

Konflikte und Konflikt-handhabung bei Innovationen (Conflicts and conflict management in innovation projects)

erscheint in

E. Witte (Hrsg.), *Kreativität und Innovation*. Lengerich: Pabst.

Wolfgang Scholl,
Humboldt University,
Rudower Chaussee 18,
12489 Berlin, Germany,
Phone: + 49-30-2093-9327/-9330
Fax: + 49-30-20939332
E-Mail: schollwo@cms.hu-berlin.de

Zusammenfassung:

In einer Untersuchung zu Konflikten bei Forschern in der Nano- und Gen-Wissenschaft und -Technologie stand die Frage im Vordergrund, wie man sie am besten handhaben könne. Nach fast 100 Interviews wurde dies mit Hilfe eines Fragebogens untersucht, den 300 Forscher (nahezu) vollständig beantworteten. Konflikte sind auch unter Forscher(inne)n nicht selten, und es gibt eine Vielfalt von Konflikthanlässen. Bezogen auf eine konkrete typische Konfliktsituation, konnten drei Typen bzw. Cluster wechselseitiger Konflikt-handhabung aus Selbst- und Fremdbild extrahiert werden: wechselseitige Zusammenarbeit, gegenseitiger Machtkampf und beiderseits zurückhaltende und sich anpassende Reserviertheit. Wie angenommen war Zusammenarbeit durchgängig produktiver als Machtkampf: Weniger Konflikteskalation, mehr Wissenszuwachs, höhere Handlungsfähigkeit und ein größerer Projektfortschritt sind die wichtigsten, für Theorie und Praxis gleichermaßen relevanten Aspekte.

Schlüsselwörter: Konflikt, Konflikt-handhabung, Innovation, Wissen, Handlungsfähigkeit, Effektivität.

Abstract:

Looking at conflicts among researchers in Nano- and Gene-Science and -Technology, our main aim was to investigate how best to manage such conflicts. On the basis of almost 100 interviews, a questionnaire was developed and completely answered by 300 researchers. Conflicts are not a rare event even among researchers and there is a multitude of conflict reasons. Three types / clusters of mutual conflict management could be secured with regard to one of four typical conflict situations: Mutual collaboration, mutual contending, and mutual avoiding and/or adapting reserve. As expected, mutual collaboration was more productive than mutual contending: There was less conflict escalation, more growth of knowledge, a better capability for joint action, and a larger progress of the research project. The results are equally relevant for the theory as well as the practice of conflict management.

Key words: Conflict, conflict management, innovation, knowledge, action capability, effectiveness.

Konflikte sind unbeliebt. Niemand mag Konflikte, es sind viele negativen Erwartungen damit verbunden, und jeder Mensch kann sich an hoch emotionale persönliche Konflikte erinnern, die mit viel Ärger, Wut, Enttäuschung, Trauer und generell Frustration verbunden waren. Dort, wo Menschen enger zusammenarbeiten, wie in Organisationen, versucht man daher besonders, Konflikte zu vermeiden. Die Organisation soll eine Gemeinschaft sein, in der sich alle am gemeinsamen Ziel ausrichten und kooperativ zusammenarbeiten, um dieses Ziel zu erreichen. In wissenschaftlichen Gemeinschaften gilt dies ganz besonders, denn Wissenschaftler sehen sich selbst als Träger rationalen Denkens, und das passt irgendwie nicht zur Emotionalität vieler Konflikte, die als etwas Irrationales empfunden wird.

In unserer Studie zu „Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird“ (Scholl, 2004) hatte sich jedoch gezeigt, dass Konflikte nahezu unvermeidlich bei Innovationen sind. Denn bei Innovationen muss Neues ausprobiert werden, was einerseits für andere unerwünschte Änderungen auslösen kann und insofern Konflikte erzeugt, und was andererseits in eine noch ungewisse Zukunft führt, so dass man kaum wissen kann, was der beste Weg in diese Zukunft ist. Es zeigte sich, dass die Mehrzahl der Innovationsverläufe und der dazugehörigen Entscheidungsprozesse politischer Natur ist, geprägt von Interessenkonflikten. Darüber hinaus gibt es natürlich viele Meinungsverschiedenheiten über den besten Weg und über die vermutlichen Folgen. In der

Literatur wird oft unterschieden zwischen Interessen- bzw. Ressourcen-Konflikten einerseits und Meinungsverschiedenheiten bzw. Informationskonflikten andererseits (De Dreu, Harinck & van Vianen, 1999). Eine andere Unterscheidung ist die zwischen Beziehungskonflikten und Aufgabenkonflikten, die dann wiederum sowohl Interessen- als auch Meinungskonflikte beinhalten können (Jehn, 1997). Empirisch zeigt sich allerdings, dass diese unterschiedlichen Konflikttypen in der Praxis häufig ineinander gehen und korreliert sind (De Dreu et al., 1999). Vermutlich ist es gerade dieser Aspekt von Konflikten, dass Interessen- und Meinungskonflikte leicht zu persönlichen bzw. Beziehungskonflikten werden und umgekehrt, warum Konflikte so unbeliebt sind. Gleichzeitig unterstreicht die Unterschiedlichkeit der Konfliktursachen, die hinter diesen Konflikttypen steht, dass Konflikte nahezu unvermeidlich in der Zusammenarbeit von Menschen sind, ganz besonders aber bei Innovationen mit ihrer Ungewissheit einerseits und ihrer Veränderungsdynamik andererseits.

In der o. g. Innovationsstudie (Scholl, 2004) hatte sich jedoch gezeigt, dass Konflikte nicht immer schädlich sind, sondern dass es zumindest für den Erfolg von Innovationen entscheidend ist, wie die Konflikte gehandhabt werden. Nach inzwischen klassischer Auffassung gibt es vier bis fünf zentrale Konflikt-handhabungsstile (Blake & Mouton, 1970; Pruitt & Kim, 2004; Thomas, 1976): Konflikt-handhabung unterscheidet sich danach, wie stark einerseits die eigenen Interessen verfolgt oder gar durchgesetzt werden und inwieweit andererseits die Interessen der anderen Seite berücksichtigt werden; daraus ergibt sich ein zweidimensionales Modell mit vier Eckpunkten und einem fünften Mischmodell in der Mitte (siehe Abb. 1).

Wird nur das eigene Interesse durchzusetzen versucht, ohne das Interesse der anderen Seite zu berücksichtigen, dann resultiert Machteinsatz als Stil der Konflikt-handhabung. Dieser Stil liegt oft nahe, weil man anscheinend in wichtigen Situationen nur auf diese Weise seine Interessen durchsetzen kann; allerdings wird wegen mehr oder minder direkter Gegenmacht oder gar Rache und wegen zurückgehender Kooperationsbereitschaft meist viel weniger erreicht als vom Machtausübenden vermutet. Nur in wenigen Fällen empfehlenswert ist auch der gegenteilige Stil der Anpassung, wo man die Interessen der anderen Seite berücksichtigt, aber die eigenen opfert; zum Teil geschieht das, um die Beziehung zu retten, zum Teil wird auch keine andere Chance gegen einen übermächtigen Gegner gesehen. In jedem Fall werden die eigenen Interessen weitgehend aufgegeben, was ggf. akzeptabel sein kann, wenn es sich um relativ unwichtige Dinge handelt. Beim Stil der Vermeidung kann man zwar zunächst das Unangenehme von Konfliktsituationen aufschieben, aber dabei werden weder die eigenen Interessen noch die des Anderen in systematischer Weise berücksichtigt, sondern es wird dem Zufall überlassen, welche Seite

am Ende mehr davon hat; in vielen Fällen werden beide Seiten eher Nachteile als Vorteile haben, weil dringend zu bearbeitende Probleme nicht geklärt werden. Empfohlen wird der Stil der Zusammenarbeit, wo nicht nur die eigenen Interessen verteidigt, sondern gleichzeitig auch die Interessen der anderen Seite berücksichtigt werden. Eine solche Zusammenarbeit setzt natürlich voraus, dass ein Konflikt nicht emotional eskaliert ist, so dass man die Differenzen in einem Problem lösenden Sinne diskutieren und gemeinsam nach neuen Alternativen suchen kann, bei denen alle gewinnen oder in besonders schwierigen Situationen zumindest keinen großen Schaden erleiden; optimale Lösungen werden nur von diesem Stil der Konfliktbehandlung erwartet.



Abbildung 1: Konfliktbehandlungsstile

In der Praxis sieht man auch den Kompromisstil als geeignet an, der in der Mitte dieses zweidimensionalen Feldes lokalisiert wird, wo jeder bei den eigenen Forderungen etwas nachgibt, dies aber meist nur durch Feilschen, Drohen, Kämpfen und am Ende durch Einlenken erreicht wird. Kompromisse können dann vorteilhaft sein, wenn es primär um einen vorgegebenen zu verteilenden „Kuchen“ geht, d. h. um ein Null-Summen-Spiel, so dass beide Seiten von ihren Vorstellungen Abstriche machen müssen oder sich eben einer gegen den anderen durchsetzt. Diese distributive Art der Konfliktbehandlung lässt sich jedoch in ganz vielen Fällen in eine eher integrative Art verwandeln mithilfe des Stils der Zusammenarbeit, indem weitere Interessen der Beteiligten in Betracht gezogen werden, so dass man Kombinationspakete schnüren kann, die beiden Seiten Positives bietet (Harinck, De Dreu & van Vianen, 2000).

Experimentell konnte gezeigt werden, dass der Konfliktbehandlungsstil der Zusammenarbeit sowohl für die Beziehung förderlich ist als auch für die Sache, um die es geht. Allerdings gibt es bisher wenig Bestätigung in der Alltagsrealität von Organisationen, in denen die Beteiligten sowohl eine gemeinsame Vergangenheit als auch eine gemeinsame Zukunft haben (De Dreu et al., 1999). Zu diesen wenigen bestätigenden Untersuchungen gehört unsere Studie zu Innovation und Information (Scholl, 2004), in der auch belegt wurde, dass der Vorteil der Zusammenarbeit vor allem darin besteht, dass hier der Wissenszuwachs durch gemeinsames Problemlösen größer ist als beim Machteinsatz, bei dem Argumente nicht mehr zählen. Darüber hinaus wird aber die Handlungs- bzw. Koordinationsfähigkeit der Beteiligten und ihres sozialen Systems bei Zusammenarbeit eher gefördert als bei Machteinsatz, obwohl die Sicherung der Handlungsfähigkeit oft als Rechtfertigung für den Machteinsatz dient (Scholl, 2004, 2005).

Ein erstes Ziel der folgenden Untersuchung war es, diese Befunde zu replizieren und die damit verbundenen Hypothesen zu bestätigen. Als zweites sollten die Konfliktprozesse, die Wissenschaftler in ihrem Berufsalltag erleben, in weiteren Facetten erforscht werden, um das bisherige Bild zu vervollständigen. Ein drittes Ziel war es, neben der Untersuchung von wirtschaftlichen Innovationen auch wissenschaftliche Innovationen einzubeziehen, da die Wissenschaftsforschung bisher völlig getrennt von der wirtschaftlichen Innovationsforschung verläuft, so als ob diese beiden Gebiete, bei denen es doch jeweils um die Gewinnung neuen, besseren Wissens geht, nichts miteinander zu tun hätten. Die Wissenschaftsforschung wird vor allem philosophisch, historisch und soziologisch betrieben und in der empirisch-soziologischen Variante meist in Form von Fallstudien oder anderen qualitativen Untersuchungen, während die wirtschaftsbezogene Innovationsforschung eher großartig quantitativ erfolgt; das mag die wechselseitig fehlende Kenntnisnahme erklären.

Insofern wurde durch den Vergleich von wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Innovationen Neuland in der Forschung betreten. Dies war auch der Grundansatz des von der VolkswagenStiftung geförderten Projekts „Conflicts in Innovation Processes“¹.

Untersuchungsansatz und Erhebungsverfahren

Um die Rolle von Konflikten in Innovationsprozessen genauer zu explorieren und besser zu verstehen, wurden zunächst Interviews mit Forschern aus zwei Hochtechnologiebereichen durchgeführt, die zugleich auch der Vorbereitung einer Fragebogenerhebung dienen sollten. Im Bereich der Nano-Wissenschaft und -Technologie wurden 32 Interviews durchgeführt² und in der Gen-Wissenschaft und -Technologie wurden 50 Interviews durchgeführt³. Typisch war dabei, dass viele Interview-Personen sich zunächst nicht an einen Konflikt erinnerten, dann aber bei Nachfragen meist mehrere aus der jüngeren Vergangenheit nennen konnten. Auf der Basis dieser Interviews und unserer Hypothesen entwickelten wir einen einheitlichen Fragebogen, der nur in einigen Aspekten entweder speziell auf Nano- oder Gen-Themen einging und auch gewisse Unterschiede zwischen Wissenschaft und Wirtschaft aufwies.

Der Fragebogen wurde dann an etwa 3000 Wissenschaftler verschickt, die teilweise persönlich adressiert wurden und teilweise über ihre Institution oder ihren Verband angesprochen wurden. Daher ist es unbekannt, wie viele der Fragebögen tatsächlich die beabsichtigten Forscher in den Bereichen der Nano- und der Gen-Technologie erreicht haben. In jedem Fall antworteten insgesamt 442 Forscher entweder auf die verschickte Papierversion oder auf die web-basierte Version. Dabei gab es allerdings das Problem, dass vor allem in der web-basierten Version ein erheblicher Anteil der Forscher mittendrin die Beantwortung abgebrochen hat, vermutlich weil er ihnen zu lang erschien oder weil sie durch andere Arbeitsanforderungen unterbrochen wurden. An vollständig oder fast vollständig auswertbaren Fragebögen blieben daher letztlich die von 300 Forschern übrig, mit denen wir unsere Analysen durchgeführt haben.

Die so erhaltene Stichprobe lässt sich insofern weiter aufgliedern, als wir im Bereich der Wirtschaft systematisch nach großen Firmen und, im Kontrast dazu, nach Start-up-Firmen gesucht haben, weil zu vermuten war, dass es hier möglicherweise Unterschiede im Ausmaß

¹ Ich danke einerseits der VolkswagenStiftung für die Bewilligung dieser Untersuchung und zum anderen den Mitarbeitern an dieser Untersuchung, Dr. habil. Anna Dorothea Schulze, Dipl.-Psych. Meike Hagenah und cand. psych. Katrin Meischner.

² Vor allem von Meike Hagenah.

³ Vor allem von Anna Dorothea Schulze.

der Konflikte und der Art der Konfliktbehandlung geben könnte. In ähnlicher Weise versuchten wir dann, Unterschiede in der Wissenschaft zwischen großen Forschungsinstituten und kleineren Universitätseinheiten zu finden. Die folgende Tabelle 1 gibt Auskunft über die Bereiche, aus denen die Beantworter kommen.

Tabelle 1: *Stichprobenverteilung*

Gebiet	Derzeitiges Arbeitsumfeld				Summe
	Großunternehmen	Start-up	Forschungsinstitut	Universität	
Nano-Forschung	26	23	56	61	166
Gen-Forschung	40	23	36	35	134
Summe	66	46	92	96	300

Aus Tabelle 1 lässt sich entnehmen, dass wir im Wissenschaftsbereich, also bei den Forschungsinstituten und Universitäten, einen deutlich höheren Rücklauf hatten als im Bereich der Wirtschaft und dass dieser Unterschied vor allem auf das Gebiet der Nano-Wissenschaft und -Technologie zurückzuführen ist. Bei den nachfolgenden Analysen werden daher immer wieder Kovariate verwendet, um die jeweilig nicht interessierenden Unterschiede vorab herauszufiltern, seien es die Technologiebereiche oder die Herkunft aus Wissenschaft oder Wirtschaft. Eine weitere Besonderheit der Untersuchung war es, dass etwa 30 % der Beantworter aus einem vorab definierten Hochleistungsbereich kamen. Wir wollten sehen, inwieweit äußerst erfolgreiche Forscher in ihrem Verhalten abweichen von durchschnittlich erfolgreichen Forschern. Zu diesem Zweck wurde eine Publikationsanalyse bei einschlägigen hochrangigen Zeitschriften der letzten fünf Jahre durchgeführt; dabei konnten etwa 100 Forscher identifiziert werden, die in dieser Zeit 52 oder mehr Publikationen zu verzeichnen hatten. In ähnlicher Weise wurde eine Patentanalyse durchgeführt, um die Produktivität der Forscher in der Wirtschaft zu untersuchen, und so konnten wir etwa 100 Forscher identifizieren, die in den letzten fünf Jahren sechs oder mehr Patente angemeldet hatten. Diese Gruppe, die sich durch sehr viele Veröffentlichungen oder viele Patente auszeichnet, nannten wir die „Hochleister“. In unserer engeren Auswertungsstichprobe von 300 Forschern waren ein knappes Drittel Hochleister (31 %); da die Fragebögen anonym zurückgeschickt wurden, konnten wir diese Hochleister nur daran erkennen, dass sie bei der Zuschickung einen besonders markierten Fragebogen erhielten, so dass wir aus der Antwort

sehen konnten, ob sie von einem Hochleister oder von einem durchschnittlichen Forscher stammten.

Eine weitere Besonderheit der Befragung war es, dass wir zur Konfliktbehandlung nicht, wie meist üblich, nach dem generell ausgeübten Stil gefragt haben (etwa mit dem Rahim Organizational Conflict Inventory [ROCI] von Rahim, 1983), da hier die soziale Erwünschtheit besonders hoch ist, sondern dass wir konkrete Situationen vorgegeben und nach dem tatsächlichen Verhalten in dieser Situation gefragt haben. Als konkrete Konfliktsituationen wurden die vorgegeben, die zuvor in den Interviews besonders häufig genannt wurden und die offensichtlich besonders relevant waren. Die Befragten konnten unter drei vorgegebenen Situationen auswählen oder, falls sie keine dieser Situationen erlebt hatten, eine eigene vierte hinzufügen. Die erste Situation betraf eine neue Projektidee, die von dem genehmigten Programm abwich, und wo es darum ging, ob man dieser neuen Idee zu Lasten des laufenden Programms nachgehen sollte oder nicht. Bei der zweiten Situation ging es im Wissenschaftsbereich darum, ob ein Ergebnis, das noch nicht genügend abgesichert war, doch schon veröffentlicht werden sollte, bzw. im Bereich der Wirtschaft, ob ein Produkt auf den Markt gebracht werden sollte, dessen Qualität noch nicht genügend kontrolliert war. In der dritten Situation ging es um ein Projekt, dessen Ergebnisse bisher eher enttäuschend waren, so dass einige für den Abbruch des Projekts plädierten, um die Ressourcen anderweitig zu verwenden, während andere noch an einen Durchbruch glaubten und weitermachen wollen. Ein Sechstel der Befragten beschrieben eine selbst gewählte Situation, weil sie entweder bisher noch keine der genannten drei anderen Situationen selbst erlebt hatten oder weil ihnen die eigene Situation als noch wichtiger erschien.

Messinstrumente

Das wichtigste Messinstrument war im Fragebogen ein Abschnitt zur *Konfliktbehandlung*. Die Eingangsfrage lautete:

„Wir möchten nun etwas genauer erfahren, wie Sie und die Vertreter der Gegenposition sich in der von Ihnen skizzierten Situation verhalten haben.

Bitte kreuzen Sie jeweils an, in welchem Ausmaß die nachfolgenden Aussagen für Sie und die Gegenposition zutreffen.“

Die Antwortskalen (von 1 = gar nicht über 3 = teils/teils bis zu 5 = völlig) zur Person und zum Vertreter der Gegenposition waren nebeneinander angeordnet, und es hieß dann z. B.: „Ich (bzw. der Vertreter der Gegenposition) beharrte auf der eigenen Lösung (Item Machteinsatz)“. Ein Item zu Zusammenarbeit lautete z. B.: „Ich (bzw. der Vertreter der Gegenposition) tauschte genaue Informationen mit dem Anderen aus, um das Problem zu lösen.“ Ein Item zu Konfliktvermeidung lautete z. B.: „Ich (bzw. der Vertreter der

Gegenposition) vermied eine offene Diskussion über die Meinungsverschiedenheiten.“ Und ein Item zum Stil der Anpassung lautete z. B.: „Ich (bzw. der Vertreter der Gegenposition) gab den Wünschen des Anderen nach.“ Der Kompromisstil wurde ausgelassen, da die Abstufung der vier anderen Stile solche mittleren Ausprägungen schon genügend ermöglicht (Pruitt & Kim, 2004). Insgesamt waren die vier Stile mit nur je drei Items erfasst, da wir die Beantworter nicht noch stärker strapazieren wollten. Die Items waren in Anlehnung an das Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI) formuliert (Rahim, 1983), aber eben so gewendet, dass es um das tatsächliche Verhalten in der beschriebenen Situation ging. Die 2 x 4 Konflikt-handhabungsstile wiesen eine befriedigende bis ausreichende Reliabilität auf, siehe Tabelle 2. Darüber hinaus zeigte sich in je einer multidimensionalen Skalierung für die eigene Konflikt-handhabung und die Konflikt-handhabung des Anderen, dass sich die Items sehr gut in die erwartete zwei-dimensionale Lösung abbilden (Stress = .04 in beiden Fällen) und jeweils gut von den Items der anderen Stile abgrenzen ließen; die Konfiguration für die Selbsteinschätzung und die Fremdeinschätzung waren jeweils sehr ähnlich und entsprachen in der Anordnung dem theoretischen Modell.

Tabelle 2: *Reliabilitäten der Konflikt-handhabungsstile*

Konflikt-handhabungsstil	Eigener (n)	Gegenüber (n)
Machtausübung	.64 (287)	.73 (283)
Anpassung	.68 (291)	.71 (285)
Vermeidung	.73 (288)	.75 (281)
Zusammenarbeit	.63 (287)	.75 (285)

Zum Thema *Konflikt-escalation* gab es sechs Items, die auf einer Siebener-Skala von 1 = gar nicht über 4 = teilweise bis 7 = völlig skaliert waren, wie z. B.: „Das Ausmaß der Auseinandersetzung nahm zu“ oder „Das Interesse an einer einvernehmlichen Lösung wuchs“, die zu einem Index mit der Reliabilität von $\alpha = .86$ zusammengefasst wurden. In einer Faktorenanalyse zu diesen Items ergab sich eindeutig nur ein Faktor, der 59 % der Varianz aufklärt. Die Variable *Wissenszuwachs* wurde ebenfalls über sechs Items gemessen, wie z. B.: „Inwieweit wurden im Verlauf der Auseinandersetzung auch ... neue Dinge ausprobiert und Erfahrungen gesammelt?“ oder „... Fehler entdeckt und Prozesse verändert?“, die auf einer Siebener-Skala von 1 = gar nicht über 4 = teilweise bis 7 = sehr viel skaliert waren. Alle Items zusammen ergaben einen Index des Wissenszuwachses mit $\alpha = .88$. In einer Faktorenanalyse zu diesen Items ergab sich eindeutig nur ein Faktor, der 62 % der Varianz aufklärte. Die Variable *Handlungsfähigkeit* wurde ebenfalls über sechs Items operationalisiert und mit der gleichen Siebener-Skala wie beim Wissenszuwachs eingeschätzt. Zur Einführung und Vorbereitung der Fragen gab es folgenden Vorspann:

„Arbeitsteilung, Spezialisierung und Aufgabendifferenzierung sind heute auch in der Forschung (und Entwicklung) unentbehrlich. Leider führt das z. T. auch zu Problemen in der Abwicklung von Projekten. Wie oft haben Sie solche Probleme im Projekt erlebt?“ Beispiel-Items dazu waren etwa „Wie oft drehten sich die Diskussionen ergebnislos im Kreise?“ oder „Wie oft wurden getroffene Beschlüsse bei der Umsetzung nicht eingehalten?“. Der Index zur Handlungsfähigkeit wies eine gute Reliabilität von $\alpha = .85$ auf. In einer Faktorenanalyse mit diesen Items ergab sich eindeutig nur ein Faktor, der 59 % der Varianz aufklärt. Als Erfolgsmaß für die Konfliktsituation wurde schließlich der *Projektfortschritt* über zwei Fragen gemessen: „In welchem Ausmaß wurde Ihrer Meinung nach das Problem bewältigt?“, skaliert von 1 = gar nicht über 4 = teilweise bis zu 7 = völlig, sowie etwas später die Frage: „Wurde durch die Auseinandersetzung das Projekt letztlich gefördert oder behindert?“, die skaliert war von -3 = sehr behindert über 0 = weder–noch bis zu +3 = sehr gefördert. Die Zusammenfassung der beiden Items zur Variable *Projektfortschritt* ergab eine Reliabilität von $\alpha = .78$.

Darüber hinaus gab es einige Einzelfragen, die für die folgenden Auswertungen bedeutsam sind. So wurde nach den geschilderten Situationen die *Konflikthäufigkeit* erfragt: „Wie oft kommt es in Ihrem Arbeitsumfeld zu Kontroversen und Konflikten?“, was von 1 = gar nicht über 4 = gelegentlich bis 7 = sehr häufig skaliert war. Eine weitere, sehr wichtige Frage betraf die *Vereinbarkeit der Standpunkte*: „Bitte schätzen Sie ein, in welchem Ausmaß Ihr Standpunkt und der des/der Anderen miteinander unvereinbar oder vereinbar waren!“, skaliert von -3 = völlig unvereinbar über 0 = teils/teils bis zu +3 = völlig vereinbar. Schließlich gab es noch einen Fragenkomplex zu typischen *Konfliktsanlässen* mit 14 möglichen Ausprägungen, die im Folgenden einfach deskriptiv dargestellt werden. Nach einer Faktorenanalyse könnte man sie auch in den beiden Faktoren personenbedingte und sachbedingte Anlässe zusammenfassen, aber das spielt bei den folgenden Analysen keine Rolle.

Deskriptive Ergebnisse zu Konflikten bei Innovationen

Eines der ersten Themen beim Thema „Konflikte bei Innovationen“ betrifft die Frage, wie häufig in der Einschätzung der Beteiligten solche Kontroversen und Konflikte vorkommen. Auf der o. g. Siebener-Skala ergibt sich in der Wirtschaft ein Gesamtmittelwert von $m = 3.6$ und in der Wissenschaft von $m = 3.1$; dieser Unterschied ist sehr signifikant ($p = .001$; $\eta^2 = .033$). In der Wirtschaft fallen also häufiger Kontroversen und Konflikte an als in der Wissenschaft, aber im Schnitt bleiben sie unter dem Wert 4 = gelegentlich. Immerhin sind sie in der Wirtschaft doch nahe dem Mittelwert, und auch in der Wissenschaft ist man bei Innovationen offensichtlich weit von dem Endpunkt „nie“ entfernt. Dabei spielt es keine Rolle,

ob die Befragten aus dem Bereich der Nano- oder der Gen-Technologie kommen, und auch die Interaktion mit diesen Bereichen ist nicht signifikant.

Eine nächste Frage richtet sich auf die typischen Konflikthanlässe. Auf der o. g. Skala gibt es einige Konflikthanlässe, die im höheren Ausmaß auftreten und im Schnitt über der Skalenmitte angekreuzt werden (vgl. Abb. 2). Dies gilt an erster Stelle für die Mehrfachbelastung und den Zeitdruck, dann auch für unzureichende Ressourcen und mangelhafte Organisation und schließlich für fachliche Differenzen. Unrealistische Erwartungen liegen insgesamt etwa auf der Skalenmitte. Unterhalb der Skalenmitte liegen in entsprechender Reihenfolge die Konflikthanlässe technische Probleme, Führungsmängel, unklare Ergebnisse, persönliche Differenzen sowie Karrierebestrebungen, Qualifikationsmängel, mangelnde Motivation und schließlich Patente/Veröffentlichungen. In all diesen Fällen und auch in weiteren ist das Ausmaß in der Wirtschaft signifikant höher als in der Wissenschaft, mit Ausnahme der persönlichen Differenzen. In der multivariaten Analyse ergibt sich ein hoch signifikanter Unterschied von $p = .000$ und $\eta^2 = .07$. Die Konflikthanlässe selbst unterscheiden sich zum Teil sehr stark in ihrem Ausmaß, in der multivariaten Analyse sind sie nicht nur höchst signifikant unterschiedlich, sondern auch recht stark ausgeprägt ($p = .000$, $\eta^2 = .15$).

Schließlich soll auch noch die Vereinbarkeit der Standpunkte betrachtet werden, denn es ist klar, dass Konflikte umso schwerwiegender und schwerer lösbar sind, je unvereinbarer den Betreffenden die Standpunkte erscheinen. Auf die oben erwähnte Frage zur Vereinbarkeit der Standpunkte ergab sich eine sehr breite Verteilung auf der Skala von -3 bis +3: Der Mittelwert war ganz leicht im negativen Bereich mit $m = -0.24$, und die Standardabweichung war mit $s = 1.25$ relativ hoch. Die Verteilung auf die Kategorien ergab eine fast perfekte Normalverteilung. Diese Vereinbarkeit oder Unvereinbarkeit der Standpunkte ist für die folgenden Analysen sehr wichtig, denn dort wird diese Variable in der Regel auspartialisiert, um nicht unzulässige Vergleiche zu ziehen.

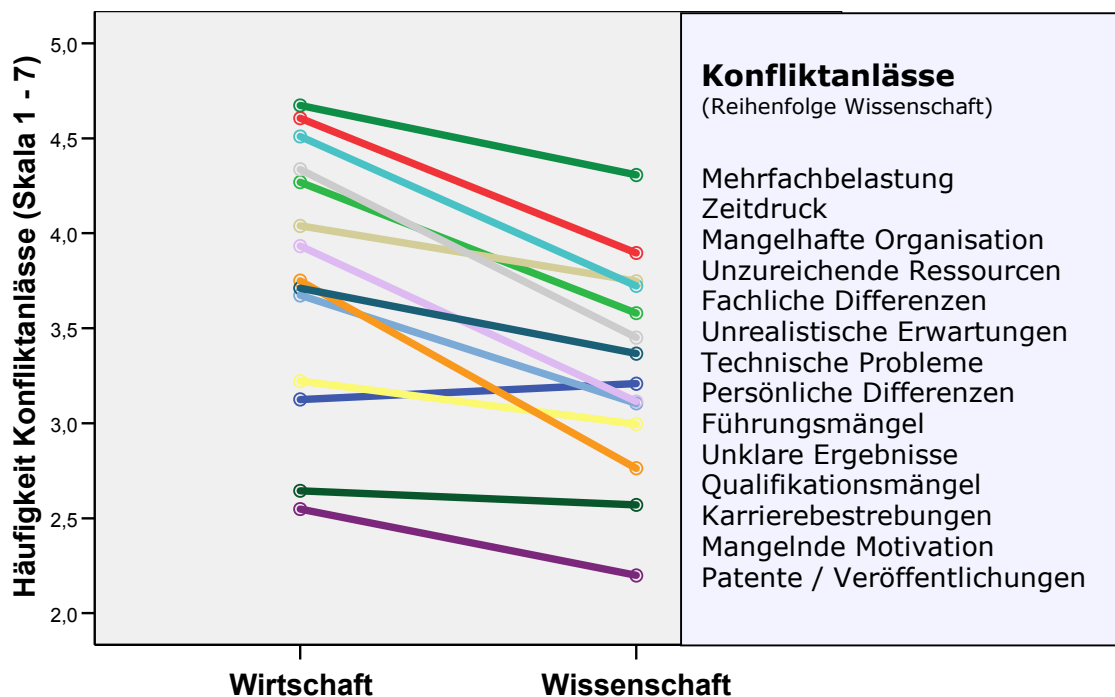


Abbildung 2: Konflikthanlässe

Die Handhabung der Konflikte bei Innovationen

Zur Charakterisierung der Konflikthandhabung steht, wohl erstmals in der Konfliktforschung, sowohl die Einschätzung des eigenen Verhaltens als auch die Einschätzung des gegnerischen Verhaltens zur Verfügung. Mit der Verbindung dieser beiden Perspektiven von Selbstbild und Fremdbild ergibt sich eine hervorragende Möglichkeit, einer selbstwertdienlichen Verzerrung der Konflikthandhabung vorzubeugen. In der Konfliktforschung ist bekannt, dass der Stil der Zusammenarbeit sozial erwünscht ist und deswegen angeblich besonders häufig praktiziert wird, wenn es um die Selbsteinschätzung geht, während Machteinsatz eher sozial unerwünscht ist und von daher beim eigenen Verhalten geringer gesehen bzw. angegeben wird. Um die Konflikthandhabung in der von den Beantwortern angekreuzten Situation besser einschätzen zu können, wurden die vier

eigenen Konflikt-handhabungsstile und die vier Stile des Gegenüber einer Clusterzentrenanalyse unterworfen, und es stellte sich heraus, dass drei Cluster zu signifikanten Unterschieden bei allen 2 x 4 Stilen führten und gut interpretierbare Cluster ergaben (siehe Tab. 3).

Tabelle 3: Cluster bzw. Typen wechselseitiger Konflikt-handhabung

Konflikt-handhabungsstile	Cluster / Mittelwerte		
	Reserviertheit (94)	Zusammenarbeit (133)	Machtkampf (73)
eigene Vermeidung	2,63	1,30	2,03
eigene Anpassung	2,82	2,46	2,56
eigener Machteinsatz	2,88	2,74	3,06
eigene Zusammenarbeit	3,64	4,18	3,68
Vermeidung des anderen	2,97	1,43	2,39
Anpassung des anderen	2,83	2,76	1,72
Machteinsatz des anderen	3,18	2,58	4,12
Zusammenarbeit des anderen	3,23	3,92	2,33

Als häufigstes Cluster ($n = 133$) ergab sich ein Stil der beiderseitigen Zusammenarbeit, wobei das Ausmaß der eigenen Zusammenarbeit im Schnitt mit $m = 4.18$ etwas höher angegeben wird als die Zusammenarbeit des Anderen mit $m = 3.92$. In jedem Fall aber zeichnen sich diese Werte dadurch aus, dass sie im Mittel deutlich höher sind als in den anderen beiden Clustern. Das zweithäufigste Cluster wurde Reserviertheit genannt, weil sowohl die eigene als auch die fremde Vermeidung und Anpassung in diesem Cluster zusammenfielen, d. h. die höchsten Werte im Mittel bei diesen Stilen unter den drei Clustern hatten. Dabei wurde die eigene Vermeidung etwas geringer angegeben als die Vermeidung des Anderen, während die Werte für die Anpassung etwa gleich hoch waren. Schließlich gab es ein drittes Cluster des beiderseitigen Machteinsatzes, bei dem der eigene Machteinsatz mit $m = 3.06$ am höchsten war und der Machteinsatz des Anderen mit $m = 4.12$ ebenfalls am höchsten, aber entsprechend der selbstwertdienlichen Einschätzung beim Anderen auch höher als bei einem selbst.

Der Vorteil der Betrachtung der beiderseitigen Konflikt-handhabung mithilfe dieser drei Cluster ist es, dass die absolute Höhe der Einschätzung von Zusammenarbeit einerseits und Machteinsatz andererseits gar keine Rolle spielt, sondern nur die relative Höhe im Cluster gegenüber den anderen Clustern, so dass die selbstwertdienliche Attribution zwar deutlich sichtbar ist, aber für die Einordnung ins Cluster keine Rolle spielt. Interessant an dieser Clusteranalyse ist auch, dass die Konflikt-handhabungsstile der Beteiligten sich offensichtlich

angleichen; man hätte ja auch vermuten können, dass etwa der Stil des Machteinsatzes bei dem Einen gekoppelt ist mit dem Stil der Anpassung beim Anderen. Dies war jedoch nicht der Fall, sondern es wird entweder möglichst unauffällig mit Konflikten umgegangen im Stil der Reserviertheit oder es wird aktiv zusammengearbeitet von beiden Seiten oder es ergibt sich beiderseitige Machtausübung. Der Stil der Zusammenarbeit ist sicher einladend auch für den Anderen, während der Stil des Machteinsatzes eher die Reaktanz des Anderen herausfordert und dort ebenfalls zum Machteinsatz führt.

Als Nächstes ist nun zu fragen, inwieweit diese unterschiedlichen Stile davon abhängen, wie vereinbar oder unvereinbar die jeweiligen Standpunkte sind. Zum Zweck der Analyse wurden die drei eher unvereinbaren Ausprägungen von -3 bis -1 zusammengefasst, dann die teilweise Vereinbarkeit (0) so belassen und die tendenzielle Vereinbarkeit wiederum von +1 bis +3 zu einem Wert zusammengefasst. In Abbildung 3 kann man nun sehr schön sehen, dass der Stil des Machtkampfes sich dramatisch zwischen diesen drei Stufen der Vereinbarkeit unterscheidet (Cramer $V = ,28$; $p = .000$). Wie zu erwarten ist Machtkampf bei tendenzieller Unvereinbarkeit am höchsten und bei tendenzieller Vereinbarkeit am geringsten ausgeprägt, während die Stile der Reserviertheit und der Zusammenarbeit lediglich die Normalverteilung widerspiegeln und keinen Zusammenhang mit der Vereinbarkeit aufweisen. Dieses Ergebnis unterstreicht die Erwartung, dass bei allen Analysen mit den Clustern der Konflikt-handhabung die Vereinbarkeit der Standpunkte auspartialisiert werden muss, wenn man die Bedingungen und Folgen dieser Konflikt-handhabungscluster sinnvoll vergleichen will. Dies ist freilich ein konservatives Vorgehen, denn es ist natürlich nicht auszuschließen, dass Personen, die den Machteinsatz gewöhnt sind oder der ihrer Persönlichkeit am besten entspricht, auch eher Standpunkte als unvereinbar wahrnehmen. Der Zusammenhang von Vereinbarkeit der Standpunkte und beiderseitiger Konflikt-handhabung ist also vermutlich nicht ausschließlich als Ursache und Folge zu begreifen, sondern es muss auch damit gerechnet werden, dass der gewohnte Stil auch die Wahrnehmung der Vereinbarkeit beeinflusst, vielleicht in geringerem Maße. Wenn also die Vereinbarkeit der Standpunkte bei den folgenden Analysen auspartialisiert wird, dann entspricht das dem Prinzip der konservativen Testung.

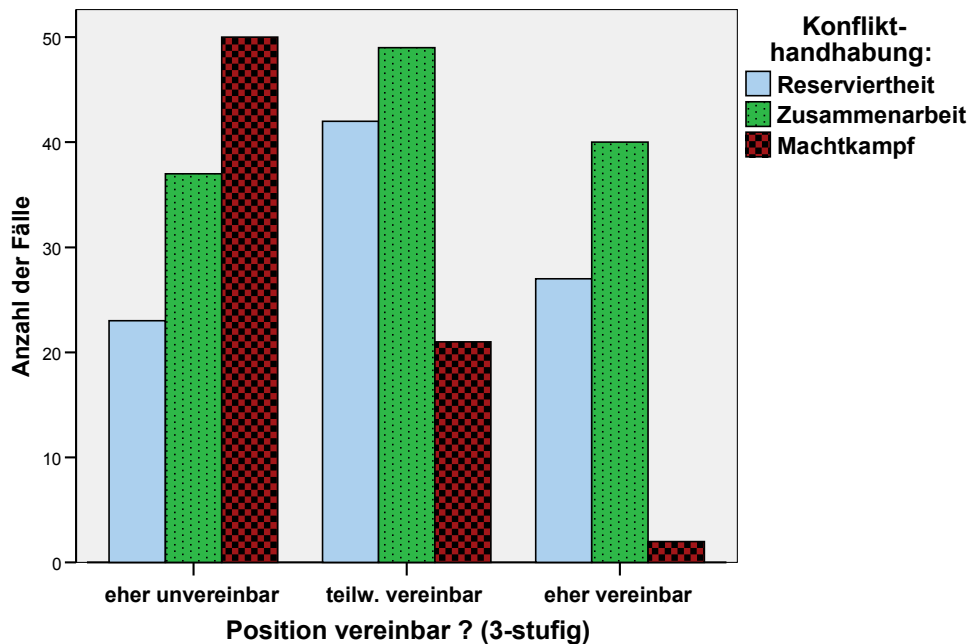


Abbildung 3: Konflikt-handhabung bei unterschiedlicher Vereinbarkeit der Standpunkte

Eine naheliegende Hypothese ist es, dass der Stil des Machtkampfes eher zur Konflikteskalation führt als der Stil der Zusammenarbeit, wobei man auch hier möglicherweise mit Rückwirkungen rechnen muss. In einer Varianzanalyse mit den Faktoren beiderseitige Konflikt-handhabung sowie Wirtschaft versus Wissenschaft ergab sich bei Auspartialisierung der Unvereinbarkeit der Standpunkte und der Unterschiede zwischen der Nano- und der Gen-Technologie Folgendes (siehe Abb. 4): Die Konflikteskalation ist am höchsten beim Stil des Machtkampfes, am geringsten beim Stil der Zusammenarbeit, und eine mittlere Ausprägung findet sich beim Stil der Reserviertheit. Während die Unterschiede zwischen Wirtschaft und Wissenschaft ebenso wenig signifikant sind wie die Kovariate Nano-versus Gen-Technologie, ergibt sich ein äußerst starker Effekt für die beiderseitige Konflikt-handhabung mit einem partiellen $\eta^2 = .22$, während die Kovariate Unvereinbarkeit der Standpunkte zwar äußerst signifikant ist, aber ein vergleichsweise geringeres $\eta^2 = .06$ aufweist. Wie unterschiedlich die drei Konflikt-handhabungstypen mit der Konflikteskalation zusammenhängen, zeigt sich auch in Post-hoc-Tests, nach denen sich alle drei Konflikt-handhabungstypen äußerst signifikant voneinander unterscheiden.

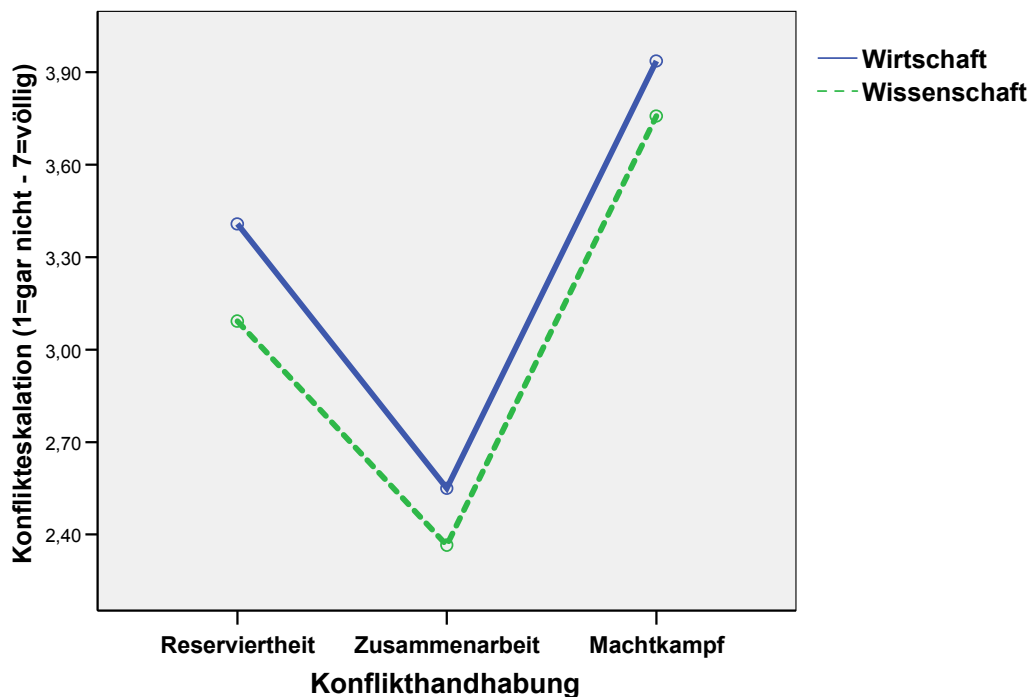


Abbildung 4: Konflikthandhabung und Konflikteskalation

Wie eingangs gesagt, scheinen Konflikte etwas äußerst Unproduktives zu sein. Demgegenüber steht die Hypothese, dass es nicht auf den Konflikt an sich, sondern auf die Art der Konflikthandhabung ankommt, wie viel Wissen generiert wird, was im Fall von wirtschaftlichen Innovationen und wissenschaftlichen Forschungen zunächst das zentrale Ziel sein muss. Die aufgestellte Hypothese, dass der Stil Zusammenarbeit, eine Form der Einflussnahme, sich positiv auf den Wissenszuwachs auswirkt, während der Stil des Machteinsatzes als Unterform von Machtausübung gegen die Interessen anderer sich negativ auswirkt, ist bereits in einigen Untersuchungen bestätigt worden (Scholl, 2004, 2007). In einer 3 (Typen der Konflikthandhabung) x 2 (Wirtschaft versus Wissenschaft) Varianzanalyse mit den Kovariaten Vereinbarkeit der Standpunkte und Nano- versus Gen-Technologie wurden die Effekte auf den Wissenszuwachs untersucht. Die Ergebnisse sind in Abbildung 5 wiedergegeben. Die Konflikthandhabungsstile unterscheiden sich äußerst signifikant ($p = .000$, $\eta^2 = .046$) in Bezug auf den Wissenszuwachs. Bei Machtkampf ist der Wissenszuwachs relativ gering, bei Zusammenarbeit ist er am höchsten und bei Reserviertheit ist ebenfalls ein relativ hoher Wissenszuwachs im Vergleich zum Machtkampf

zu konstatieren, der nur etwas geringer ausfällt als der für Zusammenarbeit. Das Grundmuster gilt gleichermaßen in Wirtschaft und Wissenschaft, die sich hier nicht signifikant unterscheiden. Auch die Nano- und Genforschung unterscheiden sich nicht signifikant; lediglich die Kovariate Vereinbarkeit der Standpunkte ist sehr signifikant ($p = .000$; $\eta^2 = .046$). Während die Ergebnisse für Machtkampf und Zusammenarbeit den Erwartungen bzw. Hypothesen entsprechen, kommt das relativ gute Ergebnis für Reserviertheit doch überraschend, zumal bei der Konflikteskalation dieser Stil signifikant schlechter abschnitt als der Stil der Zusammenarbeit. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass unter dem Deckmantel der Reserviertheit, d. h. der Konfliktvermeidung und Anpassung, sich noch ein anderer Stil versteckt, der „konspirativ“ (Hoffmann, 1991) oder „undercover“ (Schulze & Rocholl, 2008) genannt werden kann. Bei dieser Art der Konfliktbehandlung wird die Macht des Mächtigeren konterkariert, indem man heimlich das tut, was man selbst für das Beste hält. Damit lassen sich manifeste Konflikte vermeiden; man passt sich scheinbar daran an, was üblich oder vorgeschrieben ist, und geht dann doch seinen eigenen Ideen nach, offensichtlich durchaus mit erheblichem Erfolg bei Innovationen (Scholl, 2004).

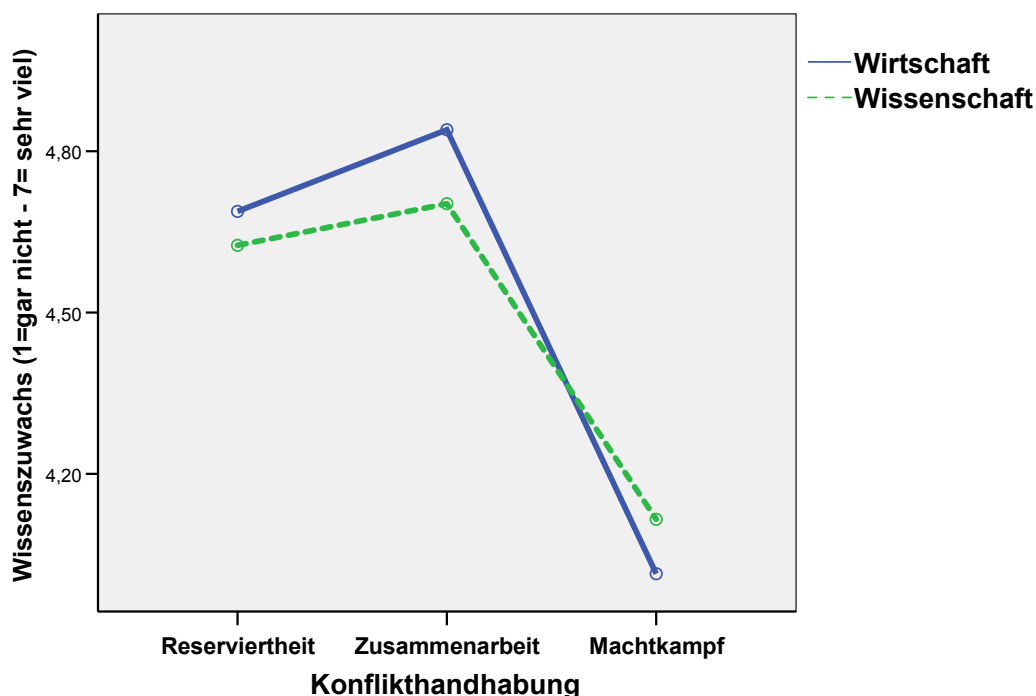


Abbildung 5: Konflikthandhabung und Wissenszuwachs

Beim Thema Machteinsatz steht auch immer die Frage der Handlungsfähigkeit zur Debatte, weil, wie oben gesagt, Machtausübung oft damit gerechtfertigt wird, dass man die Handlungsfähigkeit sichern müsse. Auch hier sehen die Ergebnisse anders aus, so wie das schon in der früheren Innovationsuntersuchung der Fall war (Scholl, 2004). Die größte Handlungsfähigkeit ergibt sich bei der wechselseitigen Zusammenarbeit, während bei den anderen beiden Konflikt-handhabungstypen die Handlungsfähigkeit im Mittel deutlich geringer ist (vgl. Abb. 6); der Kontrast ist äußerst signifikant ($p = .000$; $\eta^2 = .064$). Insgesamt ist die Handlungsfähigkeit in der Wissenschaft signifikant größer als in der Wirtschaft ($p = .013$), und selbst der Interaktionseffekt zwischen Konflikt-handhabungstypen und Wirtschaft versus Wissenschaft ist schwach signifikant ($p = .084$): In der Wissenschaft ist Reserviertheit für die Handlungsfähigkeit etwas günstiger als Machtkampf, während in der Wirtschaft Machtkampf eine größere Handlungsfähigkeit mit sich bringt als Reserviertheit. Woran dies im Einzelnen liegt, ist schwer zu sagen; möglicherweise ist die Unabhängigkeit der einzelnen Forscher in der Wissenschaft größer als in der Wirtschaft, so dass man in der Wissenschaft mit dem Konflikt-handhabungsstil der Reserviertheit weniger Schaden für die Handlungsfähigkeit anrichtet als in der Wirtschaft.

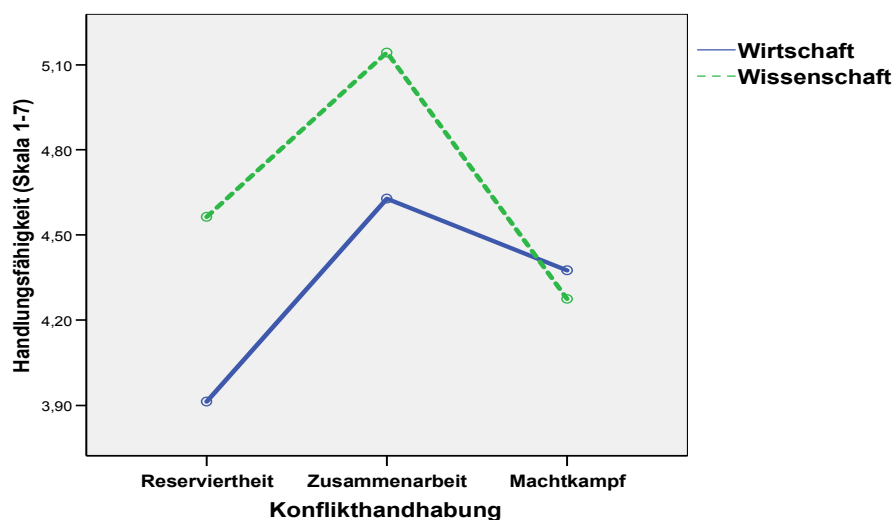


Abbildung 6: Konflikt-handhabung und Handlungsfähigkeit

Wissenszuwachs und Handlungsfähigkeit sind Determinanten der Effektivität, wie in verschiedenen Untersuchungen gezeigt werden konnte (Scholl, 2004, 2005). Für die von den Forschern ausgewählte spezifische Konfliktsituation hatten wir den Projektfortschritt als Effektivitätsmaß ausgesucht. In einer Regression des Projektfortschritts ergab sich auch hier eine gute Prädiktion auf Wissenszuwachs ($\beta = .61$; $p = .000$) und Handlungsfähigkeit ($\beta = .20$; $p = .000$), die insgesamt 45 % der Varianz erklärte. Zentral ist hier natürlich die Frage, inwieweit sich die Art der Konfliktbehandlung auch im Projektfortschritt niederschlägt, der aus der Konfliktsituation und ihrer mehr oder minder guten Bewältigung resultiert. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 7 zu finden. Wiederum zeigen die Konfliktbehandlungstypen einen äußerst signifikanten Unterschied an ($p = .000$, $\eta^2 = .144$), wobei der Projektfortschritt beim Stil der Zusammenarbeit hier am größten ist und beim Stil des Machtkampfes am geringsten. Wirtschaft versus Wissenschaft sind nicht signifikant unterschiedlich, ebenso wenig wie die Nano- und Genforschung. Lediglich die Kovariate Unvereinbarkeit der Standpunkte ist auch hier signifikant ($p = .005$; $\eta^2 = .027$).

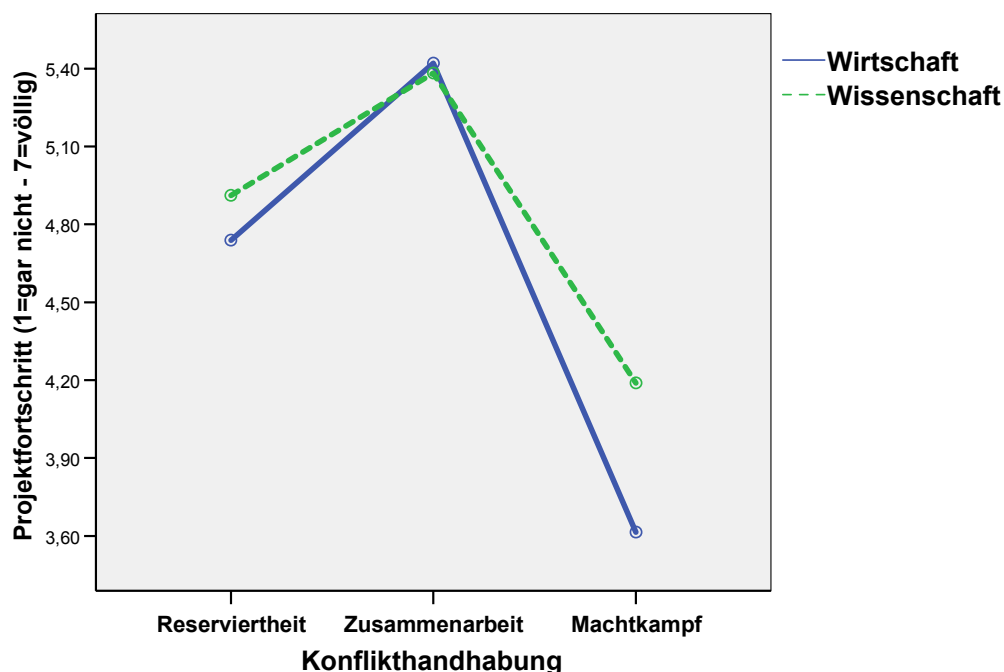


Abbildung 7: Konfliktbehandlung und Projektfortschritt

Eine interessante Frage ist nach diesen eindeutigen Ergebnissen für die Zusammenarbeit und gegen den Machteinsatz, welchen Konflikt-handhabungsstil Hochleister an den Tag legen (und auch ihr Gegenüber damit beeinflussen) im Vergleich zu den durchschnittlich produktiven Forscher/innen. Eine Analyse auf der Basis einer 3 (Konflikt-handhabungstypen) x 2 (Hochleister versus andere) Kreuztabelle zeigt eine nicht signifikante Tendenz in die Richtung, dass Hochleister mehr Zusammenarbeit und weniger Machteinsatz zeigen als ihre Kollegen, während sie im Stil der Reserviertheit sehr ähnlich sind. Nimmt man nur die Personengruppen, die entweder in das Cluster Zusammenarbeit oder in das Cluster Machtkampf gehören, dann wird dieser Unterschied auf dem 5 %-Niveau signifikant. Das ist ein knappes Ergebnis. Vielleicht gibt es bei den arrivierten Hochleistern gegenläufige Tendenzen: Als selbst Forschende sind bzw. waren sie produktiver mit mehr Zusammenarbeit und weniger Machteinsatz, aber als Forschungsleiter, der sie im Laufe ihrer erfolgreichen Forschung werden, verstärkt sich ggf. ihr Machteinsatz, wie es oft in höheren Positionen der Fall ist (Kipnis, 1976).

Diskussion und Ausblick

Die Bestätigung der Hypothesen aus früheren Untersuchungen fällt sehr eindeutig aus. Ein wechselseitiger Konflikt-handhabungsstil der Zusammenarbeit führt nicht nur zu einem signifikant höheren Wissenszuwachs als ein wechselseitiger Machtkampf als Konfliktbearbeitungsmodus, sondern auch zu einer höheren Handlungsfähigkeit und zu einem deutlicheren Projektfortschritt. Der Stil der Reserviertheit, d. h. der wechselseitigen Konfliktvermeidung und ggf. Anpassung liegt in der Regel in der Mitte, mal näher am Stil der Zusammenarbeit und mal näher am Stil des Machtkampfes. Die Replikation früherer Befunde, das erste Ziel der Untersuchung, ist also voll gelungen. Eine weitere Facette ist die Untersuchung der Eskalation. Sicherlich hat man es hier mit einem wechselseitigen Prozess zu tun, nämlich dass Machtkampf zur Konflikteskalation führt und umgekehrt bei einer Eskalation eher in den Stil des Machtkampfes gewechselt wird. Das ist ganz anders beim Stil der Zusammenarbeit, der sehr viel weniger zur Konflikteskalation führt, was sich wiederum positiv auf die Möglichkeit weiterer Zusammenarbeit auswirkt. Praktiziert man also den Stil der Zusammenarbeit, dann kommt es offensichtlich kaum zu den gefürchteten negativen Konflikterscheinungen. Besonders hervorzuheben an den Ergebnissen ist schließlich, dass sich die Prozesse der Zusammenarbeit in Wirtschaft und Wissenschaft in vielerlei Hinsicht gleichen: In beiden Fällen ist der Stil der Zusammenarbeit am fruchtbarsten und der Stil des Machtkampfes am unfruchtbarsten, unabhängig davon, welche abhängigen Variablen man betrachtet. In Bezug auf den Wissenszuwachs und den Projektfortschritt gibt es nicht einmal

signifikante Unterschiede zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, während im Bereich der Handlungsfähigkeit die Wissenschaft etwas besser dasteht als die Wirtschaft, aber in Bezug auf den Unterschied zwischen Zusammenarbeit und Machtkampf das gleiche Muster zeigt. Ob man von Innovationen in der Wirtschaft spricht oder von Erkenntnisfortschritt in der Wissenschaft, in jedem Fall sind es Menschen, die neues Wissen in Zusammenarbeit mit anderen produzieren und insofern den gleichen Gesetzmäßigkeiten von Interaktion und Kommunikation unterworfen sind. Es bleibt zu wünschen, dass diese wiederholt bestätigten Ergebnisse auch in der praktischen Arbeit und in Führungstrainings noch stärker beachtet werden.

Literatur

Blake, R. L. & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.

De Dreu, C. K. W., Harinck, F., & Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International of industrial and organizational psychology* (Vol. 14, pp. 369-414). Chichester: American Ethnological Press.

Harinck, F., De Dreu, C. K. W. & Van Vianen, A. E. M. (2000). The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329-358.

Hoffmann, L. (1991). Innovation durch Konspiration. Bootlegging-Innovations: Schelmenstücke, Geniestreiche oder alltägliche Praxis? *HARVARDmanager*, 1991 (1), 121-127.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.

Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Chicago: The University of Chicago Press.

Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (2004). *Social conflict. Escalation, stalemate, and settlement* (3rd ed.). McGraw-Hill: New York.

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird* (Unter Mitarbeit von Lutz Hoffmann und Hans-Christof Gierschner). Göttingen: Hogrefe.

Scholl, W. (2005). Grundprobleme der Teamarbeit und ihre Bewältigung - Ein Kausalmodell. In M. Högl & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Management von Teams. Theoretische Konzepte und empirische Befunde* (3. Aufl., S. 33-66). Wiesbaden: Gabler.

Scholl, W. (2007). Das Janus-Gesicht der Macht. Persönliche und gesellschaftliche Konsequenzen Rücksicht nehmender versus rücksichtsloser Einwirkung auf andere. In B. Simon (Hrsg.), *Macht: Zwischen aktiver Gestaltung und Missbrauch* (S. 27-46). Göttingen: Hogrefe.

Schulze, A. & Rocholl, A. (2008). *Die Genese von Innovationen als Prozess der Entwicklung und Bearbeitung von Konflikten*. Arbeitspapier: Humboldt-Universität zu Berlin.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand McNally.