

Erika Regnet

Konflikt und Kooperation

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Konflikt und Kooperation

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 14

Konflikt und Kooperation
von Prof. Dr. Erika Regnet

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Konflikt und Kooperation

Konflikthandhabung in
Führungs- und Teamsituationen

von
Erika Regnet

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN

Prof. Dr. Erika Regnet, geb. 1962. Studium der Psychologie und Betriebswirtschaftslehre in München und Bayreuth. 1991 Promotion. 1987-1992 Dozentin und Projektleiterin am USW Universitätsseminar der Wirtschaft, Schloss Gracht. 1992-1995 Leiterin der Personalentwicklung bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau. 1995-1996 Geschäftsführerin des VÖB-Berufsbildungs-Service, Bonn. Seit 1997 Professorin für Personalwirtschaft und Allgemeine BWL an der FH Würzburg-Schweinfurt. Schwerpunkte: Forschung, Lehre und Beratung zu Fragen der Personalentwicklung, Führung und Zusammenarbeit, Demografische Entwicklung, Weibliche Fach- und Führungskräfte.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2007 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag
Toronto · Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlagbild: © Getty Images
Satz: Grafik-Design Fischer, Weimar
Druck: AZ Druck und Datentechnik, Kempten
Printed in Germany
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN 978-3-8017-1737-7

Inhaltsverzeichnis

1	Konflikt und Kooperation	1
1.1	Einordnung des Themas	1
1.2	Definitionen	2
1.2.1	Die Gruppe	2
1.2.2	Was ist ein Konflikt?	4
1.3	Kooperation im Betrieb	9
1.3.1	Wann und warum ist Gruppenarbeit effizienter?	9
1.3.2	Zusammenarbeit im Team – Was behindert die Gruppe?	15
1.4	Anforderungen an die Führungskraft	20
2	Modelle zum Konfliktverhalten	26
2.1	Konfliktentstehung, Ursachen	26
2.2	Konfliktwahrnehmung	28
2.3	Analyse der Konfliktsituation	29
2.4	Erleben von Konflikten	33
2.5	Der Umgang mit Konflikten	35
2.5.1	Konflikthandhabungsformen	36
2.5.2	Empirische Analysen zum Einsatz verschiedener Konflikt- handhabungsstile	39
2.5.3	Konfliktdynamik	45
2.5.4	Eskalation – die nicht gelungene Konfliktlösung	54
2.5.5	Konfliktvermeidung und -unterdrückung	59
2.5.6	Phasen der Konfliktbewältigung	61
3	Ausgewählte Konfliktkonstellationen	65
3.1	Konflikte in Gruppen	65
3.2	Konflikte zwischen Gruppen	67
3.3	Konflikte zwischen Vorgesetzten und Gruppen	69
3.4	Demografische Entwicklung und Konflikte zwischen den Altersgruppen	71
3.5	Führung auf Distanz und virtuelle Teams	73
3.6	Interkulturelle Zusammenarbeit	76
3.7	Mobbing	81
3.8	Ständige Veränderungen	83

4	Die Intervention zur Konfliktthandhabung	85
4.1	Einschalten einer weiteren Person/Partei	87
4.2	Das Konfliktgespräch	89
4.3	Teamorientierte Interventionsstrategien	91
4.3.1	Diagnostische Verfahren für Teams	92
4.3.2	Förderung des Gruppenzusammenhalts, der Gruppenkohäsion	93
4.3.3	Teamentwicklungsmaßnahmen	95
4.4	Vorgesetztenbeurteilung – Feedback zum eigenen Führungs- und Teamverhalten	97
4.5	Diversity-Management	103
4.6	Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Altersgruppen	106
4.7	Zusammenfassende Hinweise zum Konfliktmanagement ...	110
5	Weiterführende Literatur	113
6	Literatur	113

Karten:

Karte 1: Checkliste zur Einschätzung der Effizienz in der Arbeitsgruppe
Kennzeichen guter und schlechter Kommunikation

Karte 2: Hinweise zum Konfliktgespräch
Konfliktmanagement als Führungsaufgabe

1 Konflikt und Kooperation

1.1 Einordnung des Themas

In der modernen Führungspraxis wird immer weniger allein und immer mehr in Teams gearbeitet (vgl. z.B. Antoni, 2000; Spieß, 1998, 2003). Entspricht nun Gruppenarbeit lediglich einem Zeittrend, oder ist man tatsächlich bei dieser Arbeitsform gegenüber der Einzelarbeit im Vorteil, d. h. effizienter? Man kann heute schon fast von einer Teameuphorie sprechen – von dieser Arbeitsorganisation wird oft der entscheidende Fortschritt, der Produktivitätszuwachs erwartet.

Zwar gilt: Menschen sind „soziale Wesen“, die sich in Gruppen organisieren. Wir sind (Klein-)Gruppenwesen, die auf den Kontakt mit anderen fast lebensnotwendig angewiesen sind. Gleichzeitig wird aber berichtet, dass viele Gruppen mehr schlecht als recht zusammenarbeiten. Die Ergebnisse aus der Praxis sind durchaus widersprüchlich – ein genereller Leistungsvorteil der Gruppe zeigt sich nicht (z. B. Grunwald, 1996; Antoni, 2000; Gebert & v. Rosenstiel, 2002, S. 141 ff.; Gebert, 2004).

Einerseits benötigen wir in Organisationen den Teamplayer, da komplexe Tätigkeiten nur im Zusammenspiel der Experten erfüllt werden können. Kein Einzelner kann ein Aufgabengebiet noch vollständig überblicken. Kooperation ist eine Anforderung bei arbeitsteiligen und hoch spezialisierten Organisationsformen. In vielen Fällen gibt es deshalb zur Teamarbeit keine Alternative: Komplexe Aufgabenstellungen, knappe Zeitressourcen, Innovations- und Kostendruck erfordern die effiziente Zusammenarbeit von Spezialisten (z. B. Gebert, 2004). Die Folge von Kooperation sind Interdependenzen – zwischen kooperierenden Kollegen wie Organisationseinheiten.

Bedeutung von Gruppenarbeit

Gleichzeitig sprechen wir von einer zunehmenden Individualisierung, immer mehr Kinder wachsen als Einzelkinder ohne Geschwister auf, in Schulen und Hochschulen wie später im Unternehmen wird die Einzel- und gerade nicht die Teamleistung bewertet und gefördert. Auch gesellschaftlich wird stärker Eigenverantwortung verlangt, wechselseitige Solidarität scheint vergangenen Zeiten anzugehören.

Ergibt die Summe von individualistischen Einzelleistungen tatsächlich das gute Teamergebnis? Führt die Verfolgung egoistischer Einzelinteressen zum Gemein- und Unternehmenswohl, weil sich jeder dann besonders stark einsetzt? Ist es damit lediglich eine Führungsaufgabe, die Mitarbeiter geschickt einzubinden und einzusetzen?

„Wir fordern Teamarbeit, doch wir befördern Stars.“

Dies kennzeichnet das Dilemma, in dem viele Organisationen sich befinden. Sie benötigen Teamarbeit und damit auch das Zurückstellen individueller

Einzelinteresse oder Gesamtziel?

Interessen, um die stringente Verfolgung des Gesamtziels zu ermöglichen. Jedoch wird häufig ein anderes Verhalten belohnt: Gemessen wird die Einzelleistung und damit erhalten diejenigen Zulagen und Beförderungen, die sich von den anderen abheben, bessere Leistungen als ihre Kollegen erzielen.

Kooperation meint sowohl die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und zwischen Abteilungen, als auch die zwischen einzelnen Personen, beispielsweise zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Man kann einen Konflikt als die Kehrseite der Kooperation betrachten. Ein interpersonaler Konflikt kann nur dort entstehen, wo Menschen miteinander agieren, Interessen haben, die sich beeinflussen, oder Ziele verfolgen, die nicht gleichzeitig zu realisieren sind. Der Konflikt ist in diesem Sinne die nicht gelungene Kooperation.

Mit diesem Spannungsfeld von Einzel- und Gruppenleistung, also mit Kooperation, Konflikt und Konkurrenz beschäftigt sich dieses Buch. Dabei sollen Praktiker konkrete Hinweise für die Führung von Gruppen und für geeignetes Verhalten in Konfliktsituationen erhalten. Wissenschaftlern und Studierenden bietet dieses Buch einen komprimierten Überblick über den Stand der anwendungsorientierten Konfliktforschung.

1.2 Definitionen

1.2.1 Die Gruppe

Definition Gruppe

Von einer Gruppe spricht man, wenn verschiedene Kriterien erfüllt sind:

- Mehrere Personen, die
- über einen bestimmten Zeitraum
- in Interaktion (in wechselseitigem Austausch und Beeinflussung)
- zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles
- unter Entwicklung eines „Wir-Gefühls“ und
- unter Einhaltung bestimmter „Spielregeln“, Normen, Werte und Rollendifferenzierungen zusammenarbeiten (Antoni, 2000, S. 21 f.; Comelli & v. Rosenstiel, 2003, S. 167).

Gruppen sind die Möglichkeit zur gemeinsamen Befriedigung individueller Bedürfnisse (z. B. dem Bedürfnis nach Anerkennung, sozialem Kontakt, Sicherheit). Dies trifft auf alle Arten unterschiedlicher Gruppen zu: Auf die Arbeitsgruppe ebenso wie auf die Ehe, eine Religionsgemeinschaft, ein Wirtschaftsunternehmen oder einen Fußballclub. Gruppen stellen für ihre Mitglieder ein Feld für Erfolgserlebnisse dar oder lassen sie an den Erfolgen der Gruppe teilhaben.

Wird das *subjektiv wahrgenommene Kosten/Nutzen-Verhältnis* positiv erlebt, dann steigt die Wahrscheinlichkeit des Verbleibens in der Gruppe.

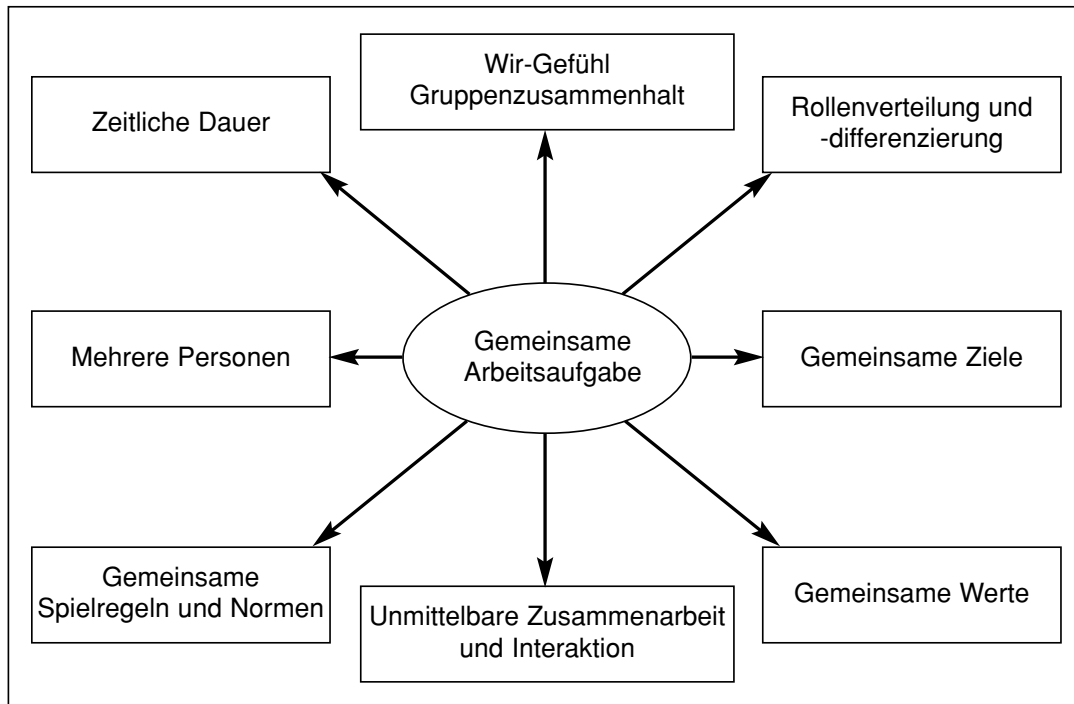


Abbildung 1:
Kennzeichen von Gruppen (nach Antoni, 2000, S. 21)

Dies ist die Situation, wenn man glaubt, für seinen eigenen Input (Anstrengung, Zeit, Wissen, Energie) einen gleichwertigen oder sogar (subjektiv) höheren Output zu erzielen. Wird das Input/Output-Verhältnis dagegen negativ erlebt, so sinkt das Zugehörigkeitsgefühl zur Gruppe. Der Einzelne hat das Gefühl, dauerhaft mehr zu investieren als er zurückerhält. Arbeitsleistung und -zufriedenheit gehen in der Folge zurück, andere Gruppen werden attraktiver. Die Gruppenmitglieder reagieren mit innerer oder äußerer Kündigung, Resignation oder Aggression.

Gruppen werden im betrieblichen Kontext unter Leistungsaspekten gebildet. Teams mit *Gruppenkohäsion*, d. h. Zusammenhalt, verfolgen gemeinsame Ziele. Jedoch muss nicht zwangsläufig die von außen (z. B. durch den Vorgesetzten) geforderte Gruppenleistung auch zum Gruppenziel werden. Eine hohe Gruppenkohäsion führt zu geringeren Fehlzeiten und abnehmender Fluktuationsneigung (z. B. Gebert & v. Rosenstiel, 2002, S. 143). Man fühlt sich der Gruppe zugehörig und im Team wohl, man möchte die Kollegen nicht im Stich lassen. Von daher ist es aus Organisationssicht erstrebenswert, eine hohe Gruppenkohäsion zu erreichen. Doch nur wenn die Gruppe bei einem hohen Zusammenhalt gleichzeitig hohe Leistungsnormen verfolgt, schlägt sich dies auch in einem hohen Output nieder. Bei einem starken Zusammenhalt, aber niedrigen Leistungsnormen ist dagegen mit einem (unter-)durchschnittlichen Ergebnis zu rechnen (ebd.).

**Auswirkungen
von Gruppen-
kohäsion**

Konsequenzen eines hohen Gruppenzusammenhalts

- Je höher die Gruppenkohäsion ist, umso größer ist die subjektive Zufriedenheit. Man fühlt sich in der Gruppe wohl und geborgen.
- Je höher die Gruppenkohäsion ist, umso geringer wird die Streubreite der gezeigten Leistungen, d.h. es entwickeln sich Gruppennormen (s. u.) hinsichtlich der Leistung, die von den Mitgliedern eingehalten werden. Dies kann bei hohen Leistungsnormen eine besonders gute Leistung sein, bei niedrigen Leistungsnormen dagegen eine unterdurchschnittliche.
- Je höher die Gruppenkohäsion ist, umso geringer ist die Fluktuation.
- Je höher die Gruppenkohäsion ist, umso geringer sind die Fehlzeiten.
- Je höher die Gruppenkohäsion ist, umso weniger Konflikte treten auf; eigene Interessen werden zurückgestellt, abweichende Meinungen unterdrückt, um die Gruppenharmonie nicht zu gefährden.

Informelle Gruppen

Informelle Gruppen

Neben den formellen bestehen in Organisationen gleichzeitig immer *informelle Gruppen*. Während formelle Gruppen aufgrund bestimmter betrieblicher Erfordernisse zusammengestellt wurden, bilden sich andere Gruppierungen spontan. Dies geschieht z. B. aufgrund gemeinsamer Interessen, Sympathie, ähnlicher Zielsetzungen oder verbindender Erlebnisse und Erfahrungen. Kollegen gehen gemeinsam zum Mittagessen, tauschen sich aus, treffen sich in der Freizeit, treiben zusammen Sport. Für informelle Gruppen gilt, dass ihre Mitglieder häufigen Kontakt zueinander haben, sich wechselseitig beeinflussen, gemeinsame Zielsetzungen entwickeln etc. Informelle Gruppen haben eine wichtige ergänzende Funktion in Organisationen, soweit sie keine gegen die Organisationsinteressen gerichteten Ziele verfolgen. Im Extremfall können Mitarbeiter auch eine „Notgemeinschaft“ gegen den Vorgesetzten bilden.

1.2.2 Was ist ein Konflikt?

Systematisierung von Konflikten

Der Begriff Konflikt stammt aus dem Lateinischen: „confligere“ bedeutet „zusammenstoßen, kämpfen“. In unserem Sprachgebrauch wird „Konflikt“ mehrdeutig und z. T. sehr unterschiedlich verwendet. Es werden darunter

- innere psychische Zustände,
- Verhaltens- und Zieldiskrepanzen zwischen zwei oder mehr Personen,
- aber auch Auseinandersetzungen auf einer kollektiven Ebene verstanden.

Konflikte lassen sich dementsprechend danach systematisieren, ob sie sich innerhalb eines geschlossenen Systems bzw. zwischen Systemen abspielen und ob Einzelne oder mehrere Personen/Gruppen beteiligt sind. Als System werden beispielsweise verschiedene Hierarchieebenen einer Organisation gesehen. Tabelle 1 zeigt die sich ergebenden möglichen Konfliktformen.

Tabelle 1:
Verschiedene Konfliktformen

	Intra-System-Konflikt	Inter-System-Konflikt
Individuelle Ebene	z. B. intrapsychischer Konflikt	z. B. Konflikt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
Kollektive Ebene	z. B. Bürgerkrieg; Spannungen in der Abteilung	z. B. Krieg zwischen zwei Staaten; Auseinandersetzungen zwischen Belegschaft und Geschäftsführung

Im organisationalen Kontext sind als kollektive Auseinandersetzungen Konflikte in einer Arbeitsgruppe (Intra-System) bzw. solche zwischen einer Arbeitsgruppe und der Führungskraft oder zwischen verschiedenen Abteilungen (Inter-System-Konflikte) zu verstehen. Individuelle Konflikte spielen sich in der Person oder zwischen zwei Beteiligten ab.

Im Rahmen dieses Buches werden Inter-System-Konflikte sowie Intra-System-Konflikte auf der kollektiven Ebene behandelt.

Exkurs
Mit intrapsychischen, sog. inneren Entscheidungs-Konflikten, hat sich vor allem Lewin (1963) beschäftigt. Er unterscheidet:
a) Annäherungs-/Annäherungskonflikte
In dieser Situation sind zwei positive, jedoch nicht gleichzeitig realisierbare Ziele attraktiv. Es kommt zu einem Spannungszustand, da eine Entscheidung für eine der Alternativen gleichzeitig ein Nicht-Realisieren der anderen, ebenfalls positiven Handlungsmöglichkeit bedeutet. Der Betreffende hat die „Qual der Wahl“.
Beispiel: Man erhält die Möglichkeit zum beruflichen Aufstieg in eine attraktive Position. Jedoch hat der Betreffende in den letzten Jahren auch als zweites Standbein seine nebenberuflichen Tätigkeiten ausgebaut und spielt mit dem Gedanken, sich selbstständig zu machen. Beides – der berufliche Aufstieg wie die Selbstständigkeit – sind hoch attraktiv, doch nicht gleichzeitig zu realisieren.

**Formen
von intra-
psychischen
Konflikten**

b) Annäherungs-/Vermeidungskonflikte

Wenn das positiv bewertete Ergebnis nur erreicht werden kann, indem unangenehme Konsequenzen in Kauf genommen werden, also ein negativer und ein positiver Reiz gleichzeitig vorhanden sind, entsteht im psychischen Erleben eine Ambivalenz. Man möchte sein Ziel erreichen, doch dieses hat seinen Preis. Vor- und Nachteile sind abzuwägen.

Beispiel: Man würde gerne die angebotene Chance zum Auslandsaufenthalt wahrnehmen und sieht darin eine notwendige Voraussetzung für den weiteren Aufstieg. Gleichzeitig besteht die Angst, ob man den Anforderungen gewachsen ist. Und man befürchtet eine ablehnende Reaktionen der Familie sowie berufliche Probleme bei der Wiedereingliederung einige Jahre später bei der Rückkehr in die Muttergesellschaft.

c) Vermeidungs-/Vermeidungskonflikte

Hier handelt es sich um zwei Alternativen, die beide nicht gewünscht werden und die Vermeidungstendenzen auslösen. Der Betreffende hat lediglich die Möglichkeit der „Wahl der Qual“.

Beispiel: Man möchte weder in seiner jetzigen Position verbleiben, da man für sich dabei eine Sackgasse befürchtet, noch bei der schlechten Arbeitsmarktlage eine neuen Arbeitgeber suchen. Die attraktiven Möglichkeiten fehlen, man muss sich zwischen ungeliebten Alternativen entscheiden, es geht lediglich um die Wahl des kleineren Übels.

Intrapsychische Konflikte haben einen großen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten Einzelner. Im Rahmen dieses Buches werden sie aber nicht weiter thematisiert. Interessierte Leser, die Anregungen zur eigenen Entscheidungsfindung suchen, seien auf die entsprechende psychologische Literatur verwiesen (z. B. Kehr, 2002).

Konflikte lassen sich nach den Streitgegenständen, den Erscheinungsformen der Auseinandersetzung und den Eigenschaften der Konfliktparteien unterscheiden (Tabelle 2).

Eine solche Analyse hilft, Konflikte und ihren Verlauf besser zu verstehen. Darüber hinaus gibt sie erste Anhaltspunkte für die Strategie zur Konfliktbewältigung: Handelt es sich z. B. um persönliche Differenzen, so kann man diese ansprechen und zu klären versuchen oder – sollte dies nicht fruchten – Arbeitsbereiche trennen und Versetzungen überlegen. Bei Verteilungskonflikten dagegen sind insbesondere die Kriterien der Entscheidung zu verdeutlichen und ggf. zu überprüfen. Erst nach entsprechender Diagnose kann situationsadäquat reagiert werden (siehe Kapitel 2.3).

Tabelle 2:
Klassifikation von Konflikten

Streitgegenstand (z. B. Rüttinger & Sauer, 2000; Regnet, 2001)	Form der Auseinandersetzung (z. B. Glasl, 2004)	Eigenschaften der Konfliktparteien (z. B. Wunderer, 1995)
Wert- und Zielkonflikt: die Beteiligten haben unterschiedliche Werte (z. B. Freizeitorientierung versus beruflicher Ehrgeiz) oder Ziele (z. B. Controllingabteilung versus Marketing)	„Echter“ oder verschobener Konflikt: wird der Streitpunkt offen angesprochen oder hinsichtlich des Themas bzw. des Gegners verschoben?	Konfliktbereitschaft und Konfliktfähigkeit als persönliche Verhaltensdisposition: versucht jemand, Konflikte eher zu vermeiden, werden sie direkt angesprochen?
Bewertungskonflikt: der Nutzen eines Vorgehens wird unterschiedlich eingeschätzt, dies hängt u. U. auch mit einem unterschiedlichen Wissensstand zusammen	Latenter oder manifester Konflikt: ist der Konflikt bereits bewusst, virulent oder noch verborgen (= latent)?	Konfliktpotenzial, fördernde Persönlichkeitseigenschaften: – Machstreben – Dominanz – Aggressivität – Unausgeglichenheit – Misstrauen/Vertrauen – Ambiguitätstoleranz etc.
Verteilungskonflikt: es geht darum, wer die knappen Ressourcen, das begehrte Projekt, die eine Leitungsposition, erhält	Heiße oder kalte Austragung: läuft die Auseinandersetzung unter starker emotionaler Beteiligung oder formalisiert und indirekt (= kalt) ab?	Laufen die Konflikte symmetrisch , d. h. auf gleicher Ebene (= sog. laterale Konflikte), oder asymmetrisch zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen ab?
Beziehungskonflikt: die Ursachen liegt in den (unvereinbaren) Persönlichkeiten der Beteiligten, Antipathie	Erreichter Eskalationsgrad: werden noch kooperative win-win-Strategien verfolgt, oder bereits Gewinner-Verlierer-Strategien oder geht es sogar darum, dem anderen zu schaden?	

Inhaltliche Schwerpunktsetzung verschiedener Wissenschaftler

Auf spezifische Konfliktursachen wird in Kapitel 2.1 näher eingegangen.

Abgrenzung – Was ist kein Konflikt?

Konflikte sind alltäglich und natürlich in Interaktionsbeziehungen, doch nicht jede Situation mit unterschiedlichen Interessen oder Persönlichkeitsstrukturen entwickelt sich automatisch zum Konflikt. Begriffe wie Verhandeln/Aushandeln, Konkurrenz und Aggression sind davon abzugrenzen.

Faktoren zur Kennzeichnung von Konflikten

- Bei einem Konflikt geht es – bewusst wertneutral gesprochen – um Interessengegensätze, unvereinbare Handlungspläne oder um Entscheidungsfragen.
- Ausschlaggebend ist das subjektive Erleben und nicht ein „objektiv“ vorhandener Streitpunkt. Es gilt die Regel: „Wirklich ist, was wirkt“ (vgl. Watzlawick et al., 2003; Watzlawick, 2005). Glaubt also jemand, ein anderer stehe mit ihm in Konkurrenz um den erhofften Aufstieg, so ist bereits diese Vermutung verhaltensbeeinflussend – unabhängig von den tatsächlichen Intentionen des vermeintlichen Gegenspielers.
- Die Wahrnehmung eines Gegensatzes ist eine unabdingbare Voraussetzung, um überhaupt von einem Konflikt sprechen zu können. Erst die wahrgenommenen Interessengegensätze führen zu aktiven Konflikt-(bewältigungs-)Maßnahmen und/oder einem veränderten Verhalten, beispielsweise im Bereich der Kommunikation und Kooperation (vgl. Deutsch, 1976, und Kapitel 2.4).

• *Konflikt und Verhandlungen*

Der Prozess des Aushandelns, Verhandeln beginnt im Geschäftsleben jeden Tag von neuem. Bei Verhandlungen besteht zwar durchaus ein Interessengegensatz zwischen den Beteiligten – z. B. je nach Sichtweise einen möglichst hohen bzw. niedrigen Preis zu erzielen. Andererseits gibt es aber auch gemeinsame Ziele, insbesondere die Fortführung der Zusammenarbeit oder den erfolgreichen Abschluss des gemeinsamen Projektes. So mündet nur eine Teilmenge von Verhandlungen in einen Konflikt, vor allem dann, wenn ein gemeinsamer Nenner nicht mehr erreichbar scheint oder einer der Beteiligten Gewinner-Verlierer-Strategien (s. im Einzelnen dazu Kapitel 2.5) verfolgt. Man sollte deshalb erst bei einem Scheitern der Verhandlung bzw. ab einem gewissen Hochschaukeln (wenn sich beispielsweise einer der Geschäftspartner von dem anderen übervorteilt fühlt) von einem Konflikt sprechen.

• *Konflikt und Konkurrenz/Wettbewerb*

Wettbewerb kann als positives Ordnungssystem, durch das Leistung stimuliert wird, verstanden werden. Dies enthält durchaus ein gewisses Konfliktpotenzial, z. B. wenn zwei Arbeitsgruppen um das beste Ergebnis konkurrieren, oder wenn zwei Abteilungsleiter sich wechselseitig übertrumpfen wollen, um ihre Chance auf eine Beförderung zu erhöhen. Eine Wettbewerbssituation muss aber nicht zwangsläufig in einen Konflikt münden – das zeigt beispielsweise das Ideal des fairen, sportlichen Wettkampfes. Zudem sind auch Konflikte ohne zu Grunde liegenden Wettbewerb (z. B. intrapsychische Entscheidungskonflikte, Auseinandersetzungen

gen aufgrund von Persönlichkeitsunterschieden, Wertkonflikte) denkbar. Konkurrenz und Konflikt können deshalb nicht von vornherein gleichgesetzt werden. Man kann sie jedoch als graduelle Abstufung des gleichen Phänomens bezeichnen.

- *Konflikt und Aggression*

Insbesondere Rüttinger und Sauer (2000) legen Wert darauf, Aggressionen losgelöst vom Konfliktgeschehen zu sehen. Denn „es ist sogar eine zentrale Frage der Konfliktforschung, darauf hinzuwirken, dass Konflikte nicht aggressiv ausgetragen werden“ (S. 14). Darüber hinaus seien Aggressionen auch ohne die Merkmale eines Konflikts vorstellbar – z. B. plötzliche verbale Ausfälligkeiten oder Vandalismus. Allerdings sind „Konflikte häufig mit Aggression verbunden – als Folge, als Austragungsform und als Ursache“ (ebd.).

1.3 Kooperation im Betrieb

1.3.1 Wann und warum ist Gruppenarbeit effizienter?

Untersuchungen zeigen, dass Teamarbeit insbesondere bei *Schätz- sowie bei Problemlöseaufgaben* überlegen ist (z. B. Gebert & v. Rosenstiel, 2002, S. 148 ff.). Der Grund für die höhere Effizienz von Gruppen liegt in folgenden Prozessen:

- *Fehlerminimierung*

Allein durch die Bildung eines Mittelwertes in der Gruppe lässt sich bei Schätzaufgaben ein besserer Wert erzielen, als dies die Einzelnen erreichen. Denn die nach unten und oben besonders stark abweichenden Werte gleichen sich wechselseitig aus.

Finden sich 5–7 Personen zusammen, so zeigen sich anschließend deutlich weniger Fehler (z. B. Grunwald, 1996). Hier gilt das Prinzip: Vier Augen sehen mehr als zwei. Selbst bei großen Gruppen wird man noch mit einer dann immer kleiner werdenden Fehlerreduktion rechnen können. Allerdings muss man sich hier die Frage stellen, welcher Aufwand (d. h. Anzahl der eingebundenen Mitarbeiter) vertretbar ist. Nur bei wichtigen Fragen, bei denen eine Fehlentscheidung ein hohes Risiko trägt, rechnet sich der Einsatz vieler Gruppenmitglieder zur Fehlerkontrolle.

- *Informationsmaximierung*

Wenn jedes Gruppenmitglied versucht, alle ihm zu Verfügung stehenden und für das Problem interessanten Informationen beizutragen, profitieren davon sogar noch diejenigen Mitglieder, die vor der Gruppenarbeit schon

**Vorteile von
Gruppenarbeit**

einen Informationsvorsprung hatten. Dies geschieht dadurch, dass auch ein weniger Informierter noch etwas beiträgt, was den anderen fehlt. Die Kenntnisse der einzelnen Mitglieder summieren sich, insbesondere was spezifische Fachkenntnisse, praktische Erfahrungen und Folgenabschätzungen anbelangt. So vermag das Team Lücken aufzufüllen, die dem Einzelnen selbst bei sorgfältigster Überlegung entgangen sind.

- *Informationsverarbeitung*

**Fehlerkontrolle
durch mehr
Mitglieder**

Wenn eine Problemlage so komplex ist, dass ein Einzelner nach dem Informationsaustausch nicht allein die Lösung findet, dann müssen die Gruppenmitglieder auch aktiv an der Verarbeitung der Information beteiligt sein. Es findet ein wechselseitiger Beeinflussungs- und Meinungsbildungsprozess statt. Jede Äußerung kann neue Denkanstöße geben (Synergieeffekt). Oft kommt es sogar vor, dass brauchbare Lösungen erst durch abwegige oder vermeintlich „dumme“ Beiträge gefunden werden. Dies wirkt sich in steigender Kreativität und einem Absinken der Fehlerrate bei Gruppenarbeit aus.

Durch höhere Information und die Beachtung verschiedener Sichtweisen steigt die Chance, kreative Problemlösungen zu finden (vgl. dazu auch Kapitel 4.5 zu Diversity-Management). Allerdings gilt hier nicht mehr wie bei der Fehlerrate, dass bei einer immer größeren Gruppe mit einem weiteren Kreativitätszuwachs zu rechnen ist. Vielmehr scheint es eine optimale Gruppengröße zu geben. Ein Mehr an Mitgliedern bringt keinen unbegrenzten weiteren Kreativitätszuwachs mehr. Was steckt dahinter? Warum schaden weitere Mitglieder manchmal mehr als sie nutzen? Zum einen erhöht jedes zusätzliche Mitglied den Koordinations- und Interaktionsaufwand, Reibungsverluste nehmen zu, Untergruppen bilden sich.

**Voraussetzungen
für die
Meinungsvielfalt**

Will man Gruppen dazu nutzen, kreative Problemlösungen zu generieren und eine Vielzahl von Sichtweisen einzubringen, so müssen zum anderen folgende Voraussetzungen beachtet werden:

- a) Unabhängigkeit der einzelnen Mitglieder bei der Ideenfindung – hält bereits bei der Phase der Lösungssuche jemand seine Meinung zurück, weil sie ihm nicht opportun erscheint, so widerspricht dies allen Regeln kreativen Arbeitens. Jeder Einzelne muss also unbeeinflusst von den Kollegen seine Gedanken entwickeln und
- b) äußern können.
- c) Die Akzeptanz, das Zulassen der unterschiedlichen Meinungen, ist eine weitere notwendige Arbeitsvoraussetzung (s. Gebert & v. Rosenstiel, 2002, S. 150 f.).

**Phänomen
des „Trittbrettfahrens“**

Zudem wurde vielfach berichtet, dass einzelne Mitglieder ihre eigenen Anstrengungen reduzieren, wenn zahlreiche andere anwesend sind – man spricht vom Gesetz des abnehmenden Ertragszuwachses. Von Rosenstiel

(2004, S. 393) verweist darauf, dass „der relative Anteil jedes Einzelnen an der Gesamtleistung mit steigender Gruppengröße zurückgeht“. Dieses Phänomen des „sozialen Bummelns“ (social loafing) ist sogar unabhängig davon, ob die Aufgabe als interessant und wichtig wahrgenommen wird (Spieß, 2003, S. 42). Der Einzelne muss sich selbst weniger anstrengen, die Verantwortung liegt bei allen, und damit letztlich bei niemandem. Und schließlich nimmt in größeren Gruppen auch die Zahl derjenigen zu, die sich nur wenig oder gar nicht an der Diskussion beteiligen (s. u.). Das heißt, verschiedene Gruppenmitglieder halten ihr Wissen, ihre Informationen zurück. Wie lässt sich eine hohe Einzelleistung im Team aufrechterhalten? Untersuchungen zeigen, dass Gruppenmitglieder ihre Anstrengungen reduzieren, wenn sie den Eindruck haben, dass ihr eigener Beitrag für das Gruppenergebnis unwichtig ist. Umgekehrt zeigen Teammitglieder dann hohe Mengenleistungen und geringe Fehler, wenn sie glauben, dass ihre Leistung für das Ergebnis unverzichtbar ist und nicht von anderen ebenso übernommen werden kann (Konradt & Hertel, 2002, S. 104). Aufgabe der Führung ist es also, den Teammitgliedern genau diese Bedeutung immer wieder zu vermitteln. Da auch eine hohe Identifikation mit der Aufgabe das Trittbrettfahren reduziert, empfiehlt Gebert (2004) vor allem eine Förderung der intrinsischen Motivation.

Auch das *Selbstvertrauen (self-efficacy) der Gruppenmitglieder* ist von Einfluss: „Generalisierbar dürfte die Aussage sein: Wer sich mehr zutraut, erbringt bessere Resultate; wer sich weniger zutraut, erbringt schlechtere Resultate“ (Gebert, 2004, S. 53). Konradt und Hertel (2002, S. 107) fordern als Konsequenz ein häufiges und konkretes Feedback an die Teammitglieder, insbesondere zu positiven Ergebnissen sowie „auf Teamebene, um den Glauben des Teams an sich selbst zu fördern“.

Während sich kleinere Gruppen bis sieben Personen gut organisieren und relativ einfach steuern lassen, ist dies bei größerer Teilnehmerzahl deutlich anders. Wächst die Gruppe auf 40 Personen, so erhöht sich der *Organisationsaufwand* noch einmal deutlich (z. B. bezogen auf Räume, Gremien, formale Richtlinien). Nun ist ein „professionelles Management“ ebenso gefordert wie eine „formale Aufbau- und Ablauforganisation“ (Grunwald, 1996, S. 742).

Organisationsaufwand bei Gruppenarbeit

Allerdings gibt es in der betrieblichen Praxis unterschiedliche Gründe, um weitere Teilnehmer hinzuzuziehen:

- Sie haben weitere Informationen, die zur Entscheidungsfindung benötigt werden bzw. bringen neue Sichtweisen ein – dies wurde oben bereits ausgeführt.
- Ihre *Akzeptanz* wird benötigt, um die gefundene Entscheidung später umzusetzen (s. Abbildung 2). Diese Teilnehmer werden also nicht integriert, um weiteres Wissen zu sammeln, sondern um die spätere Realisierung nicht zu gefährden. Wer bereits bei der Entscheidungsfindung

mitwirken konnte, hatte frühzeitig die Chance, Bedenken zu äußern und inhaltlich Einfluss zu nehmen. Dadurch erhöht sich deren Commitment, die Identifikation mit dem Ergebnis. Diesen Teilnehmern kommt in der Umsetzungsphase eine zentrale Multiplikatorenrolle zu. Nicht teilnehmen sollten alle diejenigen, die weder inhaltlich noch zur Akzeptanz erforderlich sind. Zum einen handelt es sich bei der in Sitzungen verbrachten Zeit um betrieblichen Aufwand, zum anderen erschweren sie die Gruppenarbeit durch die immer weiter anwachsende Anzahl. Und schließlich klagen viele Organisationsmitglieder über Stress, Arbeitsbelastung, Zeitknappheit und Arbeitsverdichtung. Deshalb gilt: Verzichtbare Besprechungen sind zu meiden!

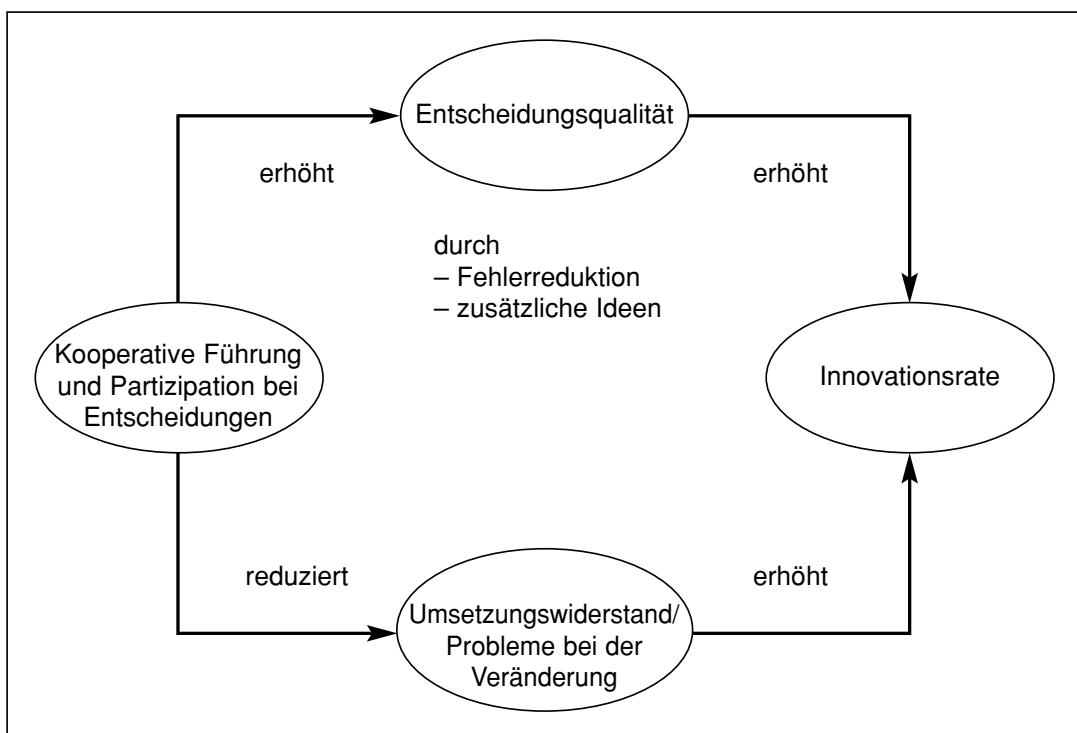


Abbildung 2:

Zusammenhang zwischen kooperativer Entscheidungsfindung und Innovationsrate

**Was ist besser:
Gruppen- oder
Einzelarbeit?**

Die Frage nach dem *Leistungsvorteil der Gruppe gegenüber der Einzelarbeit* ist deshalb ebenso alt wie falsch gestellt (v. Rosenstiel, 2003). Ob wirklich Synergien erreicht werden, das Gruppenergebnis besser ist als die Summe der Einzelarbeitsergebnisse hängt wesentlich ab von

- Merkmalen der Aufgabe bzw. des zu lösenden Problems (ist es von einem Einzelnen zu lösen oder ist Teamarbeit erforderlich, verbessern unterschiedliche Sichtweisen das Ergebnis?),
- der Zusammensetzung der Gruppe (ergänzen sich die Teammitglieder?),
- der Qualität der Zusammenarbeit und
- geeigneten organisatorischen Rahmenbedingungen.