

Abstract

Konflikte gelten als **key driver** für Wandel und Innovation, gleichzeitig sind Konflikte ein charakteristisches Attribut von betrieblichen Innovationsaufgaben.

Die Ergebnisse einer quantitativen Befragung von 221 Forschungs- und Entwicklungsmitarbeitenden eines Schweizer Industrieunternehmens zeigen, dass der Konfliktstil ein Parameter ist, welcher in signifikant positivem oder auch negativem Zusammenhang mit den vier Faktoren des Teamklimas für Innovationen steht.

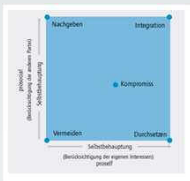
Theorie

Das Klima innovativer Unternehmen unterscheidet sich in der Dimension **Konflikte** signifikant von dem stagnierender Unternehmen. (Ekvall, 1996)



Fünf Konfliktmanagementstile (Thomas, 1974):

- Integrieren
- Nachgeben
- Kompromiss
- Vermeiden
- Durchsetzen



Vier Faktoren: Teamklima für Innovation (Brodbeck, 2000)



Methode

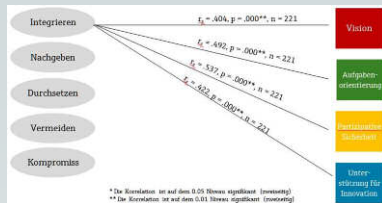
Quantitative Befragung unter Verwendung der validierten Inventare Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II-D; Bilsky & Wülker, 2000) & TeamKlima-Index (TKI; Brodbeck, 2000)

Stichprobe

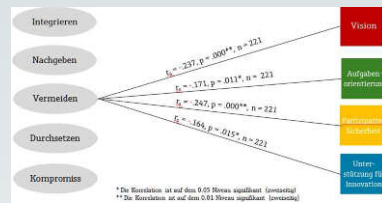
Befragt wurden n = 221 Mitarbeitende aus Forschungs- und Entwicklungsabteilungen eines Schweizer Industrieunternehmens. Der Mittelwert für das Alter der Probanden liegt bei 40.82 Jahren mit einer Standardabweichung (SD) von 10.69, 10% davon sind weiblich und 36 Personen als Führungskräfte tätig. Die mittlere Betriebszugehörigkeit beträgt MW = 11, SD 8.07.

Ergebnisse

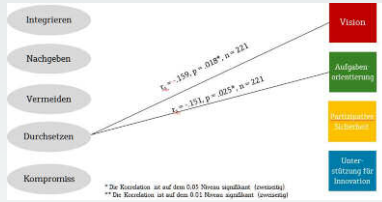
Der Konfliktstil **Integrieren** korreliert signifikant **positiv** mit allen vier Faktoren des Teamklimas:



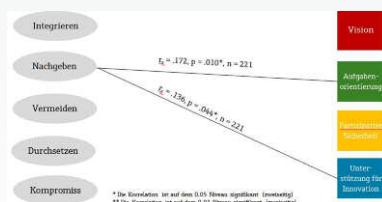
Der Konfliktstil **Vermeiden** korreliert signifikant **negativ** mit allen vier Faktoren des Teamklimas:



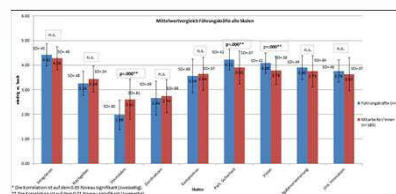
Der Konfliktstil **Durchsetzen** hängt signifikant **negativ** mit den Faktoren **Vision** und **Aufgabenorientierung** zusammen:



Der Konfliktstil **Nachgeben** korreliert signifikant **negativ** mit den Faktoren **Aufgabenorientierung** und **Unterstützung für Innovation**:



Führungskräfte vermeiden signifikant seltener, kennen die Vision besser und fühlen sich sicherer als ihre Mitarbeitenden:

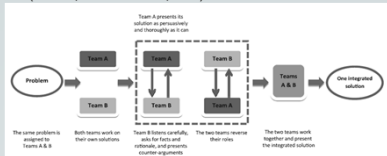


Handlungsempfehlungen

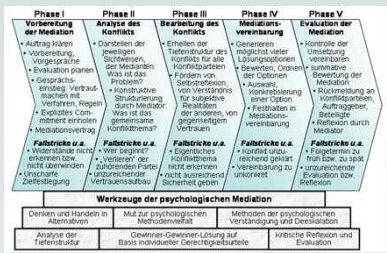
Zuerst Konflikte analysieren! Eine Matrix hilft, mittels geeigneter Fragen, den Konflikt zu strukturieren (Vollmer, 2012).

Interventionen (Auswahl):

➤ **Sachkonflikte: Konstruktive Kontroverse** (Vollmer, Dick & Wehner, 2015)



➤ **Beziehungskonflikte: Mediation** (Kals & Ittner 2008)



Empfehlungen

Möchte ein Entwicklungsteam hohe Leistung und gute Qualität erbringen, kann den Teammitgliedern nur geraten werden, Konflikte keinesfalls zu vermeiden, sondern konstruktiv zu lösen.

Zum besseren Verständnis des Themas Konflikte und Innovation im Unternehmen wäre wünschenswert, noch weitere Faktoren wie Art und Anzahl von Konflikten, Führungsstil, Persönlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit im Zusammenhang mit Innovationen zu untersuchen.

References

Bilsky, W., & Wülker, A. (2000). Konfliktstile. Adaption und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II). *Berichte aus dem Psychologischen Institut IV, Münster*.

Brodbeck, F. (2000). Das Teamklima-Inventar. Handanweisung. *Working Paper No. 2000, 2*.

Ekvall, G. (1996). Organisational Climate for Creativity and Innovation. In H. Schuler, & U. P. Kanning, *Lehrbuch der Personalpsychologie, 3. Aufl.* (S. 621). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Kals, E., & Ittner, H. (2008). *Wirtschaftsmediation*. Göttingen: Hogrefe.

Thomas, K. W. (1974). Conflict and Conflict Management. In E. McKenna, *Business Psychology and Organisational Behaviour* (4. Ausg., S. 445-450). London: Psychology Press.

Vollmer, A. (2012). Konfliktbearbeitung als expansive Kooperation: Theoretische Fundierung und Umsetzungserfahrungen. *Wirtschaftspsychologie, 2*, 37-44.

Vollmer, A., Dick, M., & Wehner, T. (2015). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen: Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Vollmer, A., & Wehner, T. (2010). Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen. *Zeitschrift für Führung & Organisation, 79*(01/2010), 12-17.