

Konflikte unterbinden oder doch lieber fördern?!

Konflikte sind häufig mit negativen Konsequenzen assoziiert. Dennoch steckt in ihnen auch Potential. Das Zusammentreffen unterschiedlicher Meinungen regt zum Nachdenken an und fördert die Kreativität.

Ein Konflikt (lat. <<Zusammenstoß>>) wird dort erlebt, wo unterschiedliche Meinungen, Perspektiven und/oder Wertvorstellungen aufeinandertreffen. Beispielsweise wenn Unstimmigkeiten darüber bestehen, welche Mitarbeitenden in einem neuen Projekt zusammenarbeiten oder wie eine gemeinsame Aufgabe gelöst werden soll. Das Wort Konflikt ist sehr häufig mit negativen Konsequenzen wie „Zwiespalt“ und „[Wider]streit“ assoziiert. Viele Menschen haben Angst vor Konflikten und versuchen, diese zu meiden. Allerdings ist das Unterdrücken von Konflikten nicht immer die beste Strategie, um mit diesen umzugehen.

Unterschiedliche Arten von Konflikten

In Abhängigkeit von der Art der Konflikte, können sie positive oder negative Konsequenzen auf die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden haben. Entscheidend dafür ist der jeweilige Gegenstand, der zentral für einen Konflikt ist.

Arten von Konflikten

1) Affektive Konflikte:

- bestehen auf *Beziehungsebene*
- z.B. werden sie durch unterschiedliche Teamzugehörigkeit oder Differenzen in individuellen Werthaltungen ausgelöst
- senken Leistung und Zufriedenheit

2) Kognitive Konflikte:

- bestehen auf einer *Aufgabenebene*
- z.B. werden sie durch unterschiedliche Ansichten und verschiedene Lösungsvorschläge bezüglich einer Arbeitsaufgabe ausgelöst
- fördern Leistung und Zufriedenheit

Während *affektive* Konflikte die Leistung und die Zufriedenheit der Mitarbeiter reduzieren, wirken sich *kognitive* Konflikte positiv auf die Leistung aus: Kognitive Konflikte erhöhen auf individueller Ebene die Kreativität (z.B. indem sie Diskussionen über neue Lösungsmöglichkeiten fördern), auf Teamebene die Qualität von Entscheidungen (z.B. indem verschiedene Informationen und Sichtweisen integriert werden) und auf organisationaler Ebene die Produktentwicklung, die Innovationsbereitschaft und das Commitment der Mitarbeitenden. Solche kognitiven Konflikte werden auch als *konstruktive Konflikte* bezeichnet.

Stimulation von konstruktiven Konflikten

Durch das Austragen von konstruktiven Konflikten können neue Lösungen gefunden werden, die mit allen Beteiligten ausgehandelt und so für alle tragbar sind. Daher lohnt es sich, konstruktive Konflikte einerseits

nicht zu unterdrücken und andererseits sogar gezielt zu stimulieren. Um konstruktive Konflikte zu stimulieren, können verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden:

Maßnahmen zur Stimulation von konstruktiven Konflikten:

- Normen etablieren
- Diskussionen strukturieren
- Konflikte erweitern
- Rollenspiele implementieren

In Diskussionen können Normen etabliert werden, die den positiven Stellenwert von konstruktiven Konflikten anzeigen, indem bspw. das Nennen von Gegenvorschlägen aktiv unterstützt wird. Auch das Strukturieren von Diskussionen hilft dabei, konstruktiv verschiedene Perspektiven aufeinandertreffen zu lassen, indem bspw. alle Lösungsvorschläge gesammelt und erst im Nachhinein bewertet werden. Konflikte können erweitert werden, indem Mediatoren für eine Minorität mitdiskutieren, damit während einer Diskussion ein Gleichgewicht der Standpunkte entsteht. Eine andere Alternative, um konstruktive Konflikte auszulösen, ist das Implementieren von Rollenspielen, in denen die Mitarbeitenden die Perspektive eines anderen oder die Rolle eines „Advocatus Diaboli“ einnehmen.

Konstruktive Konflikte können allerdings im Einzelfall auch Auslöser für affektive Konflikte sein: Häufige Meinungsverschiedenheiten und Unstimmigkeiten zwischen zwei Kollegen können bspw. den Aufbau von Vorurteilen und negative Gefühle dem anderen gegenüber nach sich ziehen. In solchen Fällen sollten die Beteiligten durch eine lösungsorientierte Moderation unterstützt werden, welche die Diskussion wieder zurück auf die Aufgabenebene führt.

Fazit

Konstruktive Konflikte fördern die Entwicklung kreativer Lösungen, die von den Beteiligten unterstützt werden, und lassen sich durch eine ganze Reihe an Maßnahmen gezielt stimulieren.

In Anlehnung an: De Dreu, C. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In C. De Dreu, & E. Van de Vliert (Eds.). *Using conflicts in organizations* (pp. 9-22). London, UK: Sage Publications.



Dipl.-Psych. Christina Schwind

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Wissensaustausch, informelles Lernen und Informationssuche.