



Universität Hamburg

Fachbereich
Psychologie



Britt Füllenbach

Wege aus dem Konflikt

Konfliktvermittlung in Organisationen

Fach- und Führungskräfte als betriebliche Konfliktberater

Ein Fragebogen für die Bewerberauswahl

Inhaltsverzeichnis

Zum vorliegenden Handbuch.....	3
Der Fragebogen und seine Skalen.....	4
Hinweise für Anwender des Verfahrens.....	8
Fazit.....	14
Vertiefende Literatur	15
Anhang.....	16

Zum vorliegenden Handbuch

Das weiterbildende Studium "Wege aus dem Konflikt" wird seit dem Frühjahr 2005 von der Arbeitsstelle für wissenschaftliche Weiterbildung der Universität Hamburg in Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe Beratung und Training am Fachbereich Psychologie angeboten. Es richtet sich an Fach- oder Führungskräfte und Mitarbeitervertretungen aus Organisationen und Betrieben.

Ziel ist die Qualifizierung der Teilnehmer zu innerbetrieblichen Konfliktberatern*, die Mitarbeitern als informelle Ansprechpartner für Beratungs- und Mediationsgespräche zur Verfügung stehen. Konfliktpotential in der Organisation oder dem Unternehmen soll auf diese Weise möglichst frühzeitig angesprochen und abgebaut werden, so dass die negativen Folgen für Produktivität und Arbeitsatmosphäre reduziert werden können.

Für den Auswahlprozess geeigneter Teilnehmer dieser Ausbildung wurde im Rahmen meiner Diplomarbeit ein zweiteiliger Fragebogen erstellt, der aus einer Selbsteinschätzung des potentiellen Bewerbers und einer Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte bzw. Kollegen besteht.

Das vorliegende Handbuch stellt den Fragebogen mit seinen Skalen vor und liefert Hinweise für die Anwendung des Verfahrens. Zusätzlich wird eine Kopierversion des Fragebogens und eine geeignete Auswertungsvorlage zur Verfügung gestellt.

Das Handbuch richtet sich an Führungskräfte und Personalentwickler bzw. an die am innerbetrieblichen Bewerbungsverfahren beteiligten Personen.

* Hier und im Folgenden wird die männliche Sprachform aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit für beide Geschlechter verwendet.

Der Fragebogen und seine Skalen

Der entwickelte Fragebogen besteht aus einer Selbsteinschätzung mit 12 Items und einer Fremdeinschätzung, in der 16 Items abgefragt werden. Es handelt sich somit um ein besonders kurzes und praktikables Verfahren. In diesem Abschnitt werden zunächst die einzelnen Skalen und die ihnen zugewiesenen Items dargestellt. Angegeben wird zusätzlich die aus den faktorenanalytischen Berechnungen resultierende Polung der Items im jeweiligen Faktor und die Reliabilitäten der Skalen. Außerdem wird das abgebildete Konstrukt kurz erläutert.

Im Fragebogen werden die Items über die verschiedenen Skalen hinweg vermischt dargestellt. Die Nummerierung der Items in den folgenden Tabellen entspricht ihrer Nummerierung in den entsprechenden Teilen des Fragebogens. Diese ist wichtig für die Auswertung.

Die vier Skalen der Selbsteinschätzung

Item-Nr.	1. Skala: Innere Sicherheit ($\alpha=,76$)	Polung
6.	Ich habe oft das Gefühl, dass mir andere Menschen überlegen sind.	-
1.	Oft habe ich Angst davor, von meinen Kollegen abgelehnt zu werden.	-
8.	Ich mache mir häufig Gedanken darüber, was meine Kollegen über mich denken	-

Die drei Items dieser Skala bilden der Formulierung nach zusammen einen Faktor ab, der als interpersonelle Abhängigkeit bezeichnet werden könnte. Bei der Benennung der Skala musste jedoch berücksichtigt werden, dass die Items aufgrund ihrer negativen Polung genau das Gegenstück - im Sinne eines Wertequadrates - abbilden, nämlich einen Faktor, der aus diesem Grund als **Innere Sicherheit** bezeichnet wird (vgl. Schulz von Thun 2000, S. 38). Er stellt das Maß des Selbstbewusstseins und Selbstvertrauens in der Beziehung zu Kollegen dar. Hier geht es um das innere Empfinden der eigenen Souveränität.

Item-Nr.	2. Skala: Eigeninitiative ($\alpha=,73$)	Polung
4.	Ich gehe an neuartige Aufgaben und schwierige Problemstellungen aktiv heran.	+
5.	Ich übernehme gern verantwortungsvolle Aufgaben.	+
11.	Ich freue mich stets auf neue Herausforderungen im Beruf.	+

Die Items der zweiten Skala mit dem Namen **Eigeninitiative** sollen die Stärke der eigenen Aktivität und Tatkraft abbilden. Dabei geht es nicht nur um die Aktivität an sich, sondern darum, wie sehr diese Aktivität einem inneren Antrieb entspringt, und ob Herausforderungen freudig und proaktiv angegangen und nicht als notwendige, aber lästige Pflicht absolviert werden.

Item-Nr.	3. Skala: Konfliktoptimismus ($\alpha=,70$)	Polung
9.	In einem Konflikt habe ich oft Angst, dass es zu einer Eskalation mit unübersehbaren Folgen kommt.	-
7.	Ich versuche Streitigkeiten aus dem Weg zu gehen.	-
2.	Ich stecke lieber zurück, als einen Konflikt eskalieren zu lassen.	-

Die Items dieser dritten Skala bilden ihrer Formulierung nach einen Faktor ab, der als Konfliktvermeidung bezeichnet werden kann. Es muss jedoch analog zur ersten Skala berücksichtigt werden, dass alle Items negativ gepolt sind, d. h. inhaltlich das Gegenstück zum Konstrukt der Konfliktvermeidung bilden, nämlich **Konfliktoptimismus**. Die Skala beschreibt, wie positiv und optimistisch das eigene Empfinden gegenüber Konflikten ist, von denen man selbst betroffen ist.

Item-Nr.	4. Skala: Flexibilität ($\alpha=,62$)	Polung
12.	Es tut mir gut, wenn die Dinge bei der Arbeit in gewohnten Bahnen verlaufen.	-
10.	Ich mag es nicht, wenn etwas anders läuft als ich es geplant habe.	-
3.	Mir machen Situationen nichts aus, in denen ich nicht weiß, was als nächstes passieren wird.	+

Diese Skala **Flexibilität** soll zwischen Personen trennen, die Abwechslung und Überraschungen mögen, und solchen, die lieber vorher schon genau wissen, was sie in einer Situation zu erwarten haben.

Die fünf Skalen der Fremdeinschätzung

Item-Nr.	1. Skala: Einfühlungsvermögen ($\alpha=,78$)	Polung
3.	Sie spürt, wie sich ihr Gegenüber fühlt und geht sensibel darauf ein.	+
7.	Auch wenn sie anderer Meinung ist, versucht sie stets, die Ansicht der anderen zu verstehen.	+
15.	Sie verhält sich anderen gegenüber aufmerksam.	+

Die Items der Skala **Einfühlungsvermögen** bilden ab, wie aufmerksam und einführend die Person auf Kollegen eingeht. Dazu gehört auch die respektvolle Wahrnehmung abweichender Ansichten.

Item-Nr.	2.Skala: Konfliktfähigkeit ($\alpha=,72$)	Polung
5.	Wenn sie anderer Meinung ist, widerspricht sie auch Autoritätspersonen.	+
13.	In einer Diskussion vertritt sie auch dann ihren Standpunkt, wenn alle anderen eine andere Meinung haben.	+
8.	Sie versucht, Streitigkeiten aus dem Weg zu gehen.	-

Die Skala **Konfliktfähigkeit** umfasst Items, welche die Eigenständigkeit der eingeschätzten Person beschreiben - auch im Hinblick auf Situationen, in denen sie einem sozialen Druck ausgesetzt ist (z. B. Widerspruch von Autoritätspersonen). Es geht um die Fähigkeit, sich möglichen Konflikten zu stellen und Widerstände auszuhalten. Es besteht eine enge Verbindung zum Konstrukt der Autonomie.

Item-Nr.	3.Skala: Kreativität ($\alpha=,77$)	Polung
6.	Sie kann sich problemlos auf veränderte Arbeitsbedingungen einstellen.	+
10.	Auch in schwierigen Situationen fallen ihr stets Handlungsalternativen ein.	+
2.	Ihr fällt zu allen Problemen eine Lösung ein.	+

In der dritten Skala geht es um die Frage, wie gut die betreffende Person Probleme kreativ löst und Handlungsalternativen ausfindig macht. Einer Person, die hohe Werte in diesem Faktor **Kreativität** erzielt, fällt es außerdem leicht, sich flexibel auf unterschiedliche Situationen und Bedingungen einzustellen.

Item-Nr.	4.Skala: Ausgeglichenheit ($\alpha=,77$)	Polung
9.	Wenn etwas anders läuft als geplant, reagiert sie schnell gereizt.	-
11.	Manchmal explodiert sie förmlich.	-
14.	Privaten Ärger nimmt sie oft mit ins Büro und verhält sich entsprechend gereizt.	-

Die drei Items dieser Skala bilden ihrer Formulierung zufolge das Konstrukt Reizbarkeit ab. Aufgrund ihrer negativen Polung vertreten sie im Sinne des Wertequadrat-Gedankens nach Schulz von Thun (2000) jedoch das Gegenstück dazu, nämlich einen Wert, der als Gelassenheit oder **Ausgeglichenheit** bezeichnet werden kann. Es geht um das besonnene Verhalten auch in stressigen oder belastenden Situationen und somit um den Gegenpol zum Thema Reizbarkeit - evtl. auch Belastbarkeit.

Item-Nr.	5.Skala: Integrität ($\alpha=,74$)	Polung
16.	Wenn sie sich über jemanden sehr ärgert, lässt sie kein gutes Haar an ihm.	-
12.	Sie kann angemessen damit umgehen, wenn es gelegentlich jemanden gibt, der sie nicht mag.	+
4.	Ich halte sie für vertrauenswürdig.	+
1.	Wenn im Kollegenkreis über Nichtanwesende gesprochen wird, beteiligt sie sich selten.	+

Diese als **Integrität** bezeichnete fünfte Skala umfasst Items, die zum einen die Loyalität der betreffenden Person beschreiben. Zum anderen beschreiben sie auch das Maß der Ambiguitätstoleranz - also der Fähigkeit, widersprüchliche Gefühle bei sich selber und bei anderen auszuhalten und souverän und konstruktiv mit ihnen umzugehen.

Hinweise für Anwender des Verfahrens

Was ist beim Einsatz des Fragebogens in der Praxis zu beachten? Zunächst möchte ich darauf hinweisen, dass der konstruierte Fragebogen lediglich ein ergänzendes Instrument im Auswahlprozess darstellen soll. Seine Ergebnisse dürfen im Einzelfall keineswegs als alleiniges Kriterium für die Annahme oder Ablehnung eines Bewerbers genutzt werden. Im Folgenden sollen die wichtigsten Fragen zum Verfahren beantwortet werden.

Wer füllt den Fragebogen aus?

Zunächst einmal sollte der Bewerber selbst die Gelegenheit erhalten, den Selbsteinschätzungs-Teil des Fragebogens zu bearbeiten. Dies sollte zeitlich möglichst vor dem Bewerbungsgespräch stattfinden, damit in dem Gespräch bereits eine Auswertung vorliegt, die mit dem Mitarbeiter besprochen und diskutiert werden kann.

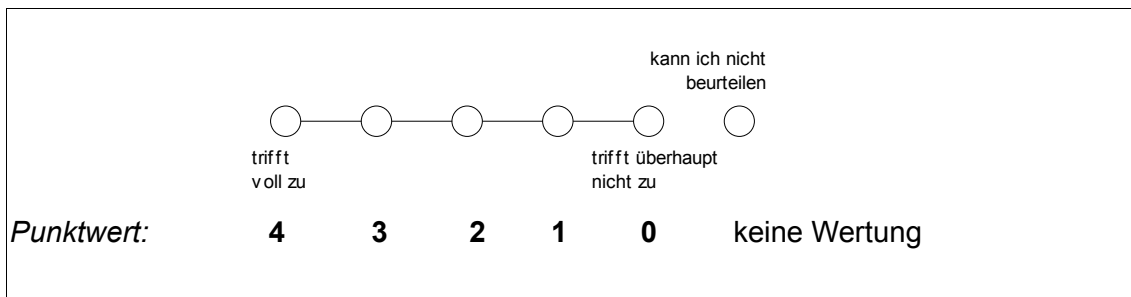
Die Fremdeinschätzung kann auf verschiedene Art und Weise für das Auswahlverfahren genutzt werden. Zum einen besteht die Möglichkeit, dass der Bewerber selbst - vor oder auch nach erhaltener Auswertung seiner Selbsteinschätzung - die eigene Fremdeinschätzung zum Ausfüllen an eine Person weitergibt, die sein Vertrauen genießt. Natürlich kann die Fremdeinschätzung auch von der Personalentwicklung selbst initiiert werden. Sie sollte in der Regel aus einer Vorgesetzten-Einschätzung bestehen. Bei sensibler Auswahl des Raters ist jedoch auch die Beurteilung durch einen anderen Mitarbeiter möglich. Hierbei sollte allerdings berücksichtigt werden, dass unter Umständen persönliche Interessen die Einschätzung beeinflussen können, z. B. wenn der Fremdeinschätzer selbst am Bewerbungsverfahren teilnimmt.

In welcher Form wird der Fragebogen dargeboten?

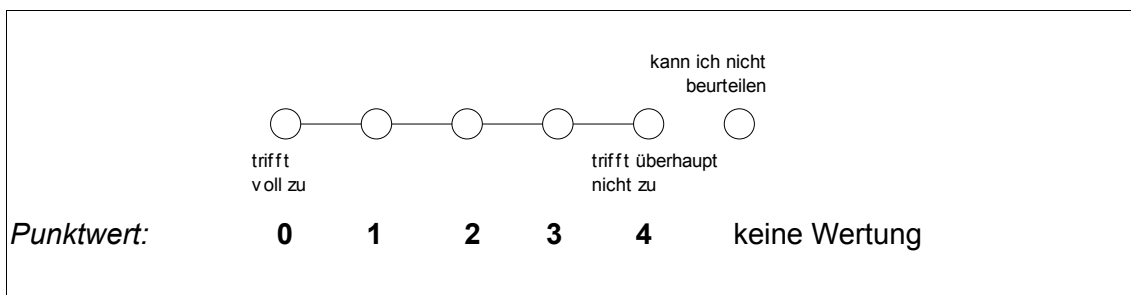
Um das Verfahren möglichst einfach und praktikabel zu halten, wird die Verwendung einer Papierversion des Fragebogens empfohlen. Selbstverständlich ist hierbei auf die Einhaltung des Datenschutzes zu achten. Dies gilt insbesondere für die Auswertung der Daten und die Aufbewahrung der Ergebnisse. Eine Kopierversion des Fragebogens kann dem Anhang entnommen werden.

Wie erfolgt die Auswertung?

Gemäß der vorgegebenen 5-stufigen Antwortskala werden die Punktwerte für **positiv gepolte** Items folgendermaßen zugeteilt: Wird die äußere Position „trifft voll zu“ angekreuzt, erhält das Item 4 Punkte. Die daneben liegende Kategorie erhält 3 Punkte, die folgende 2 Punkte usw. In der Fremdeinschätzung ist zusätzlich die Angabe „kann ich nicht beurteilen“ möglich. Wird diese Position angekreuzt, muss das entsprechende Item aus der Bewertung herausgenommen werden, was zu einer verringerten Skalensumme führt. Dies ist bei der Interpretation des Ergebnisses zu berücksichtigen.



Für **negative gepolte** Items ergibt sich eine umgekehrte Berechnung der Punktzahl:



Die Berechnung der Punktwerte wird für jedes Item durchgeführt. In welcher Richtung die einzelnen Items auszuwerten sind, ist dem Auswertungsbogen zu entnehmen (s. Anhang). Anschließend werden die Skalenwerte durch Summierung der einzelnen Itemwerte für die jeweilige Skala gebildet und auf dem Auswertungsbogen notiert. So erhält die eingeschätzte Person für jede Skala einen ihr zugewiesenen Punktwert. Über alle Skalen hinweg kann außerdem ein **Gesamtwert** gebildet werden. Die maximal zu erreichende Punktzahl beträgt in der Selbsteinschätzung 48 Punkte und in der Fremdeinschätzung 64 Punkte.

Wie erfolgt eine Rückmeldung an die eingeschätzte Person?

Den potentiellen Bewerbern sollte eine nach Punkten gestaffelte Rückmeldung gegeben werden. Ergänzend sollten kurze Anregungen für einen möglichen Umgang mit dem persönlichen Ergebnis mitgeliefert werden. Hierfür wird eine Kategorisierung gestaffelt nach dem unteren, dem mittleren und dem oberen Drittel der Skalenwerte empfohlen. Die Fremdeinschätzung betreffend wird folgendes Vorgehen vorgeschlagen: Sucht sich der Kandidat *selber* einen Fremdeinschätzer aus, kann die Auswertung seiner Angaben dem Bewerber auf Wunsch offengelegt werden. Erfolgt die Einschätzung hingegen auf Initiative der Personalabteilung, sollte im Einzelfall sensibel abgewogen werden, ob eine Offenlegung dieser Ergebnisse der Fremdeinschätzung sinnvoll ist. Die Rückmeldung sollte stets in einem persönlichen Gespräch erfolgen.

Welche inhaltlichen Rückmeldungen können gegeben werden?

Nachdem die Punktzahlen für die einzelnen Items zusammengezählt wurden, ergibt sich für jede Skala ein Skalenwert. Der maximale Skalenwert beträgt in der Skala Integrität (Fremdeinschätzung) 16 Punkte. In alle anderen acht Skalen kann die eingeschätzte Person maximal 12 Punkte erreichen. Da alle Skalen ihrem Namen nach eine auf die Ausbildungseignung bezogene positive Ausrichtung aufweisen, bedeuten hohe Punktwerte in einer Skala, dass dieses Merkmal im erwünschten Sinne stark ausgeprägt ist.

Für die Bewertung und Interpretation der individuellen Skalenwerte wird eine Staffelung gemäß der berechneten Punktzahl für den einzelnen Bewerber vorgeschlagen. Hierfür werden die Skalenwerte in das untere, das mittlere und das obere Drittel geteilt. Der Bewerber erhält dadurch ein persönliches Profil bezogen auf die einzelnen Skalen.

Beispiel Selbsteinschätzung, 1. Skala: Innere Sicherheit

0-3 Punkte: unteres Drittel der möglichen Punktzahl

4-8 Punkte: mittleres Drittel der möglichen Punktzahl

9-12 Punkte: oberes Drittel der möglichen Punktzahl

Beispiel Fremdeinschätzung, 5. Skala: Integrität

0-4 Punkte: unteres Drittel der möglichen Punktzahl

5-10 Punkte: mittleres Drittel der möglichen Punktzahl

11-16 Punkte: oberes Drittel der möglichen Punktzahl

Welche Bedeutung hat ein Punktwert im unteren Drittel einer Skala?

Eine Person, die einen Punktwert im unteren Drittel einer Skala erzielt, sollte sich bewusst sein, dass sie ein für den Ausbildungserfolg erwünschtes Merkmal in einem nicht ausreichendem Maße mitbringt. Gleichwohl ist es möglich, dass diese Person durch ein intensives Training – z. B. durch Einzelcoachings – und permanente Arbeit daran diese Schwäche ausgleichen und erfolgreich als Mediator tätig sein kann. Im Rahmen dieser Ausbildung ist eine solch intensive Auseinandersetzung mit individuellen Themenbereichen jedoch nicht vorgesehen, weshalb eine Teilnahme sorgfältig abgewogen werden muss.

Welche Bedeutung hat ein Punktwert im mittleren Drittel einer Skala?

Ein mittlerer Punktwert auf einer Skala bedeutet für einen Bewerber, dass er das betreffende Merkmal in einem hinreichenden Ausmaß – wenn auch nicht besonders stark ausgeprägt - mitbringt. Ein solcher Punktwert kann daher als wertvoller Hinweis auf eine „Baustelle“ des Bewerbers gesehen werden. Dessen sollte sich der Bewerber bewusst sein, wenn er sich für eine Teilnahme an der Ausbildung entscheidet. Die mit diesem Merkmal verbundenen Verhaltensweisen werden ihm vermutlich niemals so leicht und selbstverständlich fallen, wie einem Bewerber, der einen höheren Punktwert in dieser Skala erreicht. Bei entsprechender Reflexion und Arbeit an diesen Verhaltensweisen wird ein solcher Bewerber aber sehr wahrscheinlich in der Lage sein, die Ausbildung erfolgreich abzuschließen und als Mediator tätig zu sein.

Welche Bedeutung hat ein Punktwert im oberen Drittel einer Skala?

Ein Bewerber, der in einer der Skalen einen Punktwert im oberen Drittel erzielt, sollte darauf aufmerksam gemacht werden, dass er mit diesem Merkmal über eine verlässliche Stärke verfügt, auf die er sowohl in der Ausbildung zum Mediator als auch in seiner späteren Tätigkeit als Konfliktvermittler bauen kann. Er sollte ermutigt werden, diese Stärke zu nutzen und in der Ausbildung weiter auszubauen.

Wie können Übereinstimmungen bzw. Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung interpretiert werden?

Liegt für einen potentiellen Bewerber nicht nur eine Selbst- sondern auch eine oder sogar mehrere Fremdeinschätzung(en) vor, kann der Auswerter diese Ergebnisse miteinander vergleichen. Da das Ziel der Untersuchung in dem Gewinn eines gesicherten und stimmigen Eindrucks des potentiellen Bewerbers besteht, ist grundsätzlich eine hohe Übereinstimmung von Selbst- und Fremdwahrnehmung wünschenswert. Eine solche Übereinstimmung deutet auf ein zeitlich überdauerndes

und sich wiederholendes Verhalten hin. Da in der Selbst- und in der Fremdeinschätzung zwar inhaltlich ähnliche, aber nicht dieselben Konstrukte abgebildet werden, ist in diesem Verfahren ein direkter Vergleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung nicht möglich, jedoch können tendenzielle Unterschiede bzw. Übereinstimmungen abgeleitet werden:

So umfassen einige Skalen inhaltlich verwandte Konstrukte, die sich in der Selbsteinschätzung mehr auf das innere Erleben, in der Fremdeinschätzung mehr auf äußerlich erkennbare Merkmale beziehen. Z. B. wird die Skala Innere Sicherheit durch Items der Selbstbeschreibung abgebildet, denn die darin beschriebenen Gefühle oder Gedanken sind nur bedingt von außen erkennbar. In der Fremdeinschätzung finden sich statt dessen Items im Faktor Konfliktfähigkeit zusammen, welche ein von außen sichtbares Zeichen innerer Sicherheit darstellen - denn wer sich innerlich sicher fühlt, kann nach außen autonom und autark auftreten und sich Konflikten angst frei stellen.

Zu der Bedeutung von möglichen Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung kann Folgendes gesagt werden:

Das Modell der Selbstwahrnehmungsgenauigkeit (in Hossiep et al. 2000, S. 238; zitiert nach Yammarino & Atwater 1993) unterscheidet in diesem Zusammenhang drei Arten von Selbsteinschätzern: Personen, die sich *unterschätzen*, solche die sich *überschätzen* und diejenigen, die sich relativ *genau* einschätzen. Interessant für unsere Fragestellung sind die im Rahmen des Modells beschriebenen Auswirkungen der unterschiedlichen Arten von Einschätzern. Demnach sind Menschen, die sich realistisch einschätzen, eher in der Lage, ihre Leistungen zu verbessern. Selbstüberschätzer hingegen stufen ihre Leistung unrealistisch hoch ein und bringen somit unter Umständen weniger Anstrengungen für eine bestimmte Aufgabe auf als nötig. Selbstunterschätzer wiederum trauen sich vieles gar nicht erst zu.

Problematisch ist eine größere Abweichung zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung also nur dann, wenn die Selbsteinschätzung deutlich *höher* als die Fremdeinschätzung ausfällt. In dem Fall besteht die Gefahr, dass ein überzeugter Bewerber eine reale Schwäche nicht erkennt und daher keine Anstrengung unternimmt, sie während der Ausbildung zu bearbeiten.

Der umgekehrte Fall, in dem ein Mitarbeiter sich selbst *unterschätzt*, wird in der Praxis vermutlich nur selten vorkommen, da sich ein solcher Mitarbeiter kaum selbst für diese Ausbildung vorschlagen oder bewerben würde. Würde er von seinem Vorgesetzten vorgeschlagen, hätten Personalentwicklung und der Vorgesetzte ausreichend Möglichkeit, ihn von seinen Qualitäten für diese Ausbildung zu überzeugen, indem sie

die Fremdeinschätzungsurteile offen legen und mit dem Mitarbeiter im Gespräch erläutern.

Wie kann die Anzahl der vorliegenden Bewerbungen bei der Auswertung berücksichtigt werden?

Im Auswahlprozess kann man von zwei unterschiedlichen Situationen ausgehen. Entweder steht eine Vielzahl von potentiellen Bewerbern zur Verfügung (fünf oder mehr Bewerber pro Ausbildungsplatz). In diesem Fall besteht das Ziel darin, die am *meisten geeigneten* Bewerber (High Potentials) dieser Gruppe ausfindig zu machen. Gibt es nur wenige (also weniger als 5) Kandidaten, besteht das Ziel hingegen darin, den oder die am wenigsten geeigneten Personen (Low Potentials) zu erkennen. Bei dem Thema der Differenzierung im Hinblick auf die Bewerber mit dem größten bzw. dem geringsten Potential wird für die Auswertung der **Fremdeinschätzung** folgendes Vorgehen empfohlen:

Stehen nur wenige Kandidaten (bis zu 4) zur Verfügung, sollte auf eine spezielle Auswertung im Hinblick auf die vermeintlich Schwächsten verzichtet werden. Die Entscheidung eines Ausschlusses von Personen aus dem Bewerbungsverfahren sollte nicht auf den Test verlagert werden.

Für den Fall, dass es viele Bewerber (5 oder mehr) gibt, sollten in der Fremdeinschätzung vornehmlich die Skalen **Einfühlungsvermögen** und **Kreativität** beachtet werden. Innerhalb dieser Skalen sind insbesondere die Items „Privaten Ärger nimmt sie oft mit ins Büro und verhält sich entsprechend gereizt“ sowie „Sie spürt, wie sich ihr Gegenüber fühlt und geht sensibel darauf ein“ zu berücksichtigen. Hat ein Bewerber hohe Werte in diesen Items und Skalen, sollte er auf jeden Fall in die engere Auswahl einbezogen werden.

Fazit

Mit diesem Handbuch sollte eine kurze und praktikable Hilfestellung für die Anwendung des vorliegenden Fragebogens für die Bewerberauswahl geschaffen werden. Wenn Sie an weiteren Informationen über den Ablauf und die Ergebnisse der zugrunde liegenden Untersuchung und die theoretischen Hintergründe interessiert sind, finden Sie diese in meiner Diplomarbeit „Wer weist Wege aus dem Konflikt? Konzeption und Evaluation eines Fragebogens zur Bewerberauswahl für die Ausbildung zum innerbetrieblichen Konfliktberater“ (Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie).

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg beim Einsatz des Fragebogens und der Auswahl der künftigen Konfliktberater!

Vertiefende Literatur

- Haeske, U. (2003). *Konflikte im Arbeitsleben: Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung*. München: Kösel-Verlag.
- Hossiep, R., Paschen, M., Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstest im Personalmanagement: Grundlagen, Instrumente und Anwendungen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- König, R. & Haßelmann, U. (2004). *Konflikte managen am Arbeitsplatz – Ein Handbuch für Praktiker*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Mummendey, H. D. (2003). *Die Fragebogen-Methode* (4. Auflage). Göttingen: Hofgreffe.
- Redlich, A. (2007). *Heft-Mediation*. Material 63. Hamburg: Universität Hamburg Fachbereich Psychologie.
- Schulz von Thun, F. (2000). *Miteinander Reden 2* (19. Auflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Yammarino, F.J. & Atwater, L.E. (1993). *Understanding Self-Perception Accuracy: Implications for Human Resource Management*. *Human Resource Management*, 32 (2 & 3), 231-247.

Anhang

Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Im Folgenden finden Sie Aussagen, die Ihnen helfen sollen, sich selbst im Hinblick auf Ihre eventuelle Eignung für eine Weiterbildung und Tätigkeit als betrieblicher Konfliktberater/in einzuschätzen.

Die Aussagen betreffen **Verhaltensweisen, Einstellungen und Gewohnheiten**. Sie beziehen sich ausschließlich auf Ihr Berufsleben, also den alltäglichen Umgang mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern. Bitte überprüfen Sie bei jeder Aussage, in welchem Maß diese auf Sie zutrifft. Sie können zwischen fünf Antwortmöglichkeiten wählen. Falls Sie sich bei der Beantwortung einer Aussage nicht sicher sind, wählen Sie bitte die Position, die Ihrer Meinung nach **am ehesten** auf Sie zutrifft.

Wenn Situationen beschrieben werden, die Sie persönlich noch nicht erlebt haben, schätzen Sie bitte ein, wie Sie sich **wahrscheinlich** verhalten würden.

Ein wichtiger Hinweis zur Wahrhaftigkeit der Angaben:













Ihre Antworten werden **nicht** so ausgewertet, dass das allgemein Wünschenswerte auch die beste Antwort wiedergibt. Für die Tätigkeit der Konfliktvermittlung ist die persönliche Echtheit und Ehrlichkeit die wichtigste Voraussetzung. Bitte füllen Sie daher den Bogen so aufrichtig wie möglich aus, d. h. so wie Sie sich **tatsächlich** sehen.

Fragebogen zur Selbsteinschätzung

Name:

Datum:

Bitte stufen Sie folgende Aussagen im Hinblick auf sich selbst ein. Alle Aussagen beziehen sich auf das **Berufsleben**.

<p>1. Oft habe ich Angst davor, von meinen Kollegen abgelehnt zu werden.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>2. Ich stecke lieber zurück, als einen Konflikt eskalieren zu lassen.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>3. Mir machen Situationen nichts aus, in denen ich nicht weiß, was als nächstes passieren wird.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>4. Ich gehe an neuartige Aufgaben und schwierige Problemstellungen aktiv heran.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>5. Ich übernehme gern verantwortungsvolle Aufgaben.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>6. Ich habe oft das Gefühl, dass mir andere Menschen überlegen sind.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>7. Ich versuche Streitigkeiten aus dem Weg zu gehen.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>8. Ich mache mir häufig Gedanken darüber, was meine Kollegen über mich denken.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>9. In einem Konflikt habe ich oft Angst, dass es zu einer Eskalation mit unübersehbaren Folgen kommt.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>10. Ich mag es nicht, wenn etwas anders läuft, als ich es geplant habe.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>11. Ich freue mich stets auf neue Herausforderungen im Beruf.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>12. Es tut mir gut, wenn die Dinge bei der Arbeit in gewohnten Bahnen verlaufen.</p>	<div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>

Fragebogen zur Fremdeinschätzung

Im Folgenden finden Sie Aussagen, die Ihnen helfen sollen, eine andere Person im Hinblick auf ihre eventuelle Eignung für eine Weiterbildung und Tätigkeit als betrieblicher Konfliktberater/in einzuschätzen.

Die Aussagen betreffen **Verhaltensweisen, Einstellungen und Gewohnheiten**. Sie beziehen sich ausschließlich auf das Berufsleben, also den alltäglichen Umgang dieser Person mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern. Bitte überprüfen Sie bei jeder Aussage, in welchem Maße diese auf die beschriebene Person zutrifft. Sie können zwischen fünf Antwortmöglichkeiten wählen. Falls Sie sich bei der Beantwortung einer Aussage nicht sicher sind, wählen Sie bitte die Position, die Ihrer Meinung nach **am ehesten** auf die einzuschätzende Person zutrifft. Wenn Sie die Aussage gar nicht beurteilen können, wählen Sie bitte „kann ich nicht beurteilen“.

Wenn Situationen beschrieben werden, in der Sie die Person persönlich noch nicht erlebt haben, schätzen Sie bitte ein, wie sie sich in diesen **wahrscheinlich** verhalten würde.

Ein wichtiger Hinweis zur Wahrhaftigkeit der Angaben:

Ihre Antworten werden **nicht** so ausgewertet, dass das allgemein Wünschenswerte auch die beste Antwort wiedergibt. Für die Tätigkeit der Konfliktvermittlung ist die persönliche Echtheit und Ehrlichkeit die wichtigste Voraussetzung. Bitte füllen Sie daher den Bogen so aufrichtig wie möglich aus, d. h. so wie Sie die andere Person **tatsächlich** sehen.

Fragebogen zur Fremdeinschätzung (Seite 1 von 2)

Name der ausfüllenden Person:

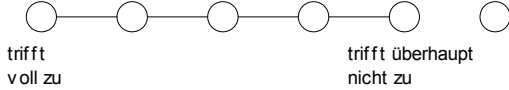
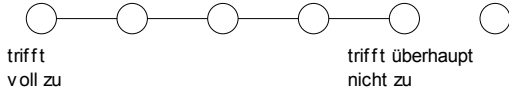
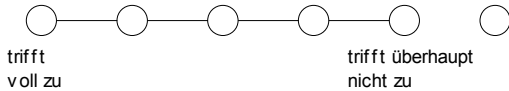
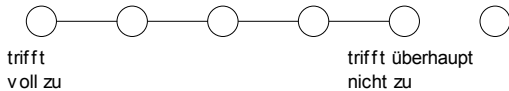
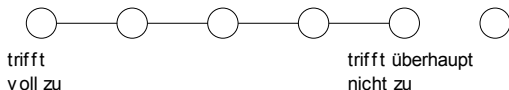
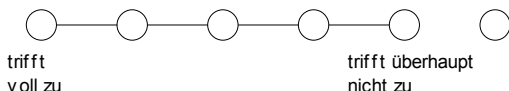
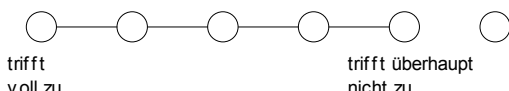
Name der eingeschätzten Person:

Datum:

Bitte stufen Sie folgende Aussagen im Hinblick auf die einzuschätzende Person ein. Die Einschätzungen betreffen ausschließlich das **Berufsleben**. Falls Sie eine Frage gar nicht beurteilen können, wählen Sie bitte ganz rechts „kann ich nicht beurteilen“. Alle Aussagen beziehen sich auf **die einzuschätzende Person**.

<p>Wenn im Kollegenkreis über Nichtanwesende</p> <p>1. schlecht gesprochen wird, beteiligt sie sich selten.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>
<p>2. Ihr fällt zu allen Problemen eine Lösung ein.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>
<p>3. Sie spürt, wie sich ihr Gegenüber fühlt und geht sensibel darauf ein.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>
<p>4. Ich halte sie für vertrauenswürdig.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>
<p>5. Wenn sie anderer Meinung ist, widerspricht sie auch Autoritätspersonen.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>
<p>6. Sie kann sich problemlos auf veränderte Arbeitsbedingungen einstellen.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>
<p>7. Auch wenn sie anderer Meinung ist, versucht sie stets, die Ansicht der anderen zu verstehen.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>
<p>8. Sie versucht, Streitigkeiten aus dem Weg zu gehen.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>
<p>9. Wenn etwas anders läuft als geplant, reagiert sie schnell gereizt.</p>	<p style="text-align: right;">kann ich nicht beurteilen</p> <p style="text-align: center;">○ — ○ — ○ — ○ — ○ — ○</p> <p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>

Fragebogen zur Fremdeinschätzung (Seite 2 von 2)

<p>10. Auch in schwierigen Situationen fallen ihr immer Handlungsalternativen ein.</p>	<div style="text-align: right; font-size: small;">kann ich nicht beurteilen</div>  <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>11. Manchmal explodiert sie förmlich.</p>	<div style="text-align: right; font-size: small;">kann ich nicht beurteilen</div>  <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>12. Sie kann angemessen damit umgehen, wenn es gelegentlich jemanden gibt, der sie nicht mag.</p>	<div style="text-align: right; font-size: small;">kann ich nicht beurteilen</div>  <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>13. In einer Diskussion vertritt sie auch dann ihren Standpunkt, wenn alle anderen eine andere Meinung haben.</p>	<div style="text-align: right; font-size: small;">kann ich nicht beurteilen</div>  <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>14. Privaten Ärger nimmt sie oft mit ins Büro und verhält sich entsprechend gereizt.</p>	<div style="text-align: right; font-size: small;">kann ich nicht beurteilen</div>  <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>15. Sie verhält sich anderen gegenüber aufmerksam.</p>	<div style="text-align: right; font-size: small;">kann ich nicht beurteilen</div>  <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>
<p>16. Wenn sie sich über jemanden sehr ärgert, lässt sie kein gutes Haar an ihm.</p>	<div style="text-align: right; font-size: small;">kann ich nicht beurteilen</div>  <div style="display: flex; justify-content: space-between; font-size: x-small;"> trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu </div>

Auswertungsbogen für die Selbsteinschätzung

Item	Beantwortung	Punktzahl	Zugehörige Skala
1.			1
2.			3
3.			4
4.			2
5.			2
6.			1
7.			3
8.			1
9.			3
10.			4
11.			2
12.			4

Skala 1 (Innere Sicherheit): _____

Skala 3 (Konfliktoptimismus): _____

Skala 2 (Eigeninitiative): _____

Skala 4 (Flexibilität): _____

Auswertungsbogen für die Fremdeinschätzung (Seite 1 von 2)

Item	Beantwortung	Punktzahl	Zugehörige Skala
1.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		5
2.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		3
3.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		1
4.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		5
5.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		2
6.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		3
7.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		1
8.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		2
9.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		4
10.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		3
11.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		4
12.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		5
13.	<p>trifft voll zu trifft überhaupt nicht zu</p>		2

Auswertungsbogen für die Fremdeinschätzung (Seite 2 von 2)

Item	Beantwortung	Punktzahl	Zugehörige Skala
14.			4
15.			1
16.			5

Skala 1 (Einfühlungsvermögen): _____

Skala 2 (Konfliktfähigkeit): _____

Skala 3 (Kreativität): _____

Skala 4 (Ausgeglichenheit): _____

Skala 5 (Integrität): _____