben die verbleibenden sechs sozialen Kompetenzen als Indikatoren für die Latenten Profilanalysen gedient. Die Stichprobengröße von  $N = 1097$  übertrifft sowohl die durchschnittliche Stichprobengröße von Studien mit Latenten Profilanalysen als auch die empfohlene Mindestgröße von  $N \geq 500$  (Nylund-Gibson & Choi, 2018; Woo et al., 2018).

Die Anzahl der Profile ist kein im Modell zu schätzender Parameter, sondern sie wird anhand von Modellvergleichen und statistischen Fit-Indices bestimmt (Rost, 2004). In dieser Studie wurden Modelle mit zwei bis fünf Profilen berechnet und miteinander verglichen. Alle LPA wurden mit einem Startwertset von 1000 im ersten Optimierungsschritt und 100 im zweiten Schritt durchgeführt. Die maximale Anzahl der Iterationen wurde auf 50 festgelegt. Mit der Verwendung einer großen Anzahl von zufällig generierten Parameterstartwerten und einer ausreichenden Anzahl an Iterationen werden lokale Likelihood-Maxima vermieden (Geiser, 2011).

Zur Modellbewertung wurden folgende Maße verwendet: Log-Likelihood (LL), Akaike's Information Criterion (AIC), Bayesian Information Criterion (BIC), stichprobenangepasstes BIC (aBIC), Entropie, mittlere Profilzuordnungswahrscheinlichkeiten und der Bootstrap-Likelihood-Ratio-Test (BLRT). Dies entspricht einem üblichen Vorgehen bei der Berechnung von Latenten Profilanalysen und basiert auf wissenschaftlichen Empfehlungen (Gabriel et al., 2015; Nylund-Gibson & Choi, 2018). Das Modell mit den relativ niedrigsten Werten bei LL, AIC, BIC, aBIC ist zu bevorzugen. Die Entropie sollte höher sein als bei den anderen Modellen. Ein signifikanter BLRT ( $p < .05$ ) bedeutet, dass die Profillösung mit  $G$  Klassen besser zu den Daten passt als eine Lösung mit  $G-1$  Profilen (Foti et al., 2012). Die mittleren Profilzuordnungswahrscheinlichkeiten sollten größer als .800 sein (Geiser, 2011).

Es ist jedoch zu beachten, dass relativen Fit-Indices tendenziell Modelle mit einer höheren Anzahl an Profilen bevorzugen (Morgan et al., 2016; Morin & Marsh, 2015; Nylund et al., 2007). Daher wird neben den statistischen Kriterien die inhaltliche Interpretierbarkeit der

Profile berücksichtigt. Wenn eine Lösung mit mehr Profilen zwar bessere Fit-Indices zeigt, aber schwerer zu interpretieren ist, wird die Lösung mit eindeutiger Interpretierbarkeit bevorzugt (Geiser, 2011). Dies bedeutet beispielsweise, dass eine Vier-Profile-Lösung zwar günstigere Fit-Indices aufweisen könnte, aber ein Profil enthalten kann, das nur schwer zu interpretieren ist. In den meisten Fällen meint dies Profil mit mittleren Ausprägungen auf allen Indikatoren. In diesem Beispiel wäre eine Lösung mit drei Profilen vorzuziehen, sofern alle drei Profile eindeutig zu interpretieren sind (Geiser, 2011). Die Beurteilung der Interpretierbarkeit der Profile wird anhand einer grafischen Betrachtung vollzogen.

Nach der Entscheidung für eine bestimmte Profillösung wurden die qualitativen Unterschiede der Profile geprüft. Zum einen wurden die Gruppen anhand von deskriptiven Kennwerten beschrieben, z. B. hinsichtlich Alter, Geschlecht oder auch Berufserfahrung. Zum anderen wurde mithilfe einer MANOVA<sup>16</sup> getestet, ob sich die Mittelwerte der sechs Kompetenzen signifikant zwischen den Profilen unterscheiden. Dafür wurde wieder die Software IBM SPSS Statistics (Version 29.0) genutzt (IBM Corp., 2023).

Um die dritte Forschungsfrage zu prüfen, ob die berechneten Profile sich hinsichtlich der abhängigen Variablen Konfliktstress und der drei Konfliktstile unterscheiden, wurden hierarchische Regressionsanalysen<sup>17</sup> durchgeführt. Die unabhängige Variable war dabei kategorial (die verschiedenen Profile), die abhängigen Variablen waren Konfliktstress und die Konfliktstile Vermeidung, Durchsetzung und Zusammenarbeiten. Die Berechnungen wurden wieder mithilfe der Statistiksoftware IBM SPSS Statistics (Version 29.0) durchgeführt (IBM Corp., 2023).

---

<sup>16</sup> Zur Berechnung der MANOVA wurden Voraussetzungsprüfungen durchgeführt, die dem Anhang entnommen werden können.

<sup>17</sup> Die Voraussetzungsprüfungen der kategorialen Regressionsanalyse sind dem Anhang zu entnehmen.

### 3.4 Resultate

Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilitäten können der *Tabelle 2* entnommen werden. Die höchste Korrelation innerhalb der sozialen Kompetenzen weisen die beiden Kompetenzen affektive und kognitive Empathie auf ( $r = .44, p < .01$ ), gefolgt von Perspektivübernahme und kognitiver Neubewertung ( $r = .43, p < .01$ ).

#### 3.4.1 Einleitende Regressionsanalysen

Um den Einfluss der sieben sozialen Kompetenzen auf Konfliktstress zu testen, wurde eine hierarchische Regressionsanalyse berechnet. Im ersten Schritt wurde hierbei für die Variablen Geschlecht, Alter und gesamtes Konfliktausmaß kontrolliert,  $F(3, 990) = 57.19, p < .001, R^2 = .15$ . Das zweite Modell inkludiert zusätzlich alle sieben sozialen Kompetenzen und zeigt einen über die Kontrollvariablen hinaus signifikanten Beitrag zur Vorhersage von Konfliktstress,  $F(10, 983) = 50.04, p < .001, R^2 = .34, \Delta R^2 = .19$ . Einen signifikanten Einfluss haben dabei die vier sozialen Kompetenzen affektive Empathie ( $\beta = .23, p < .001$ ), Durchsetzungsfähigkeit ( $\beta = -.22, p < .001$ ), emotionaler Ausdruck ( $\beta = .19, p < .001$ ) und Zuhören ( $\beta = -.14, p < .001$ ). Auch wenn im ersten Schritt für die Variablen Geschlecht, Alter und Konfliktausmaß kontrolliert wird ( $F(3, 969) = 55.28, p < .001, R^2 = .15$ ), im zweiten Schritt die drei Konfliktstile Zusammenarbeiten, Durchsetzung und Vermeidung hinzugefügt werden ( $F(6, 966) = 55.26, p < .001, R^2 = .26, \Delta R^2 = .11$ ) und erst im dritten Schritt die sieben sozialen Kompetenzen inkludiert werden, tragen die sozialen Kompetenzen einen zusätzlichen signifikanten Beitrag zur Varianzaufklärung bei,  $F(13, 959) = 43.48, p < .001, R^2 = .37, \Delta R^2 = .11$ . Der Einfluss der vier genannten sozialen Kompetenzen bleibt signifikant: affektive Empathie ( $\beta = .20, p < .001$ ), Durchsetzungsfähigkeit ( $\beta = -.10, p < .05$ ), emotionaler Ausdruck ( $\beta = .18, p < .001$ ) und Zuhören ( $\beta = -.12, p < .001$ ). In diesem Modell bekommt zunächst kognitive Neubewertung einen bedeutsamen Einfluss ( $\beta = -.06, p < .05$ ), nach der Benjamini-Hochberg-Korrektur gilt der Einfluss mit einem korrigierten  $p = .051$  jedoch als nicht mehr signifikant. Alle anderen berichteten Signifikanzen der Prädiktoren bleiben von der Benjamini-Hochberg-Korrektur unberührt, was die Robustheit der Ergebnisse untermauert.

Um den Einfluss der sieben sozialen Kompetenzen auf den Konfliktstil Vermeidung zu prüfen, wurde im Regressionsmodell zunächst für die Variablen Geschlecht, Alter und gesamtes Konfliktausmaß kontrolliert,  $F(3, 987) = 10.94, p < .001, R^2 = .03$ . Im zweiten Schritt wurden die sozialen Kompetenzen hinzugefügt,  $F(10, 980) = 64.96, p < .001, R^2 = .440$ ,

**Tabelle 2***Deskriptive Statistiken, Reliabilitäten und Korrelationen der untersuchten Variablen*

Variablen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Geschlecht (1 = männlich)	.40	0.51	-													
2 Alter	46.17	10.95	.04	-												
3 Konfliktausmaß	2.56	0.62	.00	.03	(.86)											
4 Zusammenarbeiten	4.06	0.50	-.02	-.05	-.24**	(.85)										
5 Vermeidung	3.12	0.73	-.16**	-.09**	.03	-.21**	(.84)									
6 Durchsetzung	2.78	0.69	.15**	.09**	.08**	.01	-.18**	(.79)								
7 Konfliktstress	3.02	0.86	-.15**	-.08**	.34**	-.18**	.36**	.00	(.84)							
8 Affektive Empathie	3.57	0.63	-.16**	-.06	.06	.15**	.22**	-.16**	.29**	(.69)						
9 Kognitive Empathie	3.72	0.63	-.21**	.01	.01	.25**	.00	-.08*	.06*	.44**	(.82)					
10 Durchsetzungsfähigkeit	3.51	0.52	.13**	.09**	-.05	.46**	-.58**	.34**	-.28**	-.07*	.17**	(.80)				
11 Emotionaler Ausdruck	2.90	0.63	-.02	.09**	.11**	.05	-.19**	.30**	.21**	.07*	.02	.31**	(.67)			
12 Kognitive Neubewertung	3.04	0.65	-.13**	.01	-.03	.24**	.02	.01	-.09**	.18**	.26**	.12**	-.11**	(.84)		
13 Zuhören	3.71	0.49	-.00	.04	-.12**	.27**	-.28**	-.02	-.32**	-.13**	.15**	.34**	-.13**	.10**	(.61)	
14 Perspektivübernahme	3.71	0.61	-.07*	-.05	-.03	.44**	-.06*	-.13**	-.10**	.31**	.39**	.27**	-.11**	.43**	.21**	(.76)

*Anmerkung.* N = 1065-1095 (listenweiser Ausschluss). Die Reliabilitäten (Cronbach's alpha) sind in Klammern entlang der Diagonale angegeben.

\*  $p < .05$  (zweiseitig); \*\*  $p < .01$  (zweiseitig).



$\Delta R^2 = .37$ . Hierbei zeigen die vier sozialen Kompetenzen Durchsetzungsfähigkeit ( $\beta = -.55$ ,  $p < .001$ ), affektive Empathie ( $\beta = .14$ ,  $p < .001$ ), kognitive Neubewertung ( $\beta = .10$ ,  $p < .001$ ) und Zuhören ( $\beta = -.10$ ,  $p < .01$ ) signifikante Einflüsse. Die Anwendung der Benjamini-Hochberg-Korrektur verändert diese Ergebnisse nicht.

Zur Prüfung des Einflusses der sieben sozialen Kompetenzen auf den Konfliktstil Durchsetzung wurde zunächst für die drei Variablen Geschlecht, Alter und gesamtes Konfliktausmaß kontrolliert,  $F(3, 995) = 11.92$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .04$ . Im zweiten Schritt beim Hinzufügen der sieben sozialen Kompetenzen ( $F(10, 988) = 29.90$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .23$ ,  $\Delta R^2 = .19$ ) zeigt sich ein signifikanter Einfluss der Variablen Durchsetzung ( $\beta = .33$ ,  $p < .001$ ), affektiver Empathie ( $\beta = -.11$ ,  $p < .01$ ), emotionalem Ausdruck ( $\beta = .19$ ,  $p < .001$ ), kognitiver Neubewertung ( $\beta = .08$ ,  $p < .05$ ), Zuhören ( $\beta = -.09$ ,  $p < .01$ ) und Perspektivübernahme ( $\beta = -.16$ ,  $p < .001$ ). Auch hier ergeben sich keine Veränderungen der Ergebnisse beziehungsweise der Signifikanzen der Prädiktoren nach Anwendung der Benjamini-Hochberg-Korrektur.

Da bei den Voraussetzungsprüfungen die Annahme der Homoskedastizität verletzt wurde, wurde die folgende Regressionsanalyse für den Konfliktstil Zusammenarbeiten unter der Verwendung von Bootstrapping mit 1000 Wiederholungen durchgeführt. Der erste Schritt des Gesamtmodells, der Einfluss der Kontrollvariablen Geschlecht, Alter und Konfliktausmaß, zeigt eine Anpassungsgüte von  $R^2 = .05$  und einen signifikanten Einfluss auf den Konfliktstil Zusammenarbeiten,  $F(3, 983) = 17.16$ ,  $p < .001$ . Bei den im zweiten Schritt hinzugefügten sieben sozialen Kompetenzen ( $F(10, 976) = 63.94$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .40$ ,  $\Delta R^2 = .35$ ) zeigt sich ein signifikanter Einfluss der Variablen Durchsetzungsfähigkeit ( $\beta = .35$ , 95%-CI [0.28, 0.40],  $p < .001$ ), affektiver Empathie ( $\beta = .08$ , 95%-CI [0.01, 0.11],  $p < .05$ ), Perspektivübernahme ( $\beta = .31$ , 95%-CI [0.20, 0.30],  $p < .001$ ) und Zuhören ( $\beta = .06$ , 95%-CI [0.00, 0.12],  $p < .05$ ). Letzterer ist allerdings nach Anwendung der Benjamini-Hochberg-Korrektur nicht mehr signifikant (korrigierter  $p$ -Wert = .053).

Insgesamt zeigt sich bei diesen vorausgehenden Regressionsanalysen unter Einbezug der Kontrollvariablen Geschlecht, Alter und dem gesamten Konfliktausmaß ein signifikanter Beitrag der sozialen Kompetenzen sowohl zum Konfliktstress der Mitarbeitenden als auch zu den drei Konfliktstilen. Eine differenzierte Betrachtung der einzelnen sieben sozialen Kompetenzen zeigt, dass die soziale Kompetenz Durchsetzungsfähigkeit eine im Vergleich zu den anderen Kompetenzen tendenziell stärkere Bedeutung zur Vorhersage des Konfliktstresses und der drei Konfliktstile hat. Zusätzlich zeigt sich, dass kognitive Empathie als einzige soziale Kompetenz

in keiner der berechneten Regressionsmodelle einen signifikanten Einfluss aufweist. Demnach wurde kognitive Empathie für die Berechnung der LPA und allen folgenden Analysen ausgeschlossen.

### 3.4.2 Latente Profilanalysen

#### *Auswahl der Anzahl der Profile*

In *Tabelle 3* werden die absoluten und relativen Fit-Indices der verschiedenen Profilanalysen dargestellt.

**Tabelle 3**

*Absolute und relative Fit-Indices der LPA*

Anzahl Profile	LL	FP	AIC	BIC	aBIC	Entropie	Mittlere Zuordnungswahrscheinlichkeiten	BLRT (p)
2	-5561.800	19	11161.600	11256.606	11196.258	0.672	0.888	-
3	-5508.689	26	11069.377	11199.386	11116.804	0.663	0.807	0.0000
4	-5443.625	33	10953.250	11118.261	11013.445	0.608	0.792	0.0000
5	-5406.591	40	10893.182	11093.196	10966.146	0.619	0.757	0.0000

*Anmerkung.* N = 1097. Striche zeigen an, dass das Kriterium für das Modell nicht berechnet wurde. LL = log likelihood; FP = freie Parameter; AIC = Akaike's Information Criterion; BIC = Bayesian Information Criterion; aBIC = adjusted Bayesian Information Criterion; BLRT = Bootstrap-Likelihood-Ratio-Test.

Die Indices AIC, BIC und aBIC nehmen mit zunehmender Anzahl an Profilen ab, was anhand dieser Kriterien im relativen Vergleich eine Lösung mit fünf Profilen favorisiert. Auch der Log-Likelihood-Wert deutet darauf hin, dass ein Modell mit fünf Profilen die beste Anpassung an die Daten bietet. Der Bootstrap-Likelihood-Ratio-Test zeigt ebenfalls, dass eine fünf-Profillösung besser zu den Daten passt als eine Lösung mit einer geringeren Anzahl an Profilen. Das Entropie-Maß und auch die mittleren Zuordnungswahrscheinlichkeiten sprechen für eine Bevorzugung einer zwei-Profillösung. Lediglich die Modelle mit zwei und drei Profilen weisen eine mittlere Zuordnungswahrscheinlichkeit von  $>.800$  auf.

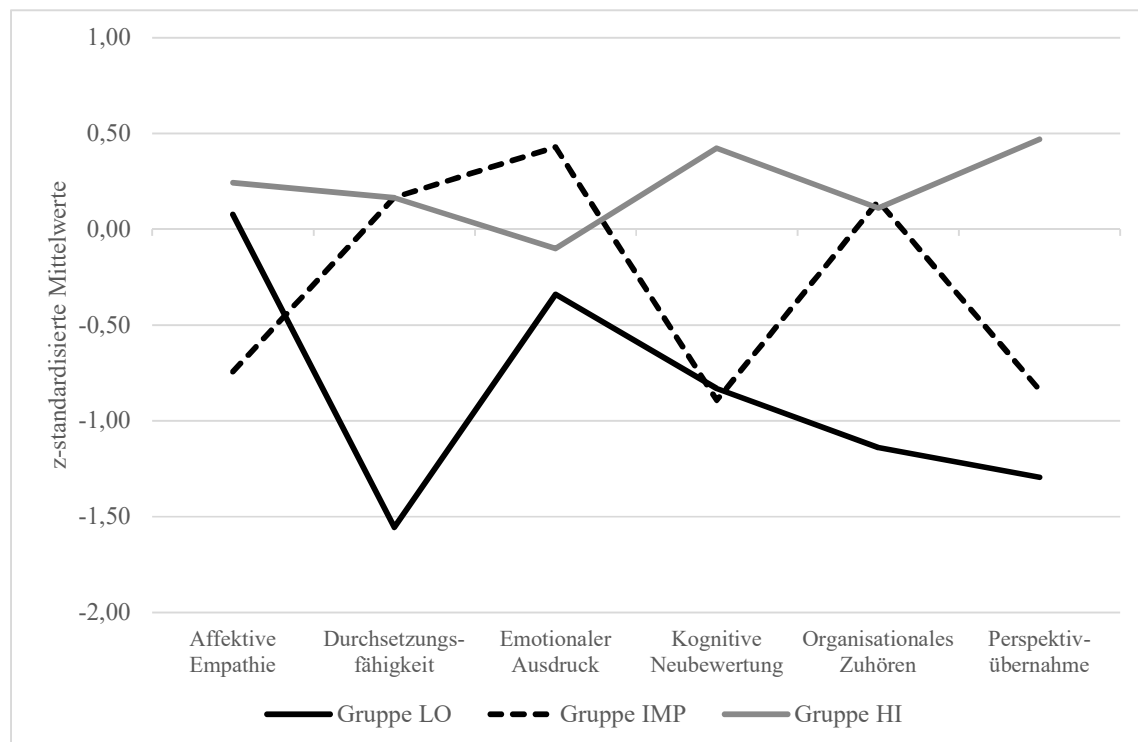
Insgesamt legen die Ergebnisse der statistischen Fit-Indices nahe, dass sowohl eine zwei- als auch eine fünf-Profillösung in Betracht gezogen werden sollte. Diese Bewertung ist jedoch nicht eindeutig. Zur Identifikation der Anzahl an Profilen wird folglich im nächsten Schritt eine grafische Betrachtung der Profillösungen vorgenommen, um die Interpretierbarkeit der Profile einschätzen zu können.

Die grafische Betrachtung der Profilanalysen legt eine Lösung mit drei Profilen nahe. In der *Abbildung 7* sind die z-standardisierten Mittelwerte der Indikatoren der drei identifizierten Profile abgebildet. Die zwei-Profillösung suggeriert die Existenz einer Gruppe mit überwiegend hohen Ausprägungen in den sozialen Kompetenzen und einer weiteren Gruppe mit eher niedrigeren Ausprägungen.

Die Lösung mit drei Profilen (siehe *Abbildung 7*) zeigt jedoch Überschneidungen der Profillinien. Weiterhin kann eine Gruppe mit eher höheren Ausprägungen identifiziert werden, die als *Gruppe sozial kompetent (Gruppe HI)* benannt werden kann. Auch gibt es weiterhin eine Gruppe mit eher niedrigeren Ausprägungen der sozialen Kompetenzen, bei affektiver Empathie zeigen sich jedoch mittlere Werte. Diese Gruppe wird als *sozial inkompetent (Gruppe LO)* beschrieben. Die dritte identifizierte Gruppe, die *Gruppe impulsiv (Gruppe IMP)*, zeigt die höchsten Ausprägungen auf den sozialen Kompetenzen Durchsetzungsfähigkeit, Zuhören und auch emotionalem Ausdruck. Hinsichtlich affektiver Empathie zeigen sich in dieser Gruppe die niedrigsten Werte, auch bei der Kompetenz der kognitiven Neubewertung zeigen sich niedrigere Werte als in der Gruppe LO. Der Gruppe LO wurden 104 Personen (9.5 %) zugeordnet mit einer Zuordnungswahrscheinlichkeit von .78. Gruppe IMP beinhaltet 253 Personen (23.1 %),

### Abbildung 7

*Grafische Betrachtung der Lösung mit drei Profilen*



welche mit einer Wahrscheinlichkeit von .76 zugeordnet wurden. Gruppe HI beinhaltet 740 Personen (67.4 %), welche mit einer Wahrscheinlichkeit von .89 zugeordnet wurden.

Die grafische Betrachtung der Lösungen mit vier Profilen liefert keinen Mehrwert im Vergleich zur Lösung mit drei Profilen. Die vierte sich herausbildende Gruppe weist grundsätzlich mittlere Ausprägungen auf den sozialen Kompetenzen auf. Ab diesem Zeitpunkt ist die Interpretierbarkeit der Profile erschwert (Geiser, 2011). Da interpretierbare Lösungen stets einer nicht-interpretierbaren Lösung vorzuziehen sind, wird die Entscheidung zugunsten der drei-Profillösung getroffen.

### ***Beschreibung und Vergleich der Profile***

In *Tabelle 4* sind die Mittelwerte und Standardabweichungen der sechs sozialen Kompetenzen pro Gruppe abgebildet.

**Tabelle 4**

*Mittelwerte und Standardabweichungen der sechs sozialen Kompetenzen*

	<u>Gruppe LO<sup>a</sup></u>		<u>Gruppe IMP<sup>b</sup></u>		<u>Gruppe HI<sup>c</sup></u>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Affektive Empathie	3.62	.59	3.10	.61	3.72	.56
Durchsetzungsfähigkeit	2.70	.33	3.59	.42	3.59	.47
Emotionaler Ausdruck	2.69	.67	3.17	.63	2.84	.60
Kognitive Neubewertung	2.50	.60	2.46	.50	3.31	.51
Zuhören	3.15	.49	3.78	.46	3.76	.45
Perspektivübernahme	2.92	.54	3.20	.45	4.00	.42

*Anmerkung.* <sup>a</sup>n = 102-104, <sup>b</sup>n = 251-253, <sup>c</sup>n = 727-738. Unter *M* sind die ursprünglichen Mittelwerte einer Skala von 1-5 angegeben.

Die MANOVA zeigte einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen für die kombinierten abhängigen Variablen,  $F(12, 2066) = 157.250, p < .001$ , partielles  $\eta^2 = .48$ , Wilk's  $\Lambda = .273$ . Post-hoc wurde für jede abhängige Variable eine ANOVA durchgeführt. Es zeigten sich zwischen den drei Gruppen statistisch signifikante Unterschiede bei allen sechs sozialen Kompetenzen: affektive Empathie,  $F(2, 1038) = 106.131, p < .001$ , partielles  $\eta^2 = .17$ ; Durchsetzungsfähigkeit,  $F(2, 1038) = 180.193, p < .001$ , partielles  $\eta^2 = .26$ ; emotionaler Ausdruck,  $F(2, 1038) = 32.598, p < .001$ , partielles  $\eta^2 = .06$ ; kognitive Neubewertung,  $F(2, 1038) = 316.135, p < .001$ , partielles  $\eta^2 = .38$ ; Zuhören,  $F(2, 1038) = 83.747, p < .001$ , partielles  $\eta^2 = .14$ ; Perspektivübernahme,  $F(2, 1038) = 472.224, p < .001$ , partielles  $\eta^2 = .48$ .

Die anschließenden Post-Hoc-Tests (siehe *Tabelle 5*<sup>18</sup>) zeigen signifikante Mittelwertsunterschiede zwischen fast allen Gruppenvergleichen, außer zwischen Gruppe LO und Gruppe HI bezüglich affektiver Empathie, zwischen Gruppe IMP und HI bezüglich Durchsetzungsfähigkeit, zwischen Gruppe LO und IMP bezüglich kognitiver Neubewertung und zwischen Gruppe IMP und Gruppe HI bezüglich Zuhören.

**Tabelle 5**

*Paarweiser Vergleich zwischen den drei Gruppen*

	Affektive Empathie <sup>a</sup>	Durchsetzungsfähigkeit <sup>b</sup>	Emotionaler Ausdruck <sup>a</sup>	Kognitive Neubewertung <sup>a</sup>	Zuhören <sup>a</sup>	Perspektivübernahme <sup>b</sup>
Gruppe LO vs. IMP	0.52***	-0.89***	-0.48***	0.04	-0.63***	-0.28***
Gruppe LO vs. HI	-0,10	-0.89***	-0.16*	-0.82***	-0.62***	-1.08***
Gruppe IMP vs. HI	-0.62***	0.01	0.33***	-0.86***	0.01	-0.81***

*Anmerkung.* n (Gruppe LO) = 100; n (Gruppe IMP) = 247; n (Gruppe HI) = 694; <sup>a</sup>Nutzung des Tukey HSD; <sup>b</sup>Nutzung des Games Howell; \*  $p < .05$  (zweiseitig); \*\*  $p < .01$  (zweiseitig); \*\*\*  $p < .000$  (zweiseitig). In den Zellen sind die mittleren Differenzen angegeben.

In *Tabelle 6* sind die deskriptiven Statistiken der drei Gruppen aufgeführt. Unterschiede finden sich zum einen hinsichtlich des Geschlechts. Der Anteil an Männern im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen ist in der impulsiven Gruppe am höchsten ( $M = .50$ ,  $SD = .50$ ). Zu anderen zeigt sich bezüglich des höchsten Bildungsabschlusses in der Gruppe LO ein geringerer Anteil an Personen, die einen (Fach-)Hochschulabschluss mitbringen ( $M = .50$ ,  $SD = .50$ ) im Vergleich zur Gruppe IMP ( $M = .56$ ,  $SD = .50$ ) und zur Gruppe HI ( $M = .63$ ,  $SD = .48$ ). Auch hat die Gruppe LO tendenziell weniger Führungsverantwortung als die anderen beiden Gruppen ( $M = .16$ ,  $SD = .37$ ), wobei die Gruppe HI den größten Anteil an Personen mit Führungsverant-

**Tabelle 6**

*Deskriptive Statistiken demografischer Merkmale pro Gruppe*

Demografische Merkmale	Gruppe LO <sup>a</sup>		Gruppe IMP <sup>b</sup>		Gruppe HI <sup>c</sup>	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Geschlecht (1 = männlich)	0.36	0.48	0.50	0.50	0.36	0.48
Alter	45.46	11.33	47.18	10.90	45.92	10.91
Berufserfahrung (in Jahren)	21.89	12.12	23.42	12.01	21.35	11.69
(Fach-)Hochschulabschluss (1 = ja)	0.50	0.50	0.56	0.50	0.63	0.48
Führungsverantwortung (1 = ja)	0.16	0.37	0.27	0.45	0.35	0.48

*Anmerkung.* <sup>a</sup>n = 104, <sup>b</sup>n = 253, <sup>c</sup>n = 740.

<sup>18</sup> Eine ausführlichere Tabelle ist dem Anhang beigelegt.

verantwortung aufweist ( $M = .35$ ,  $SD = .48$ ). Hinsichtlich des Alters und der Berufserfahrung zeigen sich keine auffälligen Unterschiede zwischen den drei Gruppen.

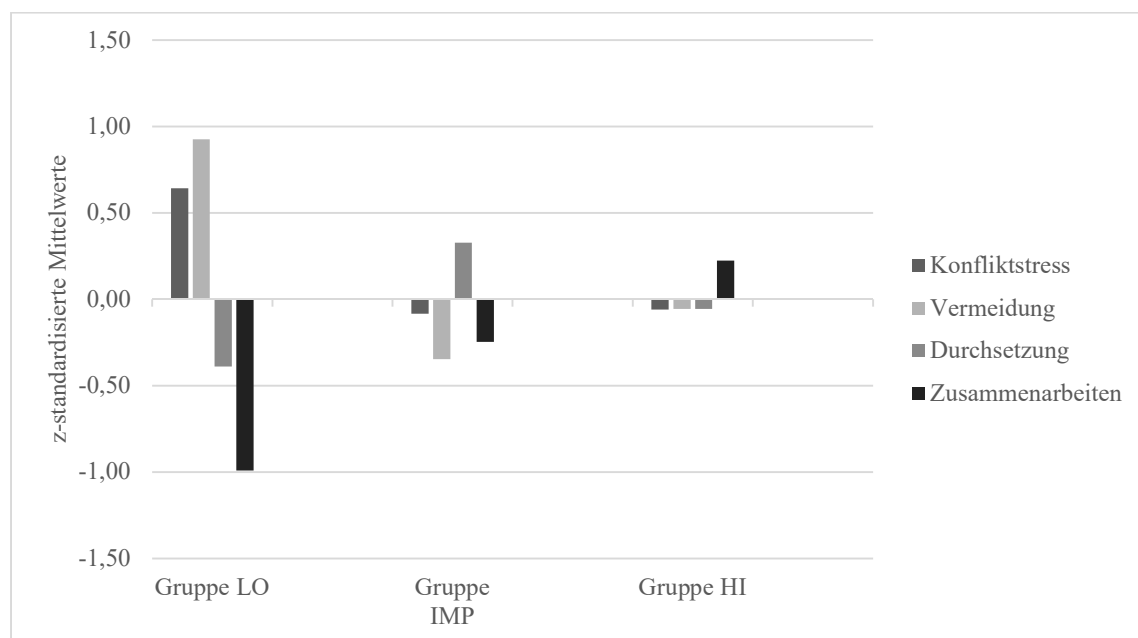
Im letzten Abschnitt des Ergebnisteils werden nun die Ergebnisse der Einflüsse der gebündelten sozialen Kompetenzen in Form der drei Profile auf sowohl den Konfliktstress und die drei Konfliktstile berichtet.

### ***Einfluss der Profile auf Konfliktstress und Konfliktverhalten***

Abbildung 8 zeigt die z-standardisierten Werte der abhängigen Variablen Konfliktstress und den drei Konfliktstilen Vermeidung, Durchsetzung und Zusammenarbeiten separat für die drei Gruppen.

#### **Abbildung 8**

*Z-standardisierte Mittelwerte von Konfliktstress und der drei Konfliktstile für die drei-Profil-lösung*



Gruppe LO zeigt dabei die auffälligsten Werte: Die Personen innerhalb dieser Gruppe erleben am meisten Konfliktstress, zeigen vermeidendes Konfliktverhalten und zeigen am geringsten die Konfliktstile Zusammenarbeiten und Durchsetzung im Vergleich zu den anderen beiden Gruppen. Die Gruppe IMP zeigt am meisten dominantes Konfliktverhalten und sie sind am wenigsten vermeidend in Konfliktsituationen. Bei der Gruppe HI zeigt sich vor allem, dass diese Gruppe am ehesten den Konfliktstil Zusammenarbeiten zeigt.

Um zu prüfen, ob die Unterschiede bezüglich Konfliktstress und der drei Konfliktstile zwischen den drei Gruppen signifikant unterschiedlich sind, wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt. Dabei wurde in allen Analysen im ersten Schritt für die Variablen Geschlecht, Alter, Konfliktausmaß und Führungsverantwortung kontrolliert. Die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind in *Tabelle 7* und *Tabelle 8* dargestellt.

**Tabelle 7**

*Hierarchische Regression zur Vorhersage von Konfliktstress durch die drei Profile*

Prädiktoren	Konfliktstress	
	Modell 1	Modell 2
Geschlecht (1 = männlich)	-.28*** (.05)	-.28** (.05)
Alter	-.01** (.00)	-.01** (.00)
Konfliktausmaß	.48*** (.04)	.47*** (.04)
Führungsverantwortung (1 = ja)	.01 (.05)	.06 (.05)
Gruppe LO vs. Gruppe HI		.57*** (.09)
Gruppe IMP vs. Gruppe HI		.01 (.06)
Gruppe IMP vs. Gruppe LO		-.56*** (.10)
(Konstante)	2.24*** (.15)	2.19*** (.14)
R <sup>2</sup>	.15	.18
Δ R <sup>2</sup>		.03
F-Test	45.80***	39.32***
N=1057		

*Anmerkung.* Die unstandardisierten Koeffizienten (B) sind angegeben und in den Klammern ist der Standardfehler (SE) angegeben. \* $p < .05$  (zweiseitig); \*\* $p < .01$  (zweiseitig); \*\*\* $p < .001$  (zweiseitig).

Es zeigt sich, dass die Gruppenzugehörigkeit signifikant die Unterschiede bezüglich der Variablen Konfliktstress und den drei Konfliktstilen vorhersagen kann. Lediglich bei Konfliktstress zeigen sich die Werte der Gruppen IMP und HI als nicht signifikant ( $B = .01$ ,  $SE = .06$ ,  $p = .885$ ). Die Anwendung der Benjamini-Hochberg-Korrektur zeigt, dass keine falsch-positiven Werte vorlagen.

**Tabelle 8***Hierarchische Regression zur Vorhersage von Konfliktverhalten durch die drei Profile*

Prädiktoren	<u>Vermeidung</u>		<u>Durchsetzung</u>		<u>Zusammenarbeiten</u>	
	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2
Geschlecht (1 = männlich)	-.21*** (.05)	-.19*** (.04)	.18*** (.04)	.15*** (.04)	-.02 (.03)	.00 (.03)
Alter	-.01** (.00)	-.01* (.00)	.00* (.00)	.00* (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)
Konfliktausmaß	.03 (.04)	.02 (.03)	.11** (.03)	.11*** (.03)	-.18*** (.02)	-.17*** (.02)
Führungsverantwortung (1 = ja)	-.20*** (.05)	-.17*** (.05)	.20*** (.04)	.20*** (.04)	.12*** (.03)	.07* (.02)
Gruppe LO vs. Gruppe HI		.64*** (.07)		-.22** (.07)		-.60*** (.05)
Gruppe IMP vs. Gruppe HI		-.23*** (.05)		.27*** (.05)		-.23*** (.03)
Gruppe IMP vs. Gruppe LO		.87*** (.08)		.49*** (.08)		.37*** (.05)
(Konstante)	3.43*** (.13)	3.41*** (.12)	2.18*** (.12)	2.16*** (.12)	4.58*** (.09)	4.67*** (.08)
R <sup>2</sup>	.05	.14	.06	.10	.06	.20
Δ R <sup>2</sup>		.09		.04		.14
F-Test	13.78***	29.15***	15.53***	19.07***	17.87***	43.61***
N		1053		1049		1046

*Anmerkung.* Die unstandardisierten Koeffizienten (B) sind angegeben und in den Klammern ist der Standardfehler (SE) angegeben. \*  $p < .05$  (zweiseitig); \*\*  $p < .01$  (zweiseitig); \*\*\*  $p < .001$  (zweiseitig).



### 3.5 Diskussion

In der folgenden Diskussion werden die zentralen Befunde aus Teil II zusammengefasst und in den Kontext bestehender empirischer Studien eingeordnet. Anschließend werden die Limitationen der Untersuchung diskutiert, bevor Implikationen für zukünftige wissenschaftliche Forschung sowie die praktische Relevanz dieser Studie aufgezeigt werden.

#### 3.5.1 Übersicht über die Ergebnisse

##### *Einfluss der sieben sozialen Kompetenzen auf Konfliktverhalten*

Unter Berücksichtigung der Kontrollvariablen Geschlecht, Alter und insbesondere des gesamten Konfliktausmaßes zeigt sich, dass alle untersuchten sozialen Kompetenzen, mit Ausnahme der kognitiven Empathie, signifikant zur Ausprägung konstruktiven und teilweise auch destruktiven Konfliktverhaltens beitragen. Im relativen Vergleich erweist sich Durchsetzungsfähigkeit als ein besonders starker Einflussfaktor. Diese Kompetenz steht in positivem Zusammenhang mit den Konfliktstilen Zusammenarbeit und Durchsetzung sowie in negativem Zusammenhang mit dem Stil Vermeidung. Diese Ergebnisse könnten die konzeptionelle Nähe zur Dimension Eigeninteresse des Dual Concern-Modells widerspiegeln.

Überraschenderweise zeigt kognitive Neubewertung keinen signifikanten Zusammenhang mit einem konstruktiven Konfliktstil. Stattdessen wurden signifikant positive, wenn auch geringfügige Zusammenhänge mit den eher destruktiven Konfliktstilen Vermeidung und Durchsetzung beobachtet. Diese Ergebnisse stehen in Widerspruch zu früheren Studien, die konsistent positive Zusammenhänge zwischen emotionsregulatorischen Fähigkeiten und kollaborativem Konfliktverhalten berichteten (Boroş et al., 2017; Schlaerth et al., 2013; H.-A. Shih & Susanto, 2010). Eine mögliche Erklärung könnte in der unscharfen Abgrenzung zwischen emotionaler Intelligenz und kognitiver Neubewertung liegen (Troth et al., 2018). Darüber hinaus wurden emotionsregulatorische Fähigkeiten in früheren Untersuchungen häufig auf Team- oder aggregierter Ebene erfasst (Boroş et al., 2017; Thiel et al., 2019). Eine alternative Erklärung könnte sich aus der Betrachtung der verschiedenen Facetten der kognitiven Neubewertung ergeben: Die verwendeten Items entstammen einer deutsch validierten Fassung des *Emotion Regulation Questionnaire* (Abler & Kessler, 2009; Gross & John, 2003), erfassen jedoch primär die Technik des positiven Umdeutens, bei der Situationen in ein positiveres Licht gerückt werden (Diefendorff et al., 2008). Es ist denkbar, dass andere Strategien der kognitiven Neubewertung, wie der Abgleich mit ausgemalten Worst-Case-Szenarien oder speziell die auf zwischenmenschliche Situationen ausgelegte Perspektivübernahme, differenzierte Zusammenhänge mit Konfliktstilen zeigen könnten (Diefendorff et al., 2008). Demnach besteht weiterer Forschungsbedarf

zur Rolle von Emotionsregulation insbesondere in Bezug auf Konfliktsituationen und entsprechendes Verhalten der Konfliktparteien.

Die fehlenden Zusammenhänge zwischen kognitiver Empathie und Konfliktverhalten sind ebenfalls unerwartet. Eine mögliche, theoriegestützte Erklärung könnte sein, dass kognitive Empathie primär das Verstehen der Emotionen anderer fördert, ohne notwendigerweise das eigene Verhalten daran auszurichten. Stattdessen könnten andere Beweggründe wie etwa eigene Machtinteressen überwiegen (Kilduff et al., 2010; S. J. Zhang et al., 2015). Darüber hinaus spielt die eigene Emotionalität eine zentrale Rolle bei der Gestaltung des Konfliktverhaltens (Montes et al., 2012; Q. Zhang et al., 2014), jedoch stellt kognitive Empathie einen eher analytischen Zugang zu den Emotionen anderer dar, der nicht gleichzeitig mit emotionalem Miterleben verbunden ist (Jolliffe & Farrington, 2006).

Das emotionale Miterleben wird eher über die Fähigkeit der affektiven Empathie gesteuert (Jolliffe & Farrington, 2006), welche einen bedeutsamen Prädiktor für alle drei Konfliktstilen darstellt. Es zeigen sich konstruktive Anteile durch einen positiven Zusammenhang mit dem Konfliktstil Zusammenarbeiten und einen negativen mit dem Stil Durchsetzung. Gleichzeitig weist affektive Empathie einen positiven Zusammenhang mit Vermeidung auf, was destruktivere Tendenzen anzeigt. Dieses ambivalente Muster deckt sich mit bisherigen Forschungsergebnissen, die darauf hinweisen, dass affektive Empathie zwar kooperatives Verhalten begünstigen kann (Longmire & Harrison, 2018), gleichzeitig aber auch zu übermäßig rücksichtsvollen und vermeidenden Verhaltensweisen führen kann (Björkqvist et al., 2000; Richardson et al., 1994).

### ***Einfluss der sieben sozialen Kompetenzen auf Konfliktstress***

Ein höheres Ausmaß an Konfliktstress steht mit affektiver Empathie und emotionalem Ausdruck in positivem Zusammenhang, Durchsetzungsfähigkeit und Zuhören zeigen einen negativen Zusammenhang mit Konfliktstress und dienen demnach als Ressource, um Konfliktstress vorzubeugen. Diese Effekte bleiben bestehen, auch wenn für die drei Konfliktstile in der Regressionsanalyse kontrolliert wird. Erwähnenswert ist zum einen der verstärkende Effekt von emotionalem Ausdruck und dass kognitiver Neubewertung keinen Zusammenhang zeigt.

Die Studienlage zur Rolle des emotionalen Ausdrucks und dessen potenziell stressmindernden Effekten ist ambivalent. Einige Studien haben eine emotionsregulierende und stressreduzierende Wirkung festgestellt (Barr et al., 2008; Kennedy-Moore & Watson, 2001), andere Quellen berichten hingegen von einer kurzfristigen Intensivierung von Emotionen und somit

erhöhter Belastung (Ebbesen et al., 1975). Die Wirkung des emotionalen Ausdrucks hängt aber ebenso von der Reaktion des Gegenübers ab (L. F. Clark, 1993), als auch von äußeren Rahmenbedingungen. Beispielsweise prägen unternehmenskulturelle Normen die Akzeptanz von Emotionen: Während im privaten Kontext ein offener Ausdruck von Emotionen als selbstverständlich angesehen wird, gelten im beruflichen Umfeld oft restriktivere Erwartungen an die Angemessenheit emotionaler Reaktionen (Ashkanasy & Dorris, 2017). Zu hohe Expressivität kann daher im beruflichen Umfeld Schuld- oder Schamgefühlen mit sich bringen (Oetzel & Ting-Toomey, 2003).

Zudem könnte die Skala zur Erfassung des emotionalen Ausdrucks, die im vorliegenden Fall genutzt wurde (*Emotional Expressiveness Scale*; King & Emmons, 1990), eine Rolle spielen. Diese Skala differenziert nicht zwischen der Unmittelbarkeit und Intensität des emotionalen Ausdrucks. Mit Items wie „Wenn mich jemand wütend macht, mache ich eine Szene“ wird tendenziell eine hohe Intensität erfasst, welche die „Toxizität von negativen Gefühlen“ (Gilin Oore et al., 2015, S. 304) bei der Offenbarung von Emotionen einschließt. Zukünftige Forschung könnte daher detaillierter untersuchen, welchen Einfluss emotionaler Ausdruck bei per se hoher Unmittelbarkeit aber gleichzeitig niedriger Intensität auf den Konfliktstress hat.

Hinsichtlich der kognitiven Neubewertung zeigte sich, analog zu den Ergebnissen für kollaboratives Konfliktverhalten, ebenfalls kein signifikanter Zusammenhang mit Konfliktstress. Eine mögliche Erklärung könnte auch hier sein, dass andere Techniken der Emotionsregulation oder auch speziell der kognitiven Neubewertung besser geeignet sind, um den stressauslösenden Charakter von Konfliktsituationen zu mindern. Alternativ könnten auch der Situation nachgelagerte Strategien der Emotionsregulation, wie etwa entspannungsbasierte Ansätze, auf dessen Wirksamkeit zur Bewältigung von Konfliktsituationen untersucht werden. Kognitive Neubewertung ist trainier- und erlernbar (Thiel et al., 2019), jedoch Bedarf ein nachhaltiger Lerneffekt von Kompetenzen kontinuierlichen Trainings (Arthur et al., 2003). Es wäre durchaus denkbar, dass kognitive Neubewertung für Ungeübte innerhalb einer Konfliktsituation mit einem hohen Einsatz kognitiver Ressourcen verbunden ist und sie eher von unbewussteren, weniger ressourcenintensiven Strategien wie Emotionsakzeptanz profitieren könnten (Gross, 2014).

Die vorliegenden Analysen zeigen, dass soziale Kompetenzen sowohl das individuell empfundene Konfliktstressniveau als auch das Verhalten in Konfliktsituationen wesentlich beeinflussen. Besonders hervorzuheben sind Durchsetzungsfähigkeit und die emotionsbasierte Kompetenz der affektiven Empathie, die sowohl konstruktive als auch destruktive Konsequenzen

aufweisen. Dies verdeutlicht die komplexe Wirkungsweise dieser Kompetenzen und die Notwendigkeit, sie differenzierter zu betrachten. Somit bieten die Resultate der Regressionsanalysen eine fundierte Grundlage für die weiterführenden Berechnungen, wie etwa der Durchführung Latenter Profilanalysen.

### ***Latente Profilanalysen***

Durch die Verwendung eines personenzentrierten Ansatzes zur gebündelten Betrachtung sozialer Kompetenzen in Konfliktsituationen konnten in dieser Studie drei quantitativ und qualitativ unterschiedliche Profile identifiziert werden:

- Die Gruppe LO umfasst 104 Personen (9.4 %) und weist durchgehend niedrige Ausprägungen in den sozialen Kompetenzen auf, mit Ausnahme eines mittleren Niveaus bei affektiver Empathie. Diese Gruppe kann als sozial inkompetent in Konfliktsituationen charakterisiert werden.
- Die Gruppe HI, die mit 740 Personen (67.4 %) die größte Subpopulation bildet, zeigt hohe Ausprägungen in allen sozialen Kompetenzen. Auffällig ist jedoch, dass die Werte bei Durchsetzungsfähigkeit und emotionalem Ausdruck – Kompetenzen, die den verbalen und nonverbalen Ausdruck innerhalb einer Konfliktsituation prägen – im Vergleich zu anderen beiden Gruppen nicht die höchsten sind. Dies könnte darauf hindeuten, dass diese Gruppe ebenso Zurückhaltung und Anpasstheit als Strategie zur konstruktiven Konfliktbewältigung anwenden kann.
- Die dritte identifizierte Gruppe, Gruppe IMP mit 253 Personen (23.1 %), zeigt ein gemischtes Profil: hohe Ausprägungen bei Durchsetzungsfähigkeit, Zuhören und emotionalem Ausdruck, jedoch die niedrigsten Werte bei affektiver Empathie und kognitive Neubewertung. Diese Subpopulation kann als impulsiv und expressiv beschrieben werden, da Standpunkte als auch Emotionen intensiv und direkt geäußert werden. Der mangelnde Einsatz von Emotionsregulationsstrategien und die eingeschränkte Fähigkeit zur Perspektivübernahme anderer verstärken das Bild eines impulsiven Charakters. Trotz dieser Impulsivität zeigt diese Gruppe eine ausgeprägte Fähigkeit zum Zuhören. Es erscheint sinnvoll, diese Subpopulation in unterschiedlichen sozialen Kontexten zu untersuchen, insbesondere in strukturierten und regelgeleiteten Umgebungen, in denen klare Verhaltensnormen und -grenzen vorliegen und in denen impulsives Verhalten weniger toleriert wird.

Die Ergebnisse der LPA lassen auch im Kontext der Conflict Negotiation Theory (Oetzel & Ting-Toomey, 2003) betrachten: Die drei identifizierten Profile zeigen inhaltliche Parallelen

zu den in der Theorie postulierten Motivlagen und Strategien zur Wahrung des Selbstgesichts, Fremdgesichts und des gemeinsamen Gesichts.

- Die Gruppe IMP könnte mit einer starken Selbstgesicht-Orientierung in Verbindung stehen, da ihr Fokus auf Durchsetzungsfähigkeit und emotionalem Ausdruck darauf hinweist, dass eigene Bedürfnisse und Emotionen in Konflikten prioritär berücksichtigt werden.
- Die Gruppe HI könnte eine Nähe zur Wahrung des gemeinsamen Gesichts aufweisen, da ihre hohen Werte in den meisten sozialen Kompetenzen, gepaart mit einer moderaten Zurückhaltung im Ausdruck, auf einen ausgewogenen Umgang mit eigenen und fremden Interessen hindeuten.
- Die sozial inkompetente Gruppe könnte hingegen mit einer schwachen Orientierung sowohl zur Wahrung des Selbstgesichts als auch des Fremdgesichts korrespondieren, was sich in dem Mangel an sozialen Kompetenzen widerspiegelt.

Eine ausgeprägte Orientierung zur Wahrung des Fremdgesichts würde mit aktiven Bemühungen, Harmonie aufrechtzuerhalten und Konflikte so zu lösen, dass das Gegenüber nicht beschämt wird, einhergehen (Oetzel et al., 2001). Dies würde hohe Ausprägungen der sozialen Kompetenzen wie Perspektivübernahme oder Zuhören, die auf das Wohl und die Interessen des Gegenübers ausgerichtet sind, erfordern gepaart mit einer geringen Selbstorientierung. Eine solche Profilgruppe konnte in der in dieser Arbeit durchgeführten LPA jedoch nicht identifiziert werden.

### ***Einfluss der drei Profile auf Konfliktstress***

Zusätzlich wurde der Einfluss der drei Profile auf sowohl Konfliktstress als auch das Konfliktverhalten untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gruppe LO den höchsten Konfliktstress erlebt. Dieses Ergebnis stützt die Annahme, dass ein genereller Mangel an individuellen Ressourcen die Fähigkeit verringert, potenzielle Belastungen zu bewältigen und damit zu einem erhöhten Stressempfinden führen kann (Alarcon et al., 2009; Schaufeli & Taris, 2014). Darüber hinaus weist diese Gruppe ein durchschnittliches Maß an affektiver Empathie auf. Dies könnte zusätzlich das erhöhte Stresslevel erklären, da die Bereitstellung emotionaler Ressourcen für andere ebenfalls mit einem höheren Belastungserleben verbunden sein kann (Powell, 2018; Vallette d'Osia & Meier, 2024).

Im Gegensatz dazu unterscheiden sich die Gruppen IMP und HI nicht signifikant hinsichtlich des Konfliktstresses, obwohl die Gruppe HI insgesamt höhere Ausprägungen in den

sozialen Kompetenzen zeigt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass soziale Kompetenzen nicht additiv wirken und eine Zunahme individueller Ressourcen nicht automatisch mit einer proportionalen Reduktion des Stressempfindens einhergeht – mehr ist also nicht immer besser. Es ist möglich, dass der wahrgenommene Stress davon abhängt, wie die verfügbaren Ressourcen kombiniert werden. Es ist auch denkbar, dass ein Sättigungseffekt vorliegt, bei dem zusätzliche Kompetenzen über ein bestimmtes Niveau hinaus keine weiteren stressmindernden Effekte erzielen. Während solche Effekte auch auf Ebene einzelner Kompetenzen mit einem variablenzentrierten Ansatz untersucht werden können, bieten die Annahmen der COR-Theorie (Hobfoll, 1989), dass mehrere und unterschiedliche Ressourcen vorliegen und eingesetzt werden können, einen wertvollen Rahmen für die gebündelte Betrachtung mehrerer Ressourcen.

Ein zusätzlicher Mehrwert der personenzentrierten Analyse wird deutlich: Während die variablenzentrierte Regressionsanalyse emotionalen Ausdruck als signifikanten Prädiktor für erhöhten Konfliktstress identifiziert hat ( $\beta = .19, p < .001$ ), zeigt die personenzentrierte Betrachtung, dass die stressfördernden Effekte dieser Kompetenz von anderen Kompetenzen ausgeglichen werden können. So weist die Gruppe IMP die höchsten Werte im emotionalen Ausdruck auf, unterscheidet sich jedoch nicht signifikant im Stressniveau von der Gruppe HI. Es ist denkbar, dass in der Gruppe IMP die stressmindernden Effekte von Durchsetzungsfähigkeit und Zuhören – Kompetenzen, in denen die Gruppe ebenfalls hohe Ausprägungen zeigt – die potenziell stressfördernden Effekte des emotionalen Ausdrucks überwiegen.

### ***Einfluss der drei Profile auf Konfliktverhalten***

Die Gruppe LO, die durch geringe soziale Kompetenzen charakterisiert ist, bevorzugt am stärksten einen vermeidenden Konfliktstil und zeigt gleichzeitig die geringsten Ausprägungen in den Stilen Zusammenarbeiten und Durchsetzung. Dieses Verhalten lässt sich als das destruktivste der drei Gruppen einordnen. Diese Gruppe weist die Tendenzen auf, Konflikten auszuweichen sowie sich nicht aktiv an einer Konfliktlösung weder durch Kooperation noch Durchsetzung zu beteiligen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass soziale Kompetenzen nicht nur eine Ressource zur Bewältigung von Konfliktstress darstellen, sondern auch essenziell sind, um konstruktiv zur Konfliktbewältigung beizutragen. Das präferierte vermeidende Verhalten dieser Gruppe kann als Selbstschutzstrategie interpretiert werden, die möglicherweise aus einem Mangel an Fähigkeiten resultiert.

Im Gegensatz dazu zeigt die Gruppe IMP die höchsten Werte für den Konfliktstil Durchsetzung und die niedrigsten Werte für den Konfliktstil Vermeidung. Dieses Verhalten korrespondiert mit der expressiven Natur dieser Gruppe, die tendenziell weniger Rücksicht auf die

Bedürfnisse anderer zu nehmen scheint. Die geringe Ausprägung des Vermeidungsstils deutet darauf hin, dass diese Gruppe eher bereit ist, Konflikte direkt anzusprechen und eigene Interessen entschlossen zu vertreten.

Die Gruppe HI, die durch ein hohes Ausmaß an sozialen Kompetenzen gekennzeichnet ist, bevorzugt am stärksten den kollaborativen Konfliktstil. Diese Gruppe zeigt auch eine moderate Tendenz zu Vermeidung, allerdings weniger ausgeprägt als bei der Gruppe LO. Dies legt nahe, dass diese Gruppe in der Lage ist, situationsangemessen zu entscheiden, wann ein vermeidender Konfliktstil hilfreich sein kann, etwa in Situationen, in denen ein zurückhaltender Ansatz die Konfliktbewältigung oder weitere funktionale Ergebnisse wie Teameffektivität fördert (De Dreu & van Vianen, 2001). Die Ergebnisse unterstreichen, dass Kompetenzen, die sowohl auf andere ausgerichtet sind, wie etwa Perspektivübernahme, als auch selbstorientierte Fähigkeiten wie Durchsetzungsfähigkeit, essenziell für die Wahl eines kollaborativen Konfliktstils sind. Dass ein hohes Maß an Perspektivübernahme auch dazu genutzt werden könnte, manipulativ eigene Ziele und Anliegen durchzusetzen (Epley et al., 2006), zeigt sich in dieser Arbeit nicht. Stattdessen steht diese Kompetenz bei der variablenzentrierten Betrachtung in einem signifikant negativen Zusammenhang mit dem Stil Durchsetzung und auch bei der gebündelten Betrachtung lassen sich primär kooperative Intentionen feststellen.

Ein sehr interessantes Ergebnis zeigt sich bei der Betrachtung von affektiver Empathie in Kombination mit anderen sozialen Kompetenzen. Obwohl sich die Gruppen LO und HI nicht signifikant in ihrer Ausprägung hinsichtlich der affektiven Empathie unterscheiden, weisen sie in Kombination mit den anderen sozialen Kompetenzen deutliche Unterschiede in ihrem Konfliktverhalten auf. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass affektive Empathie eine Schlüsselrolle für kollaboratives Verhalten spielt, jedoch allein nicht ausreicht, um konstruktives Konfliktverhalten zu fördern. In der Gruppe HI, die über ein breites Spektrum sozialer Kompetenzen verfügt, scheint affektive Empathie den kollaborativen Konfliktstil zu unterstützen, da sie durch andere Kompetenzen wie Perspektivübernahme und Durchsetzungsfähigkeit ergänzt wird. Im Gegensatz dazu scheint in der Gruppe LO, die allgemein geringe Ausprägungen der Kompetenzen aufweisen, affektive Empathie ohne diese unterstützenden Ressourcen eine eher destruktive Wirkung zu entfalten. Dieses differenzierte Ergebnis unterstreicht den Mehrwert der Latenten Profilanalyse. Sie zeigt, dass die Wirkung von affektiver Empathie sich in Abhängigkeit von anderen sozialen Kompetenzen entfaltet und dabei sowohl förderliche als auch hinderliche Einflüsse auf das Konfliktverhalten haben kann. Dadurch wird deutlich, dass nicht die Ausprägung

einzelner Variablen, sondern ihr Zusammenspiel für die Interpretation sozialer Verhaltensmuster entscheidend ist.

### **3.5.2 Limitationen der Stichprobe**

Die Stichprobe umfasst 1097 Personen und übersteigt damit deutlich die empfohlenen Mindestgrößen zur Berechnung von Latenten Profilanalysen. Dies gewährleistet eine robuste Datengrundlage und erhöht die statistische Power (Spurk et al., 2020). Zudem bringt die Verwendung eines Convenience Samples spezifische Vorteile mit sich. Im Gegensatz zu typischen studentischen Stichproben oder solchen, die aus einem einzelnen Unternehmen stammen, weist diese Stichprobe Heterogenität hinsichtlich Alter, Berufserfahrung und Branchenzugehörigkeit auf. Dadurch können verschiedene demografische und berufliche Hintergründe berücksichtigt werden, was eine differenzierte Untersuchung von Mustern in sozialen Kompetenzen und Konfliktverhalten ermöglicht. Trotz dieser Vorteile gibt es auch Einschränkungen, die die Interpretation und Generalisierbarkeit der Ergebnisse beeinflussen können.

Die große Stichprobengröße erhöht zwar die statistische Power, kann jedoch auch dazu führen, dass selbst geringe Effektstärken statistisch signifikant werden. Dies erfordert eine differenzierte Interpretation der Ergebnisse, insbesondere in Bezug auf praktische Relevanz und Aussagekraft.

Die Stichprobe ist stark akademisch geprägt: 60 % der Teilnehmenden verfügen über einen (Fach-)Hochschulabschluss, was eine Verzerrung hinsichtlich des Bildungsgrades darstellt. Diese Verzerrung, die auch als *Bildungsbias* bezeichnet wird (Hartmann & Schimpl-Neimanns, 1992), schränkt die Aussagekraft der Ergebnisse für Mitarbeitendengruppen mit einem niedrigeren Bildungsniveau ein. Ein höherer Bildungsgrad ist oft mit besser entwickelten sozialen Kompetenzen assoziiert (Wentzel, 1991), weshalb die vorliegenden Ergebnisse nicht ohne weiteres auf Personen mit niedrigerem Bildungsgrad übertragbar sind. Demnach ist unklar, ob sich die drei identifizierten Profile in weniger akademischen Stichproben ebenso finden würden oder ob vergleichbare Kombinationen der sozialen Kompetenzen vorlägen. Zusätzlich haben akademisch ausgebildete Personen die Tendenz, ihre eigenen Fähigkeiten als tendenziell hoch einzuschätzen (Weidman et al., 1972) oder sozial erwünscht zu antworten (Karp & Brockington, 2005). Dies könnte Verzerrungen der Ergebnisse dieser Studie begünstigen. Zukünftige Untersuchungen könnten Ansätze separater Subgruppenanalysen verfolgen, um mögliche Unterschiede zwischen akademischen und nicht-akademischen Teilnehmenden aufzudecken.



Da die Teilnahme an der Studie freiwillig erfolgte und die Stichprobe über ein Panel rekrutiert wurde, könnte ein *Self-Selection Bias* vorliegen (Aguinis et al., 2021). Freiwillig Teilnehmende in Panelbefragungen weisen oftmals andere Persönlichkeitsausprägungen auf als die Gesamtbevölkerung (Colman et al., 2018). Um diesem Bias entgegenzuwirken, ist es sinnvoll, Persönlichkeitsmerkmale als Kontrollvariablen in die Analysen einzubeziehen (Bernerth & Aguinis, 2016). Obwohl dies ursprünglich auch für diese Studie geplant war, konnte Persönlichkeit aufgrund unzureichender Testgütekriterien nicht berücksichtigt werden. Insbesondere die niedrigen Cronbach's  $\alpha$ -Werte für die Dimensionen Verträglichkeit (.32) und Gewissenhaftigkeit (.48) haben eine Berücksichtigung von Persönlichkeit in den Analysen ausgeschlossen.

Die Umfrage zeichnet sich durch eine vergleichsweise *geringe Abbruchrate* aus. Während dies zwar die verfügbare Datenmenge erhöht, könnte dieser Aspekt auch auf eine Verzerrung der Stichprobe hinweisen. Eine niedrige Abbruchrate könnte beispielsweise mit spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen wie Gewissenhaftigkeit konfundiert sein. Dies könnte ein weiterer Hinweis sein, dass die Stichprobe nicht repräsentativ für einen allgemeinen Mitarbeitendenpool ist und potenziell nicht-normalverteilte Merkmalsausprägungen aufweist.

Die fehlenden Werte über die Persönlichkeit der Teilnehmenden stellen eine weitere Limitation dar. Persönlichkeit hat sich in wissenschaftlichen Untersuchungen als wesentlicher Prädiktor für Konfliktverhalten gezeigt: So zeigen sich positive Zusammenhänge zwischen Neurotizismus und einem vermeidenden Konfliktstil sowie zwischen Extraversion und dem Konfliktstil Durchsetzung (Tehrani & Yamini, 2020). Zwar sind Persönlichkeit und soziale Kompetenzen nicht identisch (Ferris et al., 2001; Hogan & Shelton, 1998), jedoch wäre Persönlichkeit ein relevanter Faktor gewesen, um nicht nur als Kontrollvariable potenzielle Verzerrungen der Stichprobe nachvollziehen zu können, sondern auch, um als Prädiktor für die Zuweisung zu einem der drei Profile zu dienen.

Zusammenfassend bietet die vorliegende Stichprobe eine solide Grundlage für die Analyse sozialer Kompetenzen und Konfliktverhalten sowie Konfliktstress, insbesondere durch ihre Heterogenität hinsichtlich Alter, Berufserfahrung und Branchenzugehörigkeit. Zusätzlich gewährleistet die große Stichprobengröße eine hohe statistische Power. Dennoch begrenzen einige Limitationen, wie der Bildungsbias, mögliche Verzerrungen durch die freiwillige Teilnahme sowie fehlende Persönlichkeitsdaten die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Zukünftige Studien könnten durch gezielte Rekrutierungsstrategien eine größere Diversität im Bildungsniveau sicherstellen und validierte Instrumente zur Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen einsetzen.

### 3.5.3 Limitationen der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung basiert auf querschnittlichen Daten. Während dies für die Berechnung der Latenten Profilanalysen unproblematisch ist, stellt es eine Einschränkung bei der Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf den Einfluss der Profile auf Konfliktstress und Konfliktverhalten dar. Ziel der vorliegenden Arbeit war es nicht, kausale Zusammenhänge oder Wirkungspfade aufzuzeigen. Dennoch bleiben alternative Erklärungen möglich. So zeigt das Profil LO beispielsweise einen starken Zusammenhang sowohl mit Konfliktstress als auch mit destruktivem Konfliktverhalten auf. Es ist jedoch unklar, ob der Mangel an sozialen Kompetenzen primär den Konfliktstress verstärkt und dieser in der Folge destruktives Verhalten begünstigt. In diesem Fall würde der Einfluss sozialer Kompetenzen auf das Konfliktverhalten nur indirekt über den Konfliktstress vermittelt werden. Studien zeigen, dass physiologische Reaktionen auf Konflikte und die Bewertung der Situation als Bedrohung mit einer engstirnigeren Haltung korrelieren. Dies führt dazu, dass Betroffene eher an ihren eigenen Standpunkten festhalten und weniger funktionale Beiträge zu gemeinschaftlichen Entscheidungsprozessen leisten (de Wit et al., 2014). Obgleich das Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) den möglichen Einfluss von Stress nicht in die Überlegungen zur Vorhersage von bestimmtem Konfliktverhalten einbezieht, integriert das PEC-Modell (Krueger et al., 2022) intrapsychische Prozesse, wie die Bewertung eines Konfliktes als Bedrohung oder Zurückweisung. Diese Bewertungen wiederum tragen maßgeblich dem Modell nach zum eigenen Konfliktverhalten bei.

Zudem wurden soziale Kompetenzen als dispositionelle Fähigkeiten beschrieben, ihre Aktivierung und effektive Nutzung hängen jedoch von situationsspezifischen Merkmalen ab (Hochwarter et al., 2006). So können auch affektive Zustände wie akuter Stress die Nutzung sozialer Kompetenzen beeinträchtigen. Beispielsweise zeigen Untersuchungen, dass akuter Stress sowohl kognitive als auch affektive Empathie blockieren kann (Nitschke & Bartz, 2023). Daher ist es wichtig, die zugrunde liegende Kausalkette zu berücksichtigen, da dies unterschiedliche praktische Implikationen nach sich zieht. Sofern Konfliktstress als Mediator identifiziert werden würde, könnten Interventionen vor allem darauf abzielen, individuelle Stressbewältigungsressourcen zu fördern oder organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, die stressreduzierend wirken. Andernfalls würden Interventionen eher darauf abzielen, durch zum Beispiel Kompetenztrainings soziale Kompetenzen zu stärken.

Für die Befragung wurden ausschließlich validierte Fragebögen verwendet. Dennoch zeigen sich einige Einschränkungen bei den verwendeten Skalen. So erfassen die Items zur Messung des emotionalen Ausdrucks tendenziell eine hohe Intensität des Ausdrucks, ohne zwischen

der Unmittelbarkeit des Ausdrucks und dessen Intensität zu differenzieren (King & Emmons, 1990). Eine ähnliche Einschränkung zeigt sich bei der Skala zur Erfassung der kognitiven Neubewertung, die primär die Technik der positiven Umdeutung fokussiert, dabei jedoch andere Formen der kognitiven Neubewertung, wie beispielsweise Emotionsakzeptanz, unberücksichtigt lässt (Gross & John, 2003). Diese Aspekte verdeutlichen, dass alternative oder ergänzende Instrumente in zukünftigen Studien herangezogen werden könnten, um ein differenzierteres Bild dieser Konstrukte zu erhalten.

In der vorliegenden Studie wurden zur Erhebung sozialer Kompetenzen, des Konfliktverhaltens und des Konfliktstresses ausschließlich Selbstbeurteilungen verwendet. Dieser Ansatz ermöglicht es, die persönliche Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten und Verhaltensweisen direkt zu erfassen, birgt jedoch auch potenzielle Limitationen. Insbesondere im Bereich der Einschätzung eigener Kompetenzen können Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit, Selbstüberschätzung oder mangelnde Selbsterkenntnis auftreten (D. L. Paulus & Vazire, 2007). Diese Verzerrungen können die Validität der Ergebnisse beeinträchtigen.

Zwar gelten Fremdbeurteilungen in der Literatur häufig als objektiver, da sie die Perspektive von Dritten einbeziehen, jedoch sind auch diese nicht frei von Verzerrungen. Fremdbewertungen können beispielsweise durch persönliche Sympathien, Voreingenommenheit oder unzureichende Beobachtungsgelegenheiten beeinflusst werden (Mount et al., 1994).

Die Wahl von Selbstbeurteilungen war in der vorliegenden Studie sinnvoll, da primär um die subjektive Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen und Verhaltensweisen fokussiert werden sollte, die in Konfliktsituationen entscheidend für die individuelle Wahrnehmung, Interpretation und Reaktion sein können. Dennoch könnten in zukünftigen Studien eine Kombination aus Selbst- und Fremdbeurteilungen in Betracht gezogen werden, um Verzerrungen zu minimieren und ein umfassenderes Bild sozialer Kompetenzen und Konfliktverhaltens zu erhalten.

### **3.5.4 Implikationen für die Praxis und Wissenschaft**

#### ***Implikationen für zukünftige wissenschaftliche Untersuchungen***

Die vorliegende Studie liefert wertvolle Erkenntnisse über die Einflüsse sozialer Kompetenzen auf Konfliktverhalten und den empfundenen Konfliktstress von Mitarbeitenden. Auf dieser Grundlage können zukünftige Forschungsarbeiten weiterführende Fragestellungen adressieren.

Zunächst einmal wurden in der vorherigen Diskussion bereits einige Ansatzpunkte benannt, die es in weiteren, ähnlichen Untersuchungen zu berücksichtigen gilt: Um eine differenziertere Betrachtung der sozialen Kompetenzen zu ermöglichen, könnten andere, validierte

Skalen verwendet werden. Beispielsweise könnte die Erfassung der kognitiven Neubewertung um weitere Techniken erweitert werden, wie etwa die Emotionsakzeptanz. Die zusätzliche Erhebung von Persönlichkeitsmerkmalen als Kontrollvariable erscheint sinnvoll, da sie ebenfalls Zusammenhänge mit Konfliktverhalten zeigen (Tehrani & Yamini, 2020). Um die Generalisierbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen, ist es im Rahmen von Latenten Profilanalysen üblich, die identifizierten Profile anhand weiterer Stichproben zu replizieren (M. Wang & Hanges, 2011). Da die vorliegende Stichprobe einen hohen Anteil an Akademikern aufweist, wäre es sinnvoll, für die Replikation eine Stichprobe mit einem geringeren Akademikeranteil zu wählen.

Zusätzlich verdeutlichen die Ergebnisse der LPA, dass nicht nur die Höhe der Ausprägungen einzelner Kompetenzen das Konfliktverhalten und den Konfliktstress beeinflussen, sondern vor allem deren Zusammenspiel. Zukünftige Forschung sollte daher weiterhin Wechselwirkungen zwischen den Kompetenzen und weitere Kontextfaktoren in die Analyse einbeziehen. Vor allem bei affektiver Empathie zeigt sich, dass diese abhängig von der Ausprägung weiterer sozialer Kompetenzen entweder funktional oder dysfunktional bezogen auf Konfliktverhalten wirken kann. Hier wären weitere, weniger dispositionelle Variablen für zukünftige Untersuchungen interessant, beispielsweise das Ausmaß vorliegender stabiler, sozialer Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen.

Darüber hinaus stellen Konflikte ein dynamisches, zwischenmenschliches Phänomen dar, das nicht nur von individuellen Interpretationsmustern und Verhaltensweisen geprägt ist, sondern eben auch davon, wie diese von anderen wahrgenommen werden. Die Frage, wann Konflikte schädlich oder nützlich sind, hängt daher maßgeblich von der Wechselwirkung zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung ab. Beispielsweise kann Durchsetzungsfähigkeit definitorisch klar von Dominanz abgegrenzt werden (C. Anderson & Kilduff, 2009). In Interaktionen können diese beiden Konstrukte jedoch von Personen vermischt werden und das Verhalten des Gegenübers kann als dominant wahrgenommen werden. Um also die Einflüsse auf konstruktive Konfliktbewältigung präziser zu untersuchen, könnten in weiteren Studien Selbstbeurteilungsverfahren durch Fremdbeurteilungsverfahren ergänzt werden.

Das Modell der Konfliktaustragung (Weingart et al., 2015) wurde in der vorliegenden Studie vorrangig genutzt, um intrapsychische Prozesse zu beleuchten, die das Entstehen und die Ausprägung von Konfliktverhalten erklären. Konfliktverhalten wurden dabei in Form von dispositionell geprägten und situationsstabilen Konfliktstilen erfasst. Um jedoch die Dynamik einzelner Konfliktsituationen genauer nachvollziehen zu können – beispielsweise, ob und welche

spezifischen Aktionen oder Reaktionen eine Eskalation oder Bewältigung einer Konfliktsituation herbeiführen – lässt sich in zukünftigen Studien anhand weiterer Studiendesigns und Methoden der Datenerhebung untersuchen. So könnten Beobachtungsstudien oder auch video- und audiobasierte Aufzeichnungen einzelne Elemente von Interaktionen am Arbeitsplatz besser erfassen (Lehmann-Willenbrock & Allen, 2018). Durch ein solches Vorgehen könnten die Intensität und Direktheit, mit der Botschaften in Konfliktsituationen ausgedrückt werden, systematisch erfasst und codiert werden. Dies würde ermöglichen, genauer zu analysieren, welche spezifischen Aktionen die Reaktionen des Gegenübers maßgeblich beeinflussen und damit den Konfliktverlauf prägen. Auch bietet sich durch diese Art der Datenerhebung die Ermittlung der Intensität von Emotionen direkt in den Momenten der Konfliktkontexten an, ohne auf nachträgliche Einschätzungen angewiesen zu sein. Innerhalb dieser dynamischen Perspektive auf das Konfliktgeschehen könnten soziale Kompetenzen als stabile Einflussfaktoren betrachtet werden, die als sogenannte Hilfsvariablen moderierend auf den Konfliktverlauf einwirken.

Diese Studie hat mit der Betrachtung sozialer Kompetenzen die Bedeutsamkeit individueller Faktoren für das Konfliktverhalten und den Konfliktstress in den Fokus gerückt. Dennoch sind ebenso weitere umgebende Faktoren zu betrachten, da sie beeinflussen, in welcher Art und Weise, Konflikte ausgedrückt werden aber auch, welche Attributionen und Intentionen bestimmten Verhaltensweisen zugeschrieben werden. Deshalb postulieren Weingart et al. (2015), dass Verhaltensweisen und Konflikt dynamiken immer im Kontext der vorliegenden Organisationskultur betrachtet werden sollten. Eine weitere Untersuchung könnte beispielsweise die drei Profilgruppen in verschiedenen Unternehmen bzw. Unternehmenskulturen beobachten ob sich dadurch anderes Konfliktverhalten herausbilden. Weitere, relevante Kontextmerkmale wären das Geschlecht der Konfliktparteien oder auch Hierarchiegefüge, die ebenfalls die Wahrnehmung von Konflikten als auch die Art und Weise, wie Emotionen oder Standpunkte ausgedrückt werden, beeinflussen (Amanatullah & Morris, 2010; Greer et al., 2017).

Hinsichtlich Konfliktstress zeigt sich ein regulierender Mechanismus individueller Ressourcen. Organisationale Ressourcen wie soziale Unterstützung und Arbeitsbedingungen sind weitere maßgebliche Faktoren, die zur Reduktion von erlebtem Stress beitragen (Bakker & Demerouti, 2007). Auch ist in vorherigen Studien das komplexe Zusammenspiel organisationaler und individueller Ressourcen deutlich geworden. So liegen Studien vor, die zeigen, dass persönliche Ressourcen dysfunktionale Effekte von organisationalen Anforderungen mindern können (Brenninkmeijer et al., 2010). Andere Studien zeigen, dass ressourcenreiche Arbeitsplatzbedingungen wie etwa Autonomie persönliche Ressourcen aktivieren und diese somit

mediierend auf das Stressempfinden wirken (Xanthopoulou et al., 2007). So wäre es im Kontext von Konflikten interessant, das Zusammenspiel organisationaler und persönlicher Ressourcen zu untersuchen, beispielsweise der Einfluss der drei Profilgruppen auf das Konfliktverhalten im Kontext von sozialer Unterstützung oder formalisierten Strukturen und Prozessen.

### ***Implikationen für die Praxis***

Die durchgeführte LPA liefert empirische Hinweise darauf, dass soziale Kompetenzen in Konfliktsituationen nicht homogen verteilt sind, sondern sich spezifische Subgruppen mit unterschiedlichen Kompetenzmustern identifizieren lassen. Diese Erkenntnisse ermöglichen differenzierte Herangehensweisen in der Praxis, insbesondere bei der Gestaltung von Trainingsmaßnahmen aber auch spezifischen Konfliktinterventionen.

Die Gruppe LO könnte von einem Basistraining profitieren, das vor allem auf die Entwicklung zentraler sozialer Kompetenzen abzielt. Schwerpunkte könnten die Förderung von Durchsetzungsfähigkeit und Emotionsregulation sein, um destruktives Konfliktverhalten und die dysfunktionalen Auswirkungen von Konfliktstress zu minimieren. Darüber hinaus wäre es sinnvoll, stressreduzierende Maßnahmen wie Resilienztrainings oder Achtsamkeitsprogramme anzubieten, da Personen dieser Gruppe durch einen Mangel an Ressourcen besonders anfällig für Konfliktstress sind. Auch würden diese Personen von einer aktiveren Unterstützung durch Führungskräfte profitieren, etwa durch regelmäßiges Feedback.

Die Gruppe IMP würde eher von Trainings profitieren, die auf die Förderung von empathischen Kompetenzen und Perspektivübernahme abzielen. Zusätzlich könnten für diese Personengruppe Trainingsmaßnahmen hilfreich sein, in denen sie durch Emotionsregulationsstrategien einen besseren Umgang mit diesen erlernen. Führungskräfte könnten durch die Einführung klarer Verhaltensregeln und Normen impulsives Verhalten regulieren und dadurch die Konflikttintensität in Teams angemessen halten. Somit könnten Trainings bestimmter sozialer Kompetenzen und strukturierte und transparente Vorgaben diesen Personen helfen, vermehrt konstruktives Konfliktverhalten zu zeigen.

Personen der Gruppe HI verfügen bereits über hohe Ausprägungen sozialer Kompetenzen und haben in dieser Untersuchung Zusammenhänge mit konstruktivem Konfliktverhalten und geringerem Konfliktstress aufgezeigt. Personen dieser Gruppe würden sich daher anbieten, in Teamkonflikten eine moderierende Rolle einzunehmen und beispielsweise Personen der Gruppe LO Ressourcen zur Verfügung zu stellen, wie etwa emotionale Unterstützung.

Bei der Gestaltung solcher Maßnahmen oder Interventionen sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur einzelne soziale Kompetenzen isoliert gefördert werden, sondern dass diese in Abhängigkeit weiterer Ressourcen betrachtet werden. So zeigte sich bei affektiver Empathie, dass diese nicht pauschal als konstruktive oder destruktive Kompetenzen hinsichtlich Konfliktverhalten klassifiziert werden kann. Ihre Wirkung hängt maßgeblich von der Kombination mit anderen Kompetenzen ab.

Um dieses Zusammenspiel gezielt zu fördern, eignen sich im Rahmen von Trainings simulationsbasierte Übungen oder Rollenspiele, in denen sowohl das Durchsetzen eigener Standpunkte als auch Perspektivübernahme geschult werden. Ergänzend bietet sich die gezielte Analyse tatsächlich stattgefundener Konfliktsituationen im Nachgang an, um die komplexen Wechselwirkungen zwischen sozialen Kompetenzen aufzuzeigen und konkrete, förderliche Verhaltensanpassungen abzuleiten.

## 4 Fazit

Konflikte am Arbeitsplatz sind ein zentrales und vielfach untersuchtes Phänomen im Bereich Organizational Behavior. Sie stellen nicht nur ein alltägliches und unvermeidbares Phänomen dar, sondern haben auch weitreichende Auswirkungen auf Mitarbeitende und Unternehmen. Forschungsergebnisse zeigen eine Vielzahl an dysfunktionalen Konsequenzen auf, wie etwa erhöhte emotionale Belastung, reduzierte Teamleistung und finanzielle Verluste für Unternehmen (Benitez et al., 2018; Costa et al., 2015; KPMG AG, 2009). Gleichzeitig weisen empirische Untersuchungen darauf hin, dass Konflikte auch funktionale Auswirkungen haben können, etwa indem sie den Informationsaustausch in Teams anregen oder zur Förderung von Innovation beitragen (Miron-Spektor et al., 2018; Todorova et al., 2014).

Die vorliegende Arbeit leistet einen Beitrag zur zentralen Fragestellung *Wann sind Konflikte schädlich, wann sind sie nützlich?* und der sich oftmals daran anschließenden Ermittlung von Faktoren, Maßnahmen oder Verhaltensweisen, die als konstruktiv gelten, da sie funktionale Effekte fördern und/oder dysfunktionale Effekte reduzieren können.

In Teil I dieser Arbeit wurden die in der Konfliktforschung bestehenden theoretischen und konzeptionellen Grundlagen und Ansätze analysiert und deren Grenzen herausgearbeitet. Besonders die überwiegende Fokussierung auf Konflikttypen – vornehmlich die Differenzierung zwischen Aufgaben- und Beziehungskonflikten – berücksichtigt oftmals nur unzureichend weitere grundlegende Komponenten des Konfliktgeschehens. Dazu zählen:

1. Die Rolle von Emotionen und deren Wirkmechanismus,
2. individuelle Wahrnehmungs- und Interpretationsschemata und
3. die Bedeutung des Konfliktverhaltens als zentraler Einflussfaktor für das Konfliktgeschehen.

Diese drei Komponenten werden systematisch in Teil I beleuchtet. Die Erörterungen verdeutlichen nicht nur die Komplexität von Konflikten, sondern zeigen gleichzeitig vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten auf, um konstruktive Konfliktverläufe zu fördern. So könnte beispielsweise in Schlichtungsprozessen der Fokus nicht nur auf Problemlösestrategien gelegt werden, sondern auch aktiv eine offene Äußerung von Emotionen angeregt werden (Heaphy, 2017). Ebenso ist es im Rahmen von Teamkonflikten essenziell, auf die jeweilige individuelle Beteiligung als auch subjektive Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster der Teammitglieder einzugehen (Krueger et al., 2022; Shah et al., 2021).



Ein weiterer, wesentlicher Beitrag dieser Arbeit liegt in der Identifikation relevanter sozialen Kompetenzen, die maßgeblich konstruktives als auch destruktives Konfliktverhalten beeinflussen und darüber hinaus Konfliktstress prägen. Zu diesen Kompetenzen zählen: Zuhören, affektive Empathie, Perspektivübernahme, Durchsetzungsfähigkeit, kognitive Neubewertung und emotionaler Ausdruck. Diese sozialen Kompetenzen erweisen sich als zentrale Einflussfaktoren, um Konfliktsituationen sowohl auf individueller als auch auf interpersoneller Ebene erfolgreich zu bewältigen.

In Teil II der Arbeit wurde durch die Anwendung eines personenzentrierten Ansatzes anhand einer LPA ein weiterer Erkenntnisgewinn erzielt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass soziale Kompetenzen im Kontext von Konflikten nicht homogen verteilt sind. Es wurden drei spezifische Subgruppen identifiziert, die sich durch unterschiedliche Kompetenzmuster auszeichnen. Dieser Ansatz hat zudem deutlich gemacht, dass die Wirkung einzelner Kompetenzen – wie z. B. affektiver Empathie – von ihrer Kombination mit anderen Kompetenzen abhängt. In einer variablenzentrierten Betrachtung hat affektive Empathie sowohl funktionale als auch dysfunktionale Effekte aufgezeigt, indem sowohl positive Zusammenhänge mit einem vermeidenden als auch dem kollaborativen Konfliktstil gefunden wurden. Die LPA ergibt jedoch, dass erst das Zusammenspiel mit anderen Kompetenzen wie Emotionsregulation oder Perspektivübernahme darüber entscheidet, ob affektive Empathie zu konstruktivem oder destruktivem Verhalten beiträgt. Ähnlich zeigt sich, dass soziale Kompetenzen nicht nur das Konfliktverhalten prägen, sondern auch als Ressourcen dienen, die den empfundenen Konfliktstress maßgeblich beeinflussen.

Abschließend sei betont, dass der Fokus dieser Arbeit auf individuellen Kompetenzen und Ressourcen liegt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Einfluss organisationaler Ressourcen in ihrer Bedeutung relativiert werden soll. Organisationale Ressourcen wie soziale Unterstützung, die Bereitstellung von Zeit und das Ausmaß von Vertrauen innerhalb eines Teams spielen neben individuellen Kompetenzen eine ebenso zentrale Rolle dabei, funktionale Konfliktverläufe und -auswirkungen zu fördern und dysfunktionale Auswirkungen zu reduzieren.

Die vorliegende Arbeit bietet somit wertvolle Impulse sowohl für die wissenschaftliche Diskussion als auch für die praktische Gestaltung von Konfliktbewältigung in Organisationen.

## Literaturverzeichnis

- Abler, B. & Kessler, H. (2009). Emotion Regulation Questionnaire – Eine deutschsprachige Fassung des ERQ von Gross und John. *Diagnostica*, 55(3), 144–152. <https://doi.org/10.1026/0012-1924.55.3.144>
- Aguinis, H., Villamor, I. & Ramani, R. S. (2021). MTurk Research: Review and Recommendations. *Journal of Management*, 47(4), 823–837. <https://doi.org/10.1177/0149206320969787>
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Alarcon, G. M., Eschleman, K. J. & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244–263. <https://doi.org/10.1080/02678370903282600>
- Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S. & Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 30(2), 217–237. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2009.11.004>
- Allen, M. P. (1997). *Understanding regression analysis*. Plenum Press.
- Allred, K. G., Mallozzi, J. S., Matsui, F. & Raia, C. P. (1997). The Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 175–187. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2705>
- Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642.
- Amanatullah, E. T. & Morris, M. W. (2010). Negotiating gender roles: gender differences in assertive negotiating are mediated by women's fear of backlash and attenuated when negotiating on behalf of others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 256–267. <https://doi.org/10.1037/a0017094>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- Amason, A. C. & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495–516. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90045-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90045-3)
- Ames, D. R. (2008). In Search of the Right Touch: Interpersonal Assertiveness in Organizational Life. *Current Directions in Psychological Science*, 17(6), 381–385.
- Ames, D. R. (2009). Pushing up to a point: Assertiveness and effectiveness in leadership and interpersonal dynamics. *Research in Organizational Behavior*, 29, 111–133. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.06.010>

- Ames, D. R. & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(2), 307–324.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.307>
- Ames, D. R., Lee, A. & Wazlawek, A. (2017). Interpersonal assertiveness: Inside the balancing act. *Social and Personality Psychology Compass*, *11*(6), 1-16. <https://doi.org/10.1111/spc3.12317>
- Ames, D. R., Maissen, L. B. & Brockner, J. (2012). The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality*, *46*(3), 345–349. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2012.01.010>
- Anderson, C. & Kilduff, G. J. (2009). Why do dominant personalities attain influence in face-to-face groups? The competence-signaling effects of trait dominance. *Journal of Personality & Social Psychology*, *96*(2), 491–503. <https://doi.org/10.1037/a0014201>
- Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(3), 235–258.
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *The Journal of applied psychology*, *88*(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Ashkanasy, N. M. & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 67–90.
- Aslan, H., Elma, C. & Kiroğlu, K. (2017). The relationship between teacher candidates' listening skills and their interpersonal conflict management styles. *Journal of Human Sciences*, *14*(1), 609–623.
- Aslani, S., Ramirez-Marin, J., Brett, J., Yao, J., Semnani-Azad, Z., Zhang, Z.-X., Tinsley, C., Weingart, L. & Adair, W. (2016). Dignity, face, and honor cultures: A study of negotiation strategy and outcomes in three cultures. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(8), 1178–1201. <https://doi.org/10.1002/job.2095>
- Aubé, J. (2008). Balancing concern for other with concern for self: links between unmitigated communion, communion, and psychological well-being. *Journal of Personality*, *76*(1), 101–133.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00481.x>
- Avgar, A. C. & Neuman, E. J. (2015). Seeing Conflict: A Study of Conflict Accuracy in Work Teams. *Negotiation and Conflict Management Research*, *8*(2), 65–84.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J. & Härtel, C. E. J. (2008). The Influence of Team Emotional Intelligence Climate on Conflict and Team Members' Reactions to Conflict. *Small Group Research*, *39*(2), 121–149. <https://doi.org/10.1177/1046496407304921>
- Ayoko, O. B., Härtel, C. E. & Callan, V. J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, *13*(2), 165–195.  
<https://doi.org/10.1108/eb022873>

- Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A. & Jehn, K. A. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 671–694. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2016-0105>
- Baillien, E., Bollen, K., Euwema, M. C. & De Witte, H. (2014). Conflicts and conflict management styles as precursors of workplace bullying: A two-wave longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 511–524. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.752899>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B. & van Wingerden, J. (2021). Do personal resources and strengths use increase work engagement? The effects of a training intervention. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 20–30. <https://doi.org/10.1037/ocp0000266>
- Barki, H. & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244. <https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Barr, L. K., Kahn, J. H. & Schneider, W. J. (2008). Individual Differences in Emotion Expression: Hierarchical Structure and Relations with Psychological Distress. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27(10), 1045–1077.
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
- Barsade, S. G., Brief, A. P. & Spataro, S. E. (2003). The affective revolution in organizational behavior: the emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Hrsg.), *Series in applied psychology. Organizational behavior: A Management Challenge* (2nd ed., S. 3–52). Lawrence Erlbaum.
- Batson, C. D. & Ahmad, N. (2001). Empathy-induced altruism in a prisoner's dilemma II: what if the target of empathy has defected? *European Journal of Social Psychology*, 31(1), 25–36. <https://doi.org/10.1002/ejsp.26>
- Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, L. & Shaw, L. L. (1995). Immorality from empathy-induced altruism: When compassion and justice conflict. *Journal of Personality & Social Psychology*, 68(6), 1042–1054. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.68.6.1042>
- Batson, C. D., O'Quin, K., Fultz, J., Vanderplas, M. & Isen, A. M. (1983). Influence of self-reported distress and empathy on egoistic versus altruistic motivation to help. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 706–718. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.3.706>

- Bedwell, W. L., Fiore, S. M. & Salas, E. (2014). Developing the Future Workforce: An Approach for Integrating Interpersonal Skills Into the MBA Classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 171–186. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0138>
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A. & Trochim, W. M. K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *The Journal of applied psychology*, 93(1), 170–188. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>
- Behr, D. & Zabal, A. (2020). *Documenting Survey Translation (GESIS Survey Guidelines)*. GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.15465/GESIS-SG\\_EN\\_035](https://doi.org/10.15465/GESIS-SG_EN_035)
- Behrendt, H. & Ben-Ari, R. (2012). The Positive Side of Negative Emotion. *Journal of Conflict Resolution*, 56(6), 1116–1138. <https://doi.org/10.1177/0022002712445746>
- Bell, C. & Song, F. (2005). Emotions in the conflict process: An application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 16(1), 30–54. <https://doi.org/10.1108/eb022922>
- Bendersky, C., Bear, J. B., Behfar, K. J., Weingart, L. R., Todorova, G. & Jehn, K. A. (2014). Identifying gaps between the conceptualization of conflict and its measurement. In K. A. Jehn, N. M. Ashkanasy & O. B. Ayoko (Hrsg.), *Elgar original reference. Handbook of conflict management research* (S. 79–89). Edward Elgar Pub. Ltd.
- Bendersky, C. & Hays, N. A. (2012). Status Conflict in Groups. *Organization Science*, 23(2), 323–340. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0734>
- Benitez, M., Medina, F. J. & Munduate, L. (2018). Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 279–297. <https://doi.org/10.1108/IJCM-11-2017-0131>
- Benjamini, Y. & Hochberg, Y. (1995). Controlling the False Discovery Rate: A Practical and Powerful Approach to Multiple Testing. *Journal of the Royal Statistical Society Series B: Statistical Methodology*, 57(1), 289–300. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1995.tb02031.x>
- Bergiel, E. B., Gainey, T. W. & Bergiel, B. J. (2015). Understanding the relationship between mental models, conflict and conflict asymmetry. *Team Performance Management*, 21(7/8), 320–338. <https://doi.org/10.1108/TPM-02-2015-0009>
- Bernerth, J. B. & Aguinis, H. (2016). A Critical Review and Best-Practice Recommendations for Control Variable Usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229–283. <https://doi.org/10.1111/peps.12103>
- Bilsky, W. & Wülker, A. (2000). *Konfliktstile: Adaptation und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory*. [https://www.researchgate.net/profile/wolfgang-bilsky/publication/268342166\\_konfliktstile\\_adaptation\\_und\\_erprobung\\_des\\_rahim\\_organizational\\_conflict\\_inventory\\_roci-ii/links/59246b300f7e9b99795817c8/konfliktstile-adaptation-und-erprobung-des-rahim-organizational-conflict-inventory-roci-ii.pdf](https://www.researchgate.net/profile/wolfgang-bilsky/publication/268342166_konfliktstile_adaptation_und_erprobung_des_rahim_organizational_conflict_inventory_roci-ii/links/59246b300f7e9b99795817c8/konfliktstile-adaptation-und-erprobung-des-rahim-organizational-conflict-inventory-roci-ii.pdf)

- Björkqvist, K., Österman, K. & Kaukiainen, A. (2000). Social intelligence – empathy = aggression? *Aggression and Violent Behavior, 5*(2), 191–200. [https://doi.org/10.1016/S1359-1789\(98\)00029-9](https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00029-9)
- Blanca Mena, M. J., Alarcón Postigo, R., Arnau Gras, J., Bono Cabré, R. & Bendayan, R. (2017). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option? *Psicothema, 29*(4), 552–557.
- Blanz, M. (2021). *Forschungsmethoden und Statistik für die Soziale Arbeit: Grundlagen und Anwendungen* (2. Auflage). W. Kohlhammer Verlag. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-039819-1>
- Blascovich, J. (2008). Challenge and threat. In A. J. Elliot (Hrsg.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (S. 431–445). Psychology Press.
- Blascovich, J. & Mendes, W. B. (2000). Challenge and threat appraisals: The role of affective cues. In J. P. Forgas (Hrsg.), *Feeling and thinking: The role of affect in social cognition* (S. 59–82). University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2000-07085-002>
- Blascovich, J. & Mendes, W. B. (2010). Handbook of social psychology. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert & G. Lindzey (Hrsg.), *Handbook of social psychology* (5th ed.). John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470561119>
- Bohns, V. K. (2016). (Mis)Understanding Our Influence Over Others. *Current Directions in Psychological Science, 25*(2), 119–123. <https://doi.org/10.1177/0963721415628011>
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. & Lauver, K. J. (2002). The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality, 70*(3), 311–344. <https://doi.org/10.1111/1467-6494.05007>
- Borbely, C. J., Graber, J. A., Nichols, T., Brooks-Gunn, J. & Botvin, G. J. (2005). Sixth Graders' Conflict Resolution in Role Plays with a Peer, Parent, and Teacher. *Journal of Youth and Adolescence, 34*(4), 279–291. <https://doi.org/10.1007/s10964-005-5751-8>
- Boroş, S., van Gorp, L., Cardoen, B. & Boute, R. (2017). Breaking Silos: A Field Experiment on Relational Conflict Management in Cross-Functional Teams. *Group Decision and Negotiation, 26*(2), 327–356. <https://doi.org/10.1007/s10726-016-9487-5>
- Bowlby, J. (1988). Developmental Psychiatry Comes of Age. *The American Journal of Psychiatry, 145*(1), 1–10.
- Bradley, B. H., Anderson, H. J., Baur, J. E. & Klotz, A. C. (2015). When conflict helps: Integrating evidence for beneficial conflict in groups and teams under three perspectives. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 19*(4), 243–272. <https://doi.org/10.1037/gdn0000033>
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E. & Brown, K. G. (2013). Ready to rumble: how team personality composition and task conflict interact to improve performance. *The Journal of applied psychology, 98*(2), 385–392. <https://doi.org/10.1037/a0029845>
- Brands, R. A. (2013). Cognitive social structures in social network research: A review. *Journal of Organizational Behavior, 34*(1), 82–103. <https://doi.org/10.1002/job.1890>

- Brenninkmeijer, V., Demerouti, E., Le Blanc, P. M. & van Hetty Emmerik, I. J. (2010). Regulatory focus at work. *Career Development International*, 15(7), 708–728.  
<https://doi.org/10.1108/13620431011094096>
- Brislin, R. W. (1986). *The wording and translation of research instruments. Field methods in cross-cultural research*. SAGE.
- Bruneau, E. G. & Saxe, R. (2012). The power of being heard: The benefits of ‘perspective-giving’ in the context of intergroup conflict. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 855–866. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2012.02.017>
- Brykman, K. M. & O’Neill, T. A. (2023). How conflict expressions affect recipients’ conflict management behaviors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174, 104208.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2022.104208>
- Buck, R. (1988). *Human motivation and emotion*. John Wiley & Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1988-97445-000>
- Budd, J. W., Colvin, A. J. S. & Pohler, D. (2020). Advancing Dispute Resolution by Understanding the Sources of Conflict: Toward an Integrated Framework. *ILR Review*, 73(2), 254–280.  
<https://doi.org/10.1177/0019793919866817>
- Buhrmester, M. D., Talaifar, S. & Gosling, S. D. (2018). An Evaluation of Amazon's Mechanical Turk, Its Rapid Rise, and Its Effective Use. *Perspectives on psychological science*, 13(2), 149–154. <https://doi.org/10.1177/1745691617706516>
- Butler, E. A., Egloff, B., Wilhelm, F. H., Smith, N. C., Erickson, E. A. & Gross, J. J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 3(1), 48–67.  
<https://doi.org/10.1037/1528-3542.3.1.48>
- Caldarella, P. & Merrell, K. W. (1997). Common dimensions of social skills of children and adolescents: A taxonomy of positive behaviors. *School psychology review*, 26(2), 264–278.
- Campagna, R. L., Mislin, A. A., Kong, D. T. & Bottom, W. P. (2016). Strategic consequences of emotional misrepresentation in negotiation: The blowback effect. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 605–624. <https://doi.org/10.1037/apl0000072>
- Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J. Castellan (Hrsg.), *Individual and group decision making: Current issues* (S. 221–246). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Carver, C. S., DeGregorio, E. & Gillis, R. (1980). Field-Study Evidence of an Ego-Defensive Bias in Attribution among Two Categories of Observers. *Personality & social psychology bulletin*, 6(1), 44–50. <https://doi.org/10.1177/014616728061006>
- Chandler, J. & Shapiro, D. (2016). Conducting Clinical Research Using Crowdsourced Convenience Samples. *Annual Review of Clinical Psychology*, 12(1), 53–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-021815-093623>

- Chang, M.-L. (2009). An Appraisal Perspective of Teacher Burnout: Examining the Emotional Work of Teachers. *Educational Psychology Review*, 21(3), 193–218. <https://doi.org/10.1007/s10648-009-9106-y>
- Chartrand, T. L. & Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: the perception-behavior link and social interaction. *Journal of Personality & Social Psychology*, 76(6), 893–910. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.76.6.893>
- Chen, G., Liu, C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict Management for Effective Top Management Teams and Innovation in China. *Journal of Management Studies*, 42(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x>
- Chen, M. J. & Ayoko, O. B. (2012). Conflict and trust: the mediating effects of emotional arousal and self-conscious emotions. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 19–56. <https://doi.org/10.1108/10444061211199313>
- Chen, N. Y.-F., Lu, J., Tjosvold, D. & Lin, C. (2008). Effects of Team Goal Interdependence on New-comer Socialization: An Experiment in China 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(1), 198–214. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00302.x>
- Chen, X.-H., Zhao, K., Liu, X. & Dash Wu, D. (2012). Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 151–172. <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>
- Chen, X., Liu, J., Yuan, Y. & Cui, X. (2019). The curvilinear effect of task conflict on idea generation. *International Journal of Conflict Management*, 30(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018-0029>
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Clark, L. F. (1993). Stress and the Cognitive-Conversational Benefits of Social Interaction. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 12(1), 25–55. <https://doi.org/10.1521/jscp.1993.12.1.25>
- Clark, M. A., Robertson, M. M. & Young, S. (2019). “I feel your pain”: A critical review of organizational research on empathy. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 166–192. <https://doi.org/10.1002/job.2348>
- Cohen, S., Kamarck, T. & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Coleman, P. T. & Kugler, K. G. (2014). Tracking managerial conflict adaptivity: Introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 945–968. <https://doi.org/10.1002/job.1935>
- Coleman, P. T., Kugler, K. G., Mitchinson, A. & Foster, C. (2013). Navigating conflict and power at work: the effects of power and interdependence asymmetries on conflict in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 1963–1983. <https://doi.org/10.1111/jasp.12150>



- Colman, D. E., Vineyard, J. & Letzring, T. D. (2018). Exploring beyond simple demographic variables: Differences between traditional laboratory samples and crowdsourced online samples on the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences, 133*, 41–46.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.06.023>
- Cooper, L. O. & Buchanan, T. (2010). Listening Competency on Campus: A Psychometric Analysis of Student Listening. *International Journal of Listening, 24*(3), 141–163.  
<https://doi.org/10.1080/10904018.2010.508681>
- Cooper, L. O. & Husband, R. L. (1993). Developing a Model of Organizational Listening Competency. *International Listening Association. Journal, 7*(1), 6–34.  
<https://doi.org/10.1080/10904018.1993.10499112>
- Cooper, L. O., Seibold, D. R. & Suchner, R. (1997). Listening in organizations: An analysis of error structures in models of listening competency. *Communication Research Reports, 14*(3), 312–320. <https://doi.org/10.1080/08824099709388674>
- Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A. B. (2015). Direct and Contextual Influence of Team Conflict on Team Resources, Team Work Engagement, and Team Performance. *Negotiation and Conflict Management Research, 8*(4), 211–227.
- Côté, S. & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior, 23*(8), 947–962. <https://doi.org/10.1002/job.174>
- Cronin, M. A. & Bezrukova, K. (2006). *Conflict, Learning, and Frustration: A Dynamic Model of Conflict over Time*. In *IACM 2006 Meetings Paper*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.915946>
- Cronin, M. A. & Bezrukova, K. (2019). Conflict Management through the Lens of System Dynamics. *Academy of Management Annals, 13*(2), 770–806. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0021>
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T. & Weiss, H. M. (2017). Affective Events and the Development of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review, 42*(2), 233–258.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0384>
- Curşeu, P. L., Boros, S. & Oerlemans, L. A. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups. *International Journal of Conflict Management, 23*(1), 97–107.  
<https://doi.org/10.1108/10444061211199331>
- Daikeler, J., Silber, H. & Bošnjak, M. (2022). A Meta-Analysis of How Country-Level Factors Affect Web Survey Response Rates. *International Journal of Market Research, 64*(3), 306–333.  
<https://doi.org/10.1177/14707853211050916>
- Davis, M. H. (1980). A Multidimensional Approach to Individual Differences in Empathy. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology, 10*, 85.
- Davis, M. H. (1983). Measuring Individual Differences in Empathy: Evidence for Multidimensional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology, 44*(1), 113–126.

- de Clercq, D. & Belausteguigoitia, I. (2021). The links among interpersonal conflict, personal and contextual resources, and creative behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 38(2), 135–149.  
<https://doi.org/10.1002/cjas.1591>
- De Dreu, C. K. W. (2006). When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams. *Journal of Management*, 32(1), 83–107.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- De Dreu, C. K. W. & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105–117.  
<https://doi.org/10.1080/13594320444000227>
- De Dreu, C. K. W. & van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309–328.
- De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Vignemont, F. & Singer, T. (2006). The empathic brain: how, when and why? *Trends in Cognitive Sciences*, 10(10), 435–441. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2006.08.008>
- de Wit, F. R., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- de Wit, F. R., Jehn, K. A. & Scheepers, D. (2011). Negotiating within Groups: A Psychophysiological Approach. In E. A. Mannix, M. A. Neale & J. A. Overbeck (Hrsg.), *Research on managing groups and teams* (Bd. 14, S. 207–238). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S1534-0856\(2011\)0000014012](https://doi.org/10.1108/S1534-0856(2011)0000014012)
- de Wit, F. R., Jehn, K. A. & Scheepers, D. (2014). Coping with intragroup conflict. In K. A. Jehn, N. M. Ashkanasy & O. B. Ayoko (Hrsg.), *Elgar original reference. Handbook of conflict management research* (S. 221–235). Edward Elgar Pub. Ltd. <http://www.elgaronline.com/view/9781781006931.xml>
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: toward a process-state perspective. *The Journal of applied psychology*, 98(4), 559–578. <https://doi.org/10.1037/a0032896>
- Deluga, R. J. (1988). The politics of leadership: The relationship between task-people leadership and subordinate influence. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 359–366.  
<https://doi.org/10.1002/job.4030090407>
- Demaree, H. A., Schmeichel, B. J., Robinson, J. L., Pu, J., Everhart, D. E. & Berntson, G. G. (2006). Up- and down-regulating facial disgust: affective, vagal, sympathetic, and respiratory consequences. *Biological Psychology*, 71(1), 90–99. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2005.02.006>

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M. & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16(1), 60–81.  
<https://doi.org/10.1108/13620431111107810>
- Desivilya, H. S. & Eizen, D. (2005). Conflict Management in Work Teams: The Role of Social Self-Efficacy and Group Identification. *The International Journal of Conflict Management*, 16(2), 183–208.
- Devine, D. J. (1999). Effects of Cognitive Ability, Task Knowledge, Information Sharing, and Conflict on Group Decision-Making Effectiveness. *Small Group Research*, 30(5), 608–634.  
<https://doi.org/10.1177/104649649903000506>
- Diefendorff, J. M., Richard, E. M. & Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498–508.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.006>
- Drollinger, T., Comer, L. B. & Warrington, P. T. (2006). Development and validation of the active empathetic listening scale. *Psychology and Marketing*, 23(2), 161–180.  
<https://doi.org/10.1002/mar.20105>
- Drouvelis, M. & Grosskopf, B. (2016). The effects of induced emotions on pro-social behaviour. *Journal of Public Economics*, 134, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2015.12.012>
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80–91.
- Dutton, J. E. & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 3(3), 263–278. <https://scholar.google.com/citations?user=l868sp0aaaaj&hl=de&oi=sra>
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037//0033-295x.109.3.573>
- Ebbesen, E. B., Duncan, B. & Konecni, V. J. (1975). Effects of content of verbal aggression on future verbal aggression: A field experiment. *Journal of Experimental Social Psychology*, 11(2), 192–204. [https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(75\)80021-7](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(75)80021-7)
- Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur, W. & Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *The Journal of applied psychology*, 91(3), 727–736. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.727>
- Efron, B. (1979). Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife. *The Annals of Statistics*, 7(1), 1–26. <https://doi.org/10.1214/aos/1176344552>

- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2020). The Concept of Bullying and Harassment at Work : The European Tradition. In *Bullying and Harassment in the Workplace* (S. 3–53). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9780429462528-2>
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in Organizations: A Review in Stages. *Academy of Management Annals*, *1*(1), 315–386.
- Elgoibar, P., Euwema, M. C. & Munduate, L. (Hrsg.). (2017). *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press.
- Epley, N., Caruso, E. M. & Bazerman, M. H. (2006). When perspective taking increases taking: reactive egoism in social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *91*(5), 872–889. <https://doi.org/10.1037/e633962013-094>
- Esbati, Z. & Korunka, C. (2021). Does Intragroup Conflict Intensity Matter? The Moderating Effects of Conflict Management on Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Frontiers in psychology*, *12*, 614001. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.614001>
- Euwema, M. C. & Giebels, E. (2024). *Conflict management and mediation*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035331536>
- Fasbender, U., Rivkin, W. & Gerpott, F. H. (2023). Good for You, Bad for Me? The Daily Dynamics of Perspective Taking and Well-Being in Coworker Dyads. *Journal of Occupational Health Psychology*, *29*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1037/ocp0000367>
- FeldmanHall, O. & Shenhav, A. (2019). Resolving uncertainty in a social world. *Nature Human Behaviour*, *3*(5), 426–435. <https://doi.org/10.1038/s41562-019-0590-x>
- Ferguson, S. L. & Hull, D. M. (2019). Exploring Science Career Interest: Latent Profile Analysis of High School Occupational Preferences for Science. *Journal of Career Development*, *46*(5), 583–598. <https://doi.org/10.1177/0894845318783873>
- Ferris, G. L., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, *86*(6), 1075–1082. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1075>
- Folkman, S., Lazarus, Richard S., R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. J. & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *50*(5), 992–1003.
- Foti, R. J., Bray, B. C., Thompson, N. J. & Allgood, S. F. (2012). Know thy self, know thy leader: Contributions of a pattern-oriented approach to examining leader perceptions. *The Leadership Quarterly*, *23*(4), 702–717. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.007>
- Friedman, R. A., Tidd, S. T., Currall, S. C. & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*, *11*(1), 32–55. <https://doi.org/10.1108/eb022834>

- Frone, M. R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *The Journal of applied psychology*, 93(1), 199–206. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.199>
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M. & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies. *The Journal of applied psychology*, 100(3), 863–879. <https://doi.org/10.1037/a0037408>
- Galinsky, A. D., Gilin Oore, D. & Maddux, W. W. (2011). Using both your head and your heart: The role of perspective taking and empathy in resolving social conflict. In J. P. Forgas, A. W. Kruglanski & K. D. Williams (Hrsg.), *The Sydney Symposium of Social Psychology; Vol 13. The psychology of social conflict and aggression* (Bd. 13, S. 103–118). Psychology Press.
- Galinsky, A. D., Maddux, W. W., Gilin Oore, D. & White, J. B. (2008). Why It Pays to Get Inside the Head of Your Opponent: The Differential Effects of Perspective Taking and Empathy in Negotiations. *Psychological science*, 19(4), 378–384.
- Galinsky, A. D., Wang, C. S. & Ku, G. (2008). Perspective-takers behave more stereotypically. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(2), 404–419. <https://psycnet.apa.org/fulltext/2008-09787-011.html>
- Gallo, A. (2024). Managing conflicts - How to Master Conflict Resolution. [https://hbr.org/2024/10/how-to-master-conflict-resolution?utm\\_campaign=hbr&utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedinnewsletter&tpcc=linkedinnewsletter](https://hbr.org/2024/10/how-to-master-conflict-resolution?utm_campaign=hbr&utm_medium=social&utm_source=linkedinnewsletter&tpcc=linkedinnewsletter)
- Geddes, D. & Callister, R. R. (2007). Crossing the line(s): A dual threshold model of anger in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 721–746. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275495>
- Geiser, C. (2011). *Datenanalyse mit Mplus: Eine anwendungsorientierte Einführung* (2. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gibson, C. B. (2001). From knowledge accumulation to accommodation: cycles of collective cognition in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 121–134. <https://doi.org/10.1002/job.84>
- Giebels, E. & Janssen, O. (2004). Conflict Stress and Reduced Wellbeing at Work: The Buffering Effect of Third-Party Help. *SSRN Electronic Journal*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.2139/ssrn.602063>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gilin Oore, D., Leiter, M. P. & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 56(3), 301–310. <https://doi.org/10.1037/cap0000032>

- Gilin Oore, D., Maddux, W. W., Carpenter, J. & Galinsky, A. D. (2013). When to use your head and when to use your heart: the differential value of perspective-taking versus empathy in competitive interactions. *Personality & social psychology bulletin*, 39(1), 3–16.  
<https://doi.org/10.1177/0146167212465320>
- Goldin, P. R., McRae, K., Ramel, W. & Gross, J. J. (2008). The neural bases of emotion regulation: reappraisal and suppression of negative emotion. *Biological psychiatry*, 63(6), 577–586.  
<https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2007.05.031>
- Greer, L. L. & Dannels, J. E. (2017). Conflict in Teams. In E. Salas, J. Passmore & R. Rico (Hrsg.), *Wiley-Blackwell handbooks in organizational psychology. The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes* (S. 317–343). Wiley-Blackwell.
- Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2007). Chapter 2 The Pivotal Role of Negative Affect in Understanding the Effects of Process Conflict on Group Performance. In *Research on Managing Groups and Teams. Affect and Groups* (Bd. 10, S. 21–43). Emerald (MCB UP).  
[https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(07\)10002-5](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(07)10002-5)
- Greer, L. L., van Bunderen, L. & Yu, S. (2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, 37, 103–124.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.005>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gross, J. J. (1998). The Emerging Field of Emotion Regulation: An Integrative Review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271–299.
- Gross, J. J. (Hrsg.). (2014). *Handbook of Emotion Regulation* (2. Aufl.). The Guilford Press.
- Gross, J. J. & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>
- Gross, J. J., John, O. P. & Richards, J. M. (2000). The Dissociation of Emotion Expression from Emotion Experience: A Personality Perspective. *Personality & social psychology bulletin*, 26(6), 712–726. <https://doi.org/10.1177/0146167200268006>
- Halevy, N., Cohen, T. R., Chou, E. Y., Katz, J. J. & Panter, A. T. (2014). Mental models at work: cognitive causes and consequences of conflict in organizations. *Personality & social psychology bulletin*, 40(1), 92–110. <https://doi.org/10.1177/0146167213506468>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

- Hartmann, P. H. & Schimpl-Neimanns, B. (1992). Sind Sozialstrukturanalysen mit Umfragedaten möglich? Analysen zur Repräsentativität einer Sozialforschungsumfrage. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 44(3), 315–340.
- Hayes, J. (2002). *Interpersonal skills: Goal-directed behaviour at work* [Elektronische Ressource]. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203136003/interpersonal-skills-john-hayes> <https://doi.org/10.4324/9780203136003>
- Heaphy, E. D. (2017). “Dancing on Hot Coals”: How Emotion Work Facilitates Collective Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 60(2), 642–670. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0101>
- Heggestad, E. D., Schaeff, D. J., Banks, G. C., Hausfeld, M. M., Tonidandel, S. & Williams, E. B. (2019). Scale Adaptation in Organizational Science Research: A Review and Best-Practice Recommendations. *Journal of Management*, 45(6), 2596–2627.
- Hinds, P. J. & Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- Ho, V. T. & Gupta, N. (2012). Testing an empathy model of guest-directed citizenship and counterproductive behaviours in the hospitality industry: Findings from three hotels. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(3), 433–453. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02046.x>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *The Journal of applied psychology*, 91(2), 482–489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.482>
- Hockey, G. R. J. (1993). Cognitive-energetical control mechanisms in the management of work demands and psychological health. In A. Baddely & L. Weiskrantz (Hrsg.), *Attention, Selection, awareness and control* (S. 328–345). Clarendon Press. <https://psycnet.apa.org/record/1994-97378-016>
- Hofmans, J., Wille, B. & Schreurs, B. (2020). Person-centered methods in vocational research. *Journal of Vocational Behavior*, 118(2), 103398. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103398>
- Hogan, R. & Shelton, D. (1998). A Socioanalytic Perspective on Job Performance. *Human Performance*, 11(2-3), 129–144. <https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668028>
- Hood, A. C., Cruz, K. S. & Bachrach, D. G. (2017). Conflicts with Friends: A Multiplex View of Friendship and Conflict and Its Association with Performance in Teams. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 73–86. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9436-y>

- Horney, K. (1945). *Our inner conflicts*. Norton.
- Howard, M. C. & Hoffman, M. E. (2018). Variable-Centered, Person-Centered, and Person-Specific Approaches. *Organizational Research Methods*, 21(4), 846–876.  
<https://doi.org/10.1177/1094428117744021>
- Huang, J.-C. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 334–355. <https://doi.org/10.1108/10444061011063207>
- Huang, K., Yeomans, M., Brooks, A. W., Minson, J. & Gino, F. (2017). It doesn't hurt to ask: Question-asking increases liking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(3), 430–452.  
<https://doi.org/10.1037/pspi0000097>
- Hülshager, U. R. & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389.  
<https://doi.org/10.1037/a0022876>
- Humphrey, S. E., Aime, F., Cushenbery, L., Hill, A. D. & Fairchild, J. (2017). Team conflict dynamics: Implications of a dyadic view of conflict for team performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 142, 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.002>
- Hurt, K. J. & Welbourne, J. (2018). Conflict and Decision-Making: Attributional and Emotional Influences. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(3), 225–251.  
<https://doi.org/10.1111/ncmr.12133>
- IBM Corp. (2023). *IBM SPSS Statistics for Windows* (Version 29.0.0.0) [Computer software]. IBM Corp.
- Illies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A. & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 44–64. <https://doi.org/10.1002/job.677>
- Itzhakov, G. & Kluger, A. N. (2017a). Can holding a stick improve listening at work? The effect of Listening Circles on employees' emotions and cognitions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 663–676. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1351429>
- Itzhakov, G. & Kluger, A. N. (2017b). The Listening Circle: A Simple Tool to Enhance Listening and Reduce Extremism Among Employees. *Organizational Dynamics*, 46(4), 220–226.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.05.005>
- Itzhakov, G., Weinstein, N., Leary, M., Saluk, D. & Amar, M. (2023). Listening to understand: The role of high-quality listening on speakers' attitude depolarization during disagreements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 126(2), 213–239.  
<https://doi.org/10.1037/pspa0000366>
- Itzhakov, G., Weinstein, N., Saluk, D. & Amar, M. (2023). Connection Heals Wounds: Feeling Listened to Reduces Speakers' Loneliness Following a Social Rejection Disclosure. *Personality & social psychology bulletin*, 49(8), 1273–1294. <https://doi.org/10.1177/01461672221100369>



- James, L. R., Demaree, R. G. & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Houghton Mifflin.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2. Aufl.). Houghton Mifflin.
- Janusik, L. A. (2018). Organisational Listening Survey (OLS): (Cooper & Buchanan, 1999, 2003). In D. L. Worthington & G. D. Bodie (Hrsg.), *The sourcebook of listening research: Methodology and measures* (S. 509–515). John Wiley & Sons, Inc.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 530–557.
- Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup Conflict in Organizations: A Contingency Perspective on the Conflict-Outcome Relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.
- Jehn, K. A., de Wit, Frank R. C., Barreto, M. & Rink, F. (2015). Task conflict asymmetries: effects on expectations and performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(2), 172–191. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2012-0023>
- Jehn, K. A., Rispens, S., Jonsen, K., Greer, L. & Jonsen, K. (2013). Conflict contagion: a temporal perspective on the development of conflict within teams. *International Journal of Conflict Management*, 24(4), 352–373. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2011-0039>
- Jehn, K. A., Rispens, S. & Thatcher, S. M. B. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596–616.
- Jehn, K. A., Rupert, J. & Nauta, A. (2006). The effects of conflict asymmetry on mediation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 96–109. <https://doi.org/10.1108/10444060610736594>
- Jerusalem, M. (1993). Personal resources, environmental constraints, and adaptational processes: The predictive power of a theoretical stress model. *Personality and Individual Differences*, 14(1), 15–24. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(93\)90170-8](https://doi.org/10.1016/0191-8869(93)90170-8)
- Jiang, J. Y., Zhang, X. & Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714–734. <https://doi.org/10.1002/job.1834>
- Johnson, S. D. & Bechler, C. (1998). Examining the Relationship Between Listening Effectiveness and Leadership Emergence. *Small Group Research*, 29(4), 452–471. <https://doi.org/10.1177/1046496498294003>

- Johnston, M. K., Reed, K. & Lawrence, K. (2011). Team Listening Environment (TLE) Scale: Development and Validation. *Journal of Business Communication*, 48(1), 3–26.  
<https://doi.org/10.1177/0021943610385655>
- Jolliffe, D. & Farrington, D. P. (2006). Development and validation of the Basic Empathy Scale. *Journal of adolescence*, 29(4), 589–611. <https://doi.org/10.1016/j.adolescence.2005.08.010>
- Jones, R. E. & Melcher, B. H. (1982). Personality and the Preference for Modes of Conflict Resolution. *Human Relations*, 35(8), 649–658. <https://doi.org/10.1177/001872678203500803>
- Jones, R. E. & White, C. S. (1985). Relationships Among Personality, Conflict Resolution Styles, and Task Effectiveness. *Group & Organization Studies*, 10(2), 152–167.  
<https://doi.org/10.1177/105960118501000204>
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002). Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 62–79.  
<https://doi.org/10.1177/1523422302004001005>
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A. & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298–342. <https://doi.org/10.1037/a0037681>
- Kanning, U. P. (2014). *Soziale Kompetenzen in der Personalentwicklung*.
- Karaca, A. (2016). *Conflict About Conflict: Antecedents, Consequences, And Moderators Of Conflict Asymmetry In Teams* (1643). Wayne State University. [http://digitalcommons.wayne.edu/oa\\_dissertations](http://digitalcommons.wayne.edu/oa_dissertations)
- Karp, J. A. & Brockington, D. (2005). Social Desirability and Response Validity: A Comparative Analysis of Overreporting Voter Turnout in Five Countries. *The Journal of Politics*, 67(3), 825–840. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2508.2005.00341.x>
- Kay, A. A. & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>
- Kelley, H.H. (1982). *Personal Relationships: Their Structures and Processes* (1st ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203781586>
- Kennedy-Moore, E. & Watson, J. C. (2001). How and When Does Emotional Expression Help? *Review of General Psychology*, 5(3), 187–212. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.3.187>
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S. & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior*, 30, 129–152. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.10.002>
- Kilduff, M. & Lee, J. W. (2020). The Integration of People and Networks. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 155–179. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045357>

- Kim, R., Coleman, P. T. & Kugler, K. G. (2020). Is conflict adaptivity better than cooperation? The effects of adaptive conflict behaviors on job-related well-being in South Korea. *Conflict Resolution Quarterly*, 9(4), 1–15. <https://doi.org/10.1002/crq.21291>
- King, L. A. & Emmons, R. A. (1990). Conflict over emotional expression: psychological and physical correlates. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 864–877. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.58.5.864>
- Klein, C., DeRouin, R. E. & Salas, E. (2006). Uncovering Workplace Interpersonal Skills: A Review, Framework, and Research Agenda. *International review of industrial and organizational psychology*, 21 79–126. <https://doi.org/10.1002/9780470696378.ch3>
- Klimecki, O. M. (2019). The Role of Empathy and Compassion in Conflict Resolution. *Emotion Review*, 11(4), 310–325. <https://doi.org/10.1177/1754073919838609>
- Kluger, A. N., Lehmann, M., Aguinis, H., Itzhakov, G. & Gordoni, G. (2021). *A Meta-analytic Systematic Review and Theory of Perceived Listening and Job Outcomes (Performance, Relationships, Affect, and Cognition)*. ZPID (Leibniz Institute for Psychology). <https://www.psycharchives.org/handle/20.500.12034/4284> <https://doi.org/10.23668/psycharchives.4847>
- Knieps, F. & Pfaff, H. (Hrsg.). (2019). *Psychische Gesundheit und Arbeit. BKK Gesundheitsreport 2019*. MWV & BKK.
- Kolb, D. & Bartunek, J. M. (1996). *Hidden conflict in organizations: Uncovering behind-the-scenes disputes. Sage focus editions: Bd. 141*. SAGE Publications.
- Korsgaard, M. A., Ployhart, R. E. & Ulrich, M. D. (2014). The emergence of intragroup conflict: Variations in conflict configurations. In K. A. Jehn, N. M. Ashkanasy & O. B. Ayoko (Hrsg.), *Elgar original reference. Handbook of conflict management research*. Edward Elgar Pub. Ltd. <http://www.elgaronline.com/view/9781781006931.xml>
- Korsgaard, M. A., Soyoung Jeong, S., Mahony, D. M. & Pitariu, A. H. (2008). A Multilevel View of Intragroup Conflict. *Journal of Management*, 34(6), 1222–1252. <https://doi.org/10.1177/0149206308325124>
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. (2001). *Work Groups and Teams in Organizations*. Cornell University, ILR School site. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/389/>
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Hrsg.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (S. 3–90). CA: Jossey-Bass.
- KPMG AG. (2009). *Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen.*, S. 1–70.
- Krueger, K. L., Diabes, M. A. & Weingart, L. R. (2022). The psychological experience of intragroup conflict. *Research in Organizational Behavior*, 42, 100165. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2022.100165>

- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K. & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123–142. <https://doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>
- Kumbasar, E., Rommey, A. K. & Batchelder, W. H. (1994). Systematic Biases in Social Perception. *American Journal of Sociology*, 100(2), 477–505. <https://doi.org/10.1086/230544>
- Labianca, G., Brass, d. J. & Gray, B. (1998). Social Networks and Perceptions of Intergroup Conflict: The Role of Negative Relationships and Third Parties. *Academy of Management Journal*, 41(1), 55–67. <https://www.jstor.org/stable/256897>
- Ladd, G. W. & Mize, J. (1983). A cognitive-social learning model of social-skill training. *Psychological Review*, 90(2), 127–157. <https://doi.org/10.1037//0033-295x.90.2.127>
- Landers, R. N. & Behrend, T. S. (2015). An Inconvenient Truth: Arbitrary Distinctions Between Organizational, Mechanical Turk, and Other Convenience Samples. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(2), 142–164. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.13>
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGrae-Hill.
- LeBlanc, D., Gilin, D. A., Calnan, K. & Solarz, B. (2012). *Perspective Taking, Empathy, and Relational Conflict at Work: An Investigation Among Participants in a Workplace Conflict Resolution Program*. In *Intl. Association for Conflict Management, IACM 25th Annual Conference*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2086578>
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *The Journal of applied psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.81.2.123>
- Lehmann-Willenbrock, N. & Allen, J. A. (2018). Modeling Temporal Interaction Dynamics in Organizational Settings. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 325–344. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9506-9>
- Lehmann-Willenbrock, N., Grohmann, A. & Kauffeld, S. (2011). Task and Relationship Conflict at Work: Validation of a German Version of Jehn’s Intragroup Conflict Scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 27(3), 171–178.
- Leiner, D. J. (2023, 19. August). *Zusätzliche Variablen in der Datenausgabe*. <https://www.soscisurvey.de/help/doku.php/de:results:variables#qualitaetsindikatoren>
- Leiner, D. J. (2024a). *SoSci Survey* (Version 3.5.02) [Computer software]. <https://www.soscisurvey.de>
- Leiner, D. J. (2024b, 9. September). *SoSci Panel für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern*. <https://www.soscipanel.de/researchers.php>

- Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., Arenas, A. & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 250–263. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034>
- Leon-Perez, J. M., Notelaers, G. & Leon-Rubio, J. M. (2016). Assessing the effectiveness of conflict management training in a health sector organization: evidence from subjective and objective indicators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1010520>
- LePine, J. A., LePine, M. A. & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *The Journal of applied psychology*, 89(5), 883–891. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.883>
- Lepore, S. J. (1997). Expressive writing moderates the relation between intrusive thoughts and depressive symptoms. *Journal of Personality & Social Psychology*, 73(5), 1030–1037. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.73.5.1030>
- Levene, H. (1960). Robust tests for quality of variances. In Olkin (Hrsg.), *Contribution to probability and statistics: essays in honour of Harold Hotelling* (S. 278–292). Stanford University Press.
- Lewis, M., Haviland-Jones, J. M. & Barrett, L. F. (2008). *Handbook of emotions* (3rd ed.). Guilford Press.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Lloyd, K. J., Boer, D., Kluger, A. N. & Voelpel, S. C. (2015). Building Trust and Feeling Well: Examining Intraindividual and Interpersonal Outcomes and Underlying Mechanisms of Listening. *International Journal of Listening*, 29(1), 12–29. <https://doi.org/10.1080/10904018.2014.928211>
- Longmire, N. H. & Harrison, D. A. (2018). Seeing their side versus feeling their pain: Differential consequences of perspective-taking and empathy at work. *The Journal of applied psychology*, 103(8), 894–915. <https://doi.org/10.1037/apl0000307>
- Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132–138. <https://reunido.uniovi.es/index.php/pst/article/view/8432>
- Lorente, L., Salanova, M., Martinez, I. & Schaufeli, W. B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354–360. <https://reunido.uniovi.es/index.php/pst/article/view/8666>
- Lorr, M. & More, W. W. (1980). Four Dimensions Of Assertiveness. *Multivariate Behavioral Research*, 15(2), 127–138. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1502\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr1502_1)
- Loughry, M. L. & Amason, A. C. (2014). Why won't task conflict cooperate? Deciphering stubborn results. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 333–358. <https://doi.org/10.1108/IJCM-01-2014-0005>

- Lukács, Á. & Kemény, F. (2015). Development of different forms of skill learning throughout the lifespan. *Cognitive Science*, 39(2), 383–404. <https://doi.org/10.1111/cogs.12143>
- Luminet, O., Zech, E., Rimé, B. & Wagner, H. (2000). Predicting Cognitive and Social Consequences of Emotional Episodes: The Contribution of Emotional Intensity, the Five Factor Model, and Alexithymia. *Journal of Research in Personality*, 34(4), 471–497. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2286>
- Ma, Z. & Jaeger, A. M. (2010). A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(4), 333–346. <https://doi.org/10.1108/13527601011086568>
- Manfreda, K. L. & Vehovar, V. (2002). Survey design features influencing response rates in web surveys. *The international conference on improving surveys proceedings*, 25–28. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7b404cab3ebd5575ed69e6323dd0a0601836c059>
- Marineau, J. E., Hood, A. C. & Labianca, G. (2018). Multiplex Conflict: Examining the Effects of Overlapping Task and Relationship Conflict on Advice Seeking in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 33(5), 595–610. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9511-z>
- Mason, R. O. (1969). A Dialectical Approach to Strategic Planning. *Management Science*, 15(8), B-403-B-414. <https://doi.org/10.1287/mnsc.15.8.B403>
- McCarter, K., Fradgley, E. A., Britton, B., Tait, J. & Paul, C. (2020). Not seeing the forest for the trees: a systematic review of comprehensive distress management programs and implementation strategies. *Current Opinion in Supportive and Palliative Care*, 14(3), 220–231. <https://doi.org/10.1097/SPC.0000000000000513>
- Menold, N. & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen (Version 1.1)*. [https://doi.org/10.15465/gesis-sg\\_015](https://doi.org/10.15465/gesis-sg_015)
- Michelson, T. & Kluger, A. (2023). Can Listening Hurt You? A Meta-analysis of the Effects of Exposure to Trauma on Listener's Stress. *International Journal of Listening*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/10904018.2021.1927734>
- Michinov, E. (2022). The Moderating Role of Emotional Intelligence on the Relationship Between Conflict Management Styles and Burnout among Firefighters. *Safety and health at work*, 13(4), 448–455. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.07.001>
- Miller, D. T. & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225. <https://doi.org/10.1037/h0076486>
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K. & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem is How We Think About the Problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26–45.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R. & Tulumello, A. S. (1996). The Tension between Empathy and Assertiveness. *Negotiation Journal*, 12(3), 217–230. <https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9wbw.7>

- Moberg, P. J. (2001). Linking conflict strategy to the five-factor model: theoretical and empirical foundations. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 47–68.  
<https://doi.org/10.1108/eb022849>
- Montes, C., Rodríguez, D. & Serrano, G. (2012). Affective choice of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 23(1), 6–18.  
<https://doi.org/10.1108/10444061211199304>
- Mooney, A. C., Holahan, P. J. & Amason, A. C. (2007). Don't Take It Personally: Exploring Cognitive Conflict as a Mediator of Affective Conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733–758.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x>
- Morgan, G. B., Hodge, K. J. & Baggett, A. R. (2016). Latent profile analysis with nonnormal mixtures: A Monte Carlo examination of model selection using fit indices. *Computational Statistics & Data Analysis*, 93, 146–161. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2015.02.019>
- Morin, A. J. S. & Marsh, H. W. (2015). Disentangling Shape from Level Effects in Person-Centered Analyses: An Illustration Based on University Teachers' Multidimensional Profiles of Effectiveness. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 22(1), 39–59.  
<https://doi.org/10.1080/10705511.2014.919825>
- Morin, A. J. S., McLarnon, M. J. W. & Litalien, D. (2020). Mixture modeling for organizational behavior research. In Y. Griep & S. D. Hansen (Hrsg.), *Research handbooks in business and management series. Handbook on the temporal dynamics of organizational behavior* (S. 351–379). Edward Elgar Publishing.
- Morris, M. W. & Keltner, D. (2000). How Emotions Work: The Social Functions of Emotional Expression in Negotiations. *Research in Organizational Behavior*, 22, 1–50.  
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22002-9](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22002-9)
- Mount, M. K., Barrick, M. R. & Strauss, J. P. (1994). Validity of observer ratings of the big five personality factors. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 272–280.  
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.79.2.272>
- Muller, A. R., Pfarrer, M. D. & Little, L. M. (2014). A Theory of Collective Empathy in Corporate Philanthropy Decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), 1–21.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2012.0031>
- Murnighan, J. K. & Conlon, D. E. (1991). The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165.  
<https://doi.org/10.2307/2393352>
- Murphy, L. R., DuBois, D. & Hurrell, J. J. (1986). Accident reduction through stress management. *Journal of Business and Psychology*, 1(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/BF01014163>
- Muthén, B. & Muthén, L. (2021). *Mplus* (Version 8.6) [Computer software]. Muthén & Muthén.

- Nair, N. (2008). Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359–381.  
<https://doi.org/10.1108/10444060810909301>
- Nitschke, J. P. & Bartz, J. A. (2023). The association between acute stress & empathy: A systematic literature review. *Neuroscience and biobehavioral reviews*, 144, 105003.  
<https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2022.105003>
- Nixon, A. E., Bruk-Lee, V. & Spector, P. E. (2017). Grin and Bear It? Employees' Use of Surface Acting During Co-worker Conflict. *Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 33(2), 129–142. <https://doi.org/10.1002/smi.2689>
- Noor, M. & Nazneen, S. (2017). To connect is to be influenced: What determines a third-party's forgiveness attitudes to conflicting groups' violent partisan members? *Asian Journal of Social Psychology*, 20(1), 3–10. <https://doi.org/10.1111/ajsp.12148>
- Nylund, K. L., Asparouhov, T. & Muthén, B. O. (2007). Deciding on the Number of Classes in Latent Class Analysis and Growth Mixture Modeling: A Monte Carlo Simulation Study. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 14(4), 535–569.  
<https://doi.org/10.1080/10705510701575396>
- Nylund-Gibson, K. & Choi, A. Y. (2018). Ten frequently asked questions about latent class analysis. *Translational Issues in Psychological Science*, 4(4), 440–461.  
<https://doi.org/10.1037/tps0000176>
- O'Neill, T. A. & McLarnon, M. J. W. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, 28(4), 378–394.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J. W., Hoffart, G. C., Woodley, H. J. R. & Allen, N. J. (2018). The Structure and Function of Team Conflict State Profiles. *Journal of Management*, 44(2), 811–836. <https://doi.org/10.1177/0149206315581662>
- Oetzel, J. G. & Ting-Toomey, S. (2003). Face Concerns in Interpersonal Conflict. *Communication Research*, 30(6), 599–624. <https://doi.org/10.1177/0093650203257841>
- Oetzel, J. G., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X., Takai, J. & Wilcox, R. (2001). Face and facework in conflict: a cross-cultural comparison of China, Germany, Japan, and the United States. *Communication Monographs*, 68(3), 235–258.  
<https://doi.org/10.1080/03637750128061>
- Park, S., Mathieu, J. E. & Grosser, T. J. (2020). A Network Conceptualization of Team Conflict. *Academy of Management Review*, 45(2), 352–375.
- Patient, D. L. & Skarlicki, D. P. (2010). Increasing Interpersonal and Informational Justice When Communicating Negative News: The Role of the Manager's Empathic Concern and Moral Development. *Journal of Management*, 36(2), 555–578.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308328509>



- Patrick, J. H. & Hayden, J. M. (1999). Neuroticism, coping strategies, and negative well-being among caregivers. *Psychology and Aging, 14*(2), 273–283. <https://doi.org/10.1037//0882-7974.14.2.273>
- Paulus, C. (2009). *DER SAARBRÜCKER PERSÖNLICHKEITSFRAGEBOGEN SPF(IRI) ZUR MES-SUNG VON EMPATHIE: Psychometrische Evaluation der deutschen Version des Interpersonal Reactivity Index*. <https://www.psycharchives.org/index.php/en/item/2b090feb-4f9e-4ea2-9524-13151172f615> <https://doi.org/10.23668/psycharchives.9249>
- Paulus, D. L. & Vazire, S. (2007). The self-report method. In R. W. Robins, R. C. Fraley & R. F. Krueger (Hrsg.), *Handbook of research methods in personality psychology* (S. 224–239). Guilford Press.
- Pearsall, M. J. & Ellis, A. P. J. (2006). The Effects of Critical Team Member Assertiveness on Team Performance and Satisfaction. *Journal of Management, 32*(4), 575–594. <https://doi.org/10.1177/0149206306289099>
- Pelled, L. H. (1996). Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science, 7*(6), 615–631.
- Pennebaker, J. W. (1993). *Overcoming inhibition: Rethinking the roles of personality, cognition, and social behavior*. In H. C. Traue & J. W. Pennebaker (Hrsg.), *Emotion inhibition and health* (S. 100–115). Hogrefe & Huber Publishers. <https://psycnet.apa.org/record/1994-97654-005>
- Perera, H. N. & McIlveen, P. (2017). Profiles of career adaptivity and their relations with adaptability, adapting, and adaptation. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 70–84. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.001>
- Peterson, R. S. & Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust and conflict in groups: A logitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 92*(1-2), 102–112.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of Conflict Frame: Disputant Interpretations of Conflict. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 117–126.
- Pluut, H. & Curşeu, P. L. (2013). Perceptions of intragroup conflict: The effect of coping strategies on conflict transformation and escalation. *Group Processes & Intergroup Relations, 16*(4), 412–425. <https://doi.org/10.1177/1368430212453633>
- Porat, R., Erel, L., Pnueli, V. & Halperin, E. (2020). Developing ReApp: an emotion regulation mobile intervention for intergroup conflict. *Cognition & emotion, 34*(7), 1326–1342. <https://doi.org/10.1080/02699931.2020.1747400>
- Posthuma, R. A. (2012). Conflict management and emotions. *International Journal of Conflict Management, 23*(1), 4–5. <https://doi.org/10.1108/10444061211210797>
- Powell, P. A. (2018). Individual differences in emotion regulation moderate the associations between empathy and affective distress. *Motivation and Emotion, 42*(4), 602–613. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9684-4>

- Poyrazli, S., Arbona, C., Nora, A., McPherson, R. & Pisecco, S. (2002). Relation between assertiveness, academic self-efficacy, and psychosocial adjustment among international graduate students. *Journal of college student development*, 43(5), 632–642. <https://scholar.google.de/citations?user=s0wi5vsaaaaj&hl=de&oi=sra>
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11, 1–42. [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/articles/15341\\_readings/affect/theexpressionofemotioninorganizationallife\\_rafaelisutton.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/articles/15341_readings/affect/theexpressionofemotioninorganizationallife_rafaelisutton.pdf)
- Rahim, A. M. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368–376.
- Rahim, A. M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235. <https://doi.org/10.1108/eb022874>
- Rahim, A. M. & Katz, J. P. (2019). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2019-0045>
- Rahim, A. M., Katz, J. P., Ma, Z., Yilmaz, H., Lasseben, H., Rahman, M. S., Silva, M. G., Bibi, Z., Shaw, L. J., Fernandez, T. E. & Yee, C. L. M. (2022). The three-way interactions of gender, supervisor's gender, and country on the strategies for managing conflict of millennials: an exploratory study in 10 countries. *International Journal of Conflict Management*, 33(5), 762–781. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2021-0074>
- Rahim, A. M., Psenicka, C., Polychroniou, P., Zhao, J.-H., Yu, C.-S., Anita Chan, K., Wai Yee Susana, K., Alves, M. G., Lee, C.-W., Ralunan, S., Ferdausy, S. & van Wyk, R. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 302–326. <https://doi.org/10.1108/eb028955>
- Rameson, L. T., Morelli, S. A. & Lieberman, M. D. (2012). The neural correlates of empathy: experience, automaticity, and prosocial behavior. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 24(1), 235–245. [https://doi.org/10.1162/jocn\\_a\\_00130](https://doi.org/10.1162/jocn_a_00130)
- Rammstedt, B. & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 203–212. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.02.001>
- Rathus, S. A. (1973). A 30-Item Schedule for Assessing Assertive Behavior. *Behavior Therapy*, 4, 398–406.
- Rauschenbach, C., Krumm, S., Thielgen, M. & Hertel, G. (2013). Age and work-related stress: a review and meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 781–804. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0251>

- Rees, L., Chi, S.-C. S., Friedman, R. & Shih, H.-L. (2019). Anger as a trigger for information search in integrative negotiations. *The Journal of applied psychology*. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.1037/apl0000458>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J. & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Richards, J. M. & Gross, J. J. (2000). Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool. *Journal of Personality & Social Psychology*, 79(3), 410–424. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.79.3.410>
- Richardson, D. R., Hammock, G. S., Smith, S. M., Gardner, W. & Signo, M. (1994). Empathy as a cognitive inhibitor of interpersonal aggression. *Aggressive Behavior*, 20(4), 275–289.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 649–660. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.3.649>
- Riggio, R. E. & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 418–426. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.008>
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C. & Cole, E. J. (2003). The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(2), 83–103. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.7.2.83>
- Rispens, S. (2012). The Influence of Conflict Issue Importance on the Co-occurrence of Task and Relationship Conflict in Teams. *Applied Psychology*, 61(3), 349–367. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00473.x>
- Rispens, S. & Demerouti, E. (2016). Conflict at Work, Negative Emotions, and Performance: A Diary Study. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 103–119.
- Rispens, S., Jehn, K. A. & Steinel, W. (2020). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *Small Group Research*, 25(00), 1-23. <https://doi.org/10.1177/1046496419894637>
- Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49(4), 16–18.
- Roche, A. & Ogden, J. (2017). Predictors of burnout and health status in Samaritans' listening volunteers. *Psychology, health & medicine*, 22(10), 1169–1174. <https://doi.org/10.1080/13548506.2017.1280176>
- Rogers, C. R. & Roethlisberger, F. J. (1991). Barriers and gateways to communication. *Harvard Business Review*, 69(6), 105–111. <https://elibrary.ru/item.asp?id=1670225>
- Römer, M., Rispens, S., Giebels, E. & Euwema, M. C. (2012). A Helping Hand? The Moderating Role of Leaders' Conflict Management Behavior on the Conflict-Stress Relationship of Employees. *Negotiation Journal*, 28(3), 253–277. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2012.00340.x>

- Rost, J. (2004). *Lehrbuch Testtheorie - Testkonstruktion*. Huber.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211.
- Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Hrsg.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (1st ed., S. 43–68). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schlaerth, A., Ensari, N. & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136. <https://doi.org/10.1177/1368430212439907>
- Schmidt, A. F. & Finan, C. (2018). Linear regression and the normality assumption. *Journal of Clinical Epidemiology*, 98, 146–151. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.12.006>
- Schneer, J. A. & Chanin, M. N. (1987). Manifest Needs as Personality Predispositions to Conflict-Handling Behavior. *Human Relations*, 40(9), 575–590. <https://doi.org/10.1177/001872678704000903>
- Settoon, R. P. & Mossholder, K. W. (2002). Relationship Quality and Relationship Context as Antecedents of Person- and Task-Focused Interpersonal Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255–267.
- Shah, P. P., Peterson, R. S., Jones, S. L. & Ferguson, A. J. (2021). Things Are Not Always What They Seem: The Origins and Evolution of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 66(2), 426–474. <https://doi.org/10.1177/0001839220965186>
- Shamay-Tsoory, S. G., Aharon-Peretz, J. & Perry, D. (2009). Two systems for empathy: a double dissociation between emotional and cognitive empathy in inferior frontal gyrus versus ventromedial prefrontal lesions. *Brain*, 132(3), 617–627.
- Shannon, C. & Weaver, W. (1948). A Mathematical Theory of Communication. *Bell System Technical Journal*, 27(3), 379–423. <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x>
- Shapiro, S. S. & Wilk, M. B. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591–611. <https://doi.org/10.2307/2333709>
- Shaukat, R., Yousaf, A. & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4–23. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2015-0051>
- Shih, H.-A. & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(2), 147–168. <https://doi.org/10.1108/10444061011037387>
- Shih, T.-H. & Fan, X. (2008). Comparing Response Rates from Web and Mail Surveys: A Meta-Analysis. *Field Methods*, 20(3), 249–271. <https://doi.org/10.1177/1525822X08317085>

- Shin, H., Park, Y. M., Ying, J. Y., Kim, B., Noh, H. & Lee, S. M. (2014). Relationships between coping strategies and burnout symptoms: A meta-analytic approach. *Professional Psychology: Research and Practice, 45*(1), 44–56. <https://doi.org/10.1037/a0035220>
- Singer, T., Seymour, B., O'Doherty, J., Kaube, H., Dolan, R. J. & Frith, C. D. (2004). Empathy for pain involves the affective but not sensory components of pain. *Science, 303*(5661), 1157–1162. <https://doi.org/10.1126/science.1093535>
- Sinha, R., Janardhanan, N. S., Greer, L. L., Conlon, D. E. & Edwards, J. R. (2016). Skewed task conflicts in teams: What happens when a few members see more conflict than the rest? *The Journal of applied psychology, 101*(7), 1045–1055. <https://doi.org/10.1037/apl0000059>
- Smith-Jentsch, K. A., Baker, D. P. & Salas, E. (1996). Training team performance-related assertiveness. *Personnel Psychology, 49*(9), 909–936.
- Somech, A., Desivilya, H. S. & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior, 30*(3), 359–378. <https://doi.org/10.1002/job.537>
- Speakman, J. & Ryals, L. (2010). A re-evaluation of conflict theory for the management of multiple, simultaneous conflict episodes. *International Journal of Conflict Management, 21*(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/10444061011037404>
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 356–367.
- Speed, B. C., Goldstein, B. L. & Goldfried, M. R. (2018). Assertiveness training: A forgotten evidence-based treatment. *Clinical Psychology: Science and Practice, 25*(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/cpsp.12216>
- Spurk, D., Hirschi, A., Wang, M., Valero, D. & Kauffeld, S. (2020). Latent profile analysis: A review and “how to” guide of its application within vocational behavior research. *Journal of Vocational Behavior, 120*, 103445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103445>
- Stephens, J. P. & Carmeli, A. (2016). The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams. *International Journal of Project Management, 34*(5), 862–873. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.003>
- Steptoe, A. & Kivimäki, M. (2012). Stress and cardiovascular disease. *Nature Reviews Cardiology, 9*(6), 360–370. <https://doi.org/10.1038/nrcardio.2012.45>
- Stine, M., Thompson, T. & Cusella, L. (1995). The Impact of Organizational Structure and Supervisory Listening Indicators on Subordinate Support, Trust, Intrinsic Motivation, and Performance. *International Journal of Listening, 9*(1), 84–105. <https://doi.org/10.1080/10904018.1995.10499143>
- Sue, D. W. & Spanierman, L. (2020). *Microaggressions in everyday life* (Second edition). Wiley.

- Tafvelin, S., Keisu, B.-I. & Kvist, E. (2019). The Prevalence and Consequences of Intragroup Conflicts for Employee Well-Being in Women-Dominated Work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 14, 1–16.  
<https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1661321>
- Tehrani, H. D. & Yamini, S. (2020). Personality traits and conflict resolution styles: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 157(3), 109794.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109794>
- Thiel, C. E., Harvey, J., Courtright, S. & Bradley, B. (2019). What Doesn't Kill You Makes You Stronger: How Teams Rebound From Early-Stage Relationship Conflict. *Journal of Management*, 45(4), 1623–1659. <https://doi.org/10.1177/0149206317729026>
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (S. 889–935). Rand McNally.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Thompson, N. M., van Reekum, C. M. & Chakrabarti, B. (2024). Emotion dysregulation modulates visual perspective taking and spontaneous facial mimicry. *Emotion*, 24(1), 164–176.  
<https://doi.org/10.1037/emo0001254>
- Thorndike, R. L. & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275–285. <https://doi.org/10.1037/h0053850>
- Tjosvold, D. (2008a). The conflict-positive organization: it depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Tjosvold, D. (2008b). Constructive Controversy for Management Education: Developing Committed, Open-Minded Researchers. *Academy of Management Learning & Education*, 7(1), 73–85.  
<https://doi.org/10.5465/amle.2008.31413864>
- Tjosvold, D., Chen, N. Y.-F., Huang, X. & Da Xu (2014). Developing Cooperative Teams to Support Individual Performance and Well-Being in a Call Center in China. *Group Decision and Negotiation*, 23(2), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s10726-012-9314-6>
- Tjosvold, D., Wu, P. & Chen, Y. F. (2010). The Effects of Collectivistic and Individualistic Values on Conflict and Decision Making: An Experiment in China. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2904–2926. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00686.x>
- Todorova, G., Bear, J. B. & Weingart, L. R. (2014). Can conflict be energizing? a study of task conflict, positive emotions, and job satisfaction. *The Journal of applied psychology*, 99(3), 451–467. <https://doi.org/10.1037/a0035134>
- Todorova, G., Goh, K. T. & Weingart, L. R. (2021). The effects of conflict type and conflict expression intensity on conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 99(3), 451-467.

- Trope, Y. & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological review*, 117(2), 440–463. <https://doi.org/10.1037/a0018963>
- Troth, A. C., Jordan, P. J. & Westerlaken, K. M. (2014). Conflict, emotional intelligence and emotional regulation at work. In K. A. Jehn, N. M. Ashkanasy & O. B. Ayoko (Hrsg.), *Elgar original reference. Handbook of conflict management research* (S. 254–269). Edward Elgar Pub. Ltd.
- Troth, A. C., Lawrence, S. A., Jordan, P. J. & Ashkanasy, N. M. (2018). Interpersonal Emotion Regulation in the Workplace: A Conceptual and Operational Review and Future Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 523–543. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12144>
- Ullah, R. (2022). The buffering role of emotional intelligence in conflict transformation. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 223–244. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2021-0050>
- Vallette d’Osia, A. & Meier, L. L. (2024). Empathy in the Workplace: Disentangling Affective from Cognitive Empathy. *Occupational Health Science*, 8, 883–904. <https://doi.org/10.1007/s41542-024-00197-9>
- van Baaren, R. B., Holland, R. W., Kawakami, K. & van Knippenberg, A. (2004). Mimicry and prosocial behavior. *Psychological science*, 15(1), 71–74. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.01501012.x>
- van de Vliert, E. & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 674–687. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.66.4.674>
- van de Vliert, E. & Janssen, O. (2001). Description, explanation, and prescription of intragroup conflict behaviors. In M. E. Turner (Hrsg.), *Applied Social Research Series. Groups at Work: Theory and Research* (S. 267–297). Taylor and Francis.
- van de Vliert, E. & Kabanoff, B. (1990). Toward Theory-Based Measures of Conflict Management. *Academy of Management Journal*, 33(1), 199–209. <https://doi.org/10.5465/256359>
- van den Berg, W., Curşeu, P. L. & Meeus, M. T. (2014). Emotion regulation and conflict transformation in multi-team systems. *International Journal of Conflict Management*, 25(2), 171–188. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2012-0038>
- van Erp, K. J. P. M., Gevers, J. M. P., Rispens, S. & Demerouti, E. (2018). Empowering public service workers to face bystander conflict: Enhancing resources through a training intervention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 84–109. <https://doi.org/10.1111/joop.12190>
- van Erp, K. J. P. M., Giebels, E., van der Zee, K. I. & van Duijn, M. A. J. (2011). Let it be: expatriate couples' adjustment and the upside of avoiding conflicts. *Anxiety, stress, and coping*, 24(5), 539–560. <https://doi.org/10.1080/10615806.2011.571768>

- van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. & Manstead, A. S. (2010). An Interpersonal Approach to Emotion in Social Decision Making. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (S. 45–96). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(10\)42002-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(10)42002-X)
- van Kleef, G. A., van Dijk, E., Steinel, W., Harinck, F. & van Beest, I. (2008). Anger in social conflict: Cross-situational comparisons and suggestions for the future. *Group Decision and Negotiation*, 17(1), 13–30. <https://doi.org/10.1007/s10726-007-9092-8>
- Velleman, P. F. & Welsch, R. E. (1981). Efficient Computing of Regression Diagnostics. *The American Statistician*, 35(4), 234–242.
- Venkataramani, V. & Dalal, R. S. (2007). Who helps and harms whom? Relational antecedents of interpersonal helping and harming in organizations. *The Journal of applied psychology*, 92(4), 952–966. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.952>
- Vinokur, E., Itzhakov, G. & Yomtovian, A. (2024). A Possible Dark Side of Listening? Teachers Listening to Pupils Can Increase Burnout. *Education Sciences*, 14(10), 1040. <https://doi.org/10.3390/educsci14101040>
- Vollmer, A. (2015). Conflicts in innovation and how to approach the “last mile” of conflict management research – a literature review. *International Journal of Conflict Management*, 26(2), 192–213. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2012-0062>
- Wagaman, M. A., Geiger, J. M., Shockley, C. & Segal, E. A. (2015). The Role of Empathy in Burnout, Compassion Satisfaction, and Secondary Traumatic Stress among Social Workers. *Social Work*, 60(3), 201–209. <https://doi.org/10.1093/sw/swv014>
- Wall, J. A. & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21(3), 515–558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Walter, F., Cole, M. S. & Humphrey, R. H. (2011). Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45–59. <https://doi.org/10.5465/amp.25.1.45>
- Wang, L., Northcraft, G. B. & van Kleef, G. A. (2012). Beyond negotiated outcomes: The hidden costs of anger expression in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.05.002>
- Wang, M. & Hanges, P. J. (2011). Latent Class Procedures: Applications to Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 14(1), 24–31. <https://doi.org/10.1177/1094428110383988>
- Wang, S. (2022). Seeing differently from others: the impact of relationship conflict asymmetry and realization on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 33(2), 335–353. <https://doi.org/10.1108/ijcma-03-2021-0040>
- Wang, Y. & Chen, H. (2022). Are human resource managers with good listening competency more likely to avoid job burnout? *BMC Public Health*, 22(1), 246. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12618-x>



- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219–235. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.98.2.219>
- Webb, T. L., Miles, E. & Sheeran, P. (2012). Dealing with feeling: a meta-analysis of the effectiveness of strategies derived from the process model of emotion regulation. *Psychological bulletin*, 138(4), 775–808. <https://doi.org/10.1037/a0027600>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weidman, J. C., Phelan, W. T. & Sullivan, M. A. (1972). The Influence of Educational Attainment on Self-Evaluations of Competence. *Sociology of Education*, 45(3), 303–312. <https://doi.org/10.2307/2112150>
- Weingart, L. R., Behfar, K. J., Bendersky, C., Todorova, G. & Jehn, K. A. (2015). The Directness and Oppositional Intensity of Conflict Expression. *Academy of Management Review*, 40(2), 235–262. <https://doi.org/10.5465/amr.2013-0124>
- Weingart, L. R., Todorova, G. & Cronin, M. A. (2008). Representational gaps, team integration and team creativity: The mediating roles of conflict and coordination. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33662047>
- Wentzel, K. R. (1991). Relations between social competence and academic achievement in early adolescence. *Child Development*, 62(5), 1066–1078. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.1991.tb01589.x>
- White, H. (1980). A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817–838. <https://doi.org/10.2307/1912934>
- White, H. C. (1992). *Identity and control: a structural theory of social action*. Princeton Univ. Press. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282273243290240>
- Wong, C.-S. & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Woo, S. E., Jebb, A. T., Tay, L. & Parrigon, S. (2018). Putting the “Person” in the Center. *Organizational Research Methods*, 21(4), 814–845. <https://doi.org/10.1177/1094428117752467>
- Wood, V. F. & Bell, P. A. (2008). Predicting interpersonal conflict resolution styles from personality characteristics. *Personality and Individual Differences*, 45(2), 126–131. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.03.010>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yang, M.-Y., Cheng, F.-C. & Chuang, A. (2015). The role of affects in conflict frames and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 427–449. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2013-0077>

- Zapf, D. (1999). Mobbing in Organisationen - Überblick zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 43(1), 1–25. <https://doi.org/10.1026//0932-4089.43.1.1>
- Zárraga, C. & Bonache, J. (2005). The Impact of Team Atmosphere on Knowledge Outcomes in Self-managed Teams. *Organization Studies*, 26(5), 661–681. <https://doi.org/10.1177/0170840605051820>
- Zhang, Q., Ting-Toomey, S. & Oetzel, J. G. (2014). Linking Emotion to the Conflict Face-Negotiation Theory: A U.S.-China Investigation of the Mediating Effects of Anger, Compassion, and Guilt in Interpersonal Conflict. *Human Communication Research*, 40(3), 373–395. <https://doi.org/10.1111/hcre.12029>
- Zhang, S. J., Chen, Y. Q. & Sun, H. (2015). Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450–478. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2014-0039>
- Zhao, E. Y., Thatcher, S. M. B. & Jehn, K. A. (2019). Instigating, Engaging in, and Managing Group Conflict: A Review of the Literature Addressing the Critical Role of the Leader in Group Conflict. *Academy of Management Annals*, 13(1), 112–147. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0153>
- Zweibel, E. B., Goldstein, R., Manwaring, J. A. & Marks, M. B. (2008). What sticks: How medical residents and academic health care faculty transfer conflict resolution training from the workshop to the workplace. *Conflict Resolution Quarterly*, 25(3), 321–350. <https://doi.org/10.1002/crq.211>

## Anhang

### *Anhang A. Die Intragroup Scale von Jehn (1995)*

**Tabelle 9**

*Originalitems der Intragroup Conflict Scale (Jehn, 1995)*

	Items	Dimension
1	How much friction is there among members in your work unit?	Beziehungskonflikt
2	How much are personality conflicts evident in your work unit?	Beziehungskonflikt
3	How much tension is there among members in your work unit?	Beziehungskonflikt
4	How much emotional conflict is there among members in your work unit?	Beziehungskonflikt
5	How often do people in your work unit disagree about opinions regarding the work being done?	Aufgabenkonflikt
6	How frequently are there conflicts about ideas in your work unit?	Aufgabenkonflikt
7	How much conflict about the work you do is there in your work unit?	Aufgabenkonflikt
8	To what extent are there differences of opinion in your work unit?	Aufgabenkonflikt

## **Anhang B. Die Einladung zur Studienteilnahme per E-Mail**

### **Abbildung 9**

#### *Einladung zur Studienteilnahme*

Betreff: Studie zu Konflikten am Arbeitsplatz – Bitte um Teilnahme

Liebe Empfängerin, lieber Empfänger,

**Konfliktsituationen am Arbeitsplatz** sind beinahe alltäglich und führen zu unterschiedlichsten Reaktionen bei den Beteiligten. Um mehr über das Verhalten und deren Einflussfaktoren in solchen Situationen zu erfahren, möchte ich Sie **herzlich zu meiner Studie im Rahmen meiner Doktorarbeit einladen!**

Ich würde mich freuen, wenn Sie sich **15 Minuten** Zeit nehmen und den folgenden Fragebogen ausfüllen:

<https://www.soscisurvey.de/konfliktarbeitsplatz/>

Als Dankeschön werden am Ende des Fragebogens **Geschenkgutscheine im Wert von 1x 50 Euro und 4x 25 Euro** verlost.

Sofern Sie über 18 Jahre alt sind und aktuell in einem Beschäftigungsverhältnis stehen, dürfen Sie an der Umfrage teilnehmen. Selbstverständlich ist die Teilnahme an der Befragung freiwillig und anonym.

Bei Fragen oder Anmerkungen stehen Ihnen meine Kontaktdaten auch innerhalb der Umfrage zur Verfügung.

Herzlichen Dank vorab!

Nina Elberich

**Nina Elberich, M.Sc. Psychologie**

Bergische Universität Wuppertal

Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation

Email: [elberich@wiwi.uni-wuppertal.de](mailto:elberich@wiwi.uni-wuppertal.de)

## **Anhang C. Voraussetzungsprüfungen der statistischen Analysen**

### **Voraussetzungsprüfungen der einleitenden Regressionsanalysen zur Vorhersage von Konfliktverhalten und Konfliktverhalten durch die sieben sozialen Kompetenzen**

Erstens, wurde der lineare Zusammenhang zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen grafisch mittels eines Streudiagramms geprüft, in dem die studentisierten Residuen den unstandardisierten vorhergesagten Werten gegenübergestellt wurden. Bei allen berechneten Regressionsanalysen zeigen sich lineare Beziehungen zwischen den Variablen. Zweitens, wurden Ausreißer in den Daten identifiziert und aus den jeweiligen Analysen ausgeschlossen, sofern die Werte mehr als drei Standardabweichungen vom Mittelwert entfernt lagen. Zusätzlich wurden Hebelwerte nach der Cut-off Berechnung<sup>19</sup> von Velleman und Welsch (1981) ausgeschlossen. Der Datensatz enthielt keine Fälle mit einer Cook-Distanz  $> 1.0$ , sodass keine weiteren Ausschlüsse erforderlich waren. Drittens, zeigte die Prüfung der Unabhängigkeit der Residuen anhand der Durbin-Watson-Statistik (Allen, 1997), dass keine Autokorrelation der Residuen vorlag. Viertens, liegt keine Multikollinearität zwischen den Prädiktoren vor, da zum einen die Korrelationskoeffizienten alle unter 0.7 lagen, zum anderen lagen die Toleranz-Werte nicht unter 0.1 und die VIF-Werte nicht über 10. Fünftens, wurde die Varianzgleichheit durch ein Streudiagramm der unstandardisierten vorhergesagten Werte und den studentisierten Residuen überprüft. Für die Regressionsanalysen mit den abhängigen Variablen Konfliktstress und den Konfliktstilen Vermeidung und Durchsetzung traten keine Auffälligkeiten auf. Die Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable Zusammenarbeiten als Konfliktstil zeigte jedoch Ungleichmäßigkeiten im Streudiagramm. Auch die statistische Prüfung mittels des White Tests (H. White, 1980) ergab, dass keine Homoskedastizität der Residuen vorlag. Daher wurde bei dieser Regressionsanalyse Bootstrapping mit 1000 Iterationen angewendet (Efron, 1979). Sechstens, wurde die Prüfung der Normalverteilung der Residuen anhand des Shapiro-Wilk Tests durchgeführt (Shapiro & Wilk, 1965). Bei den Variablen Konfliktstress und dem Konfliktstil Zusammenarbeiten wiesen die Residuen keine Normalverteilung auf ( $p < .05$ ). Auf eine Transformation der Daten wurde jedoch verzichtet, da die multiple lineare Regression als robust gegenüber Verletzungen der Normalverteilungsannahme gilt, insbesondere bei einer wie in dieser Studie vorliegenden ausreichenden Stichprobengröße (Schmidt & Finan, 2018).

---

<sup>19</sup>  $(3 \cdot p)/n$ ;  $p$  = Anzahl der Prädiktoren,  $n$  = Anzahl der Fälle.

### **Voraussetzungsprüfungen der MANOVA**

Die Normalverteilung der abhängigen Variablen wurde anhand des Shapiro-Wilk Tests überprüft (Shapiro & Wilk, 1965). Da eine Verletzung der Normalverteilungsannahme bei großen Stichproben und großen Gruppengrößen als weniger kritisch angesehen wird, wurden keine Transformationen vorgenommen (Blanca Mena et al., 2017). Lineare Beziehungen zwischen den abhängigen Variablen wurden anhand von Streudiagrammen grafisch überprüft und können angenommen werden. Ebenso kann Multikollinearität anhand der Korrelationskoeffizienten ausgeschlossen werden. Es wurden drei univariate Ausreißer bei der Variable Organisationales Zuhören identifiziert, die mehr als das Dreifache des Interquartilsabstands aufwiesen. Diese wurden jedoch nicht von den weiteren Analysen ausgeschlossen, da sie lediglich innerhalb ihres Profils als Extremwerte auffielen, jedoch nicht im gesamten Datensatz. Aufgrund dieser gruppenspezifischen Verteilung und der potenziellen Bedeutung für die Profilbeschreibung wurden die Ausreißer beibehalten, um eine realistische Abbildung der Daten innerhalb der Profile zu gewährleisten. Auch acht identifizierte multivariate Ausreißer wurden nicht aus dem Datensatz ausgeschlossen, da die MANOVA als relativ robust gegenüber Ausreißern gilt. Bei signifikanten Ergebnissen des Levene-Tests (Levene, 1960), der eine Verletzung der Varianzhomogenität anzeigt, wurde bei den Post-Hoc-Tests der Games-Howell-Test genutzt, um robustere Ergebnisse zu erzielen.

### **Voraussetzungsprüfungen der einleitenden Regressionsanalysen zur Vorhersage von Konfliktverhalten und Konfliktverhalten durch die drei Profile**

Lineare Zusammenhänge der Variablen, Multikollinearität, Unabhängigkeit der Residuen, Ausreißer (basierend auf drei Standardabweichungen, Hebelwerten und Cook-Distanzen), sowie die Homoskedastizität (White-Test,  $p > .05$ ). Obwohl keine Normalverteilung der Residuen bei den abhängigen Variablen Konfliktstress und Zusammenarbeit vorlag (Shapiro-Wilk-Test,  $p < .05$ ), wurde aufgrund der ausreichend großen Stichprobe keine Gegenmaßnahme ergriffen (Schmidt & Finan, 2018). Auch hier wurde das Benjamini-Hochberg-Verfahren zur Kontrolle der falschen Entdeckungsrate angewendet (Benjamini & Hochberg, 1995).

## Anhang D. Einleitende Regressionsanalysen

**Tabelle 10**

*Hierarchische Regression zur Vorhersage von Konfliktstress durch die sieben sozialen Kompetenzen*

Prädiktoren	<u>Konfliktstress</u>		<u>Konfliktstress</u>		
	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 3
Geschlecht (1 = männlich)	-.29*** (.05)	-.15** (.04)	.29*** (.05)	.22*** (.05)	-.15** (.05)
Alter	-.01** (.00)	-.01** (.00)	-.01** (.00)	.01* (.00)	-.01** (.00)
Konfliktausmaß	.47*** (.04)	.39*** (.04)	.46*** (.04)	.43*** (.04)	.39*** (.04)
Zusammenarbeiten				-.06 (.05)	.02 (.06)
Vermeidung				.39*** (.04)	.29*** (.04)
Durchsetzung				.08* (.04)	-.17* (.07)
affektive Empathie		.31*** (.04)			.27*** (.04)
Kognitive Empathie		.06 (.04)			.05 (.04)
Durchsetzungsfähigkeit		-.37*** (.05)			-.17* (.07)
Emotionaler Ausdruck		.26*** (.04)			.25*** (.04)
Kognitive Neubewertung		-.04 (.04)			-.05* (.04)
Zuhören		-.25*** (.05)			-.21*** (.05)
Perspektivübernahme		-.09 (.05)			-.08 (.05)
(Konstante)	2.26*** (.15)	2.97*** (.30)	2.28*** (.15)	1.04*** (.33)	1.21*** (.39)
R <sup>2</sup>	.05	.34	.15	.26	.37
Δ R <sup>2</sup>		.19		.11	.11
F-Test	57.19***	50.04***	55.28***	55.26***	43.47***
N		994			973

*Anmerkung.* Die unstandardisierten Koeffizienten (B) sind angegeben und in den Klammern ist der Standardfehler (SE) angegeben. \*  $p < .05$  (zweiseitig); \*\*  $p < .01$  (zweiseitig); \*\*\*  $p < .001$  (zweiseitig).

**Tabelle 11**

*Hierarchische Regression zur Vorhersage von Konfliktverhalten durch die sieben sozialen Kompetenzen*

Prädiktoren	Vermeidung		Durchsetzung		Zusammenarbeiten	
	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2	Modell 1	Modell 2
Geschlecht (1 = männlich)	-.21 <sup>***</sup> (.05)	-.04 (.04)	.20 <sup>***</sup> (.04)	.13 <sup>**</sup> (.04)	.00 (.03)	.00 (.03)
Alter	-.01 <sup>**</sup> (.00)	.00 (.00)	.01 <sup>*</sup> (.00)	.00 (.00)	.00 <sup>*</sup> (.00)	.00 <sup>**</sup> (.00)
Konfliktausmaß	.04 <sup>*</sup> (.04)	.00 (.03)	.10 <sup>**</sup> (.04)	.03 <sup>**</sup> (.03)	-.17 <sup>***</sup> (.03)	-.15 <sup>***</sup> (.02)
Affektive Empathie		.16 <sup>***</sup> (.04)		-.12 <sup>***</sup> (.04)		.06 <sup>*</sup> (.02)
Kognitive Empathie		.03 (.04)		-.01 (.04)		.03 (.02)
Durchsetzungsfähigkeit		-.78 <sup>***</sup> (.04)		.44 <sup>***</sup> (.05)		.34 <sup>***</sup> (.03)
Emotionaler Ausdruck		-.05 <sup>*</sup> (.03)		.20 <sup>***</sup> (.00)		.00 (.02)
Kognitive Neubewertung		.11 <sup>***</sup> (.03)		.09 <sup>*</sup> (.03)		.01 (.02)
Zuhören		-.15 <sup>***</sup> (.04)		-.13 <sup>**</sup> (.04)		.06 <sup>*</sup> (.03)
Perspektivübernahme		.01 (.04)		-.17 <sup>***</sup> (.04)		.25 <sup>***</sup> (.03)
(Konstante)	3.41 <sup>***</sup> (.14)	5.56 <sup>***</sup> (.24)	2.23 <sup>***</sup> (.13)	1.67 <sup>***</sup> (.26)	4.60 <sup>***</sup> (.09)	1.91 <sup>***</sup> (.17)
R <sup>2</sup>	.03	.40	.04	.23	.05	.40
Δ R <sup>2</sup>		.09		.19		.35
F-Test	10.94 <sup>***</sup>	64.96 <sup>***</sup>	11.92 <sup>***</sup>	29.90 <sup>***</sup>	17.16 <sup>***</sup>	63.94 <sup>***</sup>
N		991		999		987

*Anmerkung.* Die unstandardisierten Koeffizienten (B) sind angegeben und in den Klammern ist der Standardfehler (SE) angegeben. \*  $p < .05$  (zweiseitig); \*\*  $p < .01$  (zweiseitig); \*\*\*  $p < .001$  (zweiseitig).



## **Anhang E. Paarweiser Vergleich zwischen den drei Gruppen (ausführliche Tabelle der Post-hoc-Tests)**

**Tabelle 12**

*Paarweiser Vergleich zwischen den drei Gruppen*

Abhängige Variable	Gruppen	Mittlere Diff.	Std. Fehler	95% Konfidenzintervall	
				Untergrenze	Obergrenze
Affektive Empathie <sup>a</sup>	Gruppe LO vs. Gruppe IMP	0.52***	.07	0.36	0.69
	Gruppe LO vs. Gruppe HI	-0,10	.06	-0.25	0.05
	Gruppe IMP vs. Gruppe HI	-0.62***	.04	-0.72	-0.52
Durchsetzungsfähigkeit <sup>b</sup>	Gruppe LO vs. Gruppe IMP	-0.89***	.04	-0.10	-0.80
	Gruppe LO vs. Gruppe HI	-0.89***	.04	-0.98	-0.80
	Gruppe IMP vs. Gruppe HI	0.01	.03	-0.07	0.08
Emotionaler Ausdruck <sup>a</sup>	Gruppe LO vs. Gruppe IMP	-0.48***	.07	-0.65	-0.31
	Gruppe LO vs. Gruppe HI	-0.16*	.07	-0.31	-0.00
	Gruppe IMP vs. Gruppe HI	0.33***	.05	0.22	0.43
Kognitive Neubewertung <sup>a</sup>	Gruppe LO vs. Gruppe IMP	0.04	.06	-0.11	0.18
	Gruppe LO vs. Gruppe HI	-0.82***	.06	-0.95	-0.70
	Gruppe IMP vs. Gruppe HI	-0.86***	.04	-0.95	-0.77
Organisationales Zuhören <sup>a</sup>	Gruppe LO vs. Gruppe IMP	-0.63***	.05	-0.76	-0.50
	Gruppe LO vs. Gruppe HI	-0.62***	.05	-0.73	-0.50
	Gruppe IMP vs. Gruppe HI	0.01	.03	-0.07	0.09
Perspektivübernahme <sup>b</sup>	Gruppe LO vs. Gruppe IMP	-0.28***	.06	-0.42	-0.13
	Gruppe LO vs. Gruppe HI	-1.08***	.06	-1.22	-0.95
	Gruppe IMP vs. Gruppe HI	-0.81***	.03	-0.88	-0.73

Anmerkung: n (Gruppe LO) = 100; n (Gruppe IMP) = 247; n (Gruppe HI) = 694; <sup>a</sup>Nutzung des Tukey HSD; <sup>b</sup>Nutzung des Games Howell; \*  $p < .05$  (zweiseitig); \*\*  $p < .01$  (zweiseitig); \*\*\*  $p < .000$  (zweiseitig).