

Konfliktbegünstigende und -hemmende Faktoren in der Arbeitswelt.

Jana Kammerhoff

Ziel des Beitrags

Konfliktbegünstigende Faktoren sind solche, die dazu führen, dass mehr Konflikte auftreten; demgegenüber sind konfliktthemmende Faktoren diejenigen, die das Auftreten vermindern. Ziel des vorliegenden Beitrags ist es verschiedene Faktoren genauer zu betrachten, die zum einen dazu beitragen, dass Konflikte entstehen oder fortbestehen, sowie zum anderen sich mit Faktoren zu beschäftigen, die ein Entstehen weniger wahrscheinlich machen, beziehungsweise zum Konfliktabbau beitragen können. Der Fokus liegt dabei auf Konflikten am Arbeitsplatz. Im Anschluss wird ein Führungsstil vorgestellt, der bei verschiedenen konfliktbegünstigenden und -hemmenden Faktoren ansetzen kann, um letztendlich die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch deren Leistung zu fördern und zu unterstützen. Am Ende des Kapitels wird eine Studie skizziert, die den Zusammenhang dieses Führungsstils, sogenannter transformationaler Führung, mit der Häufigkeit des Auftretens von Konflikten betrachtet, sowie die Zusammenhänge mit der Zufriedenheit und Leistung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einbezieht.

Definition und Bedeutsamkeit von Konflikten

Ob zu Hause oder bei der Arbeit, es gibt endlos viele Situationen, in denen wir mit anderen interagieren. Immer wieder kommt es dort, wo Menschen mit verschiedenen Zielen oder Werten aufeinandertreffen, zu konfliktreichen Interaktionen, so auch am Arbeitsplatz (Jehn, 1994; Jehn, Chadwick, & Thatcher, 1997; Krishnakumar & Buehler, 2000). Für die Analyse von möglichen Auswirkungen, sowie für die nähere Betrachtung von Faktoren, die zur Entstehung und Aufrechterhaltung oder zum Abbau von Konflikten beitragen, ist es wichtig, sich mit dem

Begriff selbst auseinander zu setzen. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit Konflikten zwischen Personen, sogenanntem interpersonalem Konflikt.

Konfliktdefinition

Auseinandersetzungen, starke Meinungsverschiedenheiten, Reibereien, Krisen, Kämpfe, usw. Konflikte beschäftigen uns im täglichen Leben. Wir benutzen im Sprachgebrauch viele Begriffe um das zu beschreiben, was im folgenden „Konflikt“ genannt wird. Doch was genau wird unter dem Begriff verstanden? Die verschiedenen Bezeichnungen werden zwar zum Teil synonym verwendet, demgegenüber wird „Konflikt“ in verschiedenen Kontexten mit unterschiedlicher Bedeutung belegt. Dies macht das Identifizieren von Faktoren, die Konflikte hervorrufen oder lösen, nicht einfach. Der diffuse Gebrauch des Begriffs „Konflikt“, sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch, als auch im Forschungskontext, erschwert die genaue Betrachtung aller Faktoren, die mit Konflikten im Zusammenhang stehen. Dies macht eine genaue Definition des Begriffs notwendig.

In diesem Kapitel geht es um interpersonale Konflikte, also Konflikte, die sich zwischen zwei oder mehr Personen ereignen. Laut Glasl (2013) kann sich eine Partei als innerhalb eines interpersonalen Konflikts empfinden, wenn sie sich von einer anderen Partei, in dem was sie denkt, fühlt oder erreichen möchte, beeinträchtigt fühlt. Es handelt sich um eine wahrgenommene Unvereinbarkeit von Zielen zwischen diesen Parteien. Dabei ist der Konflikt selbst *„aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln“* (Glasl, 2013). Der Begriff bezieht sich also auf die dynamische Interaktion zwischen mindestens zwei Parteien, die je aus mindestens einer Person bestehen. Konflikte treten auch am Arbeitsplatz auf. Auch hier entstehen sie zwischen voneinander abhängigen Personen oder Gruppen, wenn sich mindestens eine Partei an der Erreichung ihrer Ziele gehindert fühlt oder ihre Meinung, Normen oder Werte abgewertet sieht (vgl. Thomas, 1992; Pondy, 1967). Personen beziehungsweise Parteien sind voneinander abhängig, wenn sie voneinander beeinflusst werden oder auch gegebenenfalls aufeinander angewiesen sind. Ein Abhängigkeitsverhältnis im Rahmen eines Machtgefälles ist dabei keine Voraussetzung. Verschiedene Konfliktdefinitionen

beziehen zusätzlich mit der Aufnahme von negativen Gefühlen, wie Ärger, Frustration oder Ängstlichkeit, auch emotionale Komponenten mit ein (vgl. Barki & Hartwick, 2004; Bodtker & Katz Jameson, 2001; Jehn, 1994).

Konfliktarten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen oft untereinander und mit ihren Führungskräften beziehungsweise ihrer Organisation, in einem interdependenten Verhältnis, sie sind wechselseitig voneinander abhängig. Organisationen setzen sich oft aus verschiedenen Arbeitsbereichen zusammen, die miteinander wechselseitig interagieren. Konkret können die einzelnen Mitglieder zum Beispiel durch einander Zuarbeiten oder gemeinsame Projektarbeiten miteinander in Verbindung stehen. Auf einer abstrakteren Ebene sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation bereits durch ihre Mitgliedschaft im gleichen Unternehmen verbunden. Wie Tjosvold (2008) schrieb „Working in an organization is to be in conflict“ scheint Realität des Zusammenarbeitens zu sein.

Der Aspekt der Unvereinbarkeit von Zielen, der für die Entstehung von Konflikten eine wichtige Bedingung ist, kann sich unterschiedlich äußern. Um Einflussfaktoren und Konsequenzen von Konflikten genauer zu analysieren, ist es sinnvoll, Konfliktarten zu unterscheiden. Im arbeits- und organisationspsychologischen Kontext werden Konflikte üblicherweise nach ihrem Hauptkonfliktgegenstand unterschieden. Entsprechend einer Definition von Jehn (1995) ist es hilfreich, am Arbeitsplatz Konflikte zu unterscheiden, die eher aufgabenbezogen sind oder beziehungsbezogen. Aufgabenkonflikte beziehen sich auf Arbeitsinhalte, -umstände und -abläufe. So gibt es vielleicht Unterschiede in der Ansichtswiese wie sorgfältig mit Maschinen oder Werkzeugen umgegangen wird, die von verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden oder in welchem Zustand Arbeitsplätze für die nächste Schicht hinterlassen werden sollen, ebenso sind an vielen Arbeitsplätzen die Arbeitsaufgaben nicht exakt bestimmt, dies kann zu unterschiedlichen Ansichten über die nötigen Tätigkeiten oder über die Art und Weise der Erledigung von Tätigkeiten führen. Insbesondere bei

hoher Interdependenz der Aufgabenbereiche von verschiedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind unterschiedliche Ansichten über die zu erledigenden Aufgaben problematisch. In Arbeitsbereichen mit wenig klar umrissener Tätigkeit, kann es auch zu Uneinigkeit über den Weg, der zur Erreichung von Zielen eingeschlagen werden soll, führen. Neben diesen Konflikten über die Vorgehensweise, kann es auch zu verschiedenen Meinungen über die generellen Ziele des Unternehmens oder bestimmter Projekte kommen.

Bei beziehungsbezogenen Konflikten geht es im Gegensatz dazu um die zwischenmenschliche Beziehung als solche. Manche Konflikte, auch am Arbeitsplatz, sind eher persönlicher Natur: Unterscheiden sich Menschen im Hinblick auf Werte oder Verhaltensnormen können Konflikte entstehen. Ebenso, wenn sich Personen in ihren Persönlichkeiten auf eine Art und Weise unterscheiden, die ihnen inkompatibel erscheint (Jehn, 1995).

Am Arbeitsplatz können sich also einerseits Konflikte ergeben bezüglich der zu bewältigenden Aufgaben, oder andererseits aufgrund inkompatibler Persönlichkeiten oder unterschiedlicher Wertvorstellungen.

Dass diese Konfliktarten dabei zum Teil zeitgleich auftreten können oder durch einander bedingt sind, ist zu erwarten: Wird ein Mitarbeiter durch einen anderen vehement auf einer aufgabenbezogenen Ebene angegriffen, können diese Konfrontationen zu Missstimmungen auf persönlicher Ebene führen. Umgekehrt können Unvereinbarkeiten von persönlichen Wertvorstellungen und Verhaltensnormen nicht nur mit persönlicher Ablehnung, sondern auch mit einer Ablehnungshaltung gegenüber sachbezogenen Vorschlägen und Herangehensweisen einhergehen. Unterstützt wird diese Annahme durch entsprechende Zusammenhänge in vielen Studien im Arbeitskontext (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012). Die Zusammenhänge sind dabei von mittlerer Größe, Aufgaben- und Beziehungskonflikte können also trotz ihres Zusammenhangs voneinander unterschieden werden.

Konsequenzen

Konflikte am Arbeitsplatz haben Auswirkungen auf die teilhabenden Parteien, die Arbeitsgruppe und die Organisation. Bei den beteiligten

Personen gehen Konflikte oft einher mit negativen Gefühlen, wie Frustration und Sorge (Spector, Chen, & O'Connell, 2000). Speziell für den Arbeitskontext ist von Bedeutung, dass mit Konflikten auch verringerte Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einhergeht (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995). Wir verbringen einen großen Teil unserer Zeit bei der Arbeit und somit macht unsere Arbeitszufriedenheit auch einen großen Teil unseres generellen Empfindens von Zufriedenheit aus. Zusätzlich ist es ebenso für die Organisationen relevant, dass die Arbeitsleistung von Individuen und von Arbeitsgruppen insgesamt, bei Konflikten geringer ist (De Dreu & Weingart, 2003; de Wit et al., 2012).

Doch nicht nur negative, sondern auch positive Konsequenzen werden im Arbeitskontext untersucht. Verschiedene Studien zeigen positive Effekte von aufgabenbezogenen Konflikten am Arbeitsplatz auf Arbeitsleistung. In einem Literaturüberblick von De Dreu (2008) wird jedoch deutlich, dass der Einfluss von Konflikten auf Leistung letztendlich meist negativ ist. Spezielle Umstände müssen gegeben sein, damit Konflikte mit positiven Effekten am Arbeitsplatz einhergehen. Die Möglichkeit für einen positiven Effekt scheint stark kontextabhängig und lässt sich nicht auf alle Aufgaben übertragen. Positive Konsequenzen sind mit einem bestimmten Aufgaben- und Konflikttyp assoziiert. Solche Aufgaben, bei denen mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam Entscheidungen treffen müssen, sind eher mit positiven Konsequenzen verbunden. Hier können Aufgabenkonflikte die Qualität von Entscheidungen verbessern. Erkenntnisse aus der Sozialpsychologie zeigen, dass es zu einem Phänomen kommen kann, wo einzelne Gruppenmitglieder gegebenenfalls abweichende Meinungen nicht zur Sprache bringen, und somit vorschnelle Entscheidungen treffen, die nicht genügend diskutiert und geprüft wurden, wenn sich Gruppen früh im Prozess der Zusammenarbeit bereits einig sind und zusätzlich eine gute Gruppenstimmung vorherrscht. Konfligierende Ansichten über den Entscheidungsgegenstand unterstützen eine genauere Auseinandersetzung mit der Materie und führen dazu, die Qualität von Entscheidungen zu steigern und verfrühtes, unüberlegtes Festlegen zu verhindern. (Schulz-Hardt, Brodbeck, Mojzisch, Kerschreiter, & Frey, 2006).

Die möglichen positiven Effekte beziehen sich auch auf Aufgaben bei denen Innovation und Kreativität Entscheidungsfindungsprozesse verbessern können (De Dreu, 2008; Xie, Wang, & Luan, 2014). Solche Aufgaben gehörten bei manchen Berufstätigen zum Berufsalltag. Umgekehrt sind jedoch gemeinsame Entscheidungsfindungsprozesse nicht Teil von allen Tätigkeitsfeldern. In vielen Arbeitsbereichen gibt es generell wenig Spielraum und Flexibilität und auch Gruppenentscheidungen stehen nicht überall auf der Tagesordnung. Hier gibt es also keinen Entscheidungsprozess, der durch Konflikte positiv beeinflusst werden könnte.

Um positive Konsequenzen zu erreichen, sollte eine positive Streitkultur gefördert werden (Tjosvold, 2008); Konflikte werden dabei nicht als etwas zwingend Negatives betrachtet, sondern als Potenzial. Sollten die Voraussetzungen für mögliche positive Konsequenzen von Konflikten gegeben sein, muss zusätzlich ein Klima vorherrschen in dem sich die Gruppenmitglieder vertrauen können, beziehungsweise sich sicher genug fühlen, um abweichende Meinungen kundzutun (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012; Simons & Peterson, 2000).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Intensität von Konflikten. De Dreu (2006) berichtet, dass sich Konflikte, die sich auf die zu erledigenden Aufgaben beziehen, vorteilhaft auf Innovation auswirken können, wenn die Konflikte von mittlerer aber nicht starker oder schwacher Intensität sind. Die Vermutung liegt nahe, dass bei schwacher Intensität keine ausreichend tiefe Beschäftigung mit der Materie stattfindet, um Innovation zu verbessern und dass eine Einigung verfrüht zustande kommt, wohingegen bei starker Intensität von Konflikten auch starke negative Emotionen zu erwarten sind, die eine gute Zusammenarbeit und Einigung erschweren.

Selbst unter Umständen, wenn die Möglichkeit für positive Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz gegeben sein sollten, von per se „positiven Konflikten“ zu sprechen, würde das Erleben der Konfliktparteien nicht berücksichtigen. Auch aufgabenbezogene Konflikte wirken sich negativ auf die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus (De Dreu & Weingart, 2003). In vielen Studien wurde bereits der Zusammenhang von geringer Arbeitszufriedenheit mit verringerter Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezeigt (siehe z. B.

Faragher, Cass, & Cooper, 2005). Eine geringe Zufriedenheit mit der Arbeit ist nicht nur für die betroffenen Personen problematisch, sondern auch für das Unternehmen. Geringe Arbeitszufriedenheit steht im Zusammenhang mit erhöhter Fluktuation, das heißt die Mitarbeitenden verbleiben nicht auf ihrer Stelle und Arbeitszufriedenheit steht auch im Zusammenhang mit verringertem Arbeitsengagement (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; LePine, Erez, & Johnson, 2002).

Einflüsse auf das Auftreten von Konflikten

Konfliktverlauf

Viele Konflikte beginnen mit Reibungen und Spannungen auf einer latenten Ebene und zeigen sich nicht sofort in offenen Auseinandersetzungen, sie sind also noch nicht manifest und damit schwer greifbar. Interpersonale Konflikte sind komplexe Interaktionen, die sich über kurze oder auch sehr lange Zeiträume erstrecken können und dynamischen Veränderungen unterliegen. Dabei kann es zu einem Wechsel von offenem Austragen und unterschwelligem Schwelen kommen (Glasl, 2013). Wer sich mit Konfliktlösung beschäftigt, muss sich daher auch mit Konflikteskalation beschäftigen.

Um die Häufigkeit von Konflikten zu verringern, ist es notwendig, sich mit typischen Auslösern und mit möglichen Einflussfaktoren zu befassen und somit bereits ein frühes Gegensteuern zu ermöglichen und Spannungen abzubauen, bevor es zur Eskalation kommt.

Einflüsse auf Konflikthäufigkeit durch Konfliktbegünstigung oder -hemmung

Es gibt verschiedene konkrete Faktoren, die das Auftreten von Konflikten begünstigen. Diese Faktoren haben insbesondere am Arbeitsplatz eine hohe Relevanz. Dazu gehören Zeitdruck, Überforderung, unklare Rollen sowie unklare Arbeitsaufträge, wohingegen soziale Unterstützung sich konfliktthemmend auswirkt (Bartos & Wehr, 2002; Glasl, 2013). Doch es ist lohnenswert sich insbesondere mit tieferliegenden Einflüssen zu beschäftigen, um die generellen Mechanismen zu er-

gründen. Verschiedene Definitionen von Konflikt lassen bereits auf Ursachen und Bedingungen von Konflikten schließen. So wird zum Beispiel Konflikt als ein Kampf um Status definiert (Park & Burgess, 1921) oder als ein Kampf um knappe Ressourcen (Mack & Snyder, 1957). In diesen Betrachtungsweisen, sowie direkter formuliert in der Definition von Werbik (1976) liegt letztendlich die Annahme, dass die Interaktion einem Nullsummenspiel gleichkommt: wenn eine Partei ihr Ziel erreicht, kann es von der anderen nicht mehr erreicht werden. Zum Beispiel kann nur eine Partei statushöher als die andere sein; bei knappen Ressourcen führt der Gewinn einer Partei von Ressourcen dazu, dass andere diese nicht mehr erhalten können. In diesen Definitionen ist die mittlerweile gängigere Definition enthalten, die davon ausgeht, dass Konflikte auftreten, wenn inkompatible Ziele zwischen zwei oder mehr Personen, die zueinander in Abhängigkeit stehen, vorliegen (Thomas, 1992).

Wenn konfligierende Ziele dementsprechend die Auftretenswahrscheinlichkeit erhöhen, kann es also konfliktthemmend sein, wenn die (potentiellen) Konfliktparteien gemeinsame Ziele im Fokus haben. Bereits frühe sozialpsychologische Experimente unterstützen diese Annahme. In einer klassischen Studie mit Schuljungen aus den 1950er Jahren, den sogenannten „Ferienlagerexperimenten“ von Muzafer Sherif (Sherif, 1958, 1998), wurden Feindseligkeiten zwischen zwei Gruppen beobachtet, die miteinander im Wettbewerb standen; nachdem allerdings Ziele, die nur gemeinsam erreicht werden konnten, von den Versuchsleitern vorgegeben wurden, wurde weniger negative Kommunikation beobachtet, sogar die Entwicklung von Freundschaften über die Gruppengrenzen hinweg konnte beobachtet werden.

Ein weiterer Faktor der konfliktbegünstigend ist, ist dass die Ziele oder Probleme einer Konfliktpartei nicht zwingend der anderen oder den anderen Parteien bekannt sind. Mangelnder Austausch und Vermeidung von offenen Aussprachen verstärken das Problem. Doch selbst mit entsprechender Motivation und der Intention offen und umfassend Informationen zu teilen, ist zu erwarten, dass Missverständnisse und nicht geteilte Informationen zwischen den Konfliktparteien verbleiben. Selbst mit dem Willen, offen zu kommunizieren bleibt trotzdem vieles, auch Essentielles, verdeckt. Dies wird deutlich durch Forschung anhand

des „Hidden Profile Tasks“ veranschaulicht. Hier ist es im klassischen Forschungsparadigma von Probandinnen und Probanden gefordert, den am besten qualifizierten Stellenbewerber für eine bestimmte Position zu identifizieren, wobei den Probandinnen und Probanden Informationen über alle Bewerber zur Verfügung stehen. Manche dieser Informationen werden von allen vorweg geteilt und zusätzlich erhalten alle Probandinnen und Probanden Informationen, die nur jeweils ihnen mitgeteilt werden. Sie müssen ihre Informationen in der Gruppe teilen, um zur Ideallösung zu kommen, denn die von allen geteilten Informationen weisen auf eine suboptimale Lösung hin. Selbst unter diesen Bedingungen, ohne zusätzliche Motivation die eigenen Ziele zu verbergen, kommt es oft nicht zur idealen Lösung. Die geteilten Informationen werden häufiger genannt und auch durch die Gruppenmitglieder bestätigt, wohingegen die nicht geteilten Informationen weniger Raum im Entscheidungsprozess erhalten (Li Lu, Y. Connie Yuan, & Poppy Lauretta McLeod, 2012; Stasser & Titus, 1985, 2003).

Unklare Kommunikation oder auch einfach mangelnder Austausch wird als Problem bei der Entstehung und Aufrechterhaltung von Konflikten von diversen Arten zur Konfliktlösung wahrgenommen und auf verschiedene Art und Weise angegangen. Es werden zum Beispiel sogenannte „*Conflict Maps*“ (Konfliktlandkarten) erstellt, die von Mediatorinnen und Mediatoren genutzt werden können, um ein möglichst umfassendes Bild der Konflikthalte der Parteien zu gewinnen (Glasl, 2013). Dafür werden die verschiedenen Parteien nach den aus ihrer Sicht zentralen und peripheren Punkten des Konflikts befragt. Es kommt vor, dass die genannten Punkte einer Partei denen der anderen involvierten Partei nicht entsprechen. Der Streitgegenstand wird von den beteiligten Parteien also nicht immer einheitlich betrachtet. Dabei kann es sein, dass es Unterschiede bei der Einschätzung gibt, was zentral und was peripher ist; es ist auch möglich, dass Punkte einer Partei einer anderen schlicht nicht bekannt sind. Zusätzlich haben die Konfliktparteien nicht immer kompletten Einblick in ihre eigenen Motivationen, beziehungsweise Schwierigkeiten, diese eindeutig zu verbalisieren. Strukturierte Eingriffe von professionellen Dritten können hier von Nutzen sein, um die Streitgegenstände mit ihren Kernpunkten der einzelnen Parteien herauszuarbeiten. Daher ist ein wichtiges Element von strukturierter

Konfliktlösung, wie der Mediation, die Konfliktanalyse (Montada & Kals, 2013; Proksch, 2014).

Konfliktthemmung durch Konfliktlösung und -prävention

Die Häufigkeit von Konflikten kann auf zwei Arten reduziert werden. Bestehende Konflikte können gelöst werden oder besser noch, das Entstehen kann verhindert werden.

Demgegenüber steht ein gänzlich passiver Umgang mit Konflikten. Das heißt, offenen Auseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen. Da Konflikte oft mit negativen Gefühlen einhergehen, ist der Impuls, das vermeiden zu wollen, verständlich. Konflikten aus dem Weg zu gehen, als Lösungsstrategie ist inhärent passiv, es wird also kein direkter Einfluss genommen, um den Konflikt zu beseitigen. Nur weil Konflikte aversiv sind, ist es also nicht zwingend ratsam ihnen aus dem Weg zu gehen. Generell eher diese Form des Umgangs mit (potentiellen) Konflikten zu wählen, würde dazu führen, die eigenen Wünsche, Ideen, Ziele und Bedürfnisse hintenanzustellen, beziehungsweise bei (vermutetem) Widerstand, nicht weiter darauf hin zu arbeiten.

Im Allgemeinen beschäftigen wir uns eher mit Konflikten, wenn sie akut sind; Konfliktlösungsmöglichkeiten gewinnen dann an Relevanz. Das spiegelt sich auch in der Literatur wieder. Es gibt viele Leitfäden, Trainings und Informationen zur Konfliktlösung (z. B. Edmüller, 2010; Glasl, 2013; Montada & Kals, 2013; Proksch, 2014; Schwarz, 2014). Manche sollen die Konfliktlösungskompetenz des Einzelnen steigern, dies kann sowohl zu Prävention als auch im Bedarfsfall zur aktiven Lösung beitragen und setzt direkt bei den involvierten Parteien an. So können zum Beispiel zum Lernen eines konstruktiven Umgangs mit schwierigen Situationen auch sogenannte Konfliktcoachings für Einzelne oder Gruppen angesetzt werden, indem ein Coach typische Konfliktdynamiken erklärt, sowie Strategien des Umgangs zusammen erarbeitet und trainiert, die sich gegebenenfalls auf konkrete oder auf abstraktere Fälle beziehen (siehe z. B. Jones & Brinkert, 2007).

Für die Konfliktlösung selbst können zum einen nur die Konfliktparteien selbst oder auch Dritte involviert sein, zum Beispiel im Rahmen von Mediation, Schiedsverfahren oder durch Machteingriffe von außen.

Generell werden diese Prozesse der Konfliktbehandlung nach dem Ausbruch von erkennbaren Konflikthandlungen begonnen.

Zusammenhang von Führung und Konflikt

Um Konflikte zu verstehen brauchen wir mehr Informationen als nur die aktuellen Umstände. Konfliktlösungstechniken behandeln im Zweifel nur das Symptom und nicht die Ursachen auf einem tieferen Level. Im idealen Fall handelt es sich bei Konfliktlösungsprozessen um Ansätze, die sich nicht nur mit dem eigentlichen Prozess des Konflikts und seinen Folgen beschäftigen, sondern auch mit Konfliktpotential.

Am Arbeitsplatz haben Führungskräfte Einfluss auf die Arbeitsumstände ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bereits genannte Faktoren, wie Unklarheit von Rollen und Aufgaben können durch Führungskräfte beeinflusst werden, indem Verantwortungsbereiche klarer kommuniziert oder ausgehandelt werden und ebenso die einzelnen Aufgaben und entsprechenden Anforderungen klargemacht werden.

Führungskräfte können noch mehr bewirken. Bereits auf die konfliktbegünstigenden Faktoren wie Stress und Überforderung kann Einfluss genommen und bereits präventiv eingegriffen werden. Bei Überforderung und Stress, kann zum Beispiel im Rahmen der Personalentwicklung nach einer Analyse der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Interessen der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Besuch passender Trainings ermöglicht werden oder eine Umverteilung von Aufgaben, entsprechend der Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Wege geleitet werden.

Transformationale Führung

Wenn Konflikte auftreten, sollte Führung dazu genutzt werden, den Lösungsprozess anzuregen und positiv zu unterstützen. Führung selbst lässt sich beschreiben als Mittel um das Verhalten von Personen in einer zielgerichteten Art und Weise zu beeinflussen (Baumgarten, 1977; Rosenstiel, 2006). Transformationale Führung zeigt als Führungsstil in diversen Studien positive Zusammenhänge mit Konfliktlösung (Yang, 2012a, 2012b; Zhang et al., 2011). Transformationale Führung ist

dadurch gekennzeichnet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren bestimmte Ziele zu erreichen. Um das zu erreichen wird eine gemeinsame Vision kreiert, also ein starker Fokus auf übergeordnete Ziele gelegt. Dabei werden auch individuelle Bedürfnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beachtet; es wird also das Individuum beachtet und auch gegebenenfalls das Team als Ganzes (Bass, 1999).

Transformationale Führung wird durch vier Dimensionen beschrieben. Diese vier Dimensionen werden als die vier „I“ bezeichnet und setzen sich aus den Folgenden zusammen (Bass, 1999; Felfe, 2006):

- „*Idealized Influence*“: die Führungskraft verhält sich entsprechend ihrer eigenen Ansprüche, sie agiert als Vorbild und verhält sich authentisch und integer;
- „*Inspirational Motivation*“: die Führungskraft motiviert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das Berufen auf gemeinsame Ziele und Werte. Durch das Entwerfen einer inspirierenden Vision soll die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit verdeutlicht werden;
- „*Individualized Consideration*“: die Führungskraft beachtet die persönlichen Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dadurch wird zum einen Wertschätzung gezeigt, und zum anderen die Entwicklung der Fähigkeiten und Fertigkeiten unterstützt;
- „*Intellectual Stimulation*“: die Führungskraft setzt ambitionierte Ziele und fordert hohe Standards. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind auch dazu angehalten selbst innovativ zu denken und zu handeln.

Der wichtigste Aspekt von transformationaler Führung, der zum Zusammenhang mit gesteigerter Konfliktlösung beiträgt, ist der starke Fokus auf Gemeinschaft. Arbeitsgruppen die transformational geführt werden, haben ein stärkeres Gruppengefühl und Konflikte werden kooperativer gelöst. Es werden Lösungen gesucht, die für das ganze Team von Vorteil sind (Zhang et al., 2011). Transformationale Führung legt starke Bedeutung auf übergeordnete Gruppenziele, dabei wird jedoch auch immer die Motivation des Einzelnen beachtet (Bass, 1999; Felfe, 2006). Dieser starke Fokus auf übergeordnete Ziele und Visionen sollte auch dazu führen, dass weniger Konflikte auftreten, also präventiv wirk-

sam sein. Generell sollten durch das in den Vordergrund stellen gemeinsamer Ziele, individuelle Ziele eher in den Hintergrund gestellt werden. Durch das Kommunizieren klarer Ziele und das Beachten individueller Wünsche und Fähigkeiten sollten Aufgabenkonflikte reduziert werden und Überforderung und Stress abgebaut werden. Dadurch, dass die Motivation der Mitarbeitenden durch die Erstellung und Aufrechterhaltung einer motivierenden Vision für alle Mitarbeitenden und die Berufung auf gemeinsame Werte gesteigert wird, sollte weniger Raum bleiben für entgegenläufige Bestrebungen auf dieser Ebene. Somit sollten auch Beziehungskonflikte weniger häufig auftreten.

Für transformationale Führung konnte bereits gezeigt werden, dass sie kooperative Kommunikation unterstützt (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). Verbesserte Kommunikation unterstützt auch kooperative Konfliktlösung (Hempel, Zhang, & Tjosvold, 2009; Yang, 2012a, 2012b).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von transformational führenden Vorgesetzten zeigen weniger kontraproduktive Kommunikation wie zum Beispiel Beschweren und Kritisieren, sondern verhalten sich stärker lösungsfokussiert (Lehmann-Willenbrock, Meinecke, Rowold, & Kaufeld, 2015). Ein transformationaler Führungsstil sollte durch das Einhergehen mit einem kooperativen Kommunikationsstil in Arbeitsgruppen sowohl zu verringertem Auftreten von Konflikten beitragen, als auch bei bereits aufgetretenen Konflikten deren Lösung unterstützen.

Verschiedene Studien zeigten bereits den positiven Einfluss transformationaler Führung auf zahlreiche arbeitsrelevante Bereiche. Transformationale Führung hat sich in der Vergangenheit in vielen verschiedenen Arbeitsfeldern als sehr effektiver Weg erwiesen, um Arbeitszufriedenheit und Leistung zu erhöhen (Bass, 1999; Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011). Bisher noch nicht untersucht war, inwiefern Aufgaben- und Beziehungskonflikte eine Rolle bei diesen Zusammenhängen spielen.

Studie zu Transformationaler Führung und Konflikthäufigkeit

Im Rahmen einer Umfrage bei Orchestermusikerinnen und -musikern im deutschsprachigen Raum können wir uns der Antwort auf die Frage nähern, ob ein transformationaler Führungsstil mit geringerer Häufig-

keit von Konflikten am Arbeitsplatz einhergeht. In früherer Forschung wurde bereits der positive Einfluss von transformationaler Führung auf Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit gezeigt. In dieser Studie wird zusätzlich untersucht, ob ein Teil dieses positiven Einflusses von transformationaler Führung durch das verringerte Auftreten von Aufgaben- und Beziehungskonflikten vermittelt wird.

Design und erste Ergebnisse

Die Probandinnen und Probanden sind berufstätige Musikerinnen und Musiker, die zur Zeit der Erhebung in einem Orchester beschäftigt waren und sich bereit erklärt haben an einer Onlinebefragung teilzunehmen. 426 Personen konnten letztendlich in die Stichprobe aufgenommen werden.

In einem Kontext, in dem Personen zusammenarbeiten, ist es sinnvoll, Konflikte nach ihren Arten zu trennen. Sind sie eher aufgabenbezogen oder beziehen sie sich stärker auf die Beziehung der Konfliktparteien? Erste Ergebnisse weisen darauf hin, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Führungskräften, die eher transformational führen, in der Tat weniger Aufgaben- und Beziehungskonflikte in ihren Arbeitsgruppen (hier: Orchestern), erleben. Sie berichten weiterhin von höherer Arbeitszufriedenheit und besserer Leistung. Betrachtet man die Zusammenhänge der Konflikte, wird das Bild klarer: Aufgabenkonflikte zeigen bedeutsame Zusammenhänge mit Arbeitsleistung und Beziehungskonflikte mit Arbeitszufriedenheit. Zusätzlich wurden die indirekten Zusammenhänge von transformationaler Führung auf Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit betrachtet und untersucht, ob die beiden Konfliktarten einen vermittelnden Einfluss haben. Die Häufigkeit des Auftretens von Aufgabenkonflikten vermittelt einen Teil des Zusammenhangs von transformationaler Führung auf Arbeitsleistung und umgekehrt vermittelt die Häufigkeit des Auftretens von Beziehungskonflikten den entsprechenden Zusammenhang auf Arbeitszufriedenheit.

Aus der hier beschriebenen Studie lässt sich ableiten, dass es von großem Nutzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation und die Organisation als solche ist, wenn Führungskräfte transformational führen.

Transformationaler Führungsstil lässt sich trainieren (Bass, 1990; Kelloway, Barling, & Helleur, 2000). Passend zu der hier beschriebenen Studie gibt es Trainings, die speziell im Orchesterkontext Führungstechniken trainieren, die darauf ausgerichtet sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begeistern und zu inspirieren; diverse Trainings im deutsch- und englischsprachigen Raum, werden von und mit Dirigenten und ihren Orchestern durchgeführt (Canzona Music, 2016; Dakkord Trainings e.U., 2016; Karabell, 2015; Schulz, 2016).

Ausblick

Konflikte sind natürlich nicht nur im Arbeitskontext relevant, sondern auch in allen interaktionsreichen Situationen, so auch bei gruppenbezogenen Tätigkeiten im privaten Umfeld, zum Beispiel bei Vereinsarbeit, verschiedenen Hobbys und Freiwilligenarbeit.

Durch verstärkte Erforschung der konfliktthemmenden und konfliktbegünstigenden Faktoren in verschiedenen Kontexten, können wichtige Erkenntnisse bezüglich der Ursachen, aufrechterhaltenden Faktoren und Möglichkeiten diesen entgegenzuwirken, gewonnen werden.

Fazit

Am Arbeitsplatz sind die verschiedenen Tätigkeiten oft interdependent und es kommt zu vielfältigen Interaktionen zwischen Personen. Immer dort, wo sich eine Partei an der Erreichung ihrer Ziele durch andere Parteien gehindert sieht, werden Konflikte wahrscheinlicher. Konfliktbegünstigende und -hemmende Faktoren sind wichtig, um positiv auf die Entstehung, Aufrechterhaltung und Lösung von Konflikten einzuwirken. Führungskräfte können diese Faktoren beeinflussen, sie haben besonderen Einfluss auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit. In der hier beschriebenen Studie mit professionellen Orchestermusikerinnen und -musikern wurde der Zusammenhang von Führung mit Konflikthäufigkeit betrachtet. Insbesondere im Arbeitskontext ist eine inhaltliche Unterteilung von Konflikten sinnvoll, man unterscheidet Aufgaben- und Beziehungskonflikte. Transformationale Führung steht in negativem Zu-

sammenhang mit Aufgaben- und auch Beziehungskonflikten. Ein eher transformationaler Führungsstil geht mit weniger Konflikten einher. Der Stil steht in positivem Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit und Leistung. Teile der gefundenen positiven Zusammenhänge mit Arbeitszufriedenheit und Leistung werden durch die geringere Häufigkeit von Konflikten vermittelt. Aufgabenkonflikte vermitteln einen Teil des Zusammenhangs zwischen transformationaler Führung und Leistung, Beziehungskonflikte vermitteln einen Teil des Zusammenhangs zwischen transformationale Führung und Arbeitszufriedenheit. Um Konflikte am Arbeitsplatz weniger wahrscheinlich zu machen, ist zu empfehlen, transformationale Führung zu fördern und zu trainieren.

Literatur

- Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244.
- Bartos, O. J., & Wehr, P. E. (2002). *Using Conflict Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken* (1. Aufl.). Berlin: de Gruyter.
- Bodtker, A. M., & Katz Jameson, J. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(3), 259–275.

- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the Benefits of Task Conflict in Teams: The Critical Role of Team Psychological Safety Climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 151–158.
- Canzona Music. (2016). Musical Experiences. Retrieved September 9, 2016, from <http://www.musicandmanagement.com/musicalalexperience/musical-experiences>
- Dakkord Trainings e.U. (2016). Trainings. Retrieved September 9, 2016, from <http://leadershiporchestra.com/trainingsformate/>
- De Dreu, C. 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), 83–107. <https://doi.org/10.1177/0149206305277795>
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5–18. <https://doi.org/10.1002/job.474>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Edmüller, A. (2010). *Konfliktmanagement* (3. Auflage). München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire “(MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie A&O*, 50(2), 61–78.
- Glasl, F. (2013). *Konfliktmanagement* (11., aktualisierte Aufl.). Bern: Haupt.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hempel, P. S., Zhang, Z.-X., & Tjosvold, D. (2009). Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 41–65.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223–238.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., & Thatcher, S. M. (1997). To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287–305.
- Jones, T. S., & Brinkert, R. (2007). *Conflict Coaching: Conflict Management Strategies and Skills for the Individual*. Los Angeles: Sage.
- Karabell, S. (2015, January 10). Leadership and the Art of Orchestra Conducting [News]. Retrieved September 9, 2016, from <http://www.forbes.com/sites/shelliekarabell/2015/01/10/leadership-and-the-art-of-orchestra-conducting/>
- Kelloway, K. E., Barling, J., & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 145–149.
- Krishnakumar, A., & Buehler, C. (2000). Interparental conflict and parenting behaviors: A meta-analytic review. *Family Relations*, 49(1), 25–44.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1017–1033. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.003

- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52.
- Li Lu, Y. Connie Yuan, & Poppy Laretta McLeod. (2012). Twenty-Five Years of Hidden Profiles in Group Decision Making: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 54–75. <https://doi.org/10.1177/1088868311417243>
- Mack, R. W., & Snyder, R. C. (1957). The analysis of social conflict—toward an overview and synthesis. *Conflict Resolution*, 1(2), 212–248.
- Montada, L., & Kals, E. (2013). *Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven* (3., überarbeitete und aktualisierte Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Park, R. E., & Burgess, E. W. (1921). *Introduction to the Science of Sociology*. University of Chicago Press Chicago.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Proksch, S. (2014). *Konfliktmanagement im Unternehmen - Mediation und andere Methoden für Konflikt- und Kooperationsmanagement* (2nd ed.). Berlin: Springer. Retrieved from <http://www.springer.com/springer+gabler/management/personal/book/978-3-642-35688-9>
- Rosenstiel, L. von. (2006). Leadership und Change. In P. D. H. Bruch, D.-Ö. S. Krummacker, & D. B. Vogel (Eds.), *Leadership — Best Practices und Trends* (pp. 145–156). Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9120-1_14
- Schulz, G. (2016). Manager dirigieren ein Orchester - Seminare. Retrieved September 9, 2016, from <http://www.dirigierenundfuehren.com/workshop-a-trainings>
- Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1080.
- Schwarz, G. –[author. (2014). *Konfliktmanagement* (9. Aufl. 2014). Wiesbaden: Gabler. Retrieved from <http://katalog.ub.uni-baberg.de/>

InfoGuideClient.ubgisis/start.do?Login=igubgtb2&Query=540="978-3-8349-4598-3"

- Sherif, M. (1958). Superordinate goals in the reduction of intergroup conflict. *American Journal of Sociology*, 4(63), 349–356.
- Sherif, M. (1998). Experiments in group conflict. In J. M. Jenkins, K. Oatley, N. L. Stein, J. M. (Ed) Jenkins, K. (Ed) Oatley, & N. L. (Ed) Stein (Eds.), *Human emotions: A reader*. (pp. 245–252). Malden: Blackwell Publishing.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.102>
- Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 211–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.211>
- Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1467–1478. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1467>
- Stasser, G., & Titus, W. (2003). Hidden profiles: A brief history. *Psychological Inquiry*, 14(3–4), 304–313.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3), 265–274.
- Tjosvold, D. (2008). The Conflict-Positive Organization: It Depends on Us. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223–270.
- Werbik, H. (1976). Grundlagen einer Theorie sozialen Handelns. Teil I: Aufbau der handlungstheoretischen Terminologie. *Zeitschrift Für Sozialpsychologie*, 7(7), 249–261.

- Xie, X.-Y., Wang, W.-L., & Luan, K. (2014). It is not what we have, but how we use it: Reexploring the relationship between task conflict and team innovation from the resource-based view. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(2), 240–251. <https://doi.org/10.1177/1368430213502559>
- Yang, Y.-F. (2012a). Studies of Transformational Leadership in Consumer Service: Leadership Trust and the Mediating - Moderating Role of Cooperative Conflict Management. *Psychological Reports*, 110(1), 315–337. <https://doi.org/10.2466/01.07.21.PR0.110.1.315-337>
- Yang, Y.-F. (2012b). Studies of Transformational Leadership in the Consumer Service Workgroup: Cooperative Conflict Resolution and the Mediating Roles of Job Satisfaction and Change Commitment. *Psychological Reports*, 111(2), 545–564. <https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.111.5.545-564>
- Zhang, X., Cao, Q., & Tjosvold, D. (2011). Linking transformational leadership and team performance: A conflict management approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586–1611.