

Konfliktmanagement in Organisationen.

**Ergebnisse einer vergleichenden Untersuchung
zu Wahrnehmung, Einstellung und Bewertung von Konflikten
in Abhängigkeit der Unternehmenskultur
bei drei mittelständischen Organisationen.**

Konfliktmanagement in Organisationen - Inhalt.



Konfliktmanagement in Organisationen – Ziel der Untersuchung.

Ziel der Untersuchung war es u.a. Erkenntnisse aus folgenden Bereichen zu gewinnen:

- **Wahrnehmung, Einstellung und Bewertung** von Konflikten im Arbeitsumfeld durch die Beschäftigten der Organisationen
- Vorrangig gewählte **Konflikthandhabungsstrategien** in den Organisationen
- **Einfluss der Organisationskultur** auf vorrangig gewählte Konflikthandhabungsstrategien
- Identifikation **weiterer Einflussfaktoren** auf vorrangig gewählte Konflikthandhabungsstrategien
- Ableitung von **Lerneffekten** und **Handlungsempfehlungen**

Konfliktmanagement in Organisationen – Fragestellungen.

Dabei sollen von den Organisationsmitgliedern Fragestellungen aus folgenden Komplexen beantwortet werden:

→ Organisationskultur

- 1. Wie wird die Bedeutung von gemeinsamen Werten und Normen von den Organisationsmitgliedern eingeschätzt?*
- 2. Wie wird der individuelle Handlungsspielraum von den Organisationsmitgliedern eingeschätzt?*

→ Wahrnehmung von Konflikten im Arbeitsumfeld

- 3. Welche Arten von Konflikten nehmen die Organisationsmitglieder hauptsächlich wahr bzw. was sind vorwiegende Streitgegenstände?*
- 4. Was sind die wahrgenommenen Ursachen für Konflikte?*
- 5. Wer sind hauptsächlich Konfliktbeteiligte?*

Konfliktmanagement in Organisationen – Fragestellungen.

→ Einstellungen zu Konflikten im Arbeitsumfeld

6. In welchem Maß stehen bei der Konfliktbehandlung die eigenen Interessen im Vordergrund bzw. werden die Interessen der anderen berücksichtigt?

7. Welche Strategien der Konfliktbewältigung werden hauptsächlich zur Konfliktbehandlung angewendet?

→ Bewertung von Konflikten im Arbeitsumfeld

8. Haben Konflikte für die Organisationsmitglieder eher funktionale oder dysfunktionale Wirkungen?

9. Wie hoch ist die wahrgenommene Kontrolle, mit der die Organisationsmitglieder ihre Konflikte austragen?

→ Korrelationen

10. Besteht ein Zusammenhang zwischen präferierter Konfliktbehandlungsstrategie und wahrgenommener Organisationskultur?

11. Besteht ein Zusammenhang zwischen Konfliktthemen und präferierter Konfliktbehandlungsstrategie?

12. Besteht ein Zusammenhang zwischen präferierter Konfliktbehandlungsstrategie und den Eigenschaften der Konfliktparteien (Alter, Geschlecht).

Konfliktmanagement in Organisationen – Untersuchungsdesign.

Untersuchungszeitraum: Juli – August 2009

Untersuchungsgegenstand:

1. Bildungseinrichtung →

Pädagogisches Kernteam einer weiterführenden Schule (N = 12)

2. Dienstleistungsunternehmen →

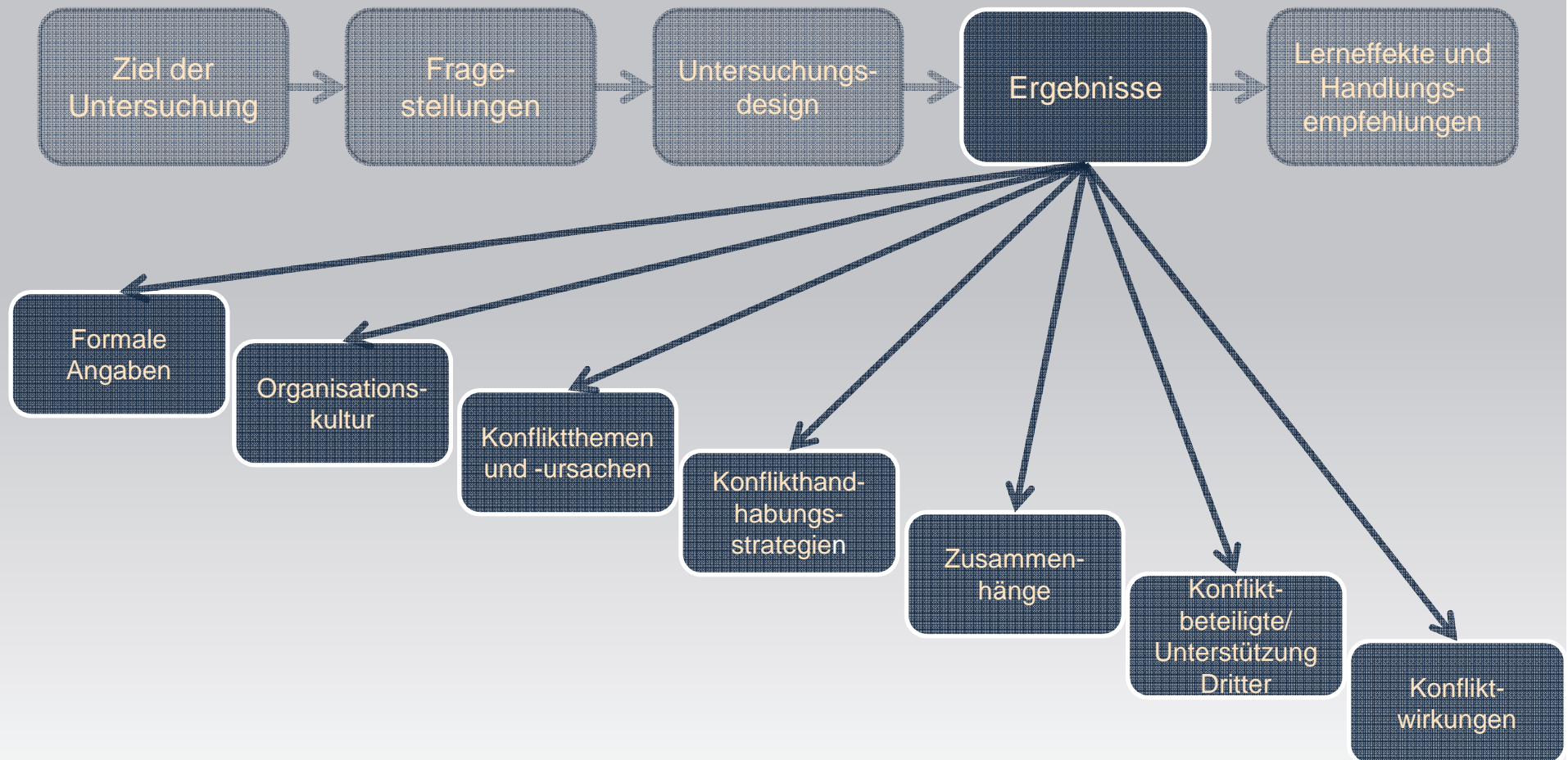
freiberufliche und festangestellte (Projekt-)Mitarbeiter eines IT –
Beratungshauses (N = 15)

3. Bauunternehmen →

Mitarbeiter eines Unternehmens für Pflaster- und Abbruch- sowie Erd- und
Tiefbauarbeiten (N = 7)

Untersuchungsmethode: schriftliche Befragung, Vollerhebung

Konfliktmanagement in Organisationen - Ergebnisse.



Konfliktmanagement in Organisationen – Formale Angaben.

| | Bildungseinrichtung | Dienstleistungs- unternehmen | Bauunternehmen |
|---|---|---|---|
| Durchschnittliches Alter der Mitarbeiter | 37 Jahre | 36 Jahre | 41 Jahre |
| Geschlechter- verteilung | 91.7% weiblich | 66,7% männlich | 85.2% männlich |
| Vorwiegende Ausbildung der Mitarbeiter | 83.3% Hoch- bzw. Fachhochschulausbildung | 66,7% Hoch- bzw. Fachhochschulausbildung | 100% abgeschlossene Berufsausbildung |
| Tätigkeit | 91.7% überwiegend eigenverantwortlich | 60 % überwiegend eigenverantwortlich | 57.1 % überwiegend eigenverantwortlich |
| Ø Dauer Organisations- zugehörigkeit | 2.5 Jahre | 3 Jahre | 6 Jahre |

Konfliktmanagement in Organisationen – Organisationskultartypologien (nach Meinen, 2007).

Bedeutung von gemeinsamen Werten und Normen

hoch



Wertbewahrende Unternehmenskultur

- Großer Einfluss gemeinsamer Werte und Normen
- Eingeschränkte persönliche Freiheiten der einzelnen Mitarbeiter
- Geringe Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen
- Beschäftigte sind Änderungen gegenüber vergleichsweise wenig aufgeschlossen

Partizipative Unternehmenskultur

- Großer Einfluss gemeinsamer Werte und Normen
- Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen
- Offene Kommunikation,
- fairer und respektvoller Umgang miteinander
- Förderung des eigenständigen Arbeitens

Autoritative Unternehmenskultur

- Geringe Relevanz gemeinsamer Werte und Normen
- Eingeschränkte Freiräume der Mitarbeiter
- Aktive Gestaltbarkeit einer Unternehmenskultur wird angezweifelt, auf eine aktive Weiterentwicklung der eigenen wird deshalb weitgehend verzichtet

Individualistische Unternehmenskultur

- Geringer Einfluss gemeinsamer Werte und Normen
- Kreatives und eigenständiges Arbeiten wird gefördert
- Große Handlungsspielräume jedes einzelnen Mitarbeiters
- Relativ hohe Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen des Unternehmens.

niedrig



niedrig

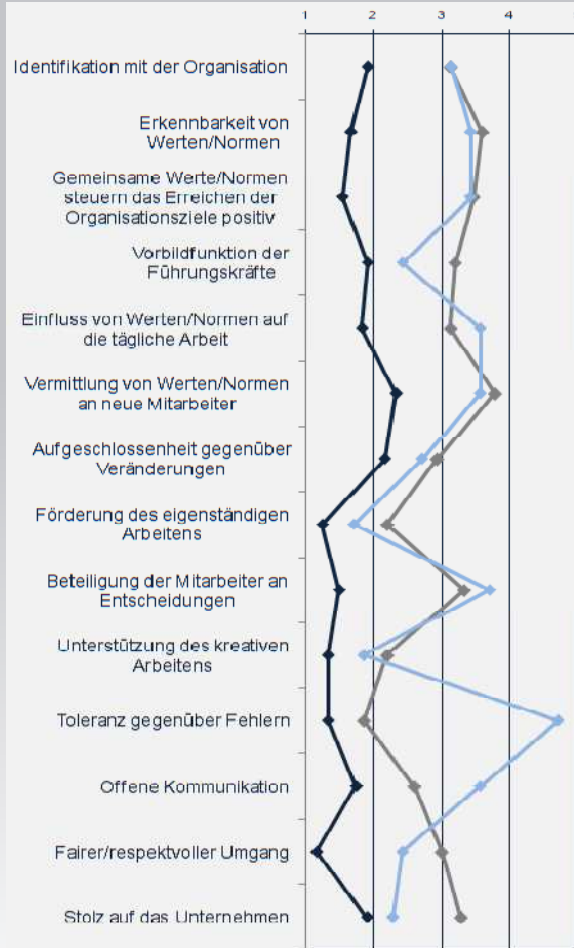
hoch

Handlungsspielraum der Mitarbeiter

Konfliktmanagement in Organisationen – Organisationskultur – Kategorien.

| Neue Variable | Inhalt der Variable |
|-----------------------|--|
| Identifikation | <ul style="list-style-type: none">• Identifikation mit der Organisation• Stolz auf das Unternehmen |
| Partizipation | <ul style="list-style-type: none">• Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen• Förderung des eigenständigen Arbeitens• Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen |
| Individualität | <ul style="list-style-type: none">• Unterstützung kreativen Arbeitens• Toleranz gegenüber Fehlern• Offene Kommunikation• Fairer und respektvoller Umgang miteinander |
| Werte | <ul style="list-style-type: none">• Erkennbarkeit von Werten und Normen• Gemeinsame Werte/Normen steuern das Erreichen der Organisationsziele positiv• Vorbildfunktion der Führungskräfte• Einfluss von Werten und Normen auf die tägliche Arbeit• Vermittlung von Werten/Normen an neue Mitarbeiter |

Konfliktmanagement in Organisationen – Ausprägungen der Kultur in den untersuchten Organisationen.



Bildungseinrichtung → partizipative Unternehmenskultur

- Großer Einfluss gemeinsamer Werte und Normen
- Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen
- Offene Kommunikation, fairer und respektvoller Umgang miteinander
- Förderung des eigenständigen Arbeitens

Dienstleistungsunternehmen → (eher) individualistische Unternehmenskultur

- Geringer Einfluss gemeinsamer Werte und Normen
- Kreatives und eigenständiges Arbeiten wird gefördert
- Große Handlungsspielräume jedes einzelnen Mitarbeiters
- Mitarbeiter empfinden wenig Stolz auf das Unternehmen
- Mitarbeiter nehmen geringe Beteiligung an Entscheidungen wahr

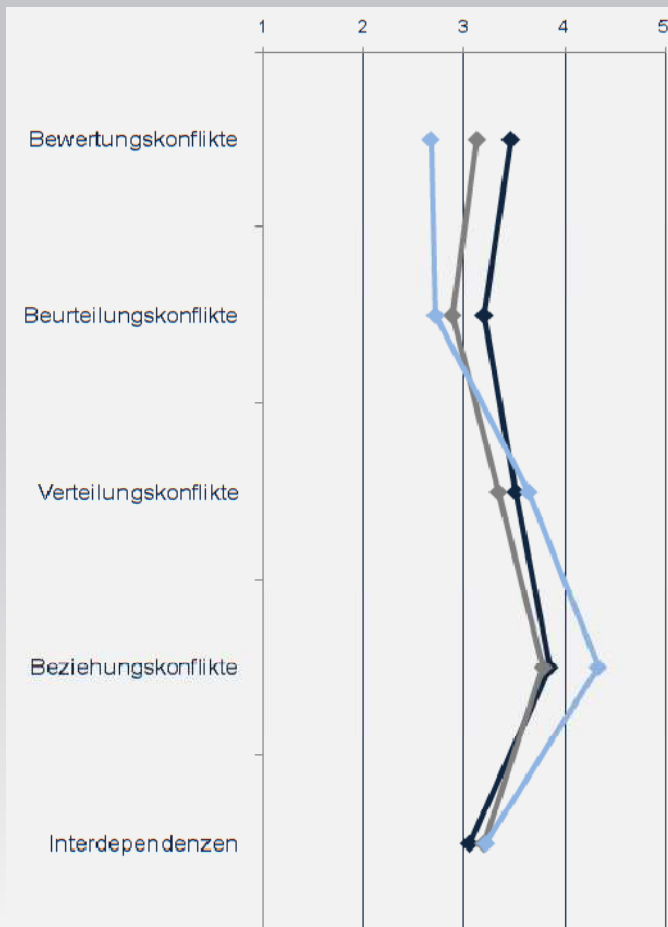
Bauunternehmen → (eher) individualistische Unternehmenskultur

- Geringer Einfluss gemeinsamer Werte und Normen
- Kreatives und eigenständiges Arbeiten wird gefördert
- Mitarbeiter nehmen geringe Beteiligung an Entscheidungen wahr
- Mitarbeiter empfinden geringe Toleranz gegenüber Fehlern und eine wenig offene Kommunikation

1 = stimme zu, 5 = stimme nicht zu



Konfliktmanagement in Organisationen – Konfliktthemen.



1 = stimme zu, 5 = stimme nicht zu

Bildungseinrichtung
 Dienstleistungsunternehmen
 Bauunternehmen

→ Die Auswertung zeigt, dass Konfliktthemen häufiger gegensätzliche *Beurteilungen* und *Bewertungen* sowie *Interdependenzen* sind, als die *Uneinigkeit* bei der *Verteilung* von Mitteln und die *Beziehungen* von Personen.*

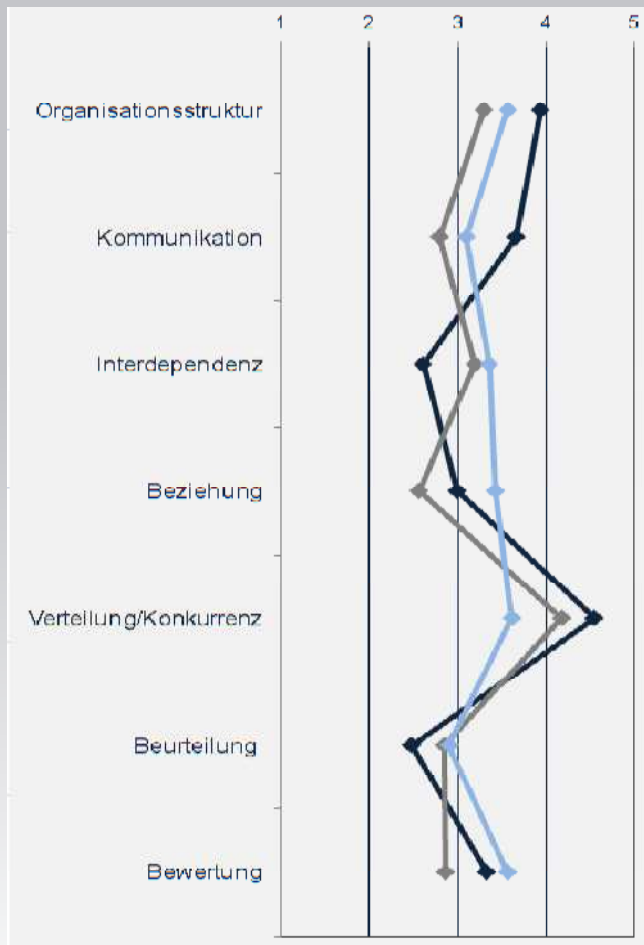
* **Bewertungskonflikt:** Uneinigkeiten beim Setzen oder Vereinbaren von Zielen. Die Beteiligten versuchen dabei gegensätzliche Handlungspläne durchzusetzen, weil sie einen unterschiedlichen Nutzen der Konsequenzen erwarten.

Beurteilungskonflikte: Auseinandersetzungen bei den Wegen auf denen Ziele erreicht werden. Die Beteiligten schätzen die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer jeweiligen Handlungspläne unterschiedlich ein.

Verteilungskonflikte: Uneinigkeit über Mittel (z.B. Finanzen, Personen, Material) oder Anreize (Bezahlung, hierarchische Positionen) mit denen Ziele erreicht werden sollen.

Beziehungskonflikte: Soziale *Beziehungen* sind bei fast allen Konflikten Bestandteil, wenn das Bedürfnis einer Person nach Anerkennung und Akzeptanz verletzt wird. Oft werden Konflikte heraufbeschworen, weil die sich unterlegen gelaubte Person eine bessere Anerkennung erreichen möchte.

Konfliktmanagement in Organisationen – Konfliktursachen.



1 = stimme zu, 5 = stimme nicht zu

Bildungseinrichtung

 Dienstleistungsunternehmen

 Bauunternehmen

Beziehungen: Während alle Befragten eher ablehnen, dass Konfliktthemen die soziale Beziehung von Personen betreffen, stimmen die Befragten der Bildungseinrichtung und des Dienstleistungsunternehmens den Aussagen zu *Beziehungen* als Ursache für Konflikte eher zu.

→ **Schlussfolgerung:** Reine Beziehungskonflikte werden offenbar eher vermieden/unterdrückt, Beziehungen wirken sich jedoch auf wahrgenommenen Konfliktthemen aus.

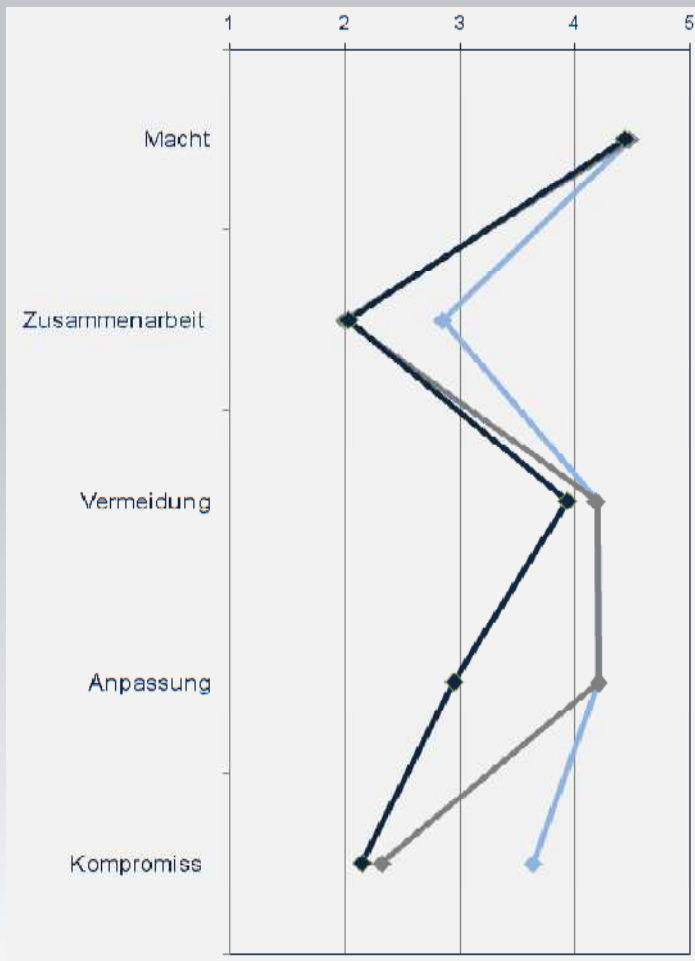
Kommunikationsstörungen: Werden eindeutig nur von den Mitarbeitern des Dienstleistungsunternehmens wahrgenommen. Dies verwundert, da die Befragten des Bauunternehmens eine wenig offene Kommunikation wahrnehmen.

→ **Schlussfolgerung:** Die wenig offene Kommunikation bezieht sich im Bauunternehmen hauptsächlich auf die Kommunikation der Geschäftsführung, die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern funktioniert gut.

Interdependenzen und Beurteilungen: Auffällig bei den Einschätzungen der Mitarbeiter der Bildungseinrichtung ist, dass die Aussagen zum Auftreten von Konfliktthemen generell eher abgelehnt werden. Den Aussagen zu möglichen Konfliktursachen konnte dagegen in den Fällen von *Interdependenzen* und gegensätzlichen *Beurteilungen* von Sachverhalten eher zugestimmt werden.

→ **Schlussfolgerung:** Aufkeimende Auseinandersetzungen werden entweder in einem Stadium bearbeitet, in dem sie von den meisten Mitarbeitern noch nicht als Konflikt bezeichnet werden oder Konflikte werden konsequent vermieden.

Konfliktmanagement in Organisationen – Konflikt-handhabungsstrategien.



1 = stimme zu, 5 = stimme nicht zu

—◆— Bildungseinrichtung —◆— Dienstleistungsunternehmen
—◆— Bauunternehmen

Die präferierte Konflikt-handhabungsstrategie ist in allen Organisationen die *Zusammenarbeit*.*

Es ist also davon auszugehen, dass alle Befragten im Fall einer Konfliktbearbeitung meist gleichermaßen die eigenen als auch die Interessen der anderen Partei berücksichtigen. Ebenfalls liegt in allen Organisationen ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft vor.

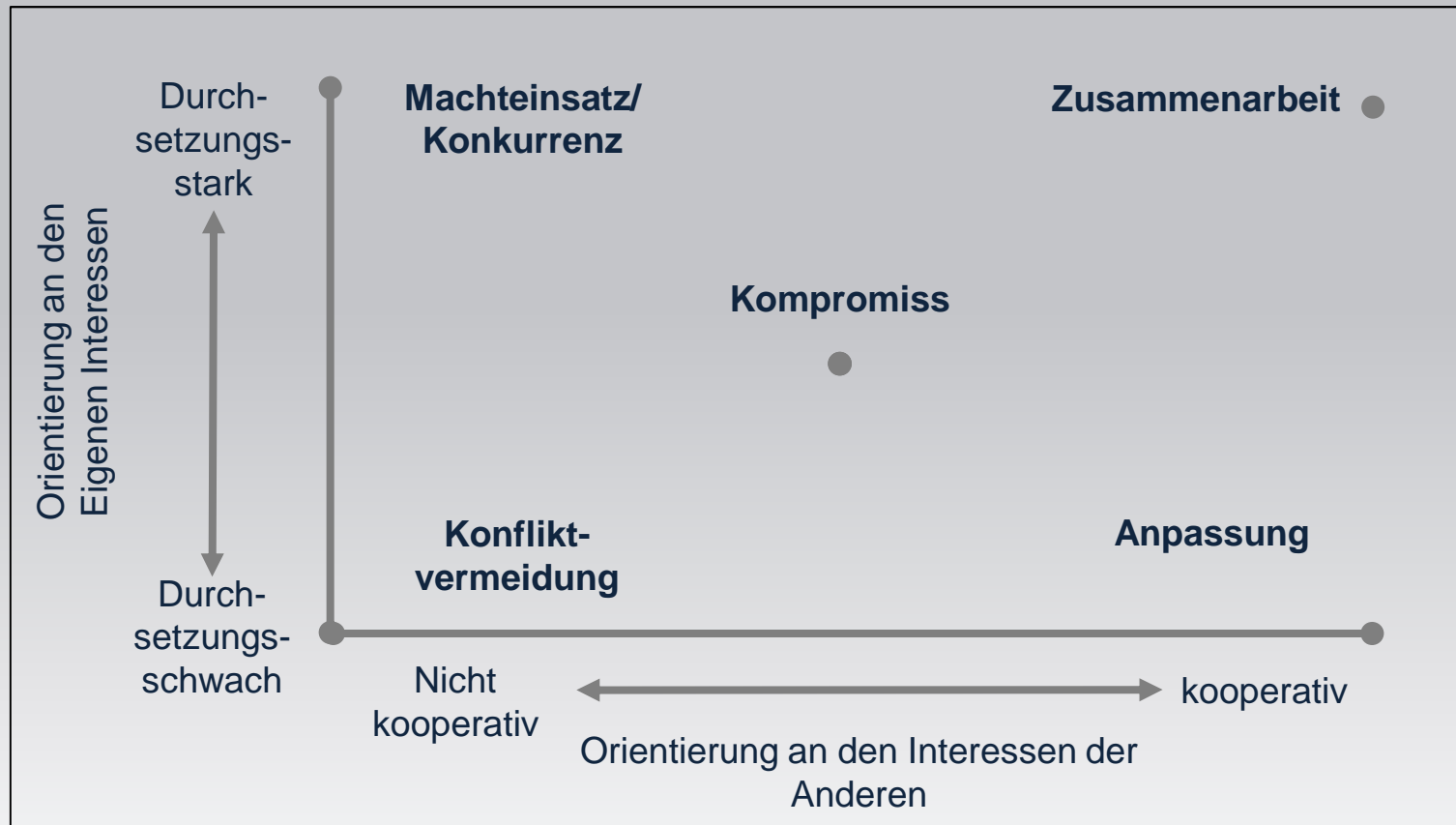
Daraus ist zu schließen, dass in den Organisationen

- Möglichkeiten der Zielabstimmung,
- des Informationsaustausches,
- der wechselseitigen Kommunikation vorhanden sind sowie
- eine gegenseitige Unterstützung und gegenseitiges Vertrauen sowie
- konstruktive Problemdiskussionen vorherrschend sind.
- Zur Verwirklichung kooperativen Handelns sind letztlich Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der Konfliktparteien notwendig.

Diese Ergebnisse bestätigen die Ergebnisse zur Organisationskultur. Auch dort wurde bereits herausgefunden, dass die Organisationsmitglieder eine hohe Handlungsfreiheit wahrnehmen.

* Ob die Konflikte jeweils tatsächlich im Sinne dieser Strategie bearbeitet werden oder ob die Aussagen im Sinne einer Selbstdarstellung bzw. sozialer Erwünschtheit getroffen wurden konnte die Untersuchung nicht eindeutig zu Tage fördern.

Konfliktmanagement in Organisationen – Konflikt-handhabungsstrategien (nach Thomas, 1976).



Konfliktmanagement in Organisationen – Konflikt-handhabungsstrategien in den untersuchten Organisationen.

Präferierte Konflikt-handhabungsstrategien im Vergleich:

| | Rang | Bildungseinrichtung | Dienstleistungsunternehmen | Bauunternehmen |
|---|------|---------------------|----------------------------|--------------------|
| Präferierte Konflikt-handhabungsstrategien | 1 | Zusammenarbeit | Zusammenarbeit | Zusammenarbeit |
| | 2 | Kompromiss | Kompromiss | Kompromiss |
| | 3 | Anpassung | Anpassung | Konfliktvermeidung |

Konfliktmanagement in Organisationen – Zusammenhänge.

Zusammenhänge zwischen gewählten Konfliktstrategien und Organisationskultur

1. Je höher die von den Organisationsmitgliedern wahrgenommene *Partizipation*, desto eher sind die Befragten bereit im Konfliktfall die eigenen Interessen zugunsten der Interessen des anderen zurückzustellen und wählen die Strategie der *Anpassung* ($r = .470, p = .001$).
2. Ähnlich korreliert die Strategie *Anpassung* mit der organisationalen *Individualität* ($r = .529, p = .000$). Je größer z.B. eine hohe Unterstützung des kreativen Arbeitens oder eine große Toleranz gegenüber Fehlern wahrgenommen wird, desto eher werden im Konfliktfall die eigenen Interessen hinter den Interessen des anderen angestellt.
3. Letztlich werden die eigenen Interessen im Sinne einer *Anpassung* auch dann desto eher zurückgestellt, je höher der Einfluss organisationaler Werte und Normen ist ($r = .333, p = .018$).
4. Weitere signifikante Zusammenhänge finden sich zwischen *Konfliktvermeidung* und *Partizipation* ($r = .300, p = .034$) sowie *Individualität* ($r = .279, p = .047$) sowie zwischen *Kompromiss* und *Individualität* ($r = .362, p = .010$).

Da diese Ergebnisse insgesamt ergeben, dass ausschließlich Zusammenhänge zwischen der Organisationskultur und Strategien vorhanden sind, die die Durchsetzung der eigenen Interessen im Konfliktfall vernachlässigen, ist zu vermuten, dass eine höhere wahrgenommene *Partizipation*, *Individualität* und der Einfluss von *Werten und Normen* dazu führen, dass die Befragten nicht nur ihre eigenen Interessen im Konfliktfall zugunsten der Interessen des anderen zurückstellen sondern sogar zur Konfliktvermeidung tendieren.

Konfliktmanagement in Organisationen – Zusammenhänge.

Zusammenhänge zwischen gewählten Konflikt-handlungsstrategien und persönlichen Eigenschaften der Befragten

- 1.) Jüngere Personen (≤ 40 Jahre) neigen eher dazu Konflikte zu vermeiden ($r = .367, p = .027$).
- 2.) Die präferierte Strategie der Männer die *Zusammenarbeit* ist, die weiblichen Befragten präferieren hingegen etwas eher *Kompromisse*. Das bedeutet, dass Frauen im Konfliktfall eher ihre eigenen Interessen hinter den Interessen der anderen Partei zurückstellen. Es bedeutet aber auch, dass Frauen in diesem Sinne weniger kooperativ sind, eher nachgeben und brauchbare statt optimale Lösungen suchen.

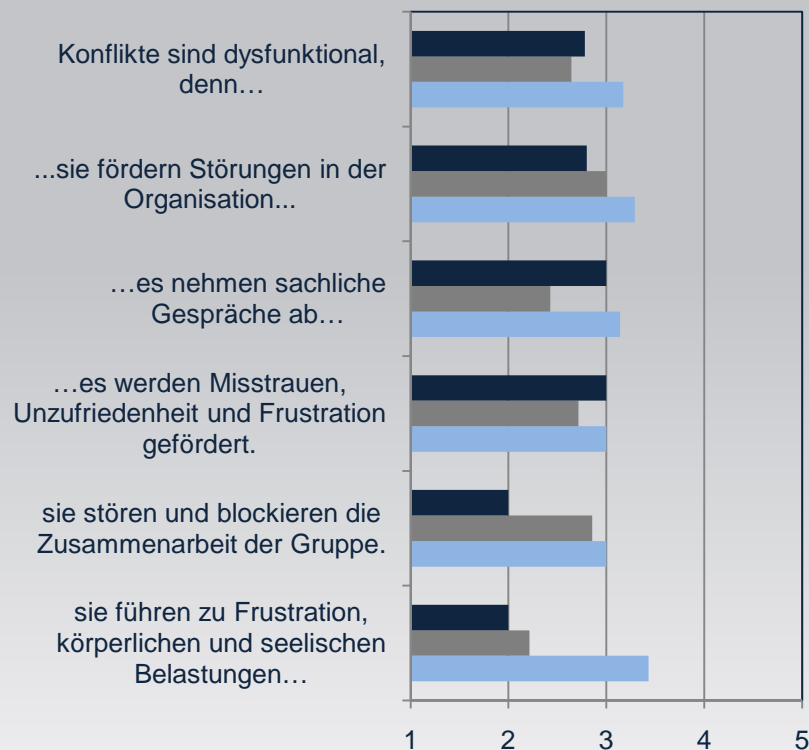
Konfliktmanagement in Organisationen – Konfliktbeteiligte.

| | Bildungseinrichtung | Dienstleistungsunternehmen | Bauunternehmen |
|---|--|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Hauptsächlich Konfliktbeteiligte | 44 % Kollegen 33,3% Andere (Eltern, Vorstand) | 40% Kollegen 40% Vorgesetzte | 42,9% Kollegen 42,9% Vorgesetzte |

Konfliktmanagement in Organisationen – Unterstützung Dritter.

| | Bildungseinrichtung | Dienstleistungsunternehmen | Bauunternehmen |
|--|--|--|---|
| Unterstützung durch unbeteiligte Dritte | 20 % der Befragten gaben an im Konfliktfall Hilfe eines unbeteiligten Dritten (Kollegen, Vorgesetzte oder Mediatoren) in Anspruch genommen zu haben. Mediatoren kamen ausschließlich bei Konflikten mit externen Parteien (z.B. Eltern) zum Einsatz. | 50 % der Befragten gaben an im Konfliktfall Hilfe eines unbeteiligten Dritten (Kollegen oder Vorgesetzte) in Anspruch genommen zu haben. | Keiner der Befragten gab an, in einem Konfliktfall die Unterstützung unbeteiligter Dritter in Anspruch genommen zu haben. |

Konfliktmanagement in Organisationen – Konfliktwirkungen.

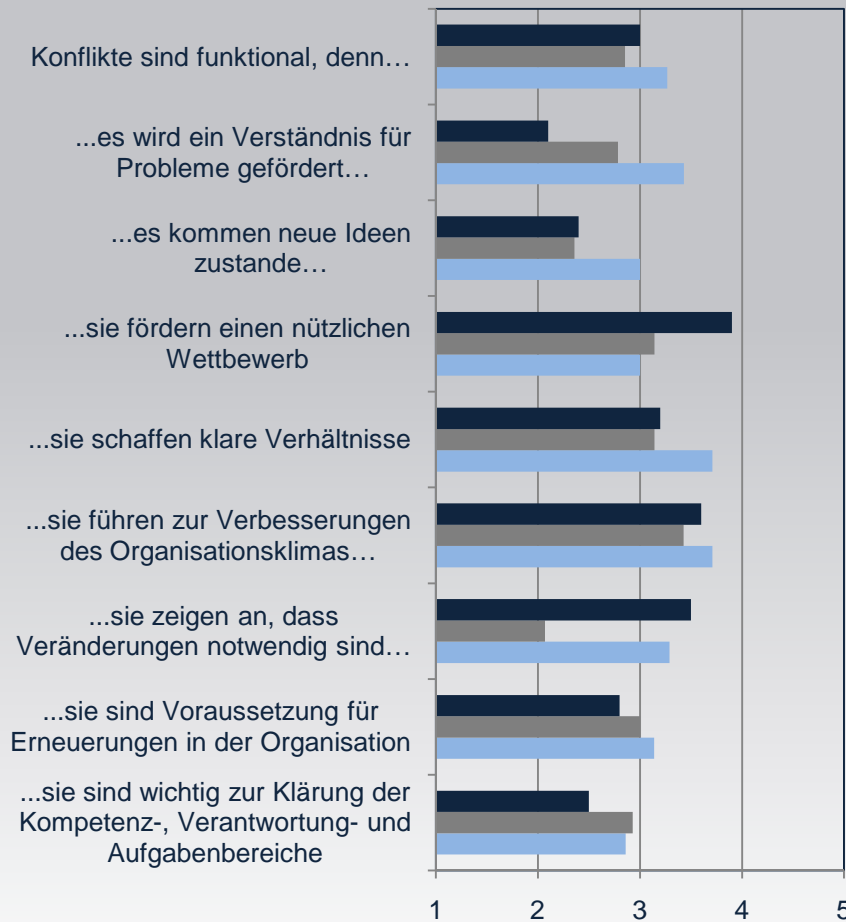


Obwohl eine hohe Kooperationsbereitschaft in den Organisationen vorhanden ist und die präferierte Konflikt Handlungsstrategie die *Zusammenarbeit* ist, zeigt sich, dass die Befragten aller Organisationen Konflikten dennoch eher *dysfunktionale* als *funktionale Wirkungen* zuschreiben. Das Ergebnis verwundert nicht, da Konflikte häufig negativ bewertet werden, weil ihnen gleichzeitig Schwierigkeiten, Anstrengungen und Ärger immanent sind, die Kraft kosten.

1 = stimme zu, 5 = stimme nicht zu

—◆— Bildungseinrichtung —◆— Dienstleistungsunternehmen
—◆— Bauunternehmen

Konfliktmanagement in Organisationen – Konfliktwirkungen.



1 = stimme zu, 5 = stimme nicht zu

—◆— Bildungseinrichtung —◆— Dienstleistungsunternehmen
—◆— Bauunternehmen

Die Auswertung der Daten zeigt jedoch gleichermaßen, dass Konflikten in vielen Fällen auch funktionale Wirkungen zugesprochen werden. In Zusammenschau mit den präferierten Konflikt-handhabungsstrategien deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass in den untersuchten Organisationen eine konstruktive Konfliktkultur vorherrschend ist.

Konfliktmanagement in Organisationen – Lerneffekte und Handlungsempfehlungen.

Allgemein

- Förderung einer bewussten Auseinandersetzung der Organisationsmitglieder mit Wahrnehmung, Einstellung und Umgang mit Konflikten .
- Transparenz hinsichtlich der Bedeutung von Werten und Normen sowie des wahrgenommenen Handlungsspielraums der Mitarbeiter

Bildungseinrichtung

- Voraussetzungen für eine partizipative Organisationskultur (verstanden als Optimum einer starken Kultur, weil hier gleichermaßen ein hoher Handlungsspielraum seitens der Mitarbeiter wahrgenommen wird und Werte sowie Normen einen großen Einfluss auf das tägliche Arbeiten haben) erfüllt
 - weitere Befragungsergebnisse erwecken zunächst den Eindruck, dass Mitarbeiter ihr Arbeitsumfeld weitgehend als konfliktfrei empfinden
 - Einschätzungen der auftretenden Konfliktursachen können von den Befragten eindeutiger benannt werden.
- Schlussfolgerung: Konflikte sind einerseits durchaus vorhanden, andererseits bestehen jedoch Hemmungen, diese als solche zu bezeichnen oder zuzulassen
- Handlungsempfehlung: im Rahmen der Organisationsentwicklung den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass ein gesundes Maß an Konflikten notwendig und sinnvoll für Weiterentwicklung, Kreativität und Flexibilität einer Organisation sind und nicht zwangsläufig ein harmonisches Zusammenarbeiten verhindern . Die Ergebnisse zur Organisationskultur zeigen deutlich, dass die Voraussetzungen für ein konstruktives Miteinander gegeben sind und die ggf. vorhandene Angst vor Konflikten unbegründet ist.

Konfliktmanagement in Organisationen – Lerneffekte und Handlungsempfehlungen.

Dienstleistungsunternehmen

- Eher individualistische Organisationskultur: Mitarbeiter nehmen hohen Handlungsspielraum wahr, Werte und Normen sind weniger wichtig
 - Zwei Werte sind im Hinblick auf diese Kulturtypologie bei diesem Unternehmens jedoch nur schwach ausgeprägt:
 - Mitarbeiter fühlen sich wenig an Entscheidungen beteiligt
 - Mitarbeiter sind außerdem eher nicht stolz auf das Unternehmen.
 - Hinsichtlich der Konfliktthemen und -ursachen bestehen in dieser Organisation eindeutige Wahrnehmungen
 - hinsichtlich der Wirkungen werden in dieser im Vergleich zu den beiden anderen Organisationen Konflikte mit der größten Zustimmung als dysfunktional bezeichnet.
 - hauptsächliche Konfliktursache sehen die Befragten in der Beziehung der beteiligten Personen.
 - Dies und die große Zustimmung der Befragten zur Aussage, dass Konflikte zu Frustrationen sowie körperlichen und seelischen Belastungen sowie zu einer Zunahme von emotionalen Gesprächen führen, deutet darauf hin, dass Konflikte häufig die Beziehung der Beteiligten belasten, die Konfliktbeteiligten sich also persönlich angegriffen fühlen.
- Handlungsempfehlung I: Etablierung formaler und informeller Umgangsregeln, klare Abgrenzungen von Verantwortlichkeiten und konsequente Reaktionen auf Regelverletzungen.
- Handlungsempfehlung II: Identifikation und konsequentes Leben von organisationalen Werten und Normen, um eine höhere Identifikation der Mitglieder mit der Organisation zu erreichen. (Es wurde herausgefunden, dass gemeinsame Werte und Normen in mittelständischen Organisationen einen großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben scheinen)

Konfliktmanagement in Organisationen – Lerneffekte und Handlungsempfehlungen.

Bauunternehmen

- Eher individualistische Organisationskultur
- Jedoch wird eine äußerst geringe Toleranz gegenüber Fehlern wahrgenommen und
- Mitarbeiter empfinden die Kommunikation als wenig offen und fühlen sich auch an Entscheidungen wenig beteiligt.
- Wahrgenommene Konfliktthemen betreffen hauptsächlich die Beurteilung und Bewertung von Sachverhalten
- Handlungsempfehlung I: Beseitigung von Kommunikationsstörungen, die vermutlich hauptsächlich asymmetrischer Natur sind
- Handlungsempfehlung II: Darüber hinaus kann es in komplexeren Konfliktsituationen hilfreich sein, Unterstützung unbeteiligter Dritter (Vorgesetzte oder Kollegen) in Anspruch zu nehmen. Das könnte z.B. dazu beitragen wahrgenommene Kommunikationsstörungen zu vermindern und das Verständnis für den anderen zu fördern.

- Werte und Normen haben einen relativ geringen Einfluss auf das tägliche Arbeiten.
- Handlungsempfehlung I: Im Sinne des Unternehmenserfolgs wäre es sinnvoll Werte und Normen in stärkerem Maße zu identifizieren und zu leben.

Konfliktmanagement in Organisationen – Literatur.

- Glasl, F. (2002). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt [u.a.].
- Glasl, F. (1999). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt [u.a.].
- Glasl, F. (1994). Konfliktmanagement. Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Bern: Haupt [u.a.].
- Grüne, P. (2000). Verfahren SynBA-3K zur Analyse von Kommunikationsstörungen, Konflikten und Strategien der Konfliktbehandlung in Organisationen - Mehrstufige Validierungsstudie. Dissertation Wuppertal (unveröffentlicht).
- Meiren, T. (2007) Performanz-Leitbilder. In: Ganz, W. & Graf, N. (Hrsg.). Performanz-Leitbilder. Ergebnisse einer Breitenerhebung zu Leitbildern in der betrieblichen Praxis. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Regnet, E. (2001). Konflikte in Organisationen. Göttingen [u.a.], Hogrefe, Verlag für Psychologie.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W., Rüttinger, B. (2005). Organisationspsychologie (9. vollständig überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). Konflikt und Konfliktlösen. Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Spieß, E. (2005). Wirtschaftspsychologie - Rahmenmodell, Konzepte, Anwendungsfelder. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Spieß, E. (2007). Kooperation und Konflikt. In: Schuler, H. & Sonntag, K.-H. (Hrsg.). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Thomas, K. (1976). Conflict and Conflict Management. In: Dunnette, M.D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 889-935. Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Thomas, K.W. (1992). "Conflict and negotiation processes in organizations". In Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. 3, pp. 651-718. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Weinert, A.B. (2004) Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Werpers, K. (1999). Konflikte in Organisationen. Eine Feldstudie zur Analyse interpersonaler und intergruppalen Konfliktsituationen. Münster; München [u.a.]: Waxmann.

Konfliktmanagement in Organisationen – Organisationskultur – Ausprägungen.

| Neue Variable | Inhalt der Variable |
|-----------------------|--|
| Identifikation | <ul style="list-style-type: none">• Identifikation mit der Organisation• Stolz auf das Unternehmen |
| Partizipation | <ul style="list-style-type: none">• Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen• Förderung des eigenständigen Arbeitens• Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen |
| Individualität | <ul style="list-style-type: none">• Unterstützung kreativen Arbeitens• Toleranz gegenüber Fehlern• Offene Kommunikation• Fairer und respektvoller Umgang miteinander |
| Werte | <ul style="list-style-type: none">• Erkennbarkeit von Werten und Normen• Gemeinsame Werte/Normen steuern das Erreichen der Organisationsziele positiv• Vorbildfunktion der Führungskräfte• Einfluss von Werten und Normen auf die tägliche Arbeit• Vermittlung von Werten/Normen an neue Mitarbeiter |