

Konflikte – das Salz in Unternehmen?!

Konflikte gelten überwiegend als unerwünscht und störend. In unserer Gesellschaft wird offensichtlich angestrebt, Konflikte zu vermeiden oder gegebenenfalls schnell beizulegen. Diese Beobachtung trifft ganz allgemein für das private Umfeld, aber insbesondere für Unternehmen und Organisationen zu. Der Autor stellt die Ursachen dieser vorherrschenden Sichtweise dar und erweitert den Blickwinkel auf die positiven Aspekte von Konflikten anhand einschlägiger Forschungsergebnisse.

Wolfram Dreier

Wer die Ursache der vorherrschenden negativen Wahrnehmung von Konflikten nachvollziehen will, sollte die landläufigen Definitionen in den Blick nehmen. Häufig liegt bereits dort der Fehler begraben. Bei der Definition des Begriffs „Konflikt“ werden fälschlicherweise oft beschreibende Elemente und Konfliktaustragungsformen wie Krieg, Machtkampf, Gewalt etc. verwendet. Es werden so Beschreibung und Bewertung wie selbstverständlich vermischt. Konflikt wird als ein der von der Natur gegebenen Harmonie entgegenwirkendes Element wahrgenommen. Dieser eher oberflächliche Ansatz birgt somit die Gefahr einer undifferenzierten durchweg negativen Wahrnehmung und Bewertung von Konflikten.

Blick in die Konfliktliteratur

Man muss schon etwas tiefer in die einschlägige Literatur abtauchen, um zu einer erweiterten Sichtweise zu gelangen. Aber es gibt sie! So werden Konflikte unter anderem dann positiv beschrieben, wenn sie als Ausgangspunkt für gesellschaftliche Veränderungen dienen. In diesem Zusammenhang schreibt zum Beispiel der Konflikttheoretiker Georg Simmel (1992) dem Konflikt eine „positiv vergesellschaftende Funktion“ zu. Die beachtenswerten und bereits 1967 vom Konfliktforscher Morton Deutsch zusammengestellten positiven Aspekte von Konflikten sollen in Abbildung 1 verdeutlicht werden. Deutsch verweist unter anderem auf die positive Kraft des Konflikts in Bezug auf Veränderungen und sieht in der Auseinandersetzung auch die Chance, verborgene Probleme sichtbar zu machen.

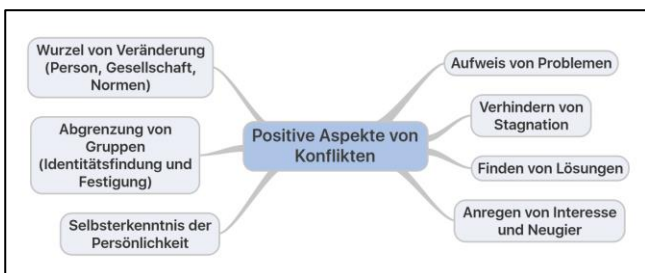


Abb. 1: Positive Aspekte von Konflikten in Anlehnung an Morton Deutsch (© Wolfram Dreier).

Konflikte in Organisationen

Interessant ist die Wahrnehmung von Konflikten in Organisationen und Teams. In diesem Spannungsfeld sind insbesondere die langjährigen wissenschaftlichen Forschungsarbeiten von Carsten K. W. De Dreu mit weiteren Kollegen der Universität in Amsterdam zu nennen. So untersuchen sie in ihrer Arbeit *Conflict and Performance in Groups and Organizations* (1999) den Zusammenhang zwischen Konfliktarten beziehungsweise Formen der Zusammenarbeit und den Arbeitsergebnissen der entsprechenden Gruppen. Insgesamt belegen sie klar, dass bei Konflikten – je nach Konflikttyp und weiteren Einflussfaktoren wie zum Beispiel Erfahrung der Teammitglieder oder das jeweilige konkrete individuelle Konfliktverhalten – sowohl negative als auch positive Performance-Veränderungen feststellbar sind.

Sachkonflikt versus Beziehungskonflikt

Interessant an dieser Studie ist darüber hinaus auch die Erkenntnis, dass die unterschiedlichen Konflikttypen häufig ineinander übergehen, dass es gegenseitige Abhängigkeiten gibt und dass eine Art Reinform eines Konflikttyps nicht zu existieren scheint. Damit bestätigen sich die Praxiserfahrungen des Autors, wonach sogenannte Sachkonflikte sehr eng und schnell in Beziehungskonflikte übergehen und Beziehungskonflikte ebenso unmittelbar oder zeitgleich zu Auseinandersetzungen in Sachthemen führen.

Konflikte und Innovationen

Eine Zusammenfassung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Konflikten und Innovationen finden sich wiederum bei Karsten De Dreu in seinem Artikel *When Too Little or Too Much Hurts: Evidence for a Curvilinear Relationship Between Task Conflict and Innovation in Teams*. Darin belegt er, dass es grundsätzlich einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen der Intensität eines Konflikts und dem Ausmaß an Generierung von Innovationen gibt. Dieser Zusammenhang folgt einer erst ansteigenden und dann rasch fallenden Kurve. Das Verhältnis zwischen Konflikt und Innovation ist somit

keinesfalls linear. Auch der These, dass bei großer Harmonie in Gruppen der größte Innovationsoutput zu erwarten sei, wird klar widersprochen. Abbildung 2 zeigt auf, dass weder ein sehr niedriges noch ein sehr hohes Konfliktniveau als eine wünschenswerte Ausgangsposition für die Generierung von Innovationen gesehen werden können.

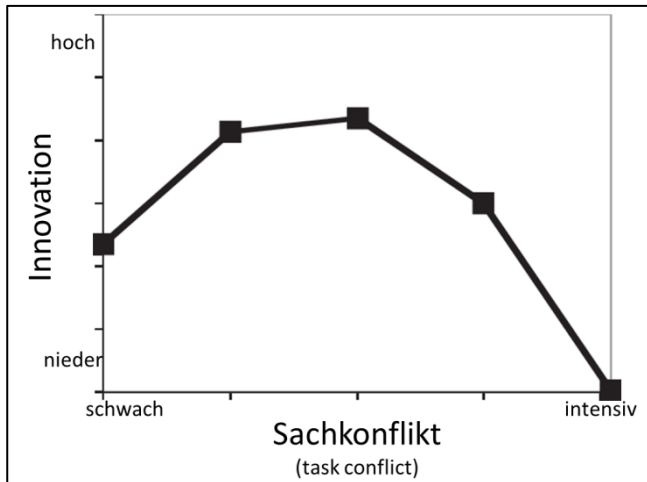


Abb. 2: Zusammenhang zwischen Konfliktintensität und Innovationshöhe in Anlehnung an De Dreu (2006).

Vereinfacht ausgedrückt wird vielmehr deutlich, dass

- ein niedriges Konfliktniveau in Teams wenig Innovationen befördert,
- ein mittleres Konfliktniveau in Teams das Maximum an Innovationen hervorbringt und
- ein sehr intensives Konfliktniveau Innovationen verhindert.

Schlussfolgernd wäre es falsch, pauschal zu behaupten, dass Konflikte generell zu Innovationen führen. Gleichwohl können Konflikte in der richtigen Konstellation und Intensität durchaus mehr Innovationen generieren.

Resümee

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in unserer Gesellschaft Konflikte ganz überwiegend negativ und als nicht erstrebenswert angesehen werden. In der Literatur der Konflikttheorie wird deutlich, dass Konflikte sowohl positiv als auch negativ wirken können und somit grundsätzlich als neutral zu betrachten sind. Schließlich gilt es festzuhalten, dass durch Konflikte nachweislich positive Veränderungen auch in Bezug auf die Generierung von Innovationen ausgelöst werden können.

Mit Konflikten in Unternehmen verhält es sich eben wie mit dem Salz in der Suppe: Es kommt auf die richtige Dosierung an!

Literatur

De Dreu, Carsten 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), S. 83–107.

De Dreu, Carsten K. W. et al. (1999): Conflict and Performance in Groups and Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 14, S. 369–414.

Deutsch, Morton (1976): *Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse.* München/Basel: Ernst Reinhardt.

Simmel, Georg (1992) *Der Streit.* In: Ders.: *Soziologie. Untersuchung über die Formen der Vergesellschaftung.* Bd. 2. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 284–382.

Wolfram Dreier

Diplom-Wirtschaftsingenieur und Wirtschaftsmediator (M.A. Mediation). Sein Tätigkeitsschwerpunkt ist die Lösung von innerbetrieblichen Konflikten in Kombination mit Innovationsförderung in mittelständischen Unternehmen und Organisationen. Homepage: www.innomediation.de.